

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
ДВНЗ «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»**

Г. М. Тимошко

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА
ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ:
ТЕОРІЯ ТА ПРАКТИКА**

Монографія

Київ – 2014

УДК 74.58
ББК 37.091.113:005.73
Т41

*Рекомендовано до друку вченою радою
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України
(протокол № 4 від 16 грудня 2013 року)*

Рецензенти:

Носко М. О., доктор педагогічних наук, професор, член-кореспондент НАПН України, ректор Чернігівського національного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка

Бондарчук О. І., доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедри психології управління ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» НАПН України

Калініна Л. М., доктор педагогічних наук, професор, завідувач лабораторії управління освітніми закладами Інституту педагогіки НАПН України

Тимошко Г. М.

Т41 **Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія та практика : Монографія** / Г. М. Тимошко. – К. : Видво, 2014. 710– с.

ISBN

У монографії здійснено теоретичний аналіз феномену організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу, визначено структурно-змістову специфіку та концептуальні засади її розвитку. Представлено модель системи розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу та розкрито можливості її ефективної реалізації. Монографію призначено керівникам загальноосвітніх навчальних закладів, науково-педагогічним працівникам системи післядипломної педагогічної освіти, науковцям, що досліджують проблеми підвищення ефективності управління в закладах освіти.

УДК 74.58

ББК 37.091.113:005.73

ISBN

©Тимошко Г.М., 2014

ЗМІСТ

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ.....	5
ПЕРЕДМОВА.....	6
РОЗДІЛ 1. НАУКОВИЙ АНАЛІЗ ФЕНОМЕНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ.....	14
1.1. Організаційна культура як предмет теоретичного аналізу в науковому менеджменті.....	14
1.2. Сутність, зміст, типологія та функції організаційної культури у міждисциплінарному контексті соціально-гуманітарних наук.....	40
1.3. Наукові підходи до дослідження організаційної культури управління загальноосвітнім навчальним закладом.....	75
1.4. Професійна компетентність як основа організаційної культури суб'єктів управління загальноосвітнім навчальним закладом.....	100
Висновки до першого розділу.....	128
РОЗДІЛ 2. СТРУКТУРНО-ЗМІСТОВА СПЕЦИФІКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....	131
2.1. Суспільно-громадянське позиціонування організаційної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу.....	131
2.2. Культурологічні імперативи організаційної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу	157
2.3. Організаторські здібності керівника в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом.....	199
2.4. Педагогічна складова організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.....	259
2.5. Особистісна компонента організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.....	306
2.6. Управлінська домінанта організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.....	345
Висновки до другого розділу	401
РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....	404
3.1. Концептуальні підходи до розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.....	404

3.2. Тенденції, закономірності та принципи розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.....	425
3.3. Критеріальні характеристики та рівні розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.....	468
3.4. Інтеграційні засади розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу	489
3.4.1. Розвиток організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу на засадах лідерства.....	489
3.4.2. Розвиток організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу на засадах іміджології.....	506
3.4.3. Самоменеджмент розвитку культури організаційної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу.....	521
3.4.4. Гендерний аспект розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.....	535
Висновки до третього розділу.....	550

РОЗДІЛ 4. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ.....

4.1. Системний підхід до розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.....	553
4.2. Модель системи розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.....	569
4.3. Організаційно-педагогічні умови ефективності системи розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.....	588
4.4. Науково-методичний супровід розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти.....	600
Висновки до четвертого розділу	612
Загальні висновки.....	615
Список використаних джерел.....	621
Словник основних термінів.....	690
Додатки.....	695

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ

НАПН України –	Національна академія педагогічних наук України
УМО НАПН України –	Університет менеджменту освіти Національної академії педагогічних наук України
ЦППО –	Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти
ОППО –	обласний інститут післядипломної педагогічної освіти
ППО –	післядипломна педагогічна освіти
ПК –	підвищення кваліфікації
ЗНЗ –	загальноосвітній навчальний заклад
ОКК ЗНЗ –	організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу
НВК –	навчально-виховний комплекс
НВО –	навчально-виховне об'єднання
Р(М)МК –	районний (міський) методичний кабінет
ДН –	дистанційне навчання
ІКТ –	інформаційно-комунікаційні технології
ЕНМК –	електронні навчально-методичні комплекси
ЕЗНП –	електронні засоби навчального призначення

*ДОРОГІ МОЇ ВЧИТЕЛІ,
БУДЬТЕ ВІЧНИМИ НА ЗЕМЛІ!*

ПЕРЕДМОВА

Сучасні тенденції щодо реформування загальної середньої освіти зумовили виникнення нової управлінської філософії, що ґрунтується на особистісно- діяльнісному підході до здійснення управління загальноосвітнім навчальним закладом. Під управлінням розуміють цілеспрямовану діяльність усіх суб'єктів, яка забезпечує становлення, стабілізацію, оптимальне функціонування і розвиток, прогнозований на якість шкільної освіти. Професійній діяльності управлінців в умовах ринкових відносин сприяє високий рівень організаційної культури управління.

Досвідчений керівник загальноосвітнього навчального закладу усвідомлює оптимістичний підхід до дійсності, є стійким у стресових ситуаціях, активізується в умовах кризи, залишається для учня і колективу важливим суб'єктом їх соціалізації з характерною для нього професійною та організаційною культурою. Саме організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу є підґрунтям формування організаційної культури учня, організаційної культури вчителя і організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу. Інститутом творення культури від керівника → до вчителя → до учня є сучасний загальноосвітній навчальний заклад. Проблема організаційної культури керівника, її розроблення, виникло не спонтанно, адже сучасна ситуація в нашій країні характеризується стрімкими змінами політичної, економічної, соціальної та культурної сфер людської діяльності. Це змушує змінювати підходи, методи, стилі виробничих відносин та поступово перетворювати жорстке субординаційне управління організаціями на мобільне й гнучке.

Управління освітніми організаціями є різновидом соціального управління. Це сучасний напрямок управлінської діяльності, спрямованої на досягнення навчальними закладами визначених цілей шляхом раціонального використання матеріальних, людських та інших ресурсів із застосуванням науково обґрунтованих форм, принципів, функцій і методів.

Теорія управління освітою та навчальними закладами розробляється в Україні науковою плеядою таких вітчизняних вчених, як: В. Бондар, О. Бондарчук, Л. Ващенко, Г. Єльнікова, В. Зверєва, Г. Дмитренко, І. Драч, С.

Калашникова, Л. Калініна, Н. Клокар, Л. Карамушка, В. Кремень, В. Луговий, В. Маслов, Н. Ничкало, В. Олійник, Л. Оніщук, Н. Островерхова, З.Рябова, Є. Чернишова, О. Савченко, Л. Сергеева, Т.Сорочан, які досліджують питання управління загальноосвітніми навчальними закладами як соціальними системами з урахуванням інноваційних змін, що відбуваються на початку ХХІ ст. Проблема організаційної культури керівника ЗНЗ знайшла своє відображення в дисертаційних роботах з питань дослідження організаційної культури в галузі: педагогіки (В. Виноградова, М. Гедієва, Н. Іорданова, Г. Літовченко, Н. Стрижак та ін.); психології (В. Воронін, С. Ліпатов, Ж. Серкіс та ін.); соціології (Н. Зубрева, А. Капітонов, Є. Юр'єва та ін.). Це свідчить про те, що активізується робота з даної її проблеми, її результати висвітлюються в серіях науково-популярних видань, у педагогічній і методичній практиках. Аналіз наукових праць, вітчизняних та зарубіжних дослідників (А. Барабанщиков, В. Болгаріна, О. Бондаревська, М. Букач, А. Вовчак, Б. Гаєвський, О. Гармаш, А. Гошко, О. Грішнова, І. Зязюн, Т. Іванова, Л. Карамушка, Н. Комар, С. Королук, С. Муцинов, І. Осадчий, С. Подмазін, В. Родін, О. Рудницька) дають підстави констатувати, що „організаційна культура” як спеціальне наукове поняття потребує всебічного розгляду, оскільки є педагогічною системою і водночас елементом, особистісним утворенням, діалектичною інтегрованою єдністю соціальних цінностей, між якими існують певні зв'язки і відношення, що формуються, реалізуються, вдосконалюються в різноманітних видах професійно-педагогічної діяльності й спілкування. Збільшення кількості робіт, присвячених проблемам розвитку організаційної культури, свідчить про пильну увагу вчених до даного питання. Проте, не дивлячись на наявність певних успіхів у вирішенні теоретичних та практичних аспектів проблеми, ми відзначаємо, що недостатньо акцентована увага на вивченні організаційної культури керівників ЗНЗ як важливого фактору їх управлінської діяльності.

Проблема формування організаційної культури керівника ЗНЗ в українській педагогічній науці є новою. Однак ґрунтовний аналіз історико-педагогічних, наукових праць і практичного досвіду щодо формування організаційної культури керівників загальноосвітніх навчальних закладів дозволив виявити соціально-педагогічні протиріччя, які породжують низку проблем теоретичного і практичного характеру, що гальмують організаційний розвиток загальноосвітніх навчальних закладів та управління ними між:

- швидкоплинними змінами у суспільстві та невідповідністю шкільної освіти вимогам часу;
- вимогами суспільства до підвищення ефективності управління в сфері освіти і наявним рівнем професійної та організаційної культури педагогів та керівників у системі освіти;
- традиційними педагогічними теоріями і недостатньо узгодженими з ними емпіричними результатами інноваційного менеджменту в педагогічній практиці;
- потребою в докорінній зміні характеру управлінської діяльності керівників ЗНЗ і низьким рівнем сформованості їх організаційної культури;
- випереджальними можливостями запровадження інноваційного досвіду і нерозробленістю теоретико-методологічних засад організаційної культури управління інноваційними процесами в загальній середній освіті;
- об'єктивною потребою регіонів України у висококомпетентних керівних кадрах та наявною системою їх відбору, в критеріях якого відсутні необхідні параметри організаційної культури керівника .

Управління, як сфера людської діяльності, виникло разом із формуванням соціуму – сукупності людей, які існують, певним чином взаємодіючи між собою у процесі спільного виконання тих чи інших робіт.

Менеджмент є складовим елементом управління і порівняно з ним охоплює відносно вузьку сферу, що включає соціальні системи (людей), метою яких може бути виробництво товарів та їхня реалізація, надання різноманітних послуг споживачам у рамках певної організації. Для досягнення цієї мети у менеджменті застосовується сукупність функцій, принципів, методів, засобів, за допомогою яких відбувається цілеспрямований вплив на соціальні системи (людей). Здійснити це можна лише через процес планування, організації, мотивації та контролю дій, застосовуючи відповідні принципи, методи та засоби впливу на об'єкти управління. Менеджмент, як наукова дисципліна, пройшов довгий і суперечливий шлях становлення, і розглядати його потрібно з урахуванням історичного досвіду, цілей і задач, які були характерними для різних етапів розвитку суспільства. *Організаційний менеджмент*, як різновид наукового менеджменту, виник у теорії управління соціальними системами в період розвитку ринкових відносин, жорстокої конкурентної боротьби. Тому на сьогодні важко переоцінити його значення в управлінні соціальними системами. Він використовується в державних і громадських організаціях, в

усіх галузях господарства, де *менеджери* прагнуть досягти максимально ефективних результатів при мінімальних ресурсах.

Призначення менеджменту в освіті - створити освітнє середовище, що ефективно працює та відповідає сучасним вимогам, є привабливим для реального та потенційного споживачів освітніх послуг. Менеджмент має налагоджувати ефективний механізм участі кожного учасника організації навчального процесу. Керівник навчального закладу, педагоги та учні складають різновікові, соціальні групи, проте цілі освіти у них однакові і передбачають вони забезпечення якісного освітнього процесу. Процес навчання багатопредметний, багатолюдний, багаторольовий. Завдання менеджменту - забезпечити взаємозв'язок, взаємозбагачення різних дисциплін, різних позицій і педагогічного досвіду для створення ситуації успіху щодо формування всебічно розвиненої, фізично здорової, конкурентоспроможної особистості. Складовими компонентами освітнього менеджменту є люди, технології, стратегії, структури, цілі, завдання, процеси, *культура* .

Діалог культур у філософії освіти та педагогіки, під впливом якого перебуває й освітня система та її суб'єкти, відбувається на фоні таких загальноосвітніх тенденцій розвитку освіти, як демократизація та інтернаціоналізація, інформатизація та комп'ютеризація. В свою чергу діалогізм, толерантність, відповідальність, організованість, самостійність можуть розглядатися як цінності та цілі сучасної освіти, у тому числі і управління нею. Успішне управління в будь-якій освітній організації може бути спроектоване, описане, охарактеризоване й реалізоване через сукупність своїх функцій, організаційну структуру й організаційний механізм.

На жаль, в українських наукових і ділових колах єдиної думки про організаційну культуру, як культуру особистоті і її значення, поки ще немає. В свою чергу аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок, що організаційна культура розглядалася з позицій різних наукових дисциплін. Узагальнивши ці дослідження, в монографії виділено кілька напрямків, зокрема, визначено управлінський, економічний, етнокультурний, психологічний напрямки та критерії, за якими в контексті кожного напрямку здійснювалося вивчення організаційної культури.

Дослідження організаційної культури (як явища) у світовій теорії і практиці управління почали розвиватися в рамках гуманістичного підходу до організації та управління людьми в ній, де основним завданням управління вважається адаптація організації до зовнішнього середовища і його подальша

зміна за допомогою розвитку організаційної культури, яка допомагає впливати на діяльність організації через встановлені *цінності, норми, традиції, мову* тощо; озброює керівників спеціальною системою понять, яка робить щоденне керівництво людьми осмисленим і зрозумілим. У рамках гуманістичного підходу до управління, важлива роль належить культурному контекстові управління персоналом і ефективний організаційний розвиток розглядається не тільки як зміна структур, технологій і навичок, але й зміна цінностей, що лежать в основі спільної діяльності людей.

Актуальність вивчення проблеми організаційної культури у нашому дослідженні здійснюється у таких поняттєво-категоріальних напрямках вивчення сутнісного значення організаційної культури як:

- набір найбільш важливих правил і норм, що приймаються членами організації і виражаються в задекларованих цінностях, які задають людям орієнтири поведінки і діяльності;
- культури організації, коли знання її особливостей дозволяють оцінити міру стабільності організації, її конкурентоспроможність, а також здатність досягати запланованих результатів;
- упорядкованої форми організаційної діяльності людей в різних сферах розвитку сучасного суспільства;
- організаційної складової культури управлінської діяльності;
- основи менеджерської діяльності в умовах соціальної організації;
- складової функціональної компетентності керівника соціальної організації;
- системи знань, поглядів та уявлень про організацію управління людьми;
- *сукупності цінностей, переконань, норм поведінки та синтезу ділових професійних, педагогічних, громадянських, культурологічних, організаційних і особистісних якостей керівника, необхідних для організації процесу управління.*

Вивчення організаційної культури керівників ЗНЗ стало механізмом цілісної інтеграції, за допомогою якого теоретики і керівники-практики намічають оптимальні шляхи підвищення ефективного розвитку організаційної культури навчальних закладів. Але внаслідок відмінностей їх теоретико-методологічних підстав вони характеризуються відсутністю цілісного і системного осмислення. Причиною цього, на наш погляд, є багатофункціональний і полісуб'єктний характер організаційної культури керівника ЗНЗ як міждисциплінарного феномена.

У процесі проведеного нами дослідження встановлено, що існує ряд нових підходів в осмисленні феномену організаційної культури, що пов'язані з вивченням організаційної культури керівника (вчителя). Вперше це поняття використав К. Ушаков, який стверджував, що працівник цінується в організації за здатність наслідувати запропоновану роль, що диктує культурну програму про набір уявлень, способи діяльності, норми поведінки, які розділяються членами організації. Особливу роль К. Ушаков приділяє організаційній культурі, що впливає на всіх членів організації. Ці ідеї отримали розвиток у дослідженні взаємозв'язку організаційної культури та професійного менталітету вчителя, керівника навчального закладу.

У системі управління закладами освіти відбувається зміна самої структури педагогічного мислення керівника. З керівника знімається зайвий тягар контролю за „зунною педагогікою” (знання, уміння і навички) на користь стратегії розвитку особистості сучасної історичної доби. Менеджер освіти враховує у своїй педагогічній і управлінській діяльності, що шкільна культура – це нове педагогічне мислення, нова філософія рідної школи як система поглядів на навчально-виховний процес. Сучасна педагогіка має визнати, що метою освіти є входження вихованця у простір культури і активне її засвоєння, творення нових культурних та знанневих цінностей. Цей процес відбувається у культурно-освітньому середовищі, в якому можлива співпраця суб'єктів освітнього середовища, без якої середовище не можна вважати культурним. Ресурси справді культурного середовища, на думку багатьох дослідників, є невичерпними. Отже, проектуючи розвиток освітнього закладу, керівникам необхідно забезпечити його культуровідповідність. Справді культурним має бути і сам процес управління ЗНЗ – від його філософської, моральної платформи до організаційної, технологічної. Світовий досвід показав, що культура в результаті приносить успіх, а значить - розвиток і якість шкільної освіти.

На нашу думку, *організаційна культура керівника ЗНЗ — як інтегративне особистісне утворення, що містить сукупність знань, умінь, навичок, цінностей, переконань, норм поведінки та синтез особистісних, громадянських, організаційних, педагогічних, культурологічних складових, професійних якостей і компетентностей керівника, необхідних для успішної організації управління загальноосвітнім навчальним закладом.*

Теоретичний і практичний аналіз специфіки складових організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу дає можливість стверджувати, що:

- особистісна складова включає: комунікативні, креативні, імажинативні, ділові, суспільні та владні якості керівника;
- громадянська складова дозволяє керівникові визначити стратегічні аспекти розвитку освіти, налагодити зв'язок із громадськістю та батьками учнів, розвивати позитивний імідж школи, здійснювати економічну і правову компетентність в управлінні та дотримуватись демократичних відносин, суспільних норм та статутних правил з усіма учасниками навчально-виховного процесу;
- культурологічна складова визначає рівень культури у стосунках із підлеглими, ініціативи керівника щодо мотивації власної праці та праці колег, дотримання норм поведінки, сповідування шкільних традицій та цінностей, усвідомлення значення організаційної культури керівника в управлінській діяльності;
- педагогічна складова уособлює гуманне ставлення до колег та учнів, педагогічну майстерність, творчу співпрацю, емпатію, асертивність, предметну компетентність, інтелігентність та впливовість;
- організаційна складова виокремлює працездатність та здоровий спосіб життя, інформаційну обізнаність, професійну компетентність, підбір кадрів та делегування їм управлінських повноважень, лідерство та тайм-менеджмент керівника ЗНЗ.

Ефективність взаємодії складових організаційної культури керівника залежить від відповідності таким характеристикам:

- освоєння – культура не є біологічною рисою, а є результатом навчання й досвіду;
- причетності – люди, причетні до культури, є представниками визначених соціальних груп, що повинно бути враховано керівниками;
- наступності – культура передається від покоління до покоління;
- символізму – культура пов'язана з визначеними символами;
- моделювання – культура має певну систему, цілісність і власну структуру;
- адаптивності – культура ґрунтується на здатності пристосовуватися до змін.

Організовуючи освітній процес у контексті управління школою, керівник вирішує проблеми вибіркової і цілеспрямованості у відборі змісту

освіти, мотивації у зверненні до інформації на основі її нового розуміння, водночас пізнання, навчання і розвитку. Формування керівника нової генерації у процесі безперервної освіти засобами його особистісно-професійного розвитку, як інтегрального чинника ефективності організаційної культури керівника сучасного загальноосвітнього навчального закладу, є ресурсом забезпечення управлінської компетентності.

Таким чином, у процесі формування особистості є два головних аспекти – професійний і культурний. Вони характерні для всіх учасників навчально-виховного процесу сучасної школи. Культурний учень – це продукт діяльності педагогічного колективу; культурний педагог – інтелігентна людина за своєю найвищою духовною сутністю із творчим і гуманним способом світобачення і світосприймання; високоорганізований керівник ЗНЗ із високим рівнем організаційної культури – особистість, яка повною мірою втілює в життя основні принципи перебудови освіти та спонукає усіх учасників навчально-виховного процесу підносити статус культури школи. За цих умов важливою проблемою є формування керівника загальноосвітнього навчального закладу нової генерації, людини, якій властива організаційна культура, від професійної майстерності якої залежить як організація роботи загальноосвітнього навчального закладу, так і її результативність, прогнозована на формування конкурентоспроможної, висококультурної особистості випускника сучасного загальноосвітнього навчального закладу.

Авторка усвідомлює, що запропоноване монографічне дослідження є лише спробою підійти до осмислення, обґрунтування й розробки концептуальних засад системи розвитку організаційної культури керівників загальноосвітніх навчальних закладів в Україні. Сподіваємося, що ознайомлення із результатами дослідження сприятимуть ефективній діяльності педагогів-дослідників, вчених і практиків, керівників навчальних закладів, які самовіддано слугують справі навчання та виховання учнівської молоді.

РОЗДІЛ 1. НАУКОВИЙ АНАЛІЗ ФЕНОМЕНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Організаційна культура як предмет теоретичного аналізу в науковому менеджменті

*«Сутність управлінської діяльності
полягає в організації та спрямуванні
людської енергії до визначеної мети»*

М. Вітке

Демократизація суспільного життя України дозволила широким верствам населення, практичним працівникам ознайомитися з накопиченим багатим світовим досвідом теорії і практики менеджменту, а орієнтація української економіки на ринкові відносини зробила просто необхідними вивчення і використання досвіду передових держав. У зв'язку з цим в останні роки почалася активна підготовка керівників-менеджерів, які б більш якісно виконували державні замовлення у різних галузях соціально-економічного розвитку України на засадах управлінської діяльності.

На різних етапах економічного розвитку людського суспільства змінювалася управлінська парадигма. Це відбувалося не тому, що з'являлися нові теорії управління (нові теорії – це, швидше, наслідок розвитку), а насамперед тому, що змінювалася економіка, технологія виробництва, ступінь її усупільнення, спосіб об'єднання працівників у процесі виробництва, спосіб поєднання засобів виробництва з робочою силою, і, головне, змінювалася сама людина та вимоги до неї, як до учасника трудового процесу, змінювалася культура.

Україна з часу свого незалежного розвитку веде пошук узагальнення та використання досвіду, накопиченого розвинутими державами світу, щодо запровадження новітніх технологій організації діяльності суспільних інституцій та перспективних параметрів функціонування людства на початку XXI століття.

Сучасна ситуація в нашій країні характеризується стрімкими змінами політичної, економічної, соціальної та культурної сфер людської діяльності. Це змушує змінювати підходи, методи, стилі виробничих відносин та

поступово перетворювати жорстке субординаційне управління сучасними організаціями на мобільне і гнучке. Особливу значимість при цьому представляє *організаційна культура*, що і є істотним чинником, який визначає характер організаційного поведіння співробітників з погляду їхньої мотивації, регуляції дій та ефективної діяльності. Об'єктом дослідження в різний час ставали різні культури людини: і професійна, і психологічна, і організаторська й ін. Організаційна культура включає деякі елементи вищезгаданих культур, але розглядає їх через призму культури організаційної взаємодії керівника із членами організації.

Формування та розвиток організаційної культури керівника здійснюється суперечливо й не в повній мірі відповідає потребам його ефективної управлінської діяльності. Усе більш зростаючий інтерес до організаційної культури обумовлений також збільшенням кількості людей, які зіштовхуються із проблемою нерозуміння, «неприживання» в організації, особливо це проявляється при переході на нову роботу. Тому сучасні керівники підприємств та організацій, підбираючи собі персонал, висувають вимоги не тільки до професійних, психологічних і поведінкових навичок та особливостей кожного співробітника, але і, в першу чергу, до особистої організаційної культури, яка співзвучна з культурою організації.

Дослідження організаційної культури (як явища) у світовій теорії і практиці управління почали здійснюватись у рамках гуманістичного підходу до організації та управління людьми в ній, де основним завданням управління вважається адаптація організації до зовнішнього середовища і його подальша зміна за допомогою розвитку організаційної культури, яка допомагає впливати на діяльність організації через встановлені цінності, норми, традиції, мову тощо; озброює керівників спеціальною системою понять, яка робить щоденне керівництво людьми осмисленим і зрозумілим. У рамках гуманістичного підходу до управління важлива роль належить культурному контекстові управління персоналом, і ефективний організаційний розвиток розглядається не тільки як «зміна структур, технологій і навичок, але й зміна цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей» [758].

Оскільки організаційна культура керівника будь-якої суспільної організації є запорукою успішної управлінської діяльності, ми розглядаємо її як предмет теоретичного аналізу в системі управління та науковому менеджменті.

Визначальним етапом у розвитку управління стало зародження і становлення державності. Перші приклади свідомого управління відносяться до V–III тисячоліть до н.е., що було зафіксовано на глиняних табличках, які дійшли до наших днів і засвідчили існування певного регламенту управлінської діяльності у древньому Єгипті та Шумері, пов'язаного з комерційними операціями та управлінням державою.

Мислителі Древньої Греції також внесли свій вклад у розвиток науки управління. Зокрема, Сократ, підкреслюючи важливість поділу праці і спеціалізації, бачив завдання управління в тому, щоб поставити кожну людину на належне їй місце. Він та інші давньогрецькі філософи стверджували, що причиною бідності суспільства, як правило, є відсутність кваліфікованого керівництва. Платон у своїх «Політичних діалогах», «Республіці» і «Законах» виклав теорію «ідеальної держави» [575].

Аристотель [35], вивчаючи існуючі на той час держави, виділив дві системи господарювання: економію, за якої виробляється майже все необхідне для власного користування, і хрематистику - мистецтво багатства. Він же заклав основи вчення про домашнє господарство і управління ним.

Одну із перших теорій управління створив Конфуцій (551- 479 рр. до н.е.). Для нас це посилення є цінним насамперед тим, що Конфуцій проявляв турботу про людей. Адже ним була висловлена ідея про здійснення управління на основі добродетельності, любові до людей, великодушності й надання милості, не проведенні по відношенню до народу жорсткої політики і т.д. Це управління без компромісів, воно передбачає турботу про людей і їх благо, а ще захист ідей строгої соціальної диференціації, ієрархічного розподілу обов'язків між членами суспільства. За Конфуцієм держава має опиратися на добродетельність та мудрість правителя і його помічників [293].

У історичному контексті теорія управління виділяє п'ять значних послідовних ступенів (революцій) у становленні управлінської науки, які виводять її на новий етап розвитку.

Перша управлінська революція характеризується як релігійно-комерційна і пов'язується із виникненням писемності у давньому Шумері (V-III тисячоліття до н.е.). Вважається, що вона сприяла виникненню особливої касті жерців-бізнесменів, які вели діловий перепис і комерційні розрахунки. Письмова фіксація ділових угод підвищувала їх надійність і захищеність.

Друга управлінська революція називається «світсько-адміністративною» і пов'язується з діяльністю вавилонського царя Хамурапі (1792-1750 рр. до н.е.). Він опублікував збірку законів управління державою для регулювання

суспільних відносин між різними соціальними верствами населення, завдяки яким посилювався контроль і відповідальність за виконання робіт.

Третя управлінська революція дістала назву «виробничо-будівельної». Вона відноситься до царювання асирійського правителя Навуходоносора (605-562 рр. до н.е.). Саме тоді будівельні роботи набули величезного розмаху і вимагали посилення контролю за діяльністю у сфері виробництва та будівництва. Такий контроль здійснювався з боку держави.

Четверта управлінська революція відноситься до періоду зародження капіталізму і стрімкого індустріального розвитку європейської цивілізації (XVII–XVIII ст.). Її головним результатом стало виникнення професійного управління. Велика заслуга у цьому належить А. Сміту [682], Р. Аркрайту, Р. Оуену [925], Ч. Бебіджу та ін. Зокрема, Р. Аркрайта [49] можна вважати засновником організації виробництва, Р. Оуен [925] на своїх фабриках втілював ідею соціального партнерства, Ч. Бебідж проводив дослідження способів економного використання виробничих ресурсів. А погляди А. Сміта [682] на природу вільного підприємництва, на роль ринку і функції держави лягли в основу теорії і практики менеджменту.

Проте ці дослідження були розрізненими. Наука управління, як цілісна система із своїм категорійним апаратом, принципами, методологією, рекомендаціями, виникла лише у ХХ ст. Її появу пов'язують із *п'ятою* управлінською революцією, що відома під назвою «бюрократичної». В її основу була покладена концепція «раціональної бюрократії», яка відводила велику роль у забезпеченні ефективності управління формуванню ієрархічних структур, розподілу управлінської праці, визначенню посадових обов'язків і встановленню відповідальності менеджерів за їх виконання.

Ретроспективний аналіз ступенів розвитку науки про управління свідчить, що людство вже давно усвідомило важливість управління як особливого виду діяльності. Але як галузь управлінських знань менеджмент почав формуватися в другій половині XVIII ст., а його становлення відбувалось на початку ХХ ст., в епоху індустріалізації і народження величезних за масштабами діяльності організацій. Проте, незважаючи на велике значення революційних перетворень, розвиток управління проходив в основному еволюційним шляхом. Відбувалось поступове зміщення акцентів і пошуку нових орієнтирів у розвитку управління, які б відповідали змінам у всій системі соціально-економічних відносин. Особливо потужним цей пошук став у ХХ ст. На всіх етапах становлення суспільства проблема

управління стояла досить гостро, і висновки учених-дослідників поступально складали його узагальнену теорію.

Так, під управлінням розуміється функція, що забезпечує збереження певної структури організаційних систем, підтримку режиму їхньої діяльності, реалізацію їх програм і цілей. Це можна забезпечити, використовуючи парадигму *організованої управлінської діяльності*, яка характерна для будь-якого перехідного етапу розвитку суспільства і передбачає пріоритет спільної дії першої особи і підлеглих.

Управлінська діяльність – це специфічний вид людської діяльності. Сутність управління, його функції і специфіка, порівняно з іншими видами праці, визначаються роллю і завданнями, змістом процесу управлінської діяльності, які виражаються в її характері, предметі, результатах і використовуваних засобах [765].

Управлінська діяльність у сучасному соціумі детермінується кількома умовами, серед яких: відповідність загальній концепції державного управління; врахування соціально-психологічних закономірностей діяльності; виявлення специфічних ознак управління як професійної діяльності, а також власних індивідуальних можливостей керівника тощо.

Термін «управління» має своє семантичне тлумачення і різноманітні сфери застосування. У загальному розумінні «управління» визначається передусім як елемент, функція організованих систем (біологічних, соціальних, технічних), яка забезпечує збереження їх певної структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію їх програм і цілей [676].

У науковій літературі дається таке трактування терміну «управління», що вже стало сталим та загальноприйнятним. У підручниках з наукових основ управління виробництвом (радянських часів) «управління» визначається як цілеспрямований вплив на колективи людей для організації та координації їхніх дій у процесі виробництва [676].

Відповідно до визначення поняття «управління» в сучасних економічних словниках, його сутність розуміється як свідомий цілеспрямований вплив з боку суб'єктів, органів на людей та економічні об'єкти, що здійснюється з метою спрямування їхніх дій та одержання бажаних результатів [683].

У іншій науковій літературі «управління» розглядається як елемент, складова виробничих, підприємницьких та інших відносин, що мають завдання координувати, погоджувати діяльність людей і трудових колективів щодо організації виробництва матеріальних благ, їх розвитку, реалізації,

продажу, споживання. Це визначення трактує «управління» винятково з виробничих позицій [105].

Є. Вершигора дотримується загального розуміння і вважає, що управління – це функція біологічних, соціальних, технічних та організаційних систем, що забезпечує збереження їх структури, підтримує певний режим діяльності [105].

В. Афанасьєв стверджує, що «управління – це передусім усвідомлена діяльність, яка переслідує свої цілі. І це не просто діяльність, а той особливий її різновид, який пов'язаний із виробленням рішення, з організацією, спрямованою на втілення рішення в життя, регулюванням системи відповідно до заданої мети, підбиттям підсумків діяльності, систематичним отриманням, переробкою та використанням інформації». [44]

На думку В. Шепеля «сутність управління полягає в тому, що воно орієнтоване на забезпечення об'єктивних та суб'єктивних умов у такій пропорції й у такому поєднанні, що дозволяє досягти поставлених цілей. Управління - завжди влада» [864].

Сучасний філософський словник трактує: «Управління - елемент, функція різної природи (біологічних, соціальних, технічних), що забезпечує збереження їх певної структури, підтримку діяльності, реалізацію їх програм і мети» [798].

За Г. Єльніковою «управління - це особливий вид людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, який забезпечує цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування її в межах заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління» [235].

Б. Андрушків, О. Кузьмін доводять, що «управління - це цілеспрямована дія на об'єкт з метою змінити його стан або поведінку у зв'язку із зміною обставин» [25].

І. Ісаєв розглядає управління як діяльність: «Під управлінням взагалі розуміється діяльність, спрямована на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління відповідно до заданої мети, аналіз і підбиття підсумків на основі дострокової інформації» [299].

В. Лазарєв вбачає у процесі управління певну структуру дій суб'єкта: «Управління - це неперервна послідовність дій, що здійснюється суб'єктом управління, у результаті яких формується і змінюється образ керованого об'єкта, встановлюються цілі спільної діяльності, визначаються способи їх

досягнення, розділяються види роботи між її учасниками та інтегруються їх зусилля» [415].

М. Мескон, Ф. Хедоурі, М. Альберт переконують, що «управління – це процес планування, організації, мотивації і контролю, який необхідний для того, щоб сформулювати і досягти цілей організації» [485].

За В. Жигаловим і Л. Шимановською «управління - складний соціально-економічний процес. У широкому розумінні слова він означає вплив на процеси, об'єкти, системи з метою збереження їхньої сталості або переведення з одного стану в інший згідно з поставленими цілями» [242].

Л. Калініна підкреслює, що недостатня дослідженість генезису поняття у філософії та соціології надає перевагу для використання синергетичного підходу у вивченні семантичних значень управління [305].

Переконливою є думка Б. Гаєвського [136], що процес управління є, в свою чергу, і впорядкуванням системи. Система управління спрацьовує на всіх рівнях вияву соціальних процесів (суспільство, організація, особистість). Вона включає:

- організаційну структуру - внутрішню побудову системи, яка відбиває особливості розподілу та кооперації праці, технічні засоби збирання, збереження та передавання інформації, мотивацію тощо;
- засоби цілеспрямованого впливу на соціальні процеси – управлінські рішення, виробничі завдання, розпорядження, накази, прохання, норми, стимули, санкції;
- функції управління - це особливі види діяльності, що виражають напрямки здійснення цілеспрямованого впливу на зв'язки і відносини людей у процесі життєдіяльності суспільства і управління ними.

Ми розділяємо думку В. Маслова, який стверджує, що управління має ієрархічну процесуальну структуру і дає підстави визначати його як системний процес [462].

Отже, у процесі управління здійснюється системний, цілеспрямований вплив суб'єкта на певний об'єкт з метою зміни його стану або поведінки і прогнозований на досягнення цілей організації.

Здійснений аналіз науково-теоретичних джерел дозволяє стверджувати, що *система управління - це сукупність форм реалізації взаємодії і розвитку відносин у процесі управління, виражених насамперед у законах і принципах управління, а також у його меті, функціях, структурі, методах, процесі і механізмі.* Ядром системи управління є люди - керівники, спеціалісти, допоміжний персонал і робітники.

В той же час управління має різноманітну природу. Характеризуючи навколишній світ, дослідники виділяють три компоненти – неживу природу, живу природу і людське суспільство. Це дозволяє дати укрупнену класифікацію процесів управління за його основними класами:

- процеси управління в неживій природі (у технічних системах) називають управлінням речами, що є областю вивчення технічних наук;
- процеси управління в живих організмах відносяться до управління біологічними системами і є предметом вивчення природничих наук;
- процеси управління в суспільстві (в соціальних системах) називають управлінням людьми, тобто *соціальним управлінням*, що відноситься переважно до області соціальних наук.

Соціальне управління, як стверджує Л.Кеннеді, охоплює вплив на діяльність людей, об'єднаних у групи, колективи за різними інтересами. Це найскладніша сфера управління. Виникнення управління як особливого виду суспільної діяльності пов'язано насамперед з появою й розвитком поділу праці [328].

Як особливий вид людської діяльності, соціальне управління виникає із необхідності організації спільної діяльності людей і породжується, з одного боку, поділом праці (в основі якого лежить нерівність здібностей), а з іншого – соціально-історичними умовами конкретного суспільства. При цьому *соціальне управління є діяльністю, що охоплює весь процес громадського життя, - політичну, економічну, духовну та культурну сфери.*

Соціальне управління виступає як сукупність організаційних систем і управлінських зв'язків між ними, здійснення яких дозволяє реалізувати управлінські функції між індивідами, соціальними групами, громадянами, політичними, економічними та іншими інститутами суспільства. У наш час важко назвати більш важливу і багатогранну сферу діяльності, ніж управління, від якого в значній мірі залежать і ефективність виробництва, і якість обслуговування населення, і його *культура та освіченість.*

Населення, як головна продуктивна сила, пізнає і використовує закони природи і суспільства в процесі виробництва, розподілу, обміну і споживання матеріальних і духовних благ. Об'єктами вивчення при цьому виступають соціальні системи, а предметом – система управління різними сферами суспільства й областями *організації* соціального життя.

На думку А. Большакова і В. Михайлова, управління в соціальних системах, або соціальне управління, – це управління людьми, вплив на будь-яку соціально-економічну систему, що має за мету її впорядкування,

збереження якісної специфіки, вдосконалення та розвиток, і зумовлено суспільним характером праці, а також необхідністю спілкування людей у процесі праці [84].

Різновидом соціального управління, управління людьми в межах організації є *менеджмент*. Потреба в науці про менеджмент виникла в кінці ХІХ - на поч. ХХ ст. і пов'язана з появою великого машинного виробництва, яке поставило перед економістами та технологами питання про необхідність дослідження закономірностей в управлінні людьми, виявлення тенденцій розвитку *організаційного механізму* в управлінській діяльності.

Отже, управління підприємством (організацією) певним чином пов'язано з поняттям «менеджменту». Хоча розмежування цих понять і розглядається в сучасній науці, але його не можна вважати остаточним. З цього питання існують різні точки зору.

Основоположником менеджменту, як самостійної галузі наукового знання, вважають американського інженера-механіка Фредеріка-Вінслоу Тейлора [719] (1856-1915 рр.), який поставив собі за мету забезпечити високе зростання продуктивності праці в організації. Цього можна досягти завдяки контролю за процесом праці, який базується на таких принципах:

- використання наукових методів, відмова від застарілих «правил для новачків»;
- жорсткий відбір працівників, наділених необхідними для певної роботи фізичними якостями і розумовими здібностями;
- підготовка, навчання і розвиток здібностей робітника, необхідних для точного виконання встановлених процедур;
- використання фінансових стимулів з метою гарантувати виконання роботи відповідно до розпорядження;
- покладання відповідальності за планування й організацію роботи на керівника, а не на робітника.

Ця *концепція* є соціально орієнтованою, адже вона спрямована не на маси, а на конкретного керівника, як гарного організатора, який працює в системі і має володіти такими якостями: розум, освіта, спеціальні технічні знання, фізична спритність, такт, енергія, здоровий глузд, міцне здоров'я. Але найголовніше, що повинен зробити керівник, - це створити «систему» організації праці підлеглих. Завдяки Ф. Тейлору [719] була започаткована перша наукова «*класична адміністративна школа менеджменту*». Метою класичної школи було створення універсальних принципів управління. Найбільш відомими її представниками, окрім Ф. Тейлора, стали А. Файоль,

Дж. Муней, Л. Урвік. Погляди цієї школи підтримував Генрі Форд, який відмічав, що «ділові питання повинні вирішуватися системою, а не геніями організації» [719].

Значний внесок у розвиток наукового управління зробили Френк (1868-1924) і Ліліан Гілбрет (1878-1972). Зокрема, Л. Гілбрет приділяла значну увагу психологічним аспектам управління, відстоювала принципи добробуту окремого робітника, була прихильником впровадження в практику ідей наукового управління [485].

Школа наукового управління (1885-1920 рр.) найтісніше пов'язана з роботами Фредеріка Тейлора, Френка і Лілії Гілбрейт, Генрі Ганта. Вони займались дослідженням на рівні організації, створенням виробничого менеджменту. Завдяки розробці концепції наукового управління, менеджмент був визнаний самостійною галуззю наукових досліджень. У своїх працях «Управління фабрикою» (1903 р.) та «Принципи наукового менеджменту» (1911 р.) Ф. Тейлор розробив ряд методів наукової *організації* праці [720].

Засновник *школи «фордизму»* Генрі Форд [55] (1899-1945 рр.), який спочатку працював менеджером Детройтської автомобільної компанії, а потім став її власником, сформував *організаційні механізми активного адміністрування* потоково-масового виробництва в автомобільній компанії [803].

Класична (адміністративна) школа управління (1920-1950 рр.) започаткована Анрі Файолем [787], якого часто називають *батьком менеджменту*, займалась вивченням ролі та функцій менеджерів. Файоль був керівником інституційного рівня управління. Він виділив в управлінні п'ять основних функцій: планування, *організування*, розпорядництво, координування та контролювання. На засадах розробок Файоля у 20-х рр. було сформульовано поняття *організаційної структури* управління підприємства, елементи якої є системою взаємозв'язків, неперервних взаємопов'язаних дій - функцій управління. Ці загальні дії, кожна з яких, зокрема, є процесом, називаються *управлінськими функціями*. Сума управлінських функцій складає процес управління. Згідно з концепцією процесного підходу на підприємстві існують шість груп функцій: технічні, комерційні, фінансові, охоронні, облікові та адміністративні.

Приналежність до загальних функцій управління того чи іншого виду діяльності ґрунтується на використанні ряду критеріїв:

- безпосередньої спрямованості даної діяльності на вирішення завдань управління;
- неможливості здійснення без певного виду діяльності самого управління;
- складності змісту виду діяльності, яка передбачає виділення ряду спеціальних для конкретної функції підходів управлінської діяльності;
- наявності власної методології здійснення;
- відносної самостійності виду діяльності.

На базі зазначених критеріїв до загальних функцій управління належать: аналіз, прогнозування, планування, організація, регулювання, контроль. У рамках єдиної для управління *мети* (забезпечення упорядкованості, узгодженості функціонування елементів системи) кожна з названих функцій має власне призначення, зміст та методи реалізації:

Аналіз - здійснюється на всіх рівнях управління, є обов'язковою умовою розробки управлінських рішень.

Прогнозування - функція, що дає керівнику інформацію про можливий майбутній стан системи та керованих об'єктів, передбачає вивчення її стану у минулому та сьогодні.

Планування - передбачає визначення стратегії системи, конкретних цілей наступної діяльності та засобів їх досягнення з метою послідовного розвитку системи.

Організація - функція, спрямована на формування в системі відповідних відносин, підтримання їх на відповідному рівні. Здійснюється за допомогою проектування організаційних структур, створення системи інформації, підбору, навчання та виховання кадрів, координування матеріального, технічного, фінансового та інших видів забезпечення.

Регулювання - забезпечення оперативності управління, ефективності функціонування системи в умовах постійних зовнішніх і внутрішніх впливів на неї, передбачає розробку та організацію виконання оперативних управлінських рішень, їх коригування, навчання спеціалістів діями у конкретних ситуаціях.

Контроль - функція, що оцінює виконану роботу та визначає шляхи підвищення її ефективності. Включає спостереження за діяльністю, зіставлення її результатів з діючими нормативно-правовими актами, а також вжиття заходів, спрямованих на усунення недоліків та порушень. Як основні, так і загальні функції управління є об'єктивно необхідними видами управлінської діяльності.

Файодем [788] також вперше розроблено 14 принципів менеджменту: поділ праці, повноваження та відповідальність, дисципліна, єдиновладдя, єдність напрямку діяльності, підпорядкування особистих інтересів загальним, винагорода персоналу, централізація, ієрархія управління, порядок, справедливість, стабільність робочого місця, ініціатива, корпоративний дух.

Школа людських стосунків (1930-1950 рр.), яку заснували Мері Паркер Фоллет та Елтон Мейо Фоллет [416], визначила *менеджмент* як «забезпечення виконання робіт з допомогою інших осіб». Школа рекомендувала використовувати прийом управління людськими стосунками через *культуру* впливу керівників на підлеглих, консультацій з працівниками, забезпечення широких можливостей спілкування на роботі.

Школа поведінкових наук (з 1950 р. до нашого часу) формувалась Крісом Анджирисом, Ренсоном Лайкертом [416] та іншими вченими-біхевіористами (від англ. «behavior» – поведінка). В основі лежать методи налагодження міжособистісних відносин, підвищення ефективності людських стосунків, формування колективів за психологічною сумісністю, акцентує увагу на *культурі менеджменту* тощо.

Вклад різних наукових шкіл у розвиток науки управління є основою для обґрунтування сучасних поглядів на етапи розвитку наукового менеджменту.

На думку засновника сучасного етапу розвитку менеджменту П. Друкера [574] коріння менеджменту простежуються більш, ніж 200 років тому. Але науковий менеджмент Ф. Тейлора [719], бюрократія М. Вебера та функціональний підхід А. Файоля визначають *перший основоположний етап розвитку менеджменту - ділове адміністрування*.

Концепція людських відносин на виробництві Е. Мейо, М. Фолліт, а також наукові дослідження ставлення людини до праці Дугласа Мак Грегора визначили *другий етап розвитку менеджменту - менеджмент людських ресурсів* [719].

На початку 20-х років П'єр С. Дюпон (1870-1954) та Альфред П. Слоган (1875-1966) вперше розробили *організаційні принципи* розвитку маркетингу і тим самим започаткували *третій етап розвитку менеджменту*.

Четвертий, сучасний етап розвитку менеджменту (з 1970 до наших днів) - етап соціального менеджменту, пов'язаний з іменем Пітера Ф. Друкера [219]. На його думку кожне підприємство, окрім отримання прибутку, повинно визначати свою міру соціальної поведінки та відповідальності перед суспільством.

Вже в 20-х - на початку 30-х років ХХ ст. посилюється критика концепцій «класичної» теорії менеджменту Ф. Тейлора. Ряд вчених (Мері Фоллет [907], Елтон Мейо, Герберт Саймон [649] та ін.) кинули «гуманістичний виклик» концепції «адміністративної ефективності». Почала утверджуватися доктрина «людських відносин». Надалі вона розвивалася в рамках школи «соціальних систем», «системного підходу» та ін. Якщо раніше теорії управління створювали економісти і технологи, то тепер ними більшою мірою займаються психологи і соціологи. До менеджера починають висувати нові вимоги. Керівник повинен всіляко сприяти утвердженню «здорової моралі», «сприятливого клімату», «добропорядності», «культури поведінки» і т. д. [340].

Отже, сучасний етап розвитку менеджменту об'єднує ефективне ділове адміністрування, менеджмент людських ресурсів, менеджмент бізнесу для гармонійного розвитку суспільства, а значить, уособлює культуру організаційного розвитку.

Поняття *управління організацією* в першу чергу пов'язане з поняттям *менеджмент*. Вони тотожні, хоча розмежування цих понять і розглядається в сучасній науці, його не можна вважати остаточним. Менеджмент, як і управління, використовує такі механізми впливу на людину:

- ієрархія – організаційна структура управління, де основним засобом впливу є влада, підлеглість, контроль та розподіл певних благ;
- культура – методи норм поведінки й діяльності, визнані суспільством або організацією, які ґрунтуються на цінностях, нормах, еталонах поведінки, ритуалах;
- ринок, що ґрунтується на попиті та пропозиції, на відносинах власності, рівнозначності інтересів продавця і покупця. Зважаючи на вищезазначене, поняття «управління» і «менеджмент» міцно ввійшли у вжиток багатьох галузей знань.

Менеджмент відповідно до сучасного економічного словника визначається як:

1) сукупність принципів, форм, методів, прийомів і засобів управління виробництвом і виробничим персоналом з використанням досягнень науки управління. Основна мета менеджменту - досягнення високої ефективності виробництва, кращого використання ресурсного потенціалу підприємства, фірми, компанії;

2) керівництво підприємства, фірми, орган, що керує. [683].

Таке трактування менеджменту є дещо ближчим до поняття «управління організацією», хоча й зберігаються істотні відмінності.

Існують різні точки зору з цього питання. Зважаючи на підхід, який пропонує М. Мескон, менеджмент - це процес планування, організації, мотивації та контролю працівників організації, які забезпечують досягнення її цілей [403]. Менеджмент також визначають як інтеграційний процес, за допомогою якого професійно підготовлені спеціалісти формують організації та управляють ними, ставлять цілі і розробляють засоби їх досягнення [403].

Крім того, *менеджмент* - це ще і вміння досягати поставлених цілей, використовуючи працю, інтелект, мотиви, поведінку, загальну культуру людей, які працюють в організації. Отже, можна розглядати менеджмент як процес впливу керуючої сили на діяльність окремого працівника, груп, організації в цілому, з метою досягнення найкращих результатів. [163].

Цікавим є той факт, що первісно, будучи продуктом ринкової економіки країн Заходу, організаційний менеджмент довгий час розглядався як опозиція «централізованому управлінню в соціалістичних країнах» [585].

Дослідження з організаційно-управлінської проблематики характерні і для перших вітчизняних шкіл управління, які були сформовані навколо таких українських і російських учених, як М. Вітке [115] , Е. Розмирович [633] та ін. Вони вважали пріоритетними в управлінні такі напрямки, як закономірності й функції управління, хоч і не заперечували значення індивідуальних психофізіологічних особливостей людини, її якостей і здібностей, *культури*, майстерності й інтуїції в управлінні. У той же час науковці приділяли особливу увагу судженням про якісні характеристики керівників. На їхню думку, *управлінська діяльність* - лише різновид трудової діяльності. *Менеджмент* - це вплив на людей з метою перетворення неорганізованих елементів в *організовану*, культурну, ефективну і продуктивну діяльність, прогнозовану на запланований результат.

Вітчизняна дослідниця Ф. Хміль переконливо доводить, що «менеджмент - це система *організації* колективної праці, ефективного використання ресурсів, концентрації зусиль на безперервному підвищенні якості роботи персоналу підприємства (організації)» [814].

В. Жигалов, Л. Шимановська розкривають у своїх працях сутність менеджменту в такий спосіб: «Менеджмент є складовою частиною *управлінської діяльності*, яка реалізує теорію та практику ефективного управління колективами підприємств. Менеджмент охоплює методи і техніку управління підприємствами, спрямовані на досягнення поставленої мети за умов оптимального використання трудових, матеріальних і фінансових ресурсів» [242].

П. Друкер стверджує, що «менеджмент – це особливий вид діяльності, який перетворює неорганізований натовп в ефективну й *організовану*

продуктивну групу. Саме менеджмент створює економічний і соціальний розвиток. Він є його результатом»[574].

Ефективність менеджменту визначається, передусім, обґрунтованістю підходів і методів. Аналіз теорії і практики управління різними об'єктами дозволяє встановити необхідність застосування до менеджменту 13 наукових підходів (таблиця 1.1.1.).

Таблиця 1.1.1

Наукові підходи до застосування менеджменту

<i>Адміністративний</i>	Регламентуються функції, права, обов'язки, елементи системи менеджменту в нормативних актах
<i>Відтворювальний</i>	Орієнтований на постійне оновлення виробництва товару для задоволення потреб ринку з меншими затратами
<i>Динамічний</i>	Об'єкт управління розглядається в діалектичному розвитку, в причинно-наслідкових зв'язках
<i>Інтеграційний</i>	Встановлюються взаємозв'язки між окремими підсистемами і елементами системи менеджменту, рівнями, суб'єктами управління
<i>Кількісний</i>	Полягає у використанні кількісних оцінок за допомогою математичних, статистичних, інженерних та інших розрахунків
<i>Комплексний</i>	Враховуються технічні, економічні, соціальні та інші аспекти менеджменту
<i>Маркетинговий</i>	Передбачає орієнтацію керуючої підсистеми на споживача
<i>Нормативний</i>	Встановлюються нормативи в управлінні
<i>Поведінковий</i>	Полягає в тому, щоб допомогти працівнику усвідомити власні можливості
<i>Процесуальний</i>	Управління розглядається як сукупність взаємопов'язаних функцій
<i>Системний</i>	Будь-яка система розглядається як сукупність взаємопов'язаних елементів
<i>Ситуаційний</i>	Передбачає застосування різних методів управління в залежності від конкретної ситуації
<i>Функціональний</i>	Суть цього підходу полягає в тому, що потреба розглядається як сукупність функцій, які треба виконувати для її задоволення

Дані підходи доцільно віднести і до головних принципів управління у різних суспільних системах.

Теорія соціального управління (у соціалістичних країнах) і сучасний менеджмент, обґрунтований А. Файодем, виконуючи соціальне замовлення, поступово сформувалися у два окремі напрями. Перший був

затеоретизований і забюрократизований, у ньому почав розвиватися *функціональний підхід*. Еволюція ж менеджменту відповідала еволюції ринкових відносин. У ньому, починаючи з 50-х років, став переважати *«поведінковий напрям»*, заснований на досягненнях психології і соціології. Теорії *«людського фактору»*, *«виробничої демократії»*, *«людських відносин»*, *«організаційного гуманізму»* зробили менеджмент *людинонаповненим*. Цей факт свідчить про те, що відбувається осмислення цілей і змісту управлінської діяльності в нових економічних і політичних умовах. Ми поділяємо думки вчених, які переконують, що менеджмент організації повною мірою залежить від економічної та політичної ситуації в країні (Вульфсон Б., Малькова З., Писарева Л., Мерсер Д., Якокка Л. [130; 450; 566; 483; 892]).

Іншими словами, *менеджмент - це людські можливості, за допомогою яких лідери використовують вміння та навички організування процесу досягнення стратегічних і тактичних цілей організації*. На нашу думку, його основними складовими є: теорія управління, мистецтво і культура організації управління та практичний досвід.

У спеціальній літературі під менеджментом розуміють:

1) функцію, вид діяльності з керівництва людьми в найрізноманітніших організаціях [566];

2) інтегровану науку, специфічну область людського знання, що допомагає здійснювати цю функцію [485];

3) професію і певну категорію людей, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу з управління.

Не можна не погодитися з думкою дослідників американського менеджменту А. Попова і Л. Євенко про те, що відмінності у визначеннях, чисельність наукових шкіл і напрямків свідчать про концептуальну фрагментарність і еkleктичність менеджменту як наукової дисципліни [585].

Отже, на підставі наведених вище визначень у нашому дослідженні ми розглядаємо *менеджмент*, як:

- *науку* - специфічну сукупну галузь різноманітних знань, що має власний об'єкт і предмет дослідження, теоретичну основу та методiku вивчення, базується на концепціях, теоріях, принципах і методах;

- *практику* - оскільки в ньому сконцентровано багатолітній практичний досвід попередніх поколінь та впроваджуються теоретичні напрацювання;

- *мистецтво*, що проявляється у творчому ставленні до справи, спроможності за значної кількості різноманітних ситуацій та факторів приймати часом неординарні, але ефективні управлінські рішення;

- *процес організації управління*, оскільки менеджмент – це комплексна діяльність, яка характеризується за стадіями, функціями, методами, що організують процес управління;

- *орган управління* – специфічний орган сучасних організацій, тому що апарат управління є складовою частиною будь – якої організації та асоціюється з поняттям менеджменту;

- *особливу категорію людей* – в апараті управління працює специфічна категорія людей, які підготовлені і можуть ефективно використовувати ресурси організації.

Однією з найбільш обговорюваних тем сучасного менеджменту є категорія *організаційної культури*. Багато організацій по всьому світу приймають стратегії розвитку, що базуються на теорії організаційної культури (комплексного управління якістю – Total Quality Management, орієнтації на надання послуг - Customer Service тощо), що дає їм змогу успішно працювати в адміністративному та конкурентному середовищі. Історичні форми і типи організаційної культури найчастіше співзвучні з основними етапами розвитку теорії і практики менеджменту. За цим критерієм виділені такі етапи: переднауковий (до ХХ ст.), етап наукового менеджменту (перша половина ХХ ст.), етап гуманізації управління (друга половина ХХ ст.) Самостійним предметом дослідження організаційна культура стає в 1970-ті роки. На безсумнівну значимість організаційної культури як найважливішого чинника організаційно-управлінських процесів вказують сучасні зарубіжні дослідники: Р. Дафт [768] і ін.

Основним твердженням, на якому базуються всі ці стратегії, є те, що *управління на основі культури* робить можливими підвищення ефективності діяльності організації та позитивні економічні наслідки, такі як: підвищення відданості працівників та розвиток співпраці, вища продуктивність праці, краще виконання своїх функцій і покращення процесу прийняття рішень.

Більшість авторитетних фахівців у галузі менеджменту погоджуються з тим, що організації, як і нації, мають свою культуру. Для визначення цього поняття користуються різними термінами, близькими за змістом: «культура підприємництва», «організаційна культура», «ділова культура», «внутрішня культура компанії», «корпоративна культура», «професійна культура», «культура організації».

У цьому контексті виникає необхідність охарактеризувати поняття «*організація*», адже основу нашого суспільства складають різні організації. Вони існують в усіх сферах людського буття, всі вони досить різні та поліфункціональні, в той же час вони є підсистемами єдиної цілісної системи – суспільства. В соціальному середовищі всі організації виконують головну функцію – об'єднують людей для спільної діяльності над визначеною метою.

Термін «*організація*» походить від латинського *organize* - робити разом, впорядковувати [36]. Він вважається одним з найуживаніших і використовується в таких значеннях:

- як система, і, зокрема, як система управління, що розглядається як єдиний організм;
- як стадія процесу управління, призначена для створення нової або реорганізації чи ліквідації діючої системи;
- як господарюючий суб'єкт тощо.

У широкому розумінні термін «*організація*» означає певний порядок, а *підвищення рівня організованості* - впорядкування. Досягнутий порядок можна визнати повним, якщо в ньому знайшли практичне втілення чотири аспекти впорядкованості, а саме:

- а) визначено межі системи, тобто встановлено, скільки та які системоутворюючі одиниці вона охоплює;
- б) визначено змінні, які характеризують одиниці, що утворюють систему;
- в) встановлено допустимі співвідношення між можливими кількісними значеннями змінних шляхом накладання обмежень на кожну з них;
- г) встановлені спосіб дії кожної одиниці і схема їх взаємодії.

Поняття «*організація*» охоплює такі взаємопов'язані елементи:

- мету, завдання;
- групування завдань для визначення видів робіт;
- групування видів робіт у відповідних підрозділах згідно з метою організації;
- делегування повноважень, розподіл відповідальності й визначення кількості рівнів в ієрархії управління;
- створення організаційного клімату, який спонукає працівників активно працювати для досягнення мети організації;
- проектування системи комунікацій, здатної забезпечити прийняття ефективних рішень, їх контролю та координації;

- побудова єдиної організаційної системи, що забезпечує внутрішнє узгодження всіх елементів організації та адаптацію до змін зовнішнього середовища.

При вивченні предмета і змісту теорії організації недостатньо використовуються її закони, хоча дослідження в галузі організації мають пріоритетне значення для обґрунтування розробок у сфері управління.

Основний закон організації - закон синергії - полягає в тому, що сума властивостей (потенціалів, енергії, якостей) організованого цілого перевищує «арифметичну» суму властивостей елементів-складників даного цілого.

Абстрактно закон синергії можна подати так:

$$\Pi_A = \sum_i^m n_i ;$$

за умови, що $a \in A$, $A = (a_1, a_2, \dots, a_m)$, де Π_A - потенціал системи A ; a_i - i -й елемент системи A ; n_i - потенціал i -го елемента. Ефект синергії виникає за рахунок взаємної співучасті, взаємодії елементів, які знаходяться в межах цілого.

У даний час теорія організації перебуває у стадії становлення, але найчастіше (крім закону синергії) згадуються такі закони:

- *закон єдності аналізу-синтезу* (процеси спеціалізації, диференціації, з одного боку, доповнюється протилежними процесами інтеграції, універсалізації, з іншого боку);
- *закон пропорційності* (необхідність певного співвідношення між частинами цілого);
- *закон композиції* (мета діяльності підсистеми одночасно є однією з цілей діяльності системи),
- *закон самозбереження* (кожна реальна фізична чи матеріальна система прагне зберегти себе як цілісне утворення і економніше витратити свій ресурс);
- *закон організованості-інформованості* (у системі не може бути більше порядку, ніж інформації);
- *закон онтогенезу* (кожна організація проходить у своєму розвитку такі фази життєвого циклу: становлення, розквіт, згасання).

Слово «організація» в одному зі своїх лексичних значень також означає «систему», але не будь-яку систему, а в певній мірі впорядковану, організовану. Система – це певна цілісність, яка складається з деяких

взаємопов'язаних елементів, кожен з яких вносить свій вклад у результат діяльності цілого (системи) [685].

Організацію можна розглядати як *процес і як явище*. Як процес вона представляє собою сукупність дій, які ведуть до виникнення і вдосконалення взаємозв'язків між елементами цілого. З іншого боку, це соціальне явище, яке за визначенням Честера Бернарда характеризується наявністю групи людей, діяльність яких свідомо координується для досягнення загальної мети або спільних цілей.

Отже, часто, використовуючи в нашому дослідженні поняття «*організація*», ми вкладаємо в нього найрізноманітніший зміст:

1. *Організація* означає діяльність суб'єкта організаційного процесу з координації зусиль окремих членів соціальної групи. Ця діяльність краще всього характеризується словами «організовування».

2. *Організація* - це процес, який здійснює керівник з метою впорядкувати структуру соціального об'єкту. Це означає, що соціальний об'єкт має деяку внутрішню будову і складається з частин, певним чином пов'язаних.

3. Під *організацією* розуміємо і соціальну групу, члени якої інтегрують виконання своїх обов'язків на виконання спільної мети, якій підпорядкована діяльність групи.

Всі три значення поняття «*організація*» тісно пов'язані поміж собою. Будь-яка організована група повинна формуватися в ході її «організовування», тобто діяльності по формуванню її внутрішньої структури, системи комунікації культурних особливостей, а також розподілу соціальних ролей. Очевидно, що коли така організована група оформиться, тоді вона буде володіти тими внутрішніми якостями, які ми називаємо *організованістю*. [725].

Під *структурою організації* розуміють її архітекtonіку, наявність окремих частин і співвідношення між ними, міру гнучкості організаційної конфігурації. В літературі і практиці управління виділяють три типи організаційних структур: функціональну, лінійну і матричну.

Функціональна структура організації побудована за принципом розподілення функцій між підрозділами, що відповідають за один напрям діяльності.

Лінійна структура характеризується поділом праці за виробництвом продукції або наданням послуг.

Матрична, або адаптивна структура включає гнучкі структури, здатні змінюватися відповідно до вимог середовища. Цей тип структури об'єднує

всі ефективні аспекти лінійної та функціональної структур і весь час функціонує в умовах, які постійно змінюються.

Крім організаційної структури, в будь-якій організації існує певна *культура організації*, тобто певні норми поведінки, цінності, що покладені в основу стосунків членів організації. За визначенням управлінців і практиків, організаційна культура є найбільш стабільним, цементуючим елементом в діяльності організації.

Культура організації - це синтетичне поняття, яке фіксує у свідомості персоналу підприємства спільні для нього відносини, переконання, норми поведінки та цінності. Ці компоненти культури визначають спосіб дій і взаємодій, а відтак визначальною мірою впливають на досягнення поставленої мети, рівень ефективності виробництва та менеджменту. Винятково важлива роль культури організації у реалізації стратегій, спрямованих на зміцнення *конкурентоспроможності організаційного розвитку*.

Організаційний розвиток - це довгострокові зусилля для вдосконалення процесів розв'язання проблем та оновлення організації через ефективніше регулювання організаційної культури, надання особливої уваги культурі формальних робочих груп з допомогою каталізаторів, тобто так званого агента змін із застосуванням теорії та технології прикладної науки про поведінку, включаючи дослідження дії [212].

Організаційна поведінка людей орієнтована на взірці, які до певної міри є незалежними від індивідуальних особливостей їх носіїв. Їх цілісність створює формальну чи адміністративну систему, необхідну для будь-якої організації. Організація – система однозначна та *формалізована*, тобто розрахована лише на конкретні завдання, у ній не вміщується вся людська різноманітність. Формалізована система лімітує організаційну поведінку людей рамками службової доцільності. Формалізація додає організації стабільності. Це дуже важливо для організації як системи, тому що *рівновага* є для неї самостійною цінністю в організаційній діяльності.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності. *Організаційний процес* достатньо складний вид діяльності. Його складність полягає у необхідності вибору рішення з безлічі можливих альтернатив, кожна з яких не поступається решті з точки зору раціональності прийняття організаційного рішення. Кінцевим результатом

організаційної діяльності є вибір певної позиції на всіх континуумах складових організаційної діяльності.

Для ефективного функціонування організацій потрібні, насамперед, досконалі внутрішні зв'язки. Об'єднання різних частин функціонування в єдине ціле забезпечує організаційний процес за допомогою організаційної функції менеджменту (організування). Структура організаційного процесу передбачає три основні фази, кожна з яких у свою чергу теж складається з трьох етапів (табл.1.1.2.)

Таблиця 1.1.2.

Основні фази організаційного процесу	Функції, що здійснюються в межах кожної фази
1. Фаза почину (ініціювання) бере початок від першого задуму організації до стадії реального формування апарату організації	а) визначення завдань організації; б) визначення способів їх вирішення; в) забезпечення здійснення.
2. Фаза облаштування (координації) триває від початку формування до поточної діяльності	а) визначення системи необхідних видів діяльності; б) визначення складу виконавців; в) забезпечення стимулювання виконавців.
3. Фаза розпорядча (адміністрування) здійснюється у сформованому апараті за визначеними напрямками як поточне керівництво діяльністю організації	а) делегування повноважень та обов'язків; б) визначення змісту розпоряджень; в) забезпечення виконання розпоряджень.

Організаційну функцію часто розглядають як процес розподілу обов'язків і координацію зусиль персоналу з метою забезпечення максимальної продуктивності в досягненні попередньо визначеної мети *організаційної діяльності*, яка покладена в основу *організаційного менеджменту*. Як різновид наукового менеджменту, *організаційний менеджмент* виник у теорії управління соціальними системами в період розвитку ринкових відносин, жорстокої конкурентної боротьби. Тому на сьогодні важко переоцінити його значення в управлінні соціальними системами. Він використовується в державних і громадських організаціях, в усіх галузях господарства, де *менеджери-лідери*, приймають рішення щодо використання засобів, визначення ресурсів, розподілу обов'язків у колективі для досягнення спільних цілей діяльності організації.

У свою чергу, соціальна організація є одним із видів організації. Вона являє собою упорядкованість людської діяльності. У зв'язку з цим під соціальною організацією розуміється упорядкованість спільної діяльності і взаємовідносин індивідів.

Соціальна організація (соціальна система, організація, яка здійснює різнопланову діяльність) - це систематизоване, структуроване, публічне, свідоме об'єднання дій людей для досягнення ефективного результату. Щоб бути успішною впродовж тривалого часу, вижити та досягти своїх цілей, організація має бути як ефективною, так і результативною, що не завжди можна виміряти, передати кількісно. Надзвичайно важливими в організації є *цілі*, заради яких вона утворювалася.

Ціль – це бажаний результат чи умови, котрих намагаються досягти члени організації для задоволення колективних потреб. Ефективність діяльності будь-якої соціальної організації в цілому і освітянської, зокрема, представляє собою достатньо складний соціально-управлінський феномен, який залежить від багатьох факторів, що включає цілий ряд компонентів, а також відповідає необхідним критеріям класифікації організацій.

Діяльність організації залежить від різноманітних факторів. Фактори впливу на організацію - це рушійні сили, які впливають на діяльність організації і забезпечують певний рівень отриманих результатів. Фактори визначають будь-які процеси, які відбуваються в організації. Їх можна класифікувати за двома ознаками: рівень впливу (макрорівень, мікрорівень); середовище впливу (внутрішнє, зовнішнє).

Внутрішнє середовище організації визначається внутрішніми факторами, тобто ситуаційними рушійними силами всередині організації. Основними факторами внутрішнього середовища в будь-якій організації є цілі, структура, завдання, технології, працівники та ресурси.

Фактори зовнішнього середовища поділяють на дві групи: прямої дії (безпосередньо впливають на діяльність організації та залежать від цієї діяльності); непрямої дії (впливають не безпосередньо, а через певні механізми та взаємовідносини), про що свідчить рис. 1.1.1.

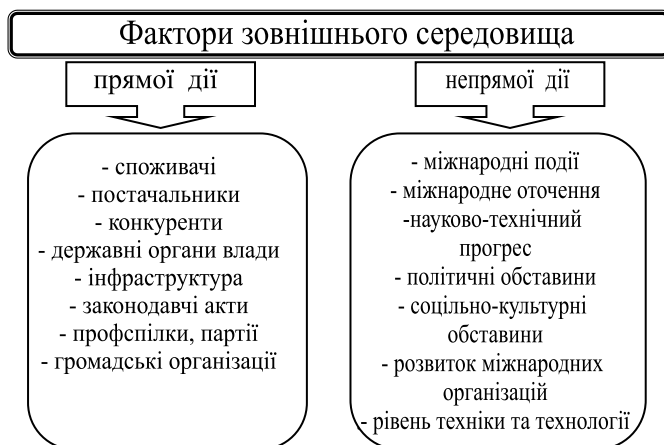


Рис. 1.1.1. Фактори зовнішнього середовища

Управлінська практика свідчить про наявність серйозного стратегічного повороту управлінських підходів у напрямі посилення уваги до людської, насамперед професійно-культурної складової діяльності сучасних організацій. При цьому найбільш важливим аспектом аналізу стає уявлення про цілісність організаційно-управлінського контексту функціонування і розвитку організації, її культури. *Культура організації - це сукупність прийнятих і засвоєних цінностей, норм, правил поведінки, звичаїв, традицій, характерних для даної організації.*

Було б помилкою вважати субкультуру організації відірваною від інших культур, перш за все - *культури суспільства*. Культуру організації часто ототожнюють із організаційною культурою, як засобом упорядкування діяльності групи чи індивіда, що можемо відмічати і в нашому дослідженні. Тому *організаційна культура* колективу, керівника організації є основою культури організації та потужним стратегічним інструментом, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і осіб, що в ній працюють, та їх спільні цілі. Вона сприяє мобілізації ініціативи працівників, виховує відданість організації, поліпшує процес комунікації та поведінку. Організаційну культуру розглядають як інструмент управління у процесі взаємовпливу організаційної культури та складових ефективного організаційного розвитку (таблиця 1.1.3) .

Таблиця 1.1.3

Організаційна культура як інструмент управління організацією

Управлінський вплив організаційної культури	Управлінський вплив на організаційну культуру
<ul style="list-style-type: none"> - організаційна структура - організаційна практика - організаційна поведінка і стиль керівництва - організаційні процеси - темпи розвитку організації - система критеріїв для заохочення працівників - реакція керівників на критичні ситуації в організації - критерії відбору, призначення, просування і звільнення працівників 	<ul style="list-style-type: none"> - кадрова політика - місії і цінності організації - історія виникнення і розвитку - досвід використання інструментів - формальні положення філософського існування організації та інші

Наведена вище таблиця свідчить про взаємовплив управління організацією та організаційної культури в умовах культурного середовища. Уся людська діяльність здійснюється у сформованому суспільством культурному середовищі. Кожний її вид характеризує певні особливості, які створюють внутрішнє культурне середовище діяльності. Організації, як соціальні утворення, мають власну культуру, якій притаманні певні параметри, зумовлені специфікою їх діяльності та процесів виробництва й управління в умовах змін. Таким чином, всі основні компоненти організації можуть ефективно взаємодіяти лише в рамках певних культурних норм і орієнтуватися на певну систему цінностей. Іншими словами, культура організації робить істотний вплив на її діяльність. Оскільки ми постійно спостерігаємо взаємозв'язок культури і людської діяльності, можна наблизитися до вирішення питання про структуру і функціонування культури. Б.Гаєвський із цього приводу писав: «У суспільній діяльності

людини історично виникла культура, у ній вона перетворюється і розвивається. З неї і треба починати дослідження культури» [136].

Слідуючи нашим переконанням, ми розділяємо думку Норберта Тома про те, що зміни діяльності організації базуються на основі теорії менеджменту змін. Норберт Том, директор інституту організації та персоналу Бернського університету, дає таке визначення цієї області знань: «Концепція управління змінами охоплює всі заплановані, організовані та контрольовані зміни в області стратегії, виробничих процесів, структури та культури будь-якої соціально-економічної системи, в тому числі приватних і державних підприємств. Менеджмент змін займається специфічними питаннями управління підприємством, зокрема й організаційними, кадровими, комунікаційними та інформаційними аспектами».

Норберт Том [514] вважає концепції менеджменту змін однаково співвідносними як із технологією, організацією, так і з культурою. До цього, однак, необхідно додати, що будь-які зміни відбуваються непросто, але зміни в культурі, а значить, і у свідомості, проходять повільніше і важче, ніж у сфері техніки або організації. Для значної зміни в свідомості, для повороту вектора ціннісних орієнтацій з високими соціальними гарантіями вимагається не тільки багато років, але іноді й зміна поколінь. Тому для розвитку культури організації майже завжди придатний тільки один шлях - еволюційний, шлях дрібних кроків та багатьох циклів.

Такими чином, в основі актуальності вивчення проблеми культури організації ми визначаємо знання її змісту, особливостей структури, типології та функцій, обґрунтування різних її видів, що дозволить оцінити міру стабільності організації, її конкурентоспроможність, передбачити можливі напрями управлінських рішень з метою їх удосконалення. Багато дослідників сходяться на думці, що можливості домогтися позитивних змін в управлінні організацією виникають під впливом *організаційної культури*, як сукупності суспільно прогресивних норм, правил і стандартів, прийнятою і підтримуваною в області організаційних відносин. Культура організації може створюватися засновниками організації, формуватися відповідно до вироблення організаційних цінностей у процесі розвитку, може бути сформована конкретними людьми, засобами впливу організаційної культури її керівників, які поставили перед собою таке завдання.

Постійні зміни в зовнішньому середовищі, ускладнення у виробничій діяльності організацій, посилення значення фактору часу, розширення інформаційного простору, збільшення обсягів і швидкості отримання

інформації та нових знань підвищують значущість внутрішніх джерел економічного зростання, здатних забезпечити якість виробництва чи послуг. У свою чергу, на наше глибоке переконання, найважливішим ресурсом, здатним створити гнучку, адаптивну і тим самим ефективну систему діяльності організації, є *організаційна культура суб'єктів управління* нею, оскільки саме вона визначає, яким чином і з якими затратами досягаються результати організаційної діяльності.

Отже, менеджмент сучасної організації, як культурного феномена - це наука й мистецтво управляти нею, яка ґрунтується на збереженні прогресивних ідей теорії управління і гуманістичних, прийнятних традицій світової і вітчизняної наукової думки щодо проблеми *культури організування управління - організаційної культури* того чи іншого типу, *визнаної і підтримуваної учасниками організації системи цінностей і сукупності норм поведінки, переконань, способів мислення й розуміння навколишнього світу, що є загальними для всіх членів організації і впливають на їхнє поведіння.*

1.2. Сутність, зміст, типологія та функції організаційної культури у міждисциплінарному контексті соціально-гуманітарних наук

Організаційна культура - це складна композиція базових припущень, які сприймаються членами організації і проявляються в проголошених організацією принципах та цінностях, що визначають персоналу орієнтири поведінки. Ці принципи та ціннісні орієнтації передаються індивідам через символічні та атрибутивні засоби духовного та матеріального оточення у середині організації

Е. Шейн

Визначаючи методологічні основи дослідження, ми провели культурологічний аналіз висвітлення проблеми - насамперед в теорії педагогіки. В основу теоретичних засад ми поклали ідеї Г. Єльнікової, В. Лугового, В. Кременя, П. Наторпа, М. Пирогова, С. Гессена, С. Шацького, О. Савченко, В. Сухомлинського про освіту як явище культури,. При цьому

враховували, що предмет нашого дослідження потребує міждисциплінарного підходу. Тому ми звернулися до творів філософів, соціологів (зокрема - теорії соціокультурного середовища П. Сорокіна, Дж. Дьюї, культурно-історичних характеристик суспільного розвитку К. Поппера, Е. Тоффлера, теорії діалогу культур М. Бахтіна, В. Біблера, психологічних особливостей становлення та розвитку культурної особистості Л. Виготського, А. Леонтьєва та ін.) Ми дійшли висновку, що гуманістичний, демократичний виміри освіти з необхідністю передбачають високий рівень її культури. Такою вона може бути лише за умови подолання розриву між освітою і культурою, реальною заміною технократичної (знанняєвоцентристської) парадигми на культурологічну, зорієнтовану на плекання Людини Культури.

Проблеми, ідеї, теорії і моделі культури привертали до себе особливу увагу в усі часи розвитку людської цивілізації передусім тому, що культура завжди була могутнім фактором розвитку суспільства. Вона пронизує всі напрями людської діяльності від матеріального виробництва до найвеличніших виявів людської творчості. За останні 15-20 років строката суміш досить розрізнених ідей, теорій і моделей була зібрана під єдиний «дах» досить інтегрованого й універсального поняття - «організаційна культура». Варто відзначити, що дослідження в галузі організаційної культури мають тривалу історію, а методологічні основи дослідження сутності організаційної культури в управлінській діяльності потребують детальної аргументації.

У дослідженнях учених кінця XIX - поч. XX ст. сутність поняття, значення і роль організаційної культури були усвідомлені практиками і теоретиками менеджменту не відразу, хоч термін «організаційна культура» уже був загальноприйнятним. Інтерес до культурних особливостей організації з'явився приблизно в кінці 70-х років XX ст. і був обумовлений переоцінкою ролі персоналу в діяльності організації, а також служби персоналу в системі управління організацією. Тема організаційної культури почала активно обговорюватися з 60-70-х років XX ст. Проте істотний крок вперед було зроблено у 80-х роках XX ст. Едгаром Шейном, який спробував проаналізувати поняття «організаційна культура» як культуру організації і «організаційну культуру особистості», як набір цінностей та поведінкових норм, які сповідує кожен член організації (групи) [26].

З огляду на логіку розгляду проблеми організаційної культури у дослідженнях вітчизняних та зарубіжних учених, перш ніж аналізувати

феномен «організаційна культура», розглянемо історичний аспект розвитку поняття «культура».

Культура (від лат. culture – оброблення, виховання, освіта, розвиток, шанування) – історично визначений рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини, виражений в типах і формах організації життя і діяльності людей, а також у створюваних ними матеріальних і духовних цінностях. Поняття «культура» в науці розуміється як *сукупність матеріальних та духовних цінностей* [26], *спосіб діяльності* [51], *творчий вияв особистості* [50].

Культура – це специфічний спосіб організації і розвитку людської життєдіяльності, що представлений у продуктах матеріальної і духовної праці, в системі соціальних норм та закладів, у духовних цінностях, в сукупності ставлень людей до природи, оточуючих і до самих себе. У понятті «культура» фіксується як загальна відмінність людської життєдіяльності від біологічної форми життя, так і якісна своєрідність історично-конкретних форм цієї життєдіяльності на різних етапах суспільного розвитку, в межах певних епох, суспільно-економічних формацій, етнічних та національних цінностей [666].

У повсякденному житті поняття «культура» розуміють як освіченість, начитаність, розумність. Використовують також поняття «особиста культура» або «культура людини». Термін «культура» вживається у спеціальних науках, таких як: історія, археологія, антропологія, біологія, агрономія, тощо. Наприклад, в археології називають культурою спільність археологічних пам'яток певної епохи, коли говорять про «трипільську культуру» або «черняхівську культуру». А в історії називають культурою сукупність досягнень певного народу у певну епоху, коли мову ведуть, наприклад, про культуру стародавньої Греції, про візантійську культуру, про культуру іспанського середньовіччя або італійського Ренесансу.

Культура вивчається комплексом гуманітарних наук: культурологією, етнографією, культурною антропологією, соціологією, психологією, педагогікою, історією.

У широкому сенсі поняття «культура» містить у собі предметні результати діяльності людей (споруди, результати пізнання, твори мистецтва, норми моралі та права тощо), а також людські сили і здібності, які реалізуються в діяльності (знання, уміння, навички, рівень інтелекту, морального і естетичного розвитку, світогляду, способи і форми спілкування людей. У індоєвропейських мовах слово «культ» означало шанування,

служіння благодаті, а «ур» – світло. В німецькій мові є слово *uralt* – дуже старий, *urbar* – орний, оранка цілини, *urkund* – документ, грамота. У англійській: *urban* – міський, *urbane* – ввічливий, із вишуканими манерами; у французькій: *urbain* – міський, *urbanisation* – урбанізація, міське будівництво. Із часом у романських та інших мовах цей термін почали використовувати для розкриття понять «виховання», «освіта», «уміння», «розвиток».

Помітною рисою української сучасності є широке використання поняття «культура». Культура завжди цікавила людство як феномен суспільного життя, що розкриває особливості поведінки, свідомості та діяльності людей у конкретних формах життя (культура праці, культура побуту, художня культура тощо), а також як спосіб життєдіяльності людини й суспільства. У XVIII-XIX ст. поняття «культура» почали використовувати для означення всієї людської діяльності. Якщо людина мала вишукані манери, була освічена, її вважали «культурною», тим самим підкреслюючи різницю між аристократами і простолюдинами. Культура стає привілеєм інтелектуальної, естетично вихованої еліти. Носії культури становлять меншість, а споживається вона більшістю.

Організаційну культуру не слід розглядати у відриві від соціально-культурної системи того суспільства, в якому знаходиться дана організація. Культуру суспільства можна виразити як систему, що складається з декількох рівнів. Ці рівні представлені у вигляді схеми (рис 1.2.1.)

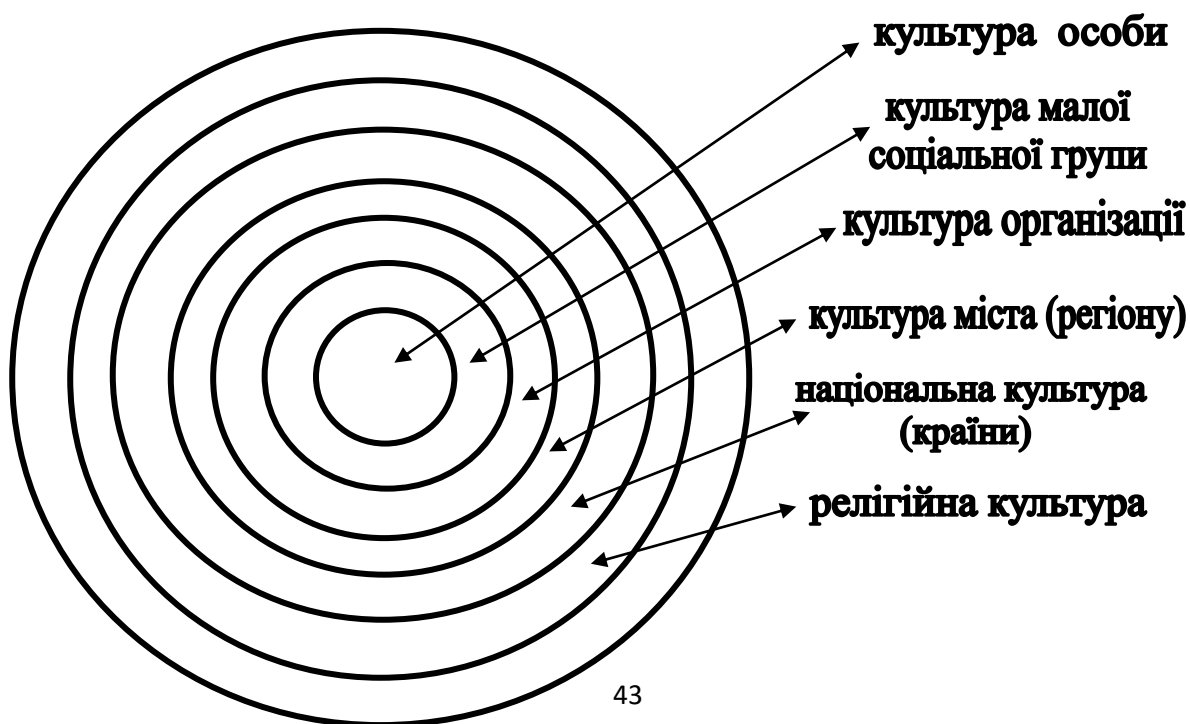


Рис 1.2.1. Культура суспільства як система.

Із огляду на дану схему, можна охарактеризувати явище культури, яке починається від рівня окремої особи та закінчується рівнем суспільства і дає різні рівні узагальнення. На рівні суспільства в культурі виділяються найбільш загальні для даної спільності елементи культури, що входять в культури всіх рівнів як базові. Наступний рівень розширює перелік основних елементів культури. Першим, різноманітнішим серед всіх рівнів культури, буде рівень культури особи.

Культура малої соціальної групи складається із культур осіб, що входять до неї, з урахуванням обмежень і чинників, які впливають у зв'язку з характером діяльності людей, національними і регіональними особливостями, часом існування цієї групи, значущістю виконуваних завдань, характером управління (стилем керівництва), рівнем інтегрованості групи (взаємодопомога, взаємовиручка, підтримка), просторовими характеристиками її знаходження. Абсолютно природно, що не всі цінності, норми, традиції та правила членів групи стають елементами культури всієї групи, а тільки ті, що приймаються більшістю її членів. Важко переконати всю групу в значенні деяких явищ, особливо, якщо вони можуть негативно позначитися на діяльності, положенні або здоров'ї групи.

Культура організації складається під впливом історичних традицій, таких як: культура історичних осіб; історія економіки, економічної географії, управлінської політики; географічне положення; історія і статус міста, культурна спадщина.

Культура міста складається під дією культури регіону, його економіки, ресурсної, законодавчої бази, стилю і можливостей управління. Наступним рівнем культури є національна культура. У кожній національності є свої характерні риси, які визначаються у тому числі і географічним положенням, і історичним розвитком. Цінності і норми цих культур пройшли жорсткий відбір. Нації могли просто загинути, якщо, наприклад, не існувало б цінності «гостинність» у північних народів.

Наступним за рівнем має бути культура країни. Наприклад, культура України включає культури різних народів, і при величезній різноманітності та яскравих особливостях культур цих народів їм властиві загальні риси, які і

дозволяють всіх вихідців з України називати «українцями» незалежно від національності [568].

У більш глибокому розумінні поняття «культура» застосовується для характеристики певних історичних епох (наприклад, антична культура), конкретних суспільств, народностей і націй (наприклад, культура Майя), а також специфічних сфер діяльності або життя людей (наприклад, культура праці, побуту, художня культура); у більш вузькому розумінні - сфера духовного життя людей. Культура в широкому розумінні включає наочні способи та результати діяльності людей (машини, технології, споруди, результати пізнання, витвори мистецтва, норми моралі й права і т.д.), а також людські творчі сили і здібності, що реалізуються в діяльності (знання, уміння, навички, рівень інтелекту, етичного і естетичного розвитку, світогляд, способи і форми спілкування людей).

З поняттям культури тісно пов'язане поняття *цивілізації* (від лат. *civilis* - гідний, вихований). У власному значенні - це сукупність спільно вироблених надбань людства. Стосовно культури - це зовнішня, інституційна форма прояву останньої, що може збігатися або не збігатися з її сутністю як способом саморозвитку людини і людства. У свою чергу інтерес до культури спричинив цілу лавину пропозицій щодо її визначень. Багато дослідників сформулювали власне розуміння культури [172]. «Світ культури – це світ самої людини», - пише російський учений В. Межуєв [476]. На думку філософа Є. Маркаряна, - це «... не біологічно розроблений спосіб діяльності» [452]. П. Гуревич визначає культуру як феномен, «породжений незалежністю, відкритістю людської природи, розгортанням творчої діяльності людини, що спрямована на пошук сакрального змісту буття» [172].

У наш час *поняття «культура»* набуло більш узагальненого значення і характеризується:

- сукупністю матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом історії його розвитку;
- певною сукупністю соціально набутих та значущих символів, ідей, цінностей, звичаїв;
- практичних, матеріальних і духовних надбань суспільства, які відображають історично досягнутий рівень розвитку суспільства й людини і втілюються в результатах продуктивної діяльності;
- рівнем освіченості, вихованості людей, а також рівнем оволодіння певною галуззю знань або діяльності;

- сферою духовного життя суспільства, що охоплює насамперед систему виховання, освіти, духовної творчості, а також установи й організації, що забезпечують їхнє функціонування (навчальні заклади, клуби, музеї, театри, товариства тощо).

Філософи кінця XIX - поч. XX ст. активно займалися питаннями культурного розвитку, постійно уточнюючи коло саме філософської проблематики культури. Вже наприкінці XIX ст. починає формуватися думка про необхідність науки про *культуру особистості* зі своїми спеціальними методами дослідження і своїми баченнями предмету.

Аналізуючи визначення поняття *культури*, ми відмічаємо, що *більшість дослідників розглядає культуру особистості з трьох позицій*: ціннісної, діяльнісної й особистісної. Зокрема:

- за ціннісного підходу культура характеризується як сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством;

- за діяльнісного - специфічним способом організації і розвитку людської життєдіяльності;

- за особистісного - процесом розвитку сутнісних сил людини та її творчої самореалізації.

Німецький філософ-ідеаліст О. Шпенглер у праці «Захід Європи» зазначав, що культура є зовнішнім виявом внутрішнього устрою душі народу і відображається в єдності його життя та зовнішніх проявів [869].

Своїм змістом поняття «культура» охоплює культуру історичних епох, суспільства, окремих спільнот, особистості, видів людської діяльності. Діяльність людини зосереджена на виробництві матеріальних благ та творенні духовних цінностей, у зв'язку з чим розрізняють *матеріальну й духовну культуру*.

До *матеріальної культури* належать засоби виробництва й предмети праці, які використовують у сфері суспільного виробництва. Рівень і особливості її розвитку пов'язані з розвитком продуктивних сил і зумовлені виробничими відносинами в суспільстві. Матеріальна культура є показником рівня практичного оволодіння людиною природою.

До *духовної культури* належать стан освіти і науки, рівень освіченості населення, стан медичного обслуговування, мистецтво, моральні норми поведінки людей у суспільстві, рівень розвитку духовних потреб та інтересів людей.

Отже, культура охоплює всі досягнення людини в процесі її розвитку у сфері матеріального виробництва і в духовному житті. Вона

надзвичайно динамічна, оскільки будь-яке покоління може розвиватися лише на основі творчого осмислення і розвитку культурних надбань попередніх поколінь. Саме завдяки успадкуванню, розвитку і збагаченню їх відбувається відтворення й удосконалення суспільства. Надбання культури суспільства безпосередньо чи опосередковано використовуються у всіх сферах людського буття, у тому числі і в менеджменті.

Інший загальноприйнятий спосіб розуміння культури – розглядати її як сукупність трьох елементів: цінностей (ідей), норм (поведінки) та артефактів (предметів, або матеріальної культури).

Цінності – уявлення про те, що в житті є важливим. Цінності скеровують інші складові культури.

Норми – це очікування того, як людина поводитиметься в різних ситуаціях. Кожна культура має різні методи (санкції) приведення норм у дію. Санкції змінюються в залежності від важливості норм. Норми, які суспільство офіційно проводить у життя, називаються законами.

Артефакти – третя складова культури – походять з культурних норм та цінностей.

У рамках вищезазначених підходів під матеріальною культурою розуміється сукупність надбань суспільства в галузі техніки, виробничих відносин, матеріальних цінностей. [608]. Вона характеризується фізичними об'єктами, створеними руками людей (їх називають артефактами від лат. *artefactum* – штучно створене, тобто процес чи утворення, що не властиве природі і виникає зазвичай у ході її перетворення): книга, храм, машини, будинок, прикраси тощо. Артефакти відрізняються тим, що вони створені людиною, несуть на собі певне символічне значення, виконують певну функцію і являють собою відому цінність для групи чи суспільства. [385].

Матеріальна культура характеризує «перетворювальну діяльність людини з точки зору її впливу на розвиток суспільства, розкриваючи, в якій мірі вона дає можливість застосувати її здібності, творчі можливості, дарування».

Духовна культура характеризується сукупністю надбань суспільства в галузях науки, мистецтва і літератури, філософії, моралі, освіти тощо. Вона залежить від матеріальних умов, але не змінюється автоматично слідом за своєю матеріальною основою; характеризується відносною самостійністю [371].

Нематеріальна духовна культура являє собою норми, правила, зразки, еталони, моделі поведінки, закони, цінності, символи, знання, ідеї, звичаї,

традиції, мову. Вони є результатом діяльності людини, але створеними не руками, а розумом і почуттями. Нематеріальні об'єкти не можна почути, побачити, вони існують у свідомості людини і підтримуються її спілкуванням [385].

Таким чином, ми можемо стверджувати, що поняття *культури* розвивалось історично. Термін «культура» спочатку означав обробку людиною землі. Потім відбулося розширення змісту цього поняття. Ним почали визначати процеси і результати опрацювання матеріалів природи у різних ремеслах, а потім - і процеси виховання й навчання людини.

Як духовне утворення, культура містить у собі два основних елементи: перший – пізнавальний, знаково-символічний елемент, тобто знання, сформульовані у визначених поняттях і представленнях, які зафіксовані в мові. Другим, не менш важливим компонентом культури є ціннісно-нормативна система. *Цінність* – це властивість того чи іншого суспільного предмета, явища задовольняти потреби, бажання, інтереси. Цінності формуються в результаті усвідомлення соціальним суб'єктом своїх потреб.

У систему цінностей соціального суб'єкта входять різні цінності:

- 1) життєві (уявлення про добро і зло, щастя, мету і сенс життя);
- 2) універсальні (життя, здоров'я, особиста безпека, добробут, родина, родичі, освіта, кваліфікація, правопорядок тощо);
- 3) суспільного визнання (працьовитість, соціальний стан тощо);
- 4) міжособистісного спілкування (чесність, безкорисливість, доброзичливість);
- 5) демократичні (свобода слова, совісті, партій, національний суверенітет тощо).

Ціннісне відношення виступає необхідним компонентом у формуванні ціннісної орієнтації, діяльності та відносин, що виражаються в ціннісній установці. Ціннісні установки виробляються суспільством у процесі суспільно-історичної діяльності і передаються індивідам і наступним поколінням в процесі соціалізації: навчання, виховання тощо.

Отже, *культура* тлумачиться як сукупність матеріальних і духовних цінностей, що створені та створюються людством у процесі соціально-історичної практики і характеризують історично набутий ступінь розвитку суспільства.

У ХХ ст. категоріями культури все більше починають оперувати і такі науки як теологія, психологія, політологія, мовознавство та ін. За таких умов зросла нагальна потреба в оформленні спеціальної наукової дисципліни, в

межах якої була б вироблена адекватна до посталих проблем методологія дослідження культури. На межі різних гуманітарних наук (насамперед філософського циклу) почала складатися власне культурологічна наукова дисципліна - *культура управління*.

Як певну якісну визначеність принципів та способів взаємодії компонентів системи внутрішкільного управління трактує поняття «культура управління» Н. Б. Крилова [401]. Дослідник визначає особливості нової культури управління, серед яких важливе значення набувають самоуправління, самоорганізація, підтримка ініціатив. Враховуючи вищезазначене, ми пропонуємо таке визначення поняття даного поняття: управлінська культура керівника загальноосвітнього навчального закладу - це система інтегральних характеристик управлінських якостей керівника школи, що складається із ціннісних основ управлінської діяльності, гуманістично зорієнтованих моделей поведінки, відповідного стилю управління, інноваційних управлінських технологій.

Культура управління є складовою частиною людської культури і являє собою форму використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління. Культура управління – це теорія того, як краще, з урахуванням економічних та інших тенденцій розвитку об'єкта управління, застосувати адекватну йому достатньо ефективну управлінську систему, структуру. Наприклад, як організувати систему управління освітою так, щоб з її допомогою впливати на хід розвитку освіти в необхідному для держави напрямі, чи що слід сьогодні зробити уряду незалежної України, щоб подолати кризову ситуацію та вивести країну на шлях успішного розвитку [728].

Розширення соціокультурного середовища різного роду діяльності людей реалізується через їх призначення в сферах професійної діяльності, пов'язаної з переходом від технократичної до культурної. В цьому контексті особливий науковий інтерес представляють гуманістичні концепції управління, які спрямовані на розвиток особистісного потенціалу керівника в управлінській діяльності, розглядаючи управлінську діяльність як процес, у ході якого керівник реалізує різні наукові підходи до управління, усвідомлює специфіку управлінської діяльності та її особливості [800].

Культура управління – це теорія закономірностей комплексного, системного підходу до вирішення управлінських проблем, що займається управлінням на універсальному організаційному баченні об'єкта управління. Перед нею стоїть завдання створити такий управлінський світогляд кожного

керівника, який здатний піднести його до висот сучасної професійної культури [728].

За своїм змістом культура управлінської діяльності являє собою сукупність досягнень в організації і здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, обумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики, права.

На наше переконання рівень культури управлінської діяльності можна оцінити за показниками, які характеризують додержання моральних, юридичних, економічних, організаційних, технологічних та естетичних норм.

Моральні норми регулюють поведінку людини в сфері моралі, усі відносини в суспільстві, у тому числі, й управлінські. Додержання моральних норм у процесі управління є важливим показником рівня його культури.

Юридичні норми управління містяться в державно-правових і організаційно-правових нормативних актах. Від імені народу державні органи встановлюють межі управління на кожному рівні, місце підприємства в системі суспільного виробництва, права і повноваження осіб у різних формах діяльності з управління. Рівень культури управління значною мірою залежить від ступеня розробки юридичних норм управління і використання їх у процесі управління.

Економічні норми встановлюють значення економічних показників, які мають бути досягнуті в процесі господарської (комерційної) діяльності. Наявність економічних норм і ступінь їх дотримання в системі управління також характеризують культуру управління.

Організаційні норми встановлюють структуру організації, склад і порядок окремих підрозділів і осіб, а також їх взаємовідносини і взаємодію, правила внутрішнього розпорядку, послідовність і періодичність виконання різноманітних операцій та різних видів діяльності з управління. У процесі розробки та використання організаційних норм повинні також бути чітко встановлені та зафіксовані обов'язки працівників, обсяг, напрями, особливості формування інформації, процеси її переробки та використання.

Технічні норми дають можливість застосовувати оснащеність підрозділів підприємства, які виконують управлінські функції, відповідними технічними засобами.

Естетичні вимоги та норми поширюються як на технічні засоби, які використовуються в процесі управління, так і на зовнішнє середовище, що оточує працівників.

Ми погоджуємося з думкою вітчизняного дослідника Ю. Палехи про те, що *культура управління* існує як система знань про процеси управління, структури управлінських систем, форми, методи і принципи управлінської діяльності [544]. Однак у цьому твердженні відсутній *організаційний аспект* управлінської діяльності, який представляє наукові інтереси інших дослідників. Наприклад, О. Ярковой розглядає *управлінську культуру* як творчу самореалізацію етично-моральних переконань та ідеалів адекватно до правових норм управлінської діяльності [895].

Г. Єльнікова вважає, що «культурно працювати» – це значить уміти правильно розставляти кадри на вирішальних ланках, працювати творчо, з перспективою, завжди бачити кінцеву мету і обирати найбільш раціональні методи її досягнень [235]. Дослідниця виокремлює такі різновиди культури: загальна, політична, правова, естетична та культура спілкування [236]. Крім того, в управлінській діяльності керівника дослідниця виокремлює культуру адміністративного апарату, яка уособлює ділові якості, високу професійну підготовку і педагогічну майстерність, безконфліктне спілкування, знання теоретичних основ управління, оволодіння новими методами і прийомами роботи з членами педагогічного колективу; культуру процесу управління; культуру роботи з документами; культуру умов праці. [235].

Щодо *видів культури*, то вітчизняні та зарубіжні дослідники виділяють такі: культура праці, культура спілкування, культура мови, моральна, політична, наукова, національна [175], а також правова, естетична й загальнолюдська [67]. В. Мельник виокремлює такі види культури як: правова, психолого-педагогічна, управлінська та організаційна [477].

М. Кабушкін виділяє такі *основні елементи культури управлінської праці*: особистісна культура, культура утримання робочого місця, раціональний розподіл часу; культура роботи з листами, проведення масових заходів, прийому відвідувачів, культура мовлення, організаційна культура [301].

В. Крижко та Є. Павлютенков характеризують культуру влади, рольову культуру та культуру особистості [400]. У дисертації Г. Кот розглянуто психологічну культуру керівника ЗНЗ [384].

Такі *види культури* як інформаційна, організаційна, економічна, соціально-психологічна, правова і технічна розглянуті в дослідженнях співвітчизника О. Яркового [895] та зарубіжних учених Е. Комарова і А. Войтенко [480].

Термін «культура управління» останнім часом набуває все ширшого розповсюдження. Цим терміном усе частіше користуються як науковці, так і практики. Саме тому доцільно насамперед визначити зміст цього терміну з урахуванням основних тенденцій розвитку наукових управлінських знань, вирішених та невирішених проблем у цій галузі. *Культура управління* – це і теорія того, як краще, з урахуванням економічних та інших тенденцій розвитку об'єкта управління, застосувати адекватну йому достатньо ефективну управлінську систему, структуру. Наприклад, як організувати систему управління освітою так, щоб з її допомогою впливати на хід розвитку освіти в необхідному для держави напрямі, чи що слід сьогодні зробити уряду незалежної України, щоб подолати кризову ситуацію та вивести країну на шлях успішного розвитку.

Отже, культура управління – це сукупність теоретичних та практичних положень, принципів і норм, що мають загальний характер і стосуються різною мірою всіх аспектів управлінської діяльності, це важлива сфера впливу на свідомість, вчинки підлеглих, їх помисли і бажання, водночас, вона є одним з вирішальних факторів успіху в управлінні.

Сучасний рівень розвитку теорії і практики управління повинен виходити з того, що об'єктом управління і важливою складовою культури управління є *організаційна культура* того чи іншого типу – визнана і підтримана учасниками *організації* система цінностей і сукупність норм поведінки як в організації, так і у взаємодії із зовнішнім середовищем.

Самостійним предметом дослідження організаційна культура, як складова культури управління, стає в 1970-ці роки. На безсумнівну значимість організаційної культури як найважливішого чинника організаційно-управлінських процесів вказують сучасні зарубіжні дослідники. Розуміння особливостей формування та розвитку організаційної культури, як культури організації, дає змогу побачити й усвідомити, завдяки яким цінностям, нормам поведінки, символам, ритуалам, традиціям здійснюється організаційна діяльність людей; які мова, легенди, фольклор, норми, традиції сприймаються, а які - ні. Організаційні цінності є ядром організаційної культури, оскільки на їх основі виробляються норми і форми поведінки в організації.

Організаційні цінності і норми - це:

-призначення організації і її імідж (високий рівень технології, якість продукції чи послуг, лідерство у своїй галузі, відданість духу професії, новаторство);

- старшинство і влада (повноваження, властиві посаді чи особі, повага старшинства і влади, старшинство як критерій влади і т. д.);

- значення різних керівних посад і функцій (важливість керівних посад, ролі і повноваження відділів і служб);

- поводження з людьми (турбота про людей, упереджене відношення і фаворитизм, привілеї, повага до індивідуальних прав, навчання і можливості підвищення кваліфікації, кар'єра, справедливість при оплаті праці, мотивація праці людей);

- критерії відбору на керівні і контролюючі посади (ефективність роботи, пріоритети при внутрішньому відборі, вплив неформальних відносин і груп тощо);

- організація роботи і дисципліна (добровільна чи примусова дисципліна, гнучкість у зміні ролей, використання нових форм організації роботи та інше);

- стиль керівництва і керування (авторитарний, консультативний чи стиль співробітництва, використання цільових груп, особистий приклад, гнучкість і здатність пристосовуватися);

- процеси прийняття рішень (етапи прийняття рішень, проведення консультацій та супервізії, індивідуальне чи колективне прийняття рішень, необхідність згоди, можливість компромісів і т.д.);

- поширення й обмін інформацією (поінформованість співробітників, оперативний обмін інформацією);

- характер контактів (перевага особистим чи письмовим контактам, твердість чи гнучкість у використанні сталих каналів службового спілкування, значення, що надається формальним аспектам, можливість контактів з вищим керівництвом, організація проведення зборів, нарад, хто запрошується і на які збори, норми поводження при проведенні нарад);

- характер спілкування (особливості ділового спілкування, існуючі бар'єри, комунікативна культура);

- шляхи вирішення конфліктів (бажання уникнути конфлікту, мистецтво безконфліктного управління, участь вищого керівництва у вирішенні конфліктних ситуацій тощо).

Функціональна роль існування цінностей організації прямо пов'язана із самим фактом життя людини в суспільстві. Вчені *И. Грошев, П. Ємельянов, В. Юрьев* вважають, що без цінностей життя суспільства було б неможливим; функціонування соціальної системи не могло б зберігати спрямованість на досягнення групових цілей; індивіди не могли б одержати від інших те, що їм

потрібно в плані особистих і емоційних відносин; вони б також не почували в собі необхідну міру порядку і спільності цілей [33, п. 1.2]. Усе це можна з упевненістю віднести і до організаційної культури: без єдиної системи цінностей, які властиві членам організації, вона не може бути конкурентоспроможною і досягати поставлених цілей.

За своєю структурою *організаційна культура* - це сукупність формалізованих (норми і правила поведінки, зафіксовані в організаційних регламентуючих документах) і неформалізованих компонентів (вірування, ритуали, міфи).

Головними атрибутами організаційної культури виступають:

- базові уявлення, яких дотримуються члени організації у своїй поведінці і діях і які пов'язані з баченням зовнішнього і внутрішнього середовища (групи, організації, суспільства, світу) та регулюючих її змінних (природа, простір, час, робота, стосунки тощо);

- ціннісні орієнтації, яких має дотримуватися індивід щодо того, що є допустимо або неприпустимо в організації;

- «символіка», за допомогою якої ціннісні орієнтації «передаються» членам організації.

Джерелами вивчення організації як культурного феномена є традиції М. Вебера [187] та інших вчених. Однак, саме введення терміну «організаційна культура» і його детальна розробка датовані кінцем 70-х -поч. 80-х років ХХ ст. Відтоді й визначилися розбіжності в підході до дослідження організаційної культури. Стосовно до організації поняття «культура» стало вживатися порівняно недавно, не більше 60-70 років тому. Приводом для цього послужили результати, отримані фахівцями з керування, ученими-психологами, соціологами та представниками інших наукових дисциплін у ході різних експериментів та фундаментальних теоретичних досліджень, виконаних в області соціально-економічних відносин у ХХ ст.

Словосполучення «організаційна культура» вперше використав у ХІХ ст. у військовій термінології німецький фельдмаршал Мольтке. Ним він визначив відносини в офіцерському середовищі. Разом з тим поняття «організаційна культура», згідно з енциклопедичним словником, є органічною частиною загальної культури суспільства, яка на різних етапах етно- і соціогенезу, історичного розвитку цивілізацій визначається, насамперед, системою ідеалів, цінностей і норм, що утверджуються в ній. Чим вище рівень загального культурного розвитку, тим раціональніші

організаційні відносини, тому що в них повніше відображається досягнутий рівень знань [701].

У загальній організаційній культурі виділяють суб'єктивну організаційну культуру й об'єктивну організаційну культуру [640].

Суб'єктивна організаційна культура є основою формування управлінської культури, тобто стилів керівництва і вирішення керівниками проблем, їхньої поведінки в цілому. Це створює розходження між схожими на вид організаційними культурами.

Об'єктивну організаційну культуру звичайно пов'язують з фізичним оточенням, створюваним в організації: сам будинок і його дизайн, місце розташування, устаткування і меблі, кольори й обсяг простору, зручності, кімнати прийому, стоянки для автомобілів і самі автомобілі. Усе це в тій чи іншій мірі відбиває цінності, яких дотримується дана організація.

Хоча обидва аспекти організаційної культури важливі, однак суб'єктивний аспект створює більше можливостей для існування як спільного, так і відмінного між людьми і між організаціями. Адже культуру організації створюють люди, вони її видозмінюють, розвивають, формують як сильною, так і слабкою. Роль керівника організації у цьому процесі є визначальною, а його організаційна культура - впливовою на процес творення культури організації.

При виявленні сутності організаційної культури освітньої установи доцільно опиратися на такі її визначення:

- це сукупність переконань, відносин, норм поведінки й цінностей, загальних для всіх співробітників даної організації. Вони можуть не бути чітко виражені, але при відсутності прямих інструкцій визначають спосіб дій і взаємодій людей і значною мірою впливають на хід виконання роботи [50].

- це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, які виражаються в цінностях, що заявляються організацією, які задають людям орієнтири їхнього поведінки й дій, що передаються через символічні засоби духовного й матеріального внутрішньорганізаційного спілкування [172];

- це явища духовного й матеріального життя колективу, що домінують у ньому: моральні норми й цінності, прийнятий кодекс поведінки й укорінені ритуали, досягнення встановлених стандартів якості роботи;

- це система взаємодіючих матеріальних і духовних цінностей, проявів, властивих організації, що відбивають її індивідуальність, сприйняття себе й навколишнього середовища, складне, багатопланове, динамічне явище, що

включає і матеріальне, і духовне в поведженні організації стосовно суб'єктів зовнішнього середовища та власних співробітників [869].

- це кодекс формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, персональних і групових інтересів, особливостей поведження, цінностей [666].

У цілому концепції організаційної культури можна розділити на дві великі групи.

Перша група концепцій розглядає організаційну культуру як атрибут організації, тобто передбачається можливість впливати на її формування. Цей підхід можна умовно назвати «раціонально-прагматичним». Представники цього напрямку розглядають організаційну культуру в якості однієї зі змінних, що виступає регулятором поведінки працівника в організації, поряд з іншими (наприклад, такими як формальна або неформальна структура, організаційний клімат). Формування культури пов'язується переважно з процесами, що відбуваються всередині організації, хоча останні можуть обумовлюватись і змінами стану навколишнього середовища.

Друга група концепцій трактує організаційну культуру як визначення самої суті організації, тобто це не властивість організації, а те, чим вона, власне кажучи, є. Цей підхід найчастіше асоціюється з «феноменологічною моделлю організації». Такі концепції, як правило, повністю заперечують можливість цілеспрямованого прямого впливу на формування організаційної культури.

Основоположним для нашого дослідження є визначення поняття «організаційної культури» Едгаром Шейном, ім'я якого, мабуть, найбільш тісно пов'язано із закордонними дослідженнями у даній сфері знань. Е. Шейн визначає її як «...сукупність основних переконань – сформованих самостійно, засвоєних чи розроблених визначеною групою в міру того, як вона вчиться позв'язувати проблеми адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, – які виявилися досить ефективними, щоб вважатися цінним, а тому передаватися новим членам як правильний образ сприйняття, мислення і конкретних проблем» [36, п. 1. 2].

На думку Е. Шейна, *організаційна культура* являє собою не набір окремих уявлень, що дозволяють індивідам інтерпретувати ситуацію й спонукають їх відповідно діяти. Поведінка може бути лише проявом культури, але не становить її зміст. У центрі уваги опиняється при цьому процес формування організаційних цінностей.

Модель організаційної культури Едгара Шейна [857] представлена у вигляді піраміди, що складається із трьох щаблів-рівнів (рис. 1.2.2.).



Рис. 1.2.2. Модель організаційної культури Е. Шейна.

У такий спосіб *перший, поверхневий рівень* організаційної культури, видно сторонньому спостерігачу через артефакти. Під артефактами Е. Шейн [86] розуміє конкретні продукти культури (усні, письмові, предмети). Наприклад, артефактом фірми може бути статут, значок, територія, корпоративна газета, фірмовий одяг (уніформа) для персоналу, кодекс (організаційний або етичний) тощо. На думку автора моделі, чим у більшому обсязі в компанії існує історія, зафіксована в артефактах, тим могутніша організаційна культура даної фірми. Сьогодні цим користуються багато всесвітньо відомих компаній.

Другий рівень розділений хвилястою лінією, як «айсберг». Норми й цінності, які показані під хвилястою лінією, ми можемо бачити. Це декларовані норми й цінності. Однак у компанії дуже часто існує «подвійна мораль» - ті правила, про які ніде не говорять, але всі знають, що можна робити, а що – не можна. Це латентні, тобто сховані для стороннього спостерігача норми, яких не видно зовні.

Третій, глибинний рівень моделі Е. Шейна [857] демонструє нам, що всі ці артефакти, норми й правила лише надбудова, що визначається поведінкою людей. У американських підручниках під терміном «поведінка» розуміють наступне: *поведінка* - це наше реальне базове припущення, що ми собі дозволяємо й приймаємо. На думку психологів поведінкою людини на 90%

керує його несвідоме сприйняття, яке знаходить вираження в базових віруваннях. Вони ж у свою чергу відбиваються в архетипах. *Архетипи* – це базові прийоми поведінки, які визначаються національною культурою.

Якщо брати за основу модель Е. Шейна [857], можна припустити, що культуру організації з поміж іншого складають місія та філософія організації:

- стиль і методи управління, особисті якості, етичні погляди й пріоритети власників і топ-менеджменту;

- особистісні й професійні якості співробітників, які заохочуються в перспективі;

- особливості кадрової й мотиваційної політики компанії як для нових, так і працюючих уже деякий час працівників;

- принципи комунікацій і командної взаємодії, інформаційне середовище;

- соціальна політика й рівень соціальної відповідальності власників бізнесу;

- ступінь регламентації робочих процедур, рівень делегування;

- ступінь підприємницької й особистої свободи учасників, обсяг їх персональної й колективної відповідальності;

- правила прийняття рішень і механізм їхньої реалізації;

- історія організації, етапи її життєвого циклу;

- наявний, упредметнений досвід співробітників [53].

У другій половині минулого століття поняття «організаційна культура» міцно увійшло в лексику керівників підприємств. Одні бачили в ній причину невдач при впровадженні нововведень, інші вважали, що «культура» – важливий додатковий метод керування, треті намагалися використовувати культуру як невичерпне джерело ресурсів. Із середини 30-х років ХХ ст. почали виникати теорії про сутність культури організації. У цей час інтерес до концепції культури організації ще більше виріс, причому в багатьох галузях науки. На наш погляд, причина цього полягає в наявності, за висловлюванням філософа А. Арсенєва, «конвергенції, зближення або сходження всіх навчань і подань» [39].

Теоретичне осмислення поняття організаційної культури продовжилося з кінця 30-х рр. у працях Ч. Барнарда і Г. Саймона [39], які багато в чому передбачили в понятті «організаційна мораль» основні риси поняття «організаційна культура». Потім американські фахівці, що працювали в 1949-1950 роках у Японії, на прикладі ряду підприємств довели високу

ефективність філософії «організаційної культури», концептуальні основи якої були розроблені Едвардом Демінгом [902]

Емпіричне вивчення організаційної культури вперше було проведено на деяких середніх і великих підприємствах США й Канади в 50-х рр. минулого сторіччя американським ученим М. Далтоном. Він провів дослідження на предмет вивчення природного виникнення культур і субкультур, виходячи з різних потреб працівників, і узагальнив результати своїх досліджень у книзі «Людина, що керує» [901].

Практично одночасно з М. Далтоном група англійських фахівців з Тавистокського інституту провела детальне дослідження організацій як культурних систем. Результати обох досліджень підтвердили існування усередині організацій особливої субстанціональної сутності, що впливає на мотивацію працівників. Далі на перше місце вийшла проблема ідентифікації цієї сутності й вивчення її складових.

На початку 80-х років у ряді досліджень У. Оучі [541], Т. Пітерса й Р. Уотермена [568], Т. Діла й А. Кеннеді на прикладі найбільших корпорацій США були переконливо продемонстровано переваги компаній із сильною ідеологією. Все це різко підвищило інтерес до проблеми організаційної культури [202].

У цей час у світі, відповідно до дослідження, проведеного інститутом Бателле в 1984 році, усе більше виключаються такі колись загально визнані цінності як «дисципліна, слухняність, ієрархія, досягнення, кар'єра, достатність, влада, централізація». Їм на зміну приходять інші: «самовизначення, участь, колектив, орієнтування на потреби, розкриття особистості, творчість, здатність іти на компроміси, децентралізація» [629].

Під нові цінності треба було підводити й нову теоретичну базу. Тому в середині 80-х років з'являються перші серйозні наукові праці, присвячені організаційній культурі. За однією з версій поняття «організаційна культура» було введено в 20-ті роки минулого століття видатним радянським ученим, керівником Центрального інституту праці при ВЦРПС СРСР Олексієм Гастєвим. За його висловленням «культура продуктивності людини є передумовою його трудової культури» [141].

Дослідження організаційної культури (як явища) у світовій теорії і практиці управління почали розвиватися в рамках гуманістичного підходу до організації та управління людьми в ній, де основним завданням управління вважається адаптація організації до зовнішнього середовища і його подальша зміна за допомогою розвитку організаційної культури, яка допомагає

впливати на діяльність організації через встановлені цінності, норми, традиції, мову тощо; озброює керівників спеціальною системою понять, яка робить щоденне керівництво людьми осмисленим і зрозумілим. У рамках гуманістичного підходу до управління важлива роль належить культурному контекстові управління персоналом, і ефективний організаційний розвиток розглядається не тільки як зміна структур, технологій і навичок, але й як зміна цінностей, що лежать в основі спільної діяльності людей. У зв'язку з тим, що організаційна культура перебуває на «перетині» таких наук як психологія, культурологія, педагогіка, менеджмент, соціологія, філософія та інших, вона потребує комплексних досліджень за участю фахівців різного профілю.

Аналіз досліджень організаційної культури в соціально-гуманітарних науках свідчить про необхідність реалізації міждисциплінарного підходу у вивченні цієї проблеми. Взаємодія філософії, соціології, теорії менеджменту, психології, педагогіки та інших наук відкриває великі можливості для екстраполяції засобів, методів і розробок одних галузей науки на інші [872].

З точки зору *соціології* вивчення явища організаційної культури викликане появою нових форм організацій на основі сучасних комунікативно-інформаційних технологій (мережеві організації, віртуальні корпорації), які демонструють і новий тип організаційної культури. Недостатньо вивченими залишаються питання, пов'язані зі специфікою культурного складника організацій соціальної сфери, які активно розвиваються в сучасному світі, зокрема, і в українському суспільстві. Соціологи виділяють три напрями вивчення організаційної культури: раціонально-прагматичний, феноменологічний та рефлексивний аналіз. Оскільки поняття «організаційна культура» вперше в науковий обіг ввів у 1956 році американський соціолог Т. Парсонс, він розглядав організацію як систему і виокремив чотири підсистеми соціальної дії: біологічний організм, систему особистості, соціальну систему, культуру. Підсистема культури займає домінуючу позицію в ієрархії соціальної дії, оскільки цінності та соціальні норми суспільства управляють діями його членів і забезпечують можливість спільного соціального життя [551].

Надалі Р. Мертон [484] показав можливість дисфункціонального впливу культури особистості на соціальну систему. На базі цих теоретичних положень сформувалася навчально-прагматична концепція організаційної культури, що визнає її атрибутом процесу організації, яка виконує важливі функції і піддається управлінському впливу.

Феноменологічний напрямок у соціології організаційної культури сформувався в теорії символічного інтеракціонізму Дж. Міда [494]. У його концепції організаційна культура трактується не як атрибут, а як позначення процесу організації. При цьому організаційна культура може існувати і в процесі взаємодії членів організації.

Соціолог М. Елвессон запропонував рефлексивний аналіз, який передбачає комплексне, вдумливе і критичне ставлення до цінностей культури організації як інструменту змін, який впливає на організаційну культуру всіх членів організації і є відображенням організаційної діяльності її керівника [881].

У сучасних соціологічних дослідженнях вчених С. Антоненка [33], Т. Баландіної, А. Шакурова [845] та ін. організаційна культура розглядається в системі взаємозв'язків культурного простору суспільства, її найважливіші параметри закладені в культурі управління організацією (стилі управління, системі управлінських норм, принципів, методів, цінностей, соціальних технологій та механізмів, які використовує керівник в управлінській практиці).

Звернення до соціологічних аспектів організаційної культури дозволяє зрозуміти її значення в громадському розвитку. Соціологи відмічають соціальну природу організаційної культури, її зв'язок із соціальною культурою. Саме громадська сфера життєдіяльності обумовлює потребу у формуванні соціальної культури як регулятора поведінки людей [50, п. 1.2].

Аналіз характеристики організаційної культури з філософської точки зору дає можливість розглядати культуру як складову системи «природа - людина - суспільство - культура». Тому цілком правомірним є застереження вчених, що ставити за мету створити саме культуру не можна, тому що вона не є об'єктом і предметом. *Об'єктом і предметом дослідження може бути лише професійна діяльність. У діяльності, її змісті і способах пізнається культура дії та результату дії. Отже, культура реалізується (водночас і набувається) у процесі діяльності як спосіб забезпечення існування кожного індивіда, життєтворчості та самоутвердження, самовираження, забезпечення матеріальних і духовних потреб.*

В. Шадриков на основі аналізу теоретичних праць і власних досліджень виокремив у структурі діяльності такі функціональні блоки: мотиви, цілі, програма діяльності, інформаційна основа діяльності, прийняття рішення, підсистема діяльнісно важливих якостей. Усі ці блоки займають чільне місце в управлінській діяльності [51, п. 1. 2].

Вирішенню завдання щодо обґрунтування організаційної культури як соціально-філософської категорії сприяли вітчизняні вчені В. Астапов [95], С. Сафонівський та ін. Вони розкривають багатозначність змісту організаційної культури, яка може розглядатися як спосіб мислення, спосіб дії та як один із способів здійснення організаційної діяльності. Зазначимо, що організаційну діяльність у будь-якій організації здійснює команда управлінців або її керівник.

У «Філософському енциклопедичному словнику» зазначається, що саме слово «культура» запозичене з європейської соціальної думки в 2-ій половині XVIII ст. П. Гуревич уточнює, що в якості самостійного воно з'явилося в працях німецького юриста й історика С. Пуфендорфа (16320-1694) [172].

Крім філософських і соціологічних інтерпретацій поняття «культура», великий інтерес представляє зміст цього поняття, розроблений в рамках інших наукових дисциплін - антропології, психології, акмеології.

Психологічні дослідження культури на Заході традиційно пов'язують із іменами З. Фрейда, К. Юнга й Ж. Лакана, які разом зі своїми послідовниками представляють психоаналітичну лінію досліджень культурогенезу й культури в цілому.

За З. Фрейдом *культура* є репресивним механізмом, що дозволяє приборкати тваринну сторону природи людини [807].

Однак Е. Фромм вказав на протилежну тенденцію: саме історія і культура розкрили в людині руйнівні потенційні можливості [809].

Для К. Юнга, який зробив істотний внесок у розробку символічної версії культурогенезу (поряд з Г. Гадамером, И. Хейзингом, Э. Кассирером, Ж. Лаканом, Дж. Мідом, Г. Блумером і ін.), історія й культура зв'язані колективним несвідомим змістом архетипів і архетипічних образів, які зберігають первісні форми пізнання світу, колективний історичний досвід, виражений у міфах та символічних зображеннях [888]. Ідеї Юнга, що тісно співпрацював з М. Еліаде [96], представляються особливо плідними для вивчення ритуально-міфологічних комплексів сучасних організаційних культур.

Традиції дослідження культури в соціальній психології пов'язані з іменами М. Лацаруса й Г. Штейнталя, які вважали, що «духовну діяльність народу» варто пізнавати по її продуктах - мистецтві, релігії, мові, міфах, звичаях і т.д. Даний підхід розвивав надалі В. Вунд [97], що пропонував для вивчення «психології народів» використовувати специфічні методи, а саме: аналіз продуктів культури. Зв'язок соціальної психології з культурою без

сумніву неминучий, тому що навіть у загальнопсихологічних дослідженнях людини психологи мають справу з результатами культурної «обробки» психіки - вищими психічними функціями [612].

Інша точка зору виражає не прагнення до диференціації компонентів психічного, а, навпаки, базується на інтеграції таких макрохарактеристик людини як індивід, особистісна компонента суб'єкта діяльності, його індивідуальність. Ця акмеологічна позиція, сформульована Б. Ананьєвим [131], Н. Кузьміною й іншими, найбільш прийнятна для дослідження організаційної культури керівника організації, тому ми акцентуємо увагу також і на акмеологічній позиції у здійсненому нами дисертаційному дослідженні.

У даному контексті актуальними є результати дослідження організаційної культури персоналу, отримані зарубіжними вченими. Зокрема, як пише В. Агеєв, «... у цілому терміну «культура» як категорії соціологічного аналізу не пощастило, причому не тільки в психології, але й у інших гуманітарних науках» [2]. Причини цього В. Агеєв вбачає в «ідеологічній інерції» філософів, які тривалий час розглядали будь-яку «культурологію» як антитезу марксизму, тому що багато західних соціологічних і соціально-психологічних теорій широко використовували поняття культури як пояснювальний принцип, нерідко «ігнорували» матеріальний базис суспільства при поясненні психологічних явищ. У свою чергу В. Агеєв конкретизує цю проблему в рамках етнопсихології та зазначає, що відповідна конкретизація не менш актуальна й для таких наук як соціальна психологія керування (А. Свеницький, 1986), економічна психологія (А. Китів, 1987), організаційний розвиток та ін., на базі яких ведеться вивчення організаційної культури як соціально-психологічного феномена.

Однією із актуальних, насичених великим творчим потенціалом є культурно-історична концепція Л. Виготського. Дослідник зауважує, що «все культурне є соціальним. Культура і є продукт соціального життя й суспільної діяльності людини, і тому сама постановка проблеми культурного розвитку поведінки людини є життєво необхідною» [109].

Психологічні дослідження організаційної культури представлені нечисленними узагальнюючими роботами, в яких уточнюються поняття організаційної культури, виявляються соціально-психологічні механізми її формування, розробляються методи її діагностики, умови та фактори вдосконалення [99].

Одна з перших спроб діагностичного дослідження організаційної культури у вітчизняній психології здійснена Л. Карамушкою та Ж. Серкіс, які, застосувавши комплекс методик, представили особливості організаційної культури в різних організаціях, у тому числі і в освітніх [7].

Отже, важливою передумовою пізнання й розвитку організаційної культури у процесі управління організацією є ключова позиція організаційної психології, представники якої активно досліджують феномен організаційної культури.

Доречно зауважити, що значне число досліджень організаційної культури виконується в рамках організаційної антропології, а сама антропологія має давню традицію психологічно орієнтованих досліджень. Найбільш яскравим прикладом синтезу антропології й психології є започаткування школи «культура й особистість», що виникла в 20-і роки нашого століття (Р. Бенедикт, М. Мід, М. Херсковіц та ін.), яку Фр. Хсю запропонував перейменувати в «психологічну антропологію» [906].

Визнаний авторитет у питаннях управління персоналом С. Шекшня у своїх дослідженнях вказує, що *організаційна культура* - це цінності, відносини, поведінкові норми, що характерні для конкретної організації. Організаційна культура відображає типовий для цієї організації підхід до вирішення проблем [862].

Учений К. Ушаков вважає, що організаційна культура містить низку уявлень про способи діяльності, норми поведінки, набір звичок, писаних та неписаних правил, заперечень, цінностей, очікувань, уявлень про майбутнє та сьогодення та ін., що свідомо чи несвідомо розділяє більшість членів організації. [862].

Відомий вітчизняний учений В. Луговий зазначає, що *організаційна культура* - це продукт діяльності соціуму організації [439].

Одним із резервів підвищення ефективності праці розглядає організаційну культуру О. Мармаза. На її думку *організаційна культура* - це комплекс цінностей, очікувань, традицій, норм поведінки, які впроваджуються та сприймаються більшою частиною колективу і в першу чергу - керівником установи [454].

Особливої актуальності поняття «феномен організаційної культури» набув у зв'язку з переходом на ринкову економіку. Організаційна культура отримала статус одного з ефективних інструментів управління організацією. Кожна організація - це співтовариство, яке має свою специфічну унікальну організаційну культуру, свої звичаї і традиції. Організаційна культура - це

сформована впродовж усієї історії підприємства (організації) сукупність прийомів і правил адаптації організації до вимог зовнішнього середовища і формування внутрішніх відносин між групами тих, що працюють. [748].

Розглядаючи ефекти організаційної культури, ми спостерігаємо безпосередній зв'язок управління організаційною культурою зі стратегічним управлінням організацією. У деяких наукових розробках зазначається, що служба персоналу перейменовується в «управління людськими ресурсами». Однак, новій назві має відповідати і нова концепція. Для її характеристики можна привести слова Джона Сторея про те, що управління людськими ресурсами (УЛР) - це «особливий підхід до управління людьми в організації, спрямований на досягнення конкурентних переваг шляхом стратегічного розміщення кваліфікованого й лояльного персоналу, що використовує цілісний набір культурологічних, структурних і кадрових технік» [537].

Основними характеристиками УЛР визначаються наступні:

- кадрова політика повинна бути інтегрована в бізнес-стратегію;
- мета УЛР - розвиток прихильності організації (формування корпоративного духу);
- обов'язкове залучення вищого керівництва до реалізації завдань кадрової політики, тобто завдання служби УЛР - методологічна підтримка вищого керівництва, розробка процедур відбору, навчання, систем оцінки, мотивації персоналу;
- особлива увага приділяється ретельному відбору й розвитку персоналу;
- комунікативна роль УЛР полягає в забезпеченні налагоджених внутрішніх комунікацій [159].

Використовуючи те спільне, що властиве більшості визначень, приходимо до висновку, що *організаційна культура* - це набір найважливіших припущень, що сприймаються членами організації і виявляються в заявлених організацією цінностях та визначають орієнтири дій та поведінки людей.

При цьому до поняття організаційної культури, на нашу думку, слід віднести стиль та процедуру управління, концепції технологічного і соціального розвитку. Тобто, *організаційна культура* визначає межі, в яких можливе виважене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні, можливості використання ресурсів організації в цілому, відповідальність, напрями розвитку, регламентує управлінську діяльність, сприяє ідентифікації членів з організацією. Організаційна культура - комплексне явище, що

охоплює як засадничі вірування, представлення, так і спостережувані структури, ритуали, звичаї і практичні методи організаційно-управлінської діяльності в освітній установі (у методи організаційно-управлінської діяльності входять: способи ухвалення рішень, мотивації співробітників, прийняття і звільнення на роботу і т. д.).

Проблемною особливістю теми організаційної культури є відсутність усталених парадигм і теоретична невизначеність цього феномену, а також науковий критеріально-категорійний пошук визначень та уявлень щодо його сутності.

Розуміння й урахування цих особливостей дозволить керівництву організації оптимальним шляхом упровадити всі розроблені управлінські процедури й механізми ефективного стратегічного управління персоналом в організації, усвідомивши основні властивості *організаційної культури* у стратегічному менеджменті, які багато в чому відображають сутність цього складного феномена:

1. *Колективність*. Творення культури організації є прерогативою колективу, члени якого знаходяться в тісному регулярному процесі взаємодії.

2. *Емоційність*. Організаційна культура має величезну емоційну силу. Емоційне забарвлення культурних елементів надає їм величезного значення в житті соціальної спільноти.

3. *Історичність*. «Сильна» організаційна культура складається тоді, коли організація постійна, однорідна за своїм складом і існує протягом тривалого періоду часу.

4. *Динамічність*. Незважаючи на свою уявну стабільність, організаційна культура, як культура організації і її членів, зазнає змін протягом всієї історії існування організації. Культурні зразки, з часом втративши свою актуальність, або повністю зникають, або набувають нової форми відповідно до нових умов.

Заслуговують на увагу думки вчених, які характеризують організаційну культуру з інших позицій. М. Мескон трактує культуру як клімат в організації; вона відображає звичаї, притаманні організації [170].

На думку дослідника Є. Уткіна організаційна культура – це система цінностей та переконань, що поділяються всіма працівниками фірми і зумовлюють їх поведінку, характер життєдіяльності організації [767].

Отже, поняття «організаційна культура» слід розглядати в контексті основного тлумачення поняття «культура», складовими якої є цінності,

норми і традиції, що властиві організації і яких дотримуються всі її члени, як група так і кожна особистість зокрема.

Узагальнюючи визначення *«організаційної культури»*, можна зробити висновок про подвійне розуміння її сутності:

- як набору прийомів і правил (вирішення проблеми зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції працівників), що виправдали себе в минулому й підтвердили свою актуальність у сьогоденні;

- як системи особистих і колективних якостей та цінностей, які прийняті і поділяються всіма членами організації [651].

У процесі дослідження ми звернули увагу на те, що часто дослідники культуру організації ототожнюють з організаційною культурою. Поняття *«організаційна культура»* відображає ступінь організаційного упорядкування процесу виробництва і процесу менеджменту організації і є тільки одним з елементів культури організації.

Організаційну культуру можна охарактеризувати як *«висока»*, *«середня»*, *«низька»*, *«наявна»*, *«відсутня»* тощо. Культуру організації так характеризувати не можна, оскільки вона існує за будь-якого рівня організаційної культури.

Недоцільно також ототожнювати феномен культури організації з корпоративною культурою, носіями якої є корпорація - одна із організаційно - правових форм господарювання в ринковій економіці.

Вітчизняні вчені Ф. Зінов'єв, Д. Брустінов, Я. Пижинський, які досліджували сутність та складові формування організаційної культури, констатують, що різні типи організаційних культур у динаміці історичного розвитку найчастіше існують паралельно, навіть у рамках одного суб'єкта господарювання.

Відмінності й передумови формування або використання тієї чи іншої культури залежать від специфіки роботи організації [510].

Доцільно типізувати організаційну культуру за рядом ознак:

- за правилами поведінки співробітників (культура клубу, ролі, завдань і особистості);
- за орієнтацією (культура завдань, особистості, влади);
- за стадіями життєвого циклу (культура дитинства, зростання, зрілості та старості);
- за ступенем властивого ризику (суб'єктивного або об'єктивного), якості зворотного зв'язку.

Незважаючи на існування відмінностей у цих типах організаційних культур, елементи кожної з них можуть одночасно використовуватися в діяльності окремих підприємств. Існуючі на підприємствах організаційні культури, як правило, є оригінальним поєднанням наведених вище.

Класифікація типів організаційних культур підприємства (організації), узагальнена вітчизняними вченими Ф. Зінов'євим, Д. Брустіновим, Я. Пижинським [93], представлена в табл.1.2.1.

Таблиця 1.2.1.

Класифікація типів організаційних культур

№ з/п	Ознака кваліфікації	Тип організаційної культури
1.	Правила поведінки співробітників (теорія С. Ханді)	культура клубу; культура завдання; культура ролі; культура особистості
2.	Орієнтація культури	культура ролі («культура Аполлона»); культура завдань («культура Афіни»); культура особистості («культура Діоніса»); культура влади
3.	Відповідно до теорії К. Камерона і Р. Куїнна	кланова культура; адхократична; ієрархічна; ринкова
4.	Характер розвитку	чоловіча; жіноча
5.	Теорія А. Алькхафаджі	ринкова культура; технічна культура; бюрократична культура
6.	Теорія Е. Шейна об'єктивна;	суб'єктивна об'єктивна
7.	Історичний розвиток	органічна; підприємницька; бюрократична; партиципаторна
8.	Рівень ризику й зворотного зв'язку	інвестиційна; вигідних угод; адміністративна; торгівлі
9.	Теорія В. Нікітіна	традиційна; корпоративно-ремісничка; професійна; проектно-технічна
10	Залежно від стадії життєвого циклу	культура дитинства; культура зростання; культура зрілості; культура старості

Зазвичай існуючі на підприємствах чи установах організаційні культури є оригінальним поєднанням наведених вище типів організаційних культур. При цьому можна виділити домінуючі й підпорядковані культури, кожна з яких формується під впливом цінностей конкретних людей, мови, системи мотивацій їх загальних інтересів. Необхідно відзначити, що навіть найбільш ефективна організаційна культура залежить від стану зовнішнього та внутрішнього середовища організації, повинна пристосовуватися до всіх змін, що мають місце в соціумі. З метою упорядкування та для полегшення процесу діагностики стану діяльності підприємств і організацій слід деталізувати типи *організаційних культур*, які найчастіше використовуються.

Культура влади - це насамперед культура організації, в якій істотну роль грає момент особистої влади. Як джерело влади, помітне місце належить ресурсам, що знаходяться в розпорядженні того чи іншого керівника. Організації з такого типу культурою, як правило, мають тверду ієрархічну структуру. Даний тип культури дозволяє організації швидко реагувати на зміну ситуації, приймати рішення й організовувати їхнє виконання.

Другий тип організаційної культури - це «*рольова культура*», або «*культура Аполлона*». Бог Аполлон пов'язується в давньогрецькій міфології з твердженням раціонального початку в порівнянні зі стихійним емоційним початком бога Діоніса.

«*Культура Аполлона*» - це бюрократична культура у веберівському значенні цього слова. Вона характеризується суворим функціональним розподілом ролей і спеціалізацією ділянок, діяльність яких координується і направляється невеликою сполучною ланкою вищого керівництва підприємства.

Третій тип організаційної культури - «*культура завдання*», або «*культура Афіни*». Афіна в давньогрецькій міфології - це богиня війни. Отже, і даний вид культури організацій більше пристосований для діяльності в екстремальних умовах. У більш загальному даний вид культури зорієнтований на вирішення завдань, на реалізацію проектів.

Четвертий тип організаційної культури - «*це культура особистості*», або «*культура Діоніса*». Основу такої культури складають творчі особистості. Організація з даним типом культури поєднує людей як для вирішення якихось їхніх задач, та і для того, щоб вони могли домагатися власних цілей. Влада ґрунтується на близькості до ресурсів, професіоналізмі і здатності домовлятися.

На тип культури організації накладають свій відбиток і особистісні особливості персоналу. Індивіди, що уникають стану невизначеності, надають перевагу твердим рольовим розпорядженням. До створення «рольової культури» також стимулює низький інтелектуальний і професійний рівень персоналу. І навпаки: персонал з високим рівнем здібностей і умінь, із прагненням стверджувати свою особистість, реалізувати свої навички і таланти буде сприяти утвердженню «культури влади» або «культури завдання».

Незважаючи на існування відмінностей у цих типах організаційних культур, елементи кожної з них можуть одночасно використовуватися в діяльності окремих підприємств. Існуючі на підприємствах організаційні культури, як правило, є оригінальним поєднанням наведених вище.

Особливий інтерес до характеристики типології організаційних культур викликає підхід Ф. Харіса й Р. Морана. Вони виділяють десять структурних характеристик організаційної культури (табл. 1.2.2), на основі сполучення яких виділяються типи культур.

Таблиця 1.2.2.

Характеристики організаційної культури за Ф. Харісом і Р. Мораном

Характеристика	Варіанти прояву
<i>Усвідомлення себе й свого місця в організації</i>	<ul style="list-style-type: none"> • приховання працівником своїх внутрішніх настроїв; • заохочення зовнішнього прояву внутрішніх настроїв
<i>Комунікаційна система й мова спілкування</i>	<ul style="list-style-type: none"> • використання усної, письмової, невербальної комунікації.
<i>Зовнішній вигляд, одяг і подання себе на роботі</i>	<ul style="list-style-type: none"> • різноманітність уніформ, спецодягу, ділових стилів, охайність, косметика, зачіска й т.п.
<i>Усвідомлення часу, відношення до нього і його використання</i>	<ul style="list-style-type: none"> • ступінь точності й відносності часу в працівників; • дотримання розпорядку й заохочення за це.
<i>Взаємини між людьми</i>	<ul style="list-style-type: none"> • за віком і статтю; • статусом і владою; • мудрістю й інтелектом; • досвідом й знаннями.
<i>Цінності й норми</i>	<ul style="list-style-type: none"> • що люди цінують у своєму організаційному житті і як ці цінності зберігаються.
<i>Віра в щось</i>	<ul style="list-style-type: none"> • віра у керівництво; • в успіх; • у свої сили; • у справедливість; • в етичне поводження.

Відповідно до підходу Ф. Харіса й Р. Морана характеристики культури висвітлюють зміст організаційної культури. Члени організації, розділяючи віру й очікування, створюють своє фізичне оточення, виробляють мову спілкування, роблять дії, які адекватно сприймаються іншими, та проявляють прийняті всіма почуття і емоції. Все це, сприйняте працівниками, допомагає їм зрозуміти й інтерпретувати організаційну культуру зі властивим їй значенням.

У процесі вивчення організаційної культури суттєвим є виділення її функцій. Аналіз літератури і теоретичний аналіз проблеми показав, що організаційна культура виконує низку позитивних та негативних функцій.

Дослідники виділяють такі позитивні функції організаційної культури:

1. Відтворювальну функцію - відтворення найкращих елементів культури, продукування нових цінностей та їх накопичення.

2. Оцінювально-нормативну функцію - порівняння реальної поведінки людини, групи, організації з «ідеальними» нормами, прийнятими в організації.

3. Пізнавальну функцію - пізнання та засвоєння організаційної культури в процесі адаптації нових працівників, сприяння їх входженню в життя колективу.

4. Світоглядну функцію - вплив культури на світогляд людини і проектування цінностей організаційної культури на цінності особистості або конфлікт з ними.

5. Комунікативну функцію - взаєморозуміння та взаємодія працівників, обмін результатами їх діяльності.

6. Рекреативну функцію - відродження духовних сил у процесі сприйняття елементів організаційної культури, що можливе лише в разі високого морального потенціалу організації.

Функціями організаційної культури також є: пізнавальна, регулятивна, прогностична, ціннісно-орієнтаційна, які характеризують діяльність людини [302]. У той же час В. Співак [531] доповнює ряд функцій організаційної культури наступними:

- відтворення кращих елементів культури і продукування нових цінностей;

- порівняльну (реальної поведінки людини і групи з нормами загальнокультурної і внутрішньоорганізаційної поведінки);

- пізнавальну (пізнання і засвоєння організаційної культури на стадії адаптації працівника дозволяє успішно включити його в життя колективу і визначає його успішність);

- комунікаційну (забезпечує взаєморозуміння і взаємодію працівників);

- функцію накопичення і збереження загальної пам'яті організації, відновлення духовних сил.

Т. Соломанідіна [686] вважає за необхідне додати *інноваційну* функцію організаційної культури, реалізація якої допомагає організації вижити в умовах конкурентної боротьби. Основу її складають система цілей, орієнтованих на потреби клієнтів, готовність до ризику і впровадження інновацій, соціальна відповідальність.

Негативні функції організаційної культури включають:

1. Стабілізаційну функцію - коли культурні цінності організації, які набули «стабілізації», починають чинити сильний опір будь-яким змінам в організації.

2. Функцію стійкості - організаційна культура, яка, набувши певної стабілізації, «закостеніння», стає дуже стійкою до будь-яких змін зовнішнього середовища, тобто «сильною» культурою. Але, разом з тим, «сильна» культура стає «слабкою», адже вона вже не здатна пристосуватися до змін зовнішнього середовища.

3. Функцію програмування - коли фундаментальні цінності організації, які вже набули стабільності, суттєво впливають на мислення та поведінку персоналу організації таким чином, що це позбавляє персонал шансів пошуку нових шляхів вирішення важливих питань.

4. Функцію бар'єру - організаційна культура установи або підприємства однієї країни може створити сильний бар'єр (викривити існуючу в процесі взаємодії з підприємством або установою іншої країни).

5. Функцію невідповідності - організаційна культура може бути неприйнятною для працівників, у результаті чого виникають проблеми ефективності праці, реалізації творчого потенціалу тощо.

6. Маніпулятивну функцію - організаційна культура може бути засобом маніпуляцій з боку менеджерів організації.

На наше переконання, особливістю наведених вище визначень організаційної культури є їх «термінологічний плюралізм», тобто використання понять, що відносяться до різних областей наукового пізнання, а також життєвого досвіду. Аналіз літературних джерел дозволяє зробити висновок, що організаційна культура розглядалася з позицій різних наукових

дисциплін. Узагальнивши ці дослідження, виділяють кілька напрямків, визначивши їх як управлінський, економічний, етнокультурний, психологічний, та критерії, за якими в контексті кожного напрямку велося вивчення організаційної культури.

Сучасні дослідники і практики часто використовують кілька понять, що описують одне й те ж явище. Стосовно організаційної культури, то це обумовлюється складністю предмета дослідження, його «порубіжністю», розташуванням на перетині інтересів багатьох наук. У зв'язку з неоднозначністю терміна «організаційна культура» в літературі пропонується чималий перелік критеріїв і показників для його точнішого визначення. Ті, що найчастіше зустрічаються в працях з менеджменту персоналу та організаційної психології, наведені в таблиці 1.2.3.

Таблиця 1.2.3.

Перелік критеріїв та показників, що характеризують організаційну культуру

Автори	Критерії та показники організаційної культури
V.Sathe, 1983, E. Schein, 1984, J. Kotter & J. Heskett, 2002	Сила та узгодженість
S. Albert, D. Whetten, 1985	Особистісна/ділова орієнтація
D. Arnold, L. Capella, 1985	Сила/слабкість, внутрішній/зовнішній фокус
T. Deal, A. Kennedy, 1983	Швидкість зворотного зв'язку, ступінь ризику
J. Martin, 2002	Культурна інтеграція і консенсус, диференціація та конфліктність, фрагментація та невизначеність.
K. Cameron, 2004	Гнучкість - дискретність - динамізм/стабільність - порядок – контроль; внутрішній фокус (інтеграція)/зовнішній фокус (диференціація)
Campbell, Dunnette, Lawler, Weick, 1970 (Цит. по Рошину)	Автономія дій індивіда, структурно-рольова специфікація співробітника, тактика винагороди, рівень підтримки та уваги в стосунках
R. Likert, 1970	Комунікація, мотивація, прийняття рішення, координація
E. Schein, 1984	Ставлення до природи, природи реальності і правди, природи людини, людської активності, людських стосунків
Harris, Moran, 2001	Усвідомлення себе та свого місця в організації, комунікаційна система та мова спілкування, зовнішній вигляд, репрезентація себе на роботі

Litwin, Stringer, 1968	Стиль лідерства, структурні характеристики організації, рівень обмежень, ступінь відповідальності індивіда, міжособистісні стосунки в організації, система заохочень/покарань, рівень конфліктності
------------------------	---

Часто дослідники, трактуючи різні погляди на зміст поняття «організаційна культура», співвідносять його із поняттям «адміністративна культура». *Адміністративна культура* - це значимі цінності, позиції, думки, що існують у суспільстві стосовно органів державного управління (орієнтовні стереотипи, зразки). Відповідно до цього визначення носієм адміністративної культури є все населення, причому по суті цей вид культури є лише частиною політичної культури, орієнтовні зразки й стереотипи, що існують у яких-небудь окремих органах державної влади або в усіх органах державної влади в цілому. У цьому випадку носіями адміністративної культури є співробітники даного органу державної влади, а сама адміністративна культура, як стверджує Вернер Ян, є різновидом організаційної культури.

Зауважимо, що *організаційна культура* - це галузь знань, що виділилася також із порівняно нової галузі знань - організаційної поведінки, яка вивчає загальні підходи, принципи, закони та закономірності в організації.

Основна мета організаційної поведінки - допомогти людям більш продуктивно здійснювати свої обов'язки в організаціях і отримувати від цього більше задоволення.

Таким чином, ми маємо деякий описовий образ організаційної культури у міждисциплінарному контексті досліджень, які є пріоритетними в галузях соціально-гуманітарних наук. Проте аналіз представлених дефініцій організаційної культури дозволяє зробити висновок про те, що, незважаючи на певні різнобої у трактуваннях сутнісних характеристик даного феномену, більшість дослідників, що займаються проблематикою організаційної культури, виходять з того, що, будучи системою загальноприйнятих уявлень і підходів до здійснення власних функцій та цільового призначення організації в цілому, форм відносин та досягнення результатів діяльності, організаційна культура виступає в якості своєрідного інтегратора, що виконує, крім усього іншого, і найважливішу соціальну функцію - адаптацію організації в даному соціальному середовищі.

Враховуючи багатогранність, поліаспектність базового поняття «культура», що є, як відомо, однією з найважливіших детермінант соціального життя, категорія «організаційної культури», як феномен, потребує аналізу цілого комплексу теоретико-методологічних підходів та суджень щодо його специфічних параметрів і властивостей.

1.3. Теоретико-методологічні підходи до вивчення організаційної культури управління загальноосвітнім навчальним закладом

*Єдиний шлях, який веде
до успіху, – це діяльність
Г. Сковорода*

Освіта XXI століття – це суспільні виклики, що диктують необхідність постійного оновлення, розвитку, пошуку ефективних моделей, шляхів і ресурсів впровадження високої організаційної культури, що є проблемою функціонування організації та кожного її члена. Настав час, коли необхідно формувати нову систему управління, нову методичну базу управлінської практики, яка б спрацьовувала в умовах ринкових відносин, використовуючи наукові досягнення в процесі створення моделі раціонального управління загальноосвітнім навчальним закладом .

Згідно з Постановою Кабінету Міністрів України № 778 від 27.08.2010 р. «Про затвердження Положення про загальноосвітній навчальний заклад» та відповідно до статті 9 Закону України «Про загальну середню освіту» загальноосвітній навчальний заклад – це заклад освіти, що забезпечує потреби громадян у загальній середній освіті. Загальноосвітній навчальний заклад у своїй діяльності керується Конституцією України, законами України «Про освіту», «Про загальну середню освіту», іншими законодавчими актами України, актами Президента України, Кабінету Міністрів України, наказами Міністерства освіти і науки України та інших центральних органів виконавчої влади, рішеннями місцевих органів виконавчої влади та органів місцевого самоврядування, Положенням про загальноосвітній навчальний заклад та власним статутом.

Головним завданням загальноосвітнього навчального закладу є забезпечення реалізації права громадян на загальну середню освіту, формування і розвиток соціально зрілої, творчої особистості з усвідомленою громадянською позицією, почуттям національної самосвідомості, підготовленої до професійного самовизначення, а також створення умов для оволодіння системою наукових знань про природу, людину і суспільство. У нашому дослідженні ми будемо вживати термін «школа» як тотожне поняттю загальноосвітнього навчального закладу(в подальшому ЗНЗ).

Переорієнтація цілей і цінностей сучасної школи як соціального інституту вимагає нових концепцій *управлінської діяльності*. Розуміння складності управлінської діяльності останнім часом наводить багатьох учених на думку «про обмеженість функціональної моделі» управлінського циклу, у якому відсутня людина з її інтересами, індивідуальними особливостями, уміннями, навичками.

Сучасна освіта ставить нові вимоги до особистості та професійної діяльності керівника навчального закладу і зокрема - до його особистої культури. Зміни в системі управління освітою є незаперечним продуктом прогресу цивілізації в частині розвитку сучасної освіти, загального поступального руху українського суспільства й розвитку освіти в Україні. Мова йде про нову управлінсько-освітню етику, яка ґрунтуватиметься на знаннях про психологічні особливості процесу управління (психологія управління); створенні демократичних моделей педагогічного й управлінського менеджменту, що дозволить максимально реалізувати права людини: право на освіту, розвиток, удосконалення, соціальний захист, свободу вибору.

Нині, коли школа переорієнтовується на вимоги ринкової побудови всіх сфер соціального життя держави, найперше змінилася роль керівника ЗНЗ, як важливої фігури в організації навчально-виховного процесу. Школі потрібен керівник, який би виконував свою роботу професійно. Є підстави говорити про тенденцію до розшарування ЗНЗ за якістю знань. З'являється так званий елітний ЗНЗ. Його керівнику характерні професіоналізм, впевненість в собі, оптимістичне сприйняття світу, заповзятість, творчість. Поряд з економічним чуттям такому керівнику притаманне чуття сучасності у педагогічній реальності. Такий керівник ЗНЗ поєднує в собі високий професіоналізм з широким світобаченням. Він готовий завжди оволодівати новими формами, методами, технологіями навчання і виховання, основами менеджменту освіти, що дає йому впевненість у завтрашньому дні. Сучасний керівник

утверджує оптимістичний підхід до дійсності, є стійким у стресових ситуаціях, соціалізується в умовах кризи, залишається для учня і колективу важливим суб'єктом їх соціалізації. Для нього характерною є висока загальна і організаційна культура.

У дослідженнях сучасних учених ми знайшли дві протилежні точки зору на проблему можливості цілеспрямованого формування та розвитку організаційної культури. Одні вчені категорично розглядають організаційну культуру як консервативний елемент, що обмежує можливість довільних радикальних змін, і вважають, що її формування проблематичне (С. Щербина) [531]; інші (ця точка зору представлена великою кількістю досліджень) розглядають цей феномен як систему загальноприйнятих в організації представлень і підходів до організаційної культури, досягнень ефективної управлінської діяльності, які відрізняють одну організацію від іншої і піддаються формуванню та розвитку (Б. Мильнер) [26]. Складно в повній мірі заперечити першу точку зору і погодитись із іншою, особливо коли це стосується системи управління навчальним закладом. У цьому сенсі заслуговує на увагу інтерпретація значущості організаційної культури як явища, яку представила Т. Сорочан: «Організаційна культура - це специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації. У межах теорії менеджменту організаційна культура розглядається як потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі відділи організації і окремих осіб на спільні цілі, мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку» [205].

У межах наукової теорії управління організаціями ефективність управління та поведінка всіх учасників управлінського процесу покращується засобами розвитку організаційної культури. Організаційна культура в системі управління освітніми закладами є унікальним феноменом, складність якого можна досягнути лише за допомогою застосування великої сукупності відомих у педагогіці методологічних підходів, що дозволяє з різних позицій здійснити аналіз досліджуваної проблеми.

Визначаючи методологічні основи дослідження, ми провели культурологічний аналіз висвітлення проблеми, насамперед, в теорії педагогіки. В основу теоретичних засад покладено ідеї про освіту як явище культури В. Сухомлинського [205]. При цьому враховано, що вивчення культурного середовища освітнього закладу потребує міждисциплінарного підходу, з метою розкриття якого ми звернулися до досліджень філософів,

соціологів (зокрема теорії соціокультурного середовища П. Сорокіна [629] та ін.)

Гуманістичний та демократичний виміри освіти передбачають високий рівень її культури. Такою вона може бути лише за умови реальної зміни технократичної (знаннієвоцентриської) парадигми на культурологічну, зорієнтовану на плекання Людини Культури. Цю думку продукують сучасні вітчизняні та зарубіжні дослідники: О.Бондарчук, Васильченко, В. Зінченко, Л.Калініна, Л.Карамушка, С.Королюк, В. Кремень, Н. Крилова, В.Маслов, В.Олійник, Н.Островерхова, В. Панов, О. Савченко, В. Ясвін та ін.

Виходячи з їх теоретичних положень, можемо стверджувати, що рівень культури суб'єктів шкільної освіти є одним з найбільш інтегрованих показників її якості. Сутність культурологічного підходу полягає у тому, що освіта розглядається у контексті культури як багатовимірною явища, а тому не зводиться лише до навчання, засвоєння знань. Звідси - необхідність культурологічного підходу до визначення мети освіти, а значить, і оцінювання результату. Оскільки керівники закладів освіти визначають мету та оцінюють якість освіти як співвідношення мети і результату, необхідною умовою є вміння управлінців ці результати спрогнозувати і оперативно спрямувати на подальший розвиток. Результатом такого розвитку завжди має бути новий рівень культури навчального закладу. Інтегрованим критерієм якості освітньої системи є її здатність забезпечити всім суб'єктам комплекс можливостей для ефективного особистісного саморозвитку і самоактуалізації у культурологічному вимірі.

Отже, важливим чинником вирішення досліджуваної проблеми є організаційна культура управління загальноосвітніми навчальними закладами. Це - не окремий вид (напрямок) управлінської діяльності, а органічна складова системи управління ЗНЗ. Це означає, що культурологічна складова має бути притаманна всім елементам (функціям, напрямам, методам тощо) управлінської діяльності. І не лише як існуюча реальність, а як цілеспрямована реалізація культурологічного підходу до управління.

З іншого боку, має бути справді культурним сам процес управління - від його філософської, моральної платформи до організаційної, технологічної. Світовий досвід показав, що культура управління в результаті дає культуру успіху, а значить - розвиток і високу якість.

Сучасна педагогіка має визнати, що метою шкільної освіти є входження педагогів та учнів у простір культури, активне її засвоєння, творення нових культурних цінностей. Цей процес відбувається у культурно-освітньому

середовищі, в якому можлива співпраця суб'єктів освітнього процесу, без якої середовище не можна вважати культурним. Ресурси справді культурного середовища, на думку багатьох дослідників, є невичерпними. Отже, проектуючи розвиток освітнього закладу, керівникам необхідно забезпечити його культуровідповідність, що формується під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх чинників.

Визначальним у першій групі чинників є середовище, що оточує індивіда. Воно включає комплекс природних і соціальних факторів. Сукупність соціальних умов життєдіяльності людини, що впливають на її свідомість і поведінку, називають соціальним середовищем, тобто, власне соціальним є та його частина, яка складається з індивідів, спільнот, що взаємодіють між собою у певному просторі культур (субкультур). Воно складається із економічних, політичних, соціальних і духовних умов та відносин, що прямо чи опосередковано впливають на свідомість, розвиток, поведінку людини. Саме цей вплив і надає ознак середовища. Розрізняють дві форми вияву соціального середовища - на макро та мікрорівнях. Макросередовищем прийнято називати сукупність духовних та матеріальних умов, за яких проходить життєдіяльність всього суспільства. Узагальнено його можна назвати *культурою народу*. Воно тісно взаємодіє з мікросередовищем, що має безпосередній вплив на поведінку людини. Все ж соціокультурне мікросередовище, хоч і пов'язане з загальнокультурною ситуацією, має свою диференціацію, певну автономію.

Це стосується і такого явища, як *освітнє середовище*. Воно включає в себе систему впливів і умов формування особистості, а також можливостей для її розвитку [640]. Важливими складовими його є шкільне середовище, сімейне, екологічне тощо. Поняття «соціокультурне навчальне середовище» започаткував вчений С. Гончаренко [141]. За його твердженням, це спеціально організований простір для освоєння різних видів і форм людської діяльності, де учень оволодіває науковими знаннями, досвідом емоційно-ціннісного ставлення до світу, речей і людей, досвідом спілкування.

О. Савченко [872], відома вітчизняна дослідниця, ввела в науковий обіг такий термін як «навчально-виховне середовище» освітнього закладу [857]. Створення сприятливого навчально-виховного середовища школи займало чільне місце у педагогічній діяльності В. О. Сухомлинського. Теоретичне осмислення цього важливого фактору впливу на якість діяльності навчального закладу викладено у ряді його творів («Серце віддаю дітям»,

«Проблеми виховання всебічно розвиненої особистості», «Розмова з молодим директором школи» та ін.).

Соціокультурне середовище школи розглядається нами як сукупність умов, предметних і людських елементів, з якими взаємодіють суб'єкти навчально-виховного процесу і зазнають їх впливу. Це - складна мікросистема з певними складовими, сферами - соціально-правовою, інформаційною (освітньою, навчальною), виховною та ін. Принципово важливим для нашого дослідження є культурологічний підхід. Тому насамперед нас цікавили культурні механізми взаємодії у процесі управління ЗНЗ. Так ми звернулися до сутності поняття «культурне середовище». Його ми розглядаємо як достатній рівень культури освітнього середовища, його культуровідповідність. Це багатомірне явище, яке включає систему елементів людського та предметного оточення, умов (інформаційно-освітніх, психолого-педагогічних, матеріально-технічних, знако-символьних), що впливають на культурний розвиток суб'єктів освітнього закладу і зазнають змін у результаті культуротворчої діяльності цих суб'єктів. Це - конкретний соціальний простір, в якому вихованець активно включається в культурні зв'язки суспільства і де він набуває першого досвіду самостійної культурної діяльності. Засвоєння культурних цінностей відбувається через зміст навчальних предметів, реалізацію соціокультурних функцій, методів навчання, шляхом організації повноцінного включення вихованців у створення культурного середовища школи. Все це складає зміст управління розвитком культурного середовища, яке є основним структурним елементом системи управління навчальним закладом і виступає важливим чинником формування шкільної культури.

Культура, як одне з явищ людського життя, має своє призначення. Це - задоволення як духовних, так і матеріальних потреб людини. Вона зумовлює розвиток і вдосконалення цих потреб. Шкільна культура є окремим випадком загальної культури, тому вона має таку саму місію, лише в звуженому варіанті. Місце шкільної культури – задовольнити потреби членів шкільного колективу (духовні, організаційні, потреби в згуртованості; наявності змісту, у причетності до світового прогресу, до забезпечення добробуту в державі тощо).

Окремо слід наголосити на трьох основних характеристиках культури:

1. Культура створюється людьми. Це набір породжених людським суспільством елементів, які були створені і відкриті в минулому і передаються із покоління в покоління.

2. Культура - це феномен, якому вчать, її елементи вивчають або спостерігають нові члени товариства, які сприймають їх як норму поведінки в соціальному житті.

3. У шкільній культурі є стрижнева ідея, або ядро, принцип, який є обов'язковим для всіх і кожного і виявляється як в оформленні школи, класу, так в сутності ділового спілкування керівника з членами педагогічного і учнівського колективів.

У формуванні особистості є два головних аспекти - професійний і культурний. Загальноосвітній навчальний заклад покликаний давати не тільки знання учням, а й формувати особистість педагога, виховувати такого педагога, який за словами Т. Г. Шевченка, був би апостолом правди і науки та уособленням совісті нації, яка потребує культурного вчителя. Культурний педагог – це не взірць формально-етикетної шляхетності, а інтелігентна людина за своєю найвищою духовною сутністю із творчим і гуманним способом світобачення, світосприймання. Саме культура керівника ЗНЗ є підґрунтям формування особистості учня загальноосвітнього навчального закладу. Інститутом творення культури від керівника до вчителя і від вчителя до учня є сучасний загальноосвітній навчальний заклад.

Отже, особливої актуальності саме сьогодні набуває теза; «Від людини освіченої - до людини культурної», що означає відродження національної інтелігенції, створення внутрішніх передумов для розвитку творчої індивідуальності. Тільки в культурному середовищі можуть формуватися керівники і спеціалісти, здатні вільно і широко мислити, створювати інтелектуальні цінності, яких завжди потребує суспільство і школа зокрема.

Важливим етапом вивчення культури школи були 70-80-ті роки, коли предметом уваги дослідників уперше стали поняття «шкільний клімат», «етнос школи», «шкільне середовище», що є або складовими поняття «культура школи», або тісно пов'язані з ним.

Водночас культура школи стала предметом вивчення фахівців у галузі теорії організацій. У центрі їхньої уваги перебувала проблема взаємозв'язку розвитку організаційної культури та ефективного лідерства, культури школи та освітніх змін.

До численних характеристик культури школи, що аналізувалися протягом останніх двох десятиліть, належать такі:

- етична місія культури школи, яка повинна сприяти розвитку професійної та соціальної мотивації діяльності педагогічного колективу й постійному удосконаленню, розвитку творчої співпраці педагогів;

- залежність культури школи від зовнішнього контексту (соціально-економічних, політичних та культурних умов діяльності) та внутрішніх чинників розвитку (історія навчального закладу, матеріальні, часові, фінансові, людські та інші ресурси, способи здійснення лідерських функцій тощо);

- способи інтеграції в рамках культури школи кількох субкультур, у тому числі учительської, учнівської, батьківської, місцевої;

- залежність рівня розвитку культури школи від характеру цінностей, що об'єднують членів шкільної громади, згуртованості навколо цінностей, способів прояву цінностей у поведінці та багатьох інших;

- консервативний характер культури школи як чинник опору змінам;

- шляхи подолання негативної організаційної культури школи.

Усвідомлення сутності культури школи є необхідною умовою якості шкільної освіти, розвитку особистості, яка тісно пов'язана із запровадженням культурологічного підходу до складної системи управління загальноосвітнім навчальним закладом і значною мірою залежить від рівня організаційної культури керівників.

На нашу думку, забезпечити повноту і всебічність дослідження складних систем, до яких належить система управління сучасною школою, допоможе використання певної сукупності *теоретико-методологічних підходів* до вивчення такої вагомий складової системи управління як організаційна культура, яка, в свою чергу, є складним соціальним феноменом.

Проведений нами аналіз наукової літератури показав, що чим складніша система, тим детальніше вона може бути описана, тим більшою кількістю моделей представлена, і тим більше підходів, концепцій, інструментарію вводиться в науковий обіг при її дослідженні. Цю закономірність можна спостерігати в науковому визнанні організаційної культури, яке здійснила дослідниця І. Буєва [551].

На її думку, саме різноплановість теоретико-методологічних підходів до вивчення досліджуваного феномена дає можливість «черпати» глибину явища і висвічувати його складність. Аналіз спеціальних робіт, присвячених у більшій мірі організаційній культурі, дозволяє виявити низку підходів, які в своїй сукупності створюють методологічний фундамент дослідження даного феномена в педагогічних контекстах [53].

Одним із перших у вивченні явища організаційної культури став *компаративістський* підхід (від англ. *compare* - «порівнювати»). Ще в 60 -ті роки С. Юшімуре, У. Нойман, У. Оуччі [881] проводили дослідження

організаційної культури в різних компаніях (як правило, порівнюючи японські та американські), виявляючи залежність культурних процесів від національної культури. Підхід широко використовується при проведенні крос-культурних досліджень (С. Мясоєдов, Т. Персікова [840]), в тому числі і в педагогіці, і є продуктивним у виявленні критеріїв для порівняння організаційних культур різних освітніх співтовариств та індивідів.

Антропологічний підхід уперше розробив і обґрунтував К.Ушинський [172]. У його розумінні цей підхід означав системне використання даних усіх наук про людину і врахування їх при побудові і здійсненні педагогічного процесу. До антропологічних наук К.Ушинський відніс: анатомію, фізіологію і патологію людини, психологію, логіку, філософію, географію, статистику, політичну економію і історію в широкому розумінні (історію релігії, цивілізації, філософських систем, літератури, мистецтв і виховання). Його положення: "Якщо педагогіка хоче виховати людину у всіх відношеннях, то вона повинна передусім пізнати її теж у всіх відношеннях". - залишається актуальним для сучасної педагогіки.

Антропологічний підхід у подальшому був розвинутий К. Гертцем [53], який ще в 1979 році представив антропологічну концепцію культури і показав, як можна при її аналізі використовувати символи, традиції, ритуали, мову, міфи і т.д. Антропологічний зміст організаційної культури полягає в тому, що носіями її є люди, і що вона є соціальним феноменом. У педагогічних дослідженнях даний підхід дозволяє розглянути вищезазначені явища як засіб формування культури особистості, а отже, їх організаційної культури.

Актуальність, необхідність і значення організаційної культури, як соціальної складової, підкреслює у своїх роботах Г. Дмитренко [206], акцентуючи увагу на необхідності переходу сучасної системи керування організаціями до використання *антропосоціального* підходу [50].

Даний підхід має на увазі об'єднання особистості й соціуму, інтересів окремої людини й інтересів суспільства, розглядає суб'єкт і об'єкт керування як біосоціальні сутності. Він є ключовим у роботах Г. Колесникова [888], який пропонує в процесі формування організаційної культури особливу увагу приділяти гуманізації праці, соціалізації, демократизації управління, посиленню ролі командної й групової роботи, створенню раціональної системи трудових відносин, побудові сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, забезпеченню гласності в управлінні.

Із позицій антропосоціального підходу у різних літературних джерелах

даються різні визначення поняттю «організаційної культури».

Так, А. Шевченко під організаційною культурою розуміє особливі цінності, переконання, норми й неофіційні домовленості щодо способів поведіння співробітників і здійснення спільної діяльності, які розділяються всіма членами організації.

М. Семикіна пропонує розглядати організаційну культуру як сукупність певних цінностей, норм і моделей поведінки, які декларуються, розділяються й реалізуються на практиці керівниками підприємств і персоналом, доводячи свою ефективність у процесі адаптації до потреб внутрішнього розвитку організації й вимог зовнішнього середовища» [203].

Д. Брустінов виділяє два основних рівні організаційної культури: як об'єкт, і як процес. На першому рівні організаційна культура розуміється як сукупність певних елементів, а на другому – ідеологія керування підприємством як соціально-технічною системою [869].

На думку О.Тихомирова всі основні елементи організаційної культури (мета, цінності, знання, комунікації, мотиви, процеси) перебувають у тісному взаємозв'язку один з одним, а також з носіями організаційної культури, типами її зовнішнього прояву, способами сприйняття й засвоєння працівниками організації в рамках єдиної системи управління організаційних цінностей і норм поведінки [172].

Російські вчені О. Віханський і А. Наумов, використовуючи те спільне, що властиве більшості визначень, узагальнюють: організаційна культура - це набір найважливіших припущень, що сприймаються членами організації і отримують вираження в заявлених організацією цінностях, які визначають людям орієнтири їх поведінки і дій. Це «символічні» засоби духовного і матеріального внутрішнього оточення [474].

Досліджуючи дану проблематику, слід враховувати особливості українського менталітету, суспільної свідомості й психології, які завжди впливали на економічне середовище й економічну культуру організації. Велике значення в цьому контексті має національний характер культури. Будучи важливою складовою будь-якої національної культури, зокрема організаційної, він є не стільки сукупністю психологічних явищ, скільки буттям, формою народної самосвідомості. Соціально-економічний розвиток суспільства також зазнає його впливу, оскільки він залежить від стану соціуму, держави, можливостей людини реалізувати свої права [452].

Відповідно до *соціологічного* підходу, який є одним з основних у дослідженні організаційної культури (З. Капітонов, Ю. Красовський,

В. Співак), вона розглядається як інноваційна форма соціальної культури. Так, за визначенням Дж. Коттера і Дж. Хескетт, культура організації є «соціально створена реальність», якісна характеристика здійснення людьми своєї соціальності [172]. Даний підхід дозволяє виявляти закономірності організаційної культури освітніх співтовариств в рамках соціальної взаємодії та відтворення відповідного досвіду управління освітньою організацією у колі соціальних норм, ролей, відносин, які постійно змінюються. Принципово важливою для педагогічних досліджень є теза про те, що в культурі освітнього співтовариства відображаються соціальні цінності конкретного суспільства: люди - члени даного колективу привносять в культуру індивідуальний соціальний досвід, інтеріоризовані соціальні цінності референтної групи.

Психологічний підхід у дослідженні організаційної культури (основоположники: К. Арджіріс, Мак Грегор, К. Левін) орієнтований на вивчення: суб'єктивних механізмів поведінку індивідів в організації (їх потреб, мотивів, інтересів, бажання, волі); особистості лідера та її впливу на управління культурою; психологічного клімату (атмосфери) як визначального компонента організаційної культури. Сучасні дослідження щодо вивчення особливостей організаційної культури особистості в основному ведуться в площині соціальної та організаційної психології (В. Воронін, Т. Соломанідіна) [39], де вивчається вплив соціального середовища на організаційну поведінку як істотну і видиму частину культури. *Психологічні дослідження* організаційної культури представлені нечисленними узагальнюючими роботами, в яких уточнюються поняття організаційної культури, виявляються соціально-психологічні механізми її формування, розробляються методи її діагностики, умови і чинники вдосконалення (Л. Аксеновська, О. Бондарчук, В. Воронін, Л. Карамушка, М. Кримчанінова, С. Ліпатов, А. Полосін, Ж. Серкіс, та ін.).

У дослідженнях, присвячених організаційній культурі, як інваріант методологічного базису виступає *культурологічний* підхід, застосований до вивчення теорії організацій ще в 60-70-ті роки в роботах Т. Діла, А. Кеннеді, П. Друкера, С. Ганді, Р. Уотермена, Е. Шейна. З позицій культурологічного підходу організаційна культура розглядається як прояв універсального феномена, яким є культура, а тому вона успадковує її ознаки і функції і насамперед - *гуманістичну* та *аксіологічну*. При освоєнні культури особистість транслює загальнолюдський досвід, виражений насамперед у цінностях: «ціннісна природа культури» (А. П. Бодрілін [1]) проявляється у

всіх її видах і формах. Цінності, будучи універсаліями культури, стають точкою перетину і взаємодії *культурологічного та аксіологічного* підходів у дослідженні організаційної культури.

Культурологічний підхід, як конкретно-наукова методологія пізнання і перетворення педагогічної реальності, зумовлений об'єктивним зв'язком людини з культурою як системою цінностей. Людина містить у собі частину культури. Вона не тільки розвивається на основі засвоєної нею культури, а й поповнює її новими елементами культури. У зв'язку з цим засвоєння культури є розвитком самої людини і становленням її як творчої особистості.

Функціонування організаційної культури з педагогічної точки зору - це постійне перетворення об'єктивно існуючих загальних форм культури в індивідуальне духовно-моральне багатство особистості, і навпаки: аксіологічного і творчого потенціалів кожної особистості - в організовану форму культури. У спільному соціокультурному просторі відбувається постійний діалог індивідуальних культур (М. Бахтін [109]) співробітників організації, але вони не зводяться до їх об'єднання: в колективах з усталеною культурою вони стають самостійною сутністю якоїсь «загальної індивідуальності» у формі «надколективного розуму».

Державна національна програма «Освіта. Україна ХХІ століття» одним із напрямів реформування освіти визначає підготовку нової генерації педагогів, керівників з високим загальним рівнем педагогічної культури, які б втілювали в життя основні принципи перебудови освіти, а саме: гуманізації, гуманітаризації, демократизації, етнізації, диференціації, індивідуалізації. Принципи гуманізації та гуманітаризації освіти спонукає керівників підносити статус їх культурологічного підходу в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом.

В рамках *культурологічного підходу* в управлінні школою відбувається зміна самої структури педагогічного мислення. З керівника знімається зайвий тягар контролю за «зунною педагогікою» (знання, уміння і навички) на користь стратегії розвитку особистості сучасної історичної доби. Керівник навчального закладу враховує у своїй педагогічній і управлінській діяльності, що шкільна культура – це нове педагогічне мислення, нова філософія рідної школи як система поглядів на навчально-виховний процес. Культура школи - це така система життя шкільного колективу, де панує ініціатива, організація, реалізація творчих задумів, коли вчителі і учні свідомо знають, що і як їм робити, коли є взаємна повага, взаємодопомога, взаємовимогливість, емпатія, толерантність, альтруїзм тощо. Культура школи - це живий дух, живе

натхнення, успіх, радість, самоствердження й саморозвиток, підтримання традицій та сповідування символів. Провідником організаційної культури школи має бути директор школи і його команда.

Традиційні для педагогіки підходи щодо ролі школи, вчителя як транслятора культурного досвіду, а учня - як «споживача», об'єкта виявляються застарілими в умовах глобальних змін суспільного розвитку. Йдуть активні пошуки адекватних цим змінам методологічних основ вирощування людини культури. Вони базуються на усвідомленні того, що освіта в цілому і найбільш масова її ланка - загальноосвітній навчальний заклад є насамперед явищами культури. Поширена думка, що кращий стратег - це філософ, що володіє технікою стратегічного управління. Існує тлумачення стратегічного управління освітою як сукупності рішень і ідей щодо визначення пріоритетних напрямів розвитку. Така програма розвитку забезпечує досягнення місії та цілей школи. Увести дитину в світ культури - основна місія школи. Тож все, що відбувається в ній, носить культурний характер, і управління загальноосвітнім навчальним закладом - в першу чергу.

Історичний розвиток і створення педагогічної науки створили унікальний культурний простір, здатний продукувати нові форми культурної діяльності. Педагогічна культура, організаційна культура, комунікативна культура, рефлексивна культура, екологічна культура, юнацька субкультура, інформаційна культура, підтримувані й, що розвиваються завдяки сучасному стилю керівництва, створюють неповторне освітнє середовище. Кожний із цих культурних феноменів несе специфічні змісти й функціональне навантаження [317].

Педагогічна культура, будучи базовою умовою організації навчальної діяльності, не охоплює всього комплексу дій освітньої установи. Її область - це область філософії педагогіки, педагогічної науки, етики науки, області етики взаємодії. Її предметом, зокрема, не можуть бути питання економіки утворення.

Організаційна культура, що розуміється іноді як ділова культура, є продуктом взаємодії ділової культури макросередовища зі своєрідністю діяльності освітньої установи. Вона інтегрується з комунікативною й інформаційною культурами, які мають безпосереднє відношення до процесів керування, функціонуючи з метою збору інформації, її передачі й нагромадження, підготовки управлінських рішень. Слід зазначити, що в процесі навчання інформаційна культура виступає як інструмент, за

допомогою якого відбувається імітація реальних фізичних, біологічних, соціальних і інших процесів, здійснюється моделювання, розрахунки, розширюються можливості збереження інформації в пам'яті. Соціальна, науково-технічна, технологічна, статистична інформація використовується в навчальному процесі як інструмент пізнання, типологізації, класифікації, що дає можливість проведення міждисциплінарних досліджень і підвищити науковоємнісне навчання. Обидві функції інформаційної культури забезпечують стійкість і конкурентоспроможність освітньої установи. Але інформаційна культура не може замістити організаційну й інші культурні феномени, що успішно функціонують в освітній установі.

Комунікативна культура, тобто культура людських взаємин і соціальної взаємодії, має дві області поширення: усередині освітньої установи й поза нею. Мистецтво комунікації винятково важливе в сучасних освітніх установах, але воно не заміщає всіх інших сторін діяльності освітньої установи. Успішність функціонування освітньої установи залежить від здатності до самоаналізу й критичного мислення, тобто від рефлексивної культури, але досягається лише при організаційній підтримці. Стиль керівництва, будучи найважливішим компонентом діяльності освітньої установи, узятий сам по собі, без змістовних частин, що полягають у педагогічних, інформаційних, організаційної культурах, не має змісту.

Таким чином, окремий аспект культурної діяльності освітньої установи, навіть тієї, що розвивається успішно, не представляє продуктивної сили. Тільки їхній синтез перетворює освітню установу в єдиний організм. Найбільш узагальненим поняттям такої інтеграції й стає поняття корпоративної культури.

Педагогічним ресурсом формування корпоративної культури є: цілеспрямована робота із засвоєння кращих зразків поведінки, осмислення значимості традицій і їхня підтримка, створення естетики повсякденності (інтер'єр, одяг співробітників, манери, що говорять про діловитість і акуратність), досягнення потрібного рівня поінформованості про прийняті освітні стандарти, постійне науково-професійне зростання співробітників. Однак є деталь, що робить організаційну культуру видимою, відчутною, - гордість всіх членів освітньої установи за свою школу, гімназію, лицей.

Сутність культурологічного підходу до вивчення особливостей організаційної культури управління загальноосвітнім навчальним закладом полягає в тому, що освіта розглядається в контексті культури як багатовимірною явища, а тому не зводиться лише до управління процесом

навчання та засвоєння знань. Виходячи з вищезазначеного, існує необхідність культурологічного підходу до визначення мети управлінської діяльності в закладах освіти, яка підпорядкована головній меті - якості освіти, а значить, оцінюванню результатів правління навчально-виховним процесом.

У нашому дослідженні ми виходили з тих позицій, що культурологічний підхід до управління ЗНЗ передбачає, по-перше, особистісну орієнтацію керівництва педагогічним колективом; по-друге, обов'язковою умовою є створення культурного середовища, творчої атмосфери в школі. Необхідно максимально використовувати культурний потенціал освітнього середовища, всіх його складових. Знання, вміння та навички, які формуються у навчальному процесі мають бути насамперед засобом розвитку особистості, її становлення як суб'єкта культури. Оскільки керівники закладів освіти визначають мету та оцінюють якість освіти як співвідношення мети і результату, необхідною умовою є вміння управлінців ці результати спрогнозувати і операційно спрямувати на подальший розвиток. Результатом такого розвитку завжди має бути новий рівень культури навчального закладу. Інтегрованим критерієм якості освітньої системи є її здатність забезпечити всім суб'єктам комплекс можливостей для ефективного особистісного саморозвитку і самоактуалізації.

Аксіологічний підхід (Б.Ананьев [63]) полягає в тому, що «найчастіше культуру як соціальний феномен визначають саме через ціннісні орієнтації». Сутність аксіологічного підходу може бути розкрита через систему аксіологічних принципів, до яких належать:

- рівноправність усіх філософських поглядів у межах єдиної гуманістичної системи цінностей (при збереженні різноманітності їх культурних і етнічних особливостей);

- рівнозначність традицій і творчості, визнання необхідності вивчення і використання учинь минулого і можливості відкриття в теперішньому й майбутньому;

- екзистенціальна рівність людей, соціокультурний прагматизм замість суперечок про підґрунтя цінностей;

- діалог замість байдужості чи взаємозаперечення.

Ці принципи дають змогу різним наукам і течіям, що об'єднані гуманістичною орієнтацією, вести спільний пошук оптимальних рішень на підставі діалогу.

У вітчизняній науці категорія цінності стала предметом філософського

осмислення, починаючи з 60-х років XIX століття, коли зріс інтерес до суб'єктивного фактору, проблем людини, моралі, гуманізму. Розуміння ціннісних характеристик педагогічних явищ склалося під впливом загальної аксіології. Специфіка педагогічної аксіології визначається особливостями педагогічної діяльності, її соціальною роллю і можливостями особистості.

У основі педагогічної аксіології лежить розуміння і ствердження цінності людського життя, виховання і навчання, освіти в цілому і педагогічної діяльності. Значимою цінністю є ідея всебічно і гармонійно розвинутої особистості, що пов'язана з ідеєю справедливого суспільства, яке здатне реально забезпечити кожній людині умови для максимальної реалізації закладених у ній можливостей. Ця ідея є основою ціннісно-світоглядної системи гуманістичного типу. Вона визначає ціннісні орієнтації культури і допомагає особистості орієнтуватись в історії, суспільстві, діяльності. Так, основою орієнтації особистості в сучасному українському суспільстві є комплекс вартостей: громадянських (верховенство закону, права людини, обов'язки, що випливають з прав і свобод інших людей, суверенітет особи та ін.), національних (державна незалежність, патріотизм, пошана до державних символів, Гімну, Конституції України, дбайливе ставлення до національних багатств, до рідної природи та ін.); загальнолюдських (доброта, милосердя, справедливість, свобода, чесність та ін.); у побудові сім'ї - комплекс вартостей сімейного життя (подружня вірність, піклування про дітей, піклування про батьків і старших у сім'ї, пошана до предків, допомога слабшим членам сім'ї, гармонія батьківського і материнського впливу, культ праці, гостинність та ін.); у побудові особистого життя - комплекс вартостей особистого життя (орієнтація на пріоритет духовних вартостей, внутрішня свобода, здоровий глузд, поміркованість, урівноваженість, толерантність, працьовитість, підприємливість, цілеспрямованість, самостійність, відповідальність, культ доброго імені, щедрість, увага до власного здоров'я та інші).

Педагогічні цінності, як і будь-які духовні цінності, утверджуються у житті не спонтанно. Вони залежать від соціальних, політичних і економічних відносин у суспільстві. Останні суттєво впливають на розвиток педагогіки і освітньої практики. Із зміною соціальних умов життя, розвитком потреб суспільства і особистості трансформуються і педагогічні цінності.

Ціннісні орієнтації особистості є однією з головних характеристик особистості, а їх розвиток - основним завданням гуманістичної педагогіки. Система цінностей становить фундамент виховання, ті найважливіші ідеї і

цілі, у здійсненні яких вбачають смисл свого існування людина і суспільство.

Згідно з аксіологічним підходом, який отримав широке поширення в управлінських та педагогічних науках завдяки роботам В. Андреева [64] та його наукових шкіл, будь-яка діяльність (у тому числі й колективна) обумовлена ієрархією цінностей. І хоча цінності не є чимось, «що можна було б відчутти візуально, вони як фундаментальні духовні детермінанти індивідуального та колективного розвитку, характеризуючи «вимір людяності» різних об'єктів, і утворюють стрижень культури», у тому числі - і організаційної. Ієрархічна система цінностей в сучасній культурі управління навчальним закладом з точки зору аксіологічного підходу, специфіка організаційної культури освітніх установ і їх керівників обумовлена тим, що «зміст і призначення управлінської та педагогічної діяльності визначаються гуманістичним ідеалом, а її цінності відображають пріоритет загальнолюдських цінностей: духовних, практичних, особистісних» [728]. Цінності – вираження ставлення особистості до світу і до себе, вони з'єднують зовнішні обставини життя особистості з внутрішніми, визначаючи поведінку і життєдіяльність особистості (А. Кірьякова) [800].

У руслі аксіологічного підходу розвиток особистості визначається як інтеріоризація людських цінностей. Принциповою для дослідження організаційної культури управління загальноосвітнім навчальним закладом є думка про те, що цінності не транслюються суб'єктами освітнього процесу, вони переживаються, і, стаючи домінантою, фіксують ядро свідомості, а «прагнення до спільних цінностей здатне об'єднувати людей в колективи, створюючи потужну силу в досягненні поставлених цілей» [26]. Саме цінності визначають «вектор» партнерських інтересів і відносин, цільову спрямованість спільної діяльності в умовах навчального закладу. Адже згідно з вимогами аксіологічного підходу при аналізі організаційної культури як соціального феномена (тобто як явища, породженого діяльністю людей з притаманною їм системою цінностей), необхідно виділяти в його структурі аксіологічний компонент, тому що згідно з цінностями (індивідуальними або колективними) відбувається вибір цілей і засобів їх досягнення, а «спільні цінності виступають у цих процесах посередниками, координуючи дії в соціальних спільнотах ...» [895]. Все вищесказане дозволяє виділити в структурі організаційної культури аксіологічний компонент як системоутворюючий, а саму організаційну культуру визначити як системно-ціннісне явище.

Виходячи з того, що під організаційною культурою освітніх установ ми усвідомлюємо інтегративну характеристику системи сформованих цінностей, переконань, зразків і норм поведінки, що розділяється більшістю суб'єктів, відображає їх індивідуальність і виявляється в засобах управлінської та педагогічної взаємодії, корпоративному іміджі, сприйнятті себе і навколишнього середовища, ми схильні визначити аксіологічний підхід як системоутворюючий, що виконує роль методологічної детермінанти в її дослідженнях.

Організаційна культура з точки зору *системного* підходу є «інтегральним виміром дійсності» (В. Кузьмін) [65]. Дослідження особливостей організаційної культури в педагогіці, завдяки роботам Ю. Бабанського, М. Гедієвої, Ф. Корол, Ю. Конаржевського, Л. Новікової, Л. Калініної, О. Онаць, Н. Островерхової, спираються на базову ідею системного підходу: система поведінки індивідів і кінцевий результат їх діяльності залежить від рівня взаємодії елементів системи, а основне наукове завдання педагогіки та педагогічної психології як науки полягає в тому, щоб описати, як саме складові компоненти системи залежать один від одного» [748]. Під час аналізу організаційної культури важливо розуміти, що «єдність загальної мети, підпорядкованість їй діяльності елементів і підсистем, наявність загальної високорозвиненої ієрархії структур і систематично діючих зворотних і управлінських зв'язків призводить до утворення провідної ролі цілого по відношенню до його складових»: загальношкільного колективу по відношенню до первинних, педагогічного колективу по відношенню до окремих вчителів, організаційної культури освітнього співтовариства по відношенню до окремих субкультур [385].

Системний підхід являє собою загальнонаукову методологію пізнання об'єктивної дійсності і практики управління складними системами (П. Анохін, І. Блауберг, В. Маслов, Е. Юдін). За системного підходу педагогічна система розглядається як сукупність таких взаємопов'язаних компонентів: мета освіти, суб'єкти педагогічного процесу (педагог і учні), зміст освіти, форми і методи педагогічного процесу, засоби навчання і виховання (матеріальна база). Детальніше ці складові педагогічного процесу розглядатимуться пізніше. Як методологія дослідження організаційної культури системний підхід застосовується практично всіма авторами, незалежно від предметної специфіки, бо дозволяє розглядати її як цілісне, структуроване утворення, що складається з взаємозалежних елементів і характеризується інтегративною якістю.

Обмірковуюючи *соціосинергетичний* аспект трактування сутності організаційної культури в освітніх організаціях як явища непередбачуваного, Г. Рузавін [66] переконує, що воно є «запрограмованим» у вигляді спектру можливих шляхів розвитку відносно стійких структур. Ефективне управління організаційною культурою можливе лише за умови виявлення тенденцій її розвитку і резонансного впливу на неї, при якому зовнішній вплив має гармонійно поєднуватися з внутрішніми властивостями особистості з високим рівнем організаційної культури. Дане положення дозволяє керівнику установи уникнути конфліктів між сформованими цінностями культури організації, суб'єктами та об'єктами процесу управління [608].

Синергетичний підхід (Г. Хакен, І. Пригожин, Е. Н. Князева), як міждисциплінарний напрям досліджень загальних закономірностей і принципів, що лежать в основі самоорганізації в соціальних і природних відкритих системах, розглядається як загальнонаукова основа дослідження феномена організаційної культури. Він виявляє складну системну природу як самого феномена, так і процесу його формування в педагогічних контекстах. На думку В. Андрєєва синергетичний підхід до організаційної культури у педагогіці дає можливість розкривати об'єктивні закони взаємовідносин людини і суспільства, що дозволяє не тільки «декларувати пріоритети загальнолюдських цінностей, а й виробити методи їх досягнення, особливо значущі у процесі управлінської діяльності» [371].

Діяльнісний підхід ґрунтується на визнанні діяльності основою, засобом і вирішальною умовою розвитку особистості. Цей факт обумовлює необхідність реалізації в педагогічному дослідженні і практиці діяльнісного підходу, що тісно пов'язаний із особистісним. Діяльнісний підхід вимагає спеціальних зусиль, спрямованих на відбір і організацію діяльності особистості, на активізацію і переведення його в позицію суб'єкта пізнання, праці та спілкування, що в свою чергу передбачає вироблення умінь обирати ціль, планувати діяльність, організовувати, виконувати, регулювати, контролювати її, аналізувати і оцінювати її результати. *Діяльнісний підхід* (К. Абульханова-Славська, Б. Ананьєв, Л. Буїв, А. Леонтєв, С. Рубинштейн), надаючи явищу організаційної культури динамічну картину, припускає її розгляд як специфічного продукту освітньої діяльності: з одного боку, як стихійного процесу взаємодії об'єктів – членів освітньої спільноти, з іншого, – як цілеспрямованої діяльності керівника в управлінні цим процесом. Категорія «діяльність», будучи базовим поняттям в людинопізнанні (Г. Батіщев, М. Каган, Г. Щедровицького), позначає специфічну форму

відношення людини до навколишнього середовища, а її змістом є цілеспрямований рух і творче перетворення світу на основі освоєння і розвитку різних форм культури. Культура, як підкреслюють дослідники Д. Лихачев [66], визнана універсальною характеристикою і специфічним засобом діяльності.

Для педагогічних досліджень значущим є положення про те, що люди в процесі діяльності перетворюють зовнішній світ, змінюючи тим самим свій внутрішній. Виступаючи у діяльності як суб'єкти спілкування (діяльність завжди діалогічна), поведінки (діяльність завжди соціально обумовлена), люди не завжди реалізують себе в повній мірі, але завдяки спільній діяльності, формують інтерколективний феномен - *організаційну культуру*.

Виступаючи в управлінській діяльності носіями свідомості та самосвідомості, ядром якої є цінності (діяльність завжди ціннісно забарвлена), суб'єкти формують єдине понятійне та ціннісно-нормативне поле. Таким чином, важливий висновок, що лежить в межах діяльнісного підходу, полягає в тому, що організаційна взаємодія є механізмом формування організаційної культури установи та членів колективу.

Позитивні зрушення в освіті, пов'язані з підсиленням її компетентнісної орієнтації, дають підстави стверджувати, що *компетентнісний підхід* переходить зі стадії "самовизначення" на якісно новий щабель розвитку - обов'язкової нормативної реалізації. Вагомий внесок у розробку впровадження компетентнісного підходу зробили В.Байденко, Н.Бібік, І.Гушлевська, І.Зимня, І.Єрмаков, О.Локшина, О.Овчарук, О.Пометун, О.Субетто, С.Трубачова, Л.Хоружа, А.Хуторської та ін.

Як будь-який складний феномен, компетентнісний підхід має широкий спектр інтерпретацій. Вітчизняні і зарубіжні теоретики виокремили значну кількість диференційних ознак компетентнісного підходу. В.Авдєєв, наприклад, вважає визначальним фактором у реалізації компетентнісного підходу зорієнтованість на розвиток системного комплексу умінь, смислових орієнтацій, адаптаційних можливостей, досвіду і способів трансформаційної діяльності з отриманням конкретного продукту [537].

Н. Бібік надає принципового значення ідеї переорієнтації «з процесу на результат» в діяльнісному вимірі, розгляд цього результату з погляду затребуваності в суспільстві, мати відповідний потенціал для практичного розв'язання життєвих проблем, пошуку свого "Я" в професії, в соціальній структурі.

На думку Б. Канаєва компетентнісний підхід є особливою формою пізнання і здійснення освітньої діяльності, управління нею в умовах конкретних галузевих меж з позицій компетенцій, які визначаються суспільством. Е.Зеєр, Е.Симанюк і Л.Єлагіна звертають увагу на такі пріоритетні орієнтації компетентнісного підходу як: наочність, самовизначення, самоактуалізацію, соціалізацію і розвиток індивідуальності.

Ряд авторів (О.Заблоцька, О.Пометун, С.Трубачова) трактують компетентнісний підхід як засіб інтеграції ключових і предметних компетентностей особистості.

Компетентнісний підхід (І. Зім, А. Орлов, А. Тряпціна) активно розробляється в освітньому менеджменті як методологія дослідження професійної діяльності і може бути застосований до вивчення проблем організаційної культури як мінімум у двох аспектах. По-перше, він дозволяє виявити зв'язок між рівнем розвитку компетентності керівника навчального закладу, педагогів та рівнем розвитку організаційної культури освітньої установи, бо професійна культура формується в культурному полі освітньої установи, з одного боку створюючи організаційну культуру, з іншого - будучи її проявом. Другий аспект пов'язаний із позицією авторів (А. Чучалін, О. Боев, А. Крішова), які виділили таку компетенцію, як корпоративність - якість особистості, яка виявляється і формується в організаційній взаємодії і може бути критерієм рівня розвитку організаційної культури в освітніх організаціях.

Діалогічний підхід передбачає перетворення позиції керівника і позиції педагога в особистісно-рівноправні. Таке перетворення пов'язане із зміною ролей і функцій учасників управління педагогічним процесом. Керівник не навчає, не виховує, а активізує, стимулює намагання, формує мотиви педагога до саморозвитку, вивчає його активність, створює умови для самовдосконалення. При цьому дотримується необхідна послідовність, динаміка: від максимальної допомоги педагогу на початковій стадії освіти через поступову активізацію вчителів до повної саморегуляції у навчанні і появи партнерських стосунків між ними.

Полісуб'єктний (діалогічний) підхід до вивчення організаційної культури управління навчальним закладом (В. Біблер, М. Бахтін, С. Смірнов, В. Сластьонін) виходить з того, що активність особистості розглядається в контексті взаємин з іншими людьми, побудованих за принципом діалогу. Культура (у тому числі й організаційна) так само, як і діяльність (у тому числі й організаційна), за своєю природою діалогічні. Ідея діалогу, як

організаційно-ціннісного у взаємодії, пояснює механізм формування організаційної культури: в діалозі, де під час спілкування відбувається примноження або нівелювання організаційних цінностей - ядра культури освітньої установи.

Процеси гуманізації стали джерелом виявлення феномену організаційної культури, її сутнісною характеристикою; гуманістичні цінності є іманентною частиною організаційної культури освітніх спільнот - «аксіологічною пружиною» (В. Сластьонін), яка активізує формування організаційних цінностей і створює умови для інтеграції гуманістичного з аксіологічним. [302].

Гуманістичний підхід, маючи в управлінсько-педагогічній діяльності давню традицію, трактується як пріоритет людиноцентрованих цінностей в освіті: він пов'язаний з прагненням піднесення людини, найбільшого, найвищого рівня втілення в ньому людської сутності і вимагає проведення дослідження з точки зору «гуманістичного імперативу» (С. Расчетіна [170]).

Особистісний підхід полягає в тому, що при конструюванні і реалізації управлінського процесу орієнтуються на особистість як мету, суб'єкт, результат і головний критерій його ефективності. Цей підхід наполегливо вимагає визнання унікальності особистості, її інтелектуальної і моральної свободи, права на повагу, передбачає створення у навчанні і вихованні відповідних умов для природного процесу саморозвитку задатків і творчого потенціалу особистості. *Особистісний* (особистісно-орієнтований) підхід (В. Белль, Є. Бондаревська, А. Тряпціна, В. Слободчиков) у дослідженні організаційної культури трактує особистість у її суб'єктній сутності, як творця і носія культури організації, адже «особистість – це образ людини в культурі» (А. Асмолов). Він пов'язаний з гуманістичним підходом і представлений великою різноманітністю концепцій. Дослідників даного підходу об'єднує уявлення про соціальну, діяльну та творчу сутність людини як особистості: особистість, що розвиває і розвивається, постає абсолютною педагогічною цінністю в організаційній культурі управління навчальним закладом. Даний підхід дозволяє виявити специфіку організаційної культури освітніх організацій, яка полягає в тому, що її носіями є не тільки педагоги, а й учні, що розвиваються як індивіди. У рамках особистісного підходу визначається і педагогічна сутність феномену: організаційна культура, що є засобом виховання особистості, яка розвивається.

Рефлексивний підхід (О. Анісімов, Н. Алексєєв, А. Бізяєва, Г. Голіцин, Т. Давиденко, В. Давидов, Г. Щедровицький, В. Зарецький, Ю. Кулюткін,

С. Маслов, В. Слободчиков, І. Семенов, С. Степанов, Т. Шамова, Г. Шибанова, Е. Яблокова та ін.) у вивченні організаційної культури управління ЗНЗ дозволяє виявити особистісний рівень мислення суб'єкту освітнього процесу про рівень своєї професійної діяльності.

Соціолог М. Елвессон запропонував впроваджувати рефлексивний аналіз, який передбачає комплексне, вдумливе і критичне ставлення до цінностей культури організації як інструменту змін, який впливає на організаційну культуру всіх членів організації і є відображенням організаційної діяльності її керівника [70]. В теорії управління велика увага приділяється рефлексивному управлінню. Мета процесу рефлексивного управління, на думку Т.Давиденко, Ю.Кулюткіна, П.Третьякова, Т.Шамової, полягає у формуванні механізмів самоврядного розвитку особистості, які дозволяють їм самостійно приймати свої рішення, здійснюючи самоаналіз, самоцілепокладання, самопланування, самоорганізацію, саморегулювання, самоконтроль, самооцінку та самоменеджмент [857].

Рефлексивний підхід забезпечує активність суб'єктів освітнього процесу при переході їх з позиції «реагування» в позицію «інтенсивного саморозвитку». Ми вважаємо, що в контексті рефлексивного підходу керівники ЗНЗ отримують можливість здійснювати критичний аналіз своєї управлінської діяльності, процесу прийняття управлінських рішень, що сприяє становленню нових ціннісних орієнтацій. Завдяки рефлексивному підходу можна вирішувати проблеми включення всіх суб'єктів управління освітнім процесом у різні форми спільної діяльності з урахуванням розвиненості у них здатності до самоврядування та професійних умінь для розробки інноваційних освітніх продуктів (програм розвитку школи, авторських програм, створення спільних управлінських проектів, методичних посібників і т.д.), розширення суб'єктності, самоорганізованості, самостійності у процесі управлінської діяльності.

На характер організаційної культури впливають зовнішні й внутрішні фактори. На зовнішні фактори організація не може впливати, але зобов'язана враховувати їх при прийнятті рішень, визначенні цілей і постановці завдань. До цих факторів можна віднести:

- загальні економічні умови;
- національно-державні особливості;
- етнічні й соціальні розходження;
- специфіку діяльності організації;
- пануючі в суспільстві цінності, традиції, культурні установки;

- запити й інтереси споживачів.

Внутрішні фактори організації можливо (а часом і необхідно) змінювати, коректувати й контролювати залежно від розв'язуваних управлінських завдань. До них відносяться:

- мета організації, стратегія;
- організаційна форма діяльності;
- тип системи керування;
- характер і зміст діяльності;
- підвищення кваліфікації співробітників;
- особистість керівника;
- формальні й неформальні зв'язки;
- комунікації, методи мотивації.

Результатом обліку узагальненого впливу всіх цих факторів є розробка місії освітньої установи як усвідомлення свого призначення в суспільстві. Саме вона багато в чому визначає характер цілей діяльності, цінностей, символів, відносин, поводження, комунікацій і культуру особистостей, що формують культуру організації.

Для нашого дослідження представляє інтерес така характеристика, яка розглядає формування культури з точки зору переважання в ній індивідуальних складових на основі індивідуальної і колективної діяльності суб'єктів. Для культури освітніх організацій характерна структуризація діяльності і мистецтво управління.

Вивчаючи *характеристики* організаційної культури, дослідники спираються на три основні підходи.

- *Перший* - символічний підхід (організаційна культура - це набір символів, традицій, звичаїв, внутрішніх правил, емблем, прапорів і тому подібне).

- *Другий підхід* - когнітивний (організація стимулює появу колективних форм свідомості і детермінує створення специфічного для цієї організації культурного простору та системи суб'єктивних значень, що поділяються членами організації).

- *Третій підхід* - системний (культура організації розглядається як система, в якій поєднуються раціональні процеси формування норм, правил, звичаїв і традицій та спонтанні процеси) [235].

Ми розділяємо думку А. Полосіна щодо формування організаційної культури особистості на основі *комплексного підходу*, що складається з

мотиваційних, когнітивних, емоційних, поведінкових і інтегративних компонентів індивідуальної психології керівника і співробітників. [170].

Інтеграція цих підходів дозволяє виділити декілька сутнісних характеристик організаційної культури, які ми відносимо і до освітньої організації, у тому числі до загальноосвітнього навчального закладу. Проаналізувавши сучасні наукові погляди на проблему організаційної культури, ми вважаємо актуальними такі її характеристики:

- *організаційна культура* - це потужна сила, що визначає індивідуальну і групову поведінку, яка може свідомо створюватися її провідними членами або формуватися з часом, це важливий елемент умов праці, який впливає практично на всі події (Дж. Ньюстром і К. Девіс), що відбуваються в організації [237];

- вона *визначає цінності* організації, а усвідомлення культурних традицій дозволяє новим членам організації правильно мислити, відчувати, розуміти оточення (Р. Дафт) [175];

- має *символічний контекст* (символи, церемонії і міфи), що повідомляє членів організації уявлення про цінності і переконання (У. Оучі) [765];

- виконує важливу *адаптаційну функцію*: і образ мислення, що увійшов до звички, і спосіб дії, що розділяється всіма працівниками організації, мають бути обов'язкові для всіх, щоб нові члени колективу стали «своїми» (Э. Джакус) [477];

- є придбаними смисловими системами, які здатні створювати *культурний простір* і особливе відчуття реальності (Л. Смирнич) [301];

- ґрунтується на *колективних представленнях*, які мають цінність для організації і використовуються нею при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції (Э. Шейн) [400];

- на основі *колективного програмування* думок відрізняє членів організації від іншої (Г. Хофстеде) [384].

При цьому, вивчивши концептуальні моделі змісту організаційної культури, ми розглядаємо її в якості однієї з підсистем, інтеграції, що виконує функції ідентифікації членів організації і її адаптації до зовнішнього середовища, або як її сутнісну характеристику, тобто культура - це те, чим є організація (і впливає на ті події, що в ній відбуваються) [895].

Теоретичний аналіз представлених в цих підходах ідей дозволяє уточнити сутність організаційної культури, її міждисциплінарний характер і виділити наступні положення, застосовані до педагогічного дослідження організаційної культури: вона є складним системним конструктом, що

включає безліч складових і виконує різноманітні функції; здатна створювати культурний простір організації; виступає ціннісною домінантою усіх суб'єктів управління організацією; у ній присутні як цілеспрямовані, так і стихійні процеси формування.

Аналізуючи процес творення шкільної культури, констатуємо, що хоча дане явище розглядається як певний психічний, спонтанний, творчий компонент життя школи, культура має бути керованою. Культура створюється людьми, отже, нею можна керувати, тобто з метою більш успішного функціонування навчального закладу шкільна культура повинна бути свідомо створена та професійно організована. Саме тому культура школи є практикою менеджменту, оскільки, за висловом теоретика організаційної культури Е. Шейна, єдиною справді важливою справою, яку роблять керівники, і є створення культури та управління нею [541].

На нашу думку представлені теоретико-методологічні підходи до вивчення організаційної культури, як феномена та явища в системі управління навчальними закладами, детермінують правильну постановку наукової проблеми щодо дослідження організаційної культури суб'єктів управління в загальноосвітньому навчальному закладі.

1.4. Професійна компетентність як основа формування та розвитку організаційної культури суб'єктів управління в загальноосвітньому навчальному закладі

*Можливо, єдиною, справді важливою
справою, яку робить керівник,
є створення культури і управління нею.*

Е. Шейн

Глибокі соціальні й економічні зрушення, що відбуваються на межі третього тисячоліття в Україні, спонукають до реформування системи освіти, яка має сприяти утвердженню людини як найвищої соціальної цінності. Лише компетентна, самостійна і відповідальна, з чіткими громадянськими позиціями індивідуальність, тобто вихована людина, здатна до оновлення суспільства, забезпечення державності України, розвитку її економіки та культури. Виховання такої людини доручено освітянам.

Сучасна педагогіка визнає, що метою освіти є входження вихованця у простір культури і активне її засвоєння, творення нових культурних цінностей. Цей процес відбувається у культурно-освітньому середовищі, де

можлива співпраця суб'єктів освітнього середовища, без якої середовище не можна вважати культурним. Ресурси справді культурного середовища, на думку багатьох дослідників, є невичерпними. Отже, проектуючи розвиток освітнього закладу, керівникам необхідно забезпечити його культуровідповідність.

Розвиток основних показників діяльності освітніх установ та організацій в умовах трансформації економіки і соціальної сфери України визначають для держави можливість поступового її входження у світове співтовариство, інтеграцію в європейські структури за умови розв'язання пріоритетних проблем стратегічного менеджменту і, як наслідок, формування належного рівня організаційної культури в управлінській діяльності.

Фахівці в області управління та менеджменту в підходах до розуміння сутнісних характеристик організаційної культури спираються на теоретичні і практичні напрацювання вітчизняного і зарубіжного менеджменту, використовуючи при цьому поняття «культура школи», «внутрішньошкільна культура», «корпоративна культура», які близькі по смислового значенню і змістовних характеристиках до поняття «організаційна культура» (Т. Давиденко, Ю. Конаржевський, В. Лазарєв, А. Моїсеєв, П. Третьяков, К. Ушаков та ін.). Названими вченими культура школи розглядається як ширший по відношенню до організаційної культури феномен, що включає її як складову, або як ідентична їй. З тією або іншою долею умовності *організаційна культура школи* може трактуватися:

- як певна філософія управління, цінності і норми внутрішньошкільного життя, в широкому відображенні усього спектру поглядів, стосунків, що визначають специфіку поведінки педагогічного колективу і розвитку школи (Ю. Конаржевський) [360, п. 1.4];

- як набір уявлень про способи діяльності, норми поведінки, звички, правила, заборони, очікування, вірування, переконання, уявлення про майбутнє і сьогодення членів організації (К.М. Ушаков), що розділяються більшістю [773];

- як шкільний життєвий устрій, що є частиною змісту освіти (А.Тубельський) [771];

- як інтегрована характеристика виховної системи школи (А. Гаврилін) [773];

- як зовнішня об'єктивна реальність, яка спонукає до життя внутрішню культуру, культуру особи, збагачує культуру школи і тим самим збагачується сама (Т. Давиденко) [745];

- як система властивих школі загальних цінностей, традицій і ключових символів, особливості міжособистісних стосунків, що відрізняють дану школу від інших (Т. Цирліна) [134];

- як атрибут школи, такий, що слабо піддається формалізації компонент організації (А. Моїсєєв і О. Моїсєєва) [176];

- як потужний інструмент, що впливає на процес оптимізації, соціалізації підростаючого покоління (Т. Афанасьєва і І. Єлісєєва) [827].

Усвідомлення феномену організаційної культури школи є підтвердженням тому, що не можна ділити школи на «культурні» і «некультурні», оскільки всі освітні установи мають власну культуру. Намагаючись по-різному інтерпретувати організаційну культуру освітньої установи, дослідники виокремлюють важливі для її розуміння характеристики. [245]. Ми дотримуємося стійкої позиції, що організаційна культура освітньої установи не лише існує, але і має бути вивчена на теоретико-методологічному і практичному рівнях. На нашу думку культура, що складається всередині організації, сприяє формуванню нових цінностей, змістів, і в той же час вона сама відображає зміст педагогічної й управлінської діяльності, розуміння керівником того, як повинен функціонувати й розвиватися загальноосвітній навчальний заклад. Організаційна культура, по-перше, з'ясовує місце і роль кожного члена колективу в досягненні поставлених цілей; по-друге, забезпечує їхню ефективну взаємодію в процесі досягнення мети; по-третє, створює систему необхідних при цьому організаційних відносин.

У педагогічних дослідженнях спостерігаються різні підходи до внутрішньої структури організаційної культури школи, її типології, функцій, можливостей виміру(критерії і показники), всі ці параметри характерні соціальній організації в цілому, які ми висвітлили раніше.

Однак, нам видається цінним міркування цілого ряду дослідників, які в *структуру* організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу пропонують вводити наступні складові і критерії, що відповідають їм:

- ставлення до дитини в цій соціальній організації, місію цієї школи, тобто її призначення, цілі і завдання школи, систему принципів поведінки педагогічного колективу, принципів управління школою, відношення педагогічного колективу до уроку, розуміння і трактування ролі учителя і учня в навчальному процесі, ідеологію виховання і роль вихователя у виховному процесі, модель випускника школи (Ю. Конаржевський) [495];

- різні форми диференціації школярів за здібностями, структуру реальної влади в школі, практику відповіді учителеві, уміння діяти в ситуації контрольної роботи або іспиту, реальний розподіл навчального часу (А. Тубельский) [45];

- колективні уявлення педагогів про соціальну функцію освітньої установи, рівень товарищескості педагогів, оцінку вчителями організаційної культури (С. Мискин) [360];

- об'єктивний рівень (культуру середовища), суб'єктно - об'єкту (цінності, традиції) і суб'єктивну систему стосунків (А. Ушницька) [506].

Організаційна культура навчального закладу має багато складових, а значить, є більш складною як за цілями і завданнями, що ставляться перед нею, так і за змістом, ніж організаційна культура інших установ. При цьому слід враховувати, що головними носіями організаційної культури навчального закладу є його керівник, управлінська команда, педагогічний колектив, учні та їх батьки. [246]. Матеріали проведених нами досліджень дають можливість сформулювати і визначити два основних підходи до формування та розвитку організаційної культури ЗНЗ.

- Перший підхід можливо визначити як *структурний*. Під структурним підходом представляємо сукупність важливих системних відносин, характерних для навчального закладу.

- Другий підхід можливо визначити як атрибутивний, в якому структурні елементи культури відокремлюються від форм проявів культури.

При формуванні підходів до визначення сутності та структури організаційної культури сучасного загальноосвітнього навчального закладу вагомим є практичний досвід діяльності. Тому з метою обґрунтування структури організаційної культури в ЗНЗ нами було проведено спеціальне дослідження шляхом анкетування. Респондентами були керівники ЗНЗ та педагогічний колективи.

На підставі спеціально розробленої анкети респонденти висловили власні думки про ставлення до структурного або атрибутивного підходів щодо формування та розвитку організаційної культури школи (рис. 1.4.1.).

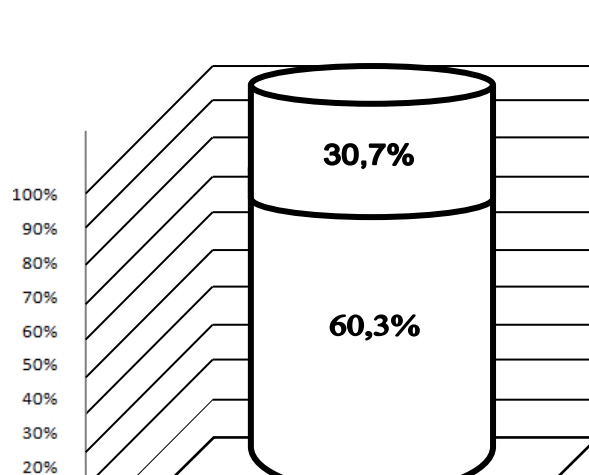


Рис. 1.4.1. Підходи до визначення структури організаційної культури школи.

Більшість учасників опитування схильні до думки, що складові організаційної культури мають структурний характер, а не атрибутивний. Такий підхід обумовлений тим, що атрибути культури, такі як норми, цінності, мова, ритуали, уніформа та інші, притаманні будь-яким складовим елементам культури в ЗНЗ. Проте саме складові організаційної культури мають певні особливості і елемент унікальності через індивідуальність загальноосвітніх навчальних закладів (розмір, особливості статуту, цілі, якість освіти, соціальна успішність членів педагогічного колективу та учнів, імідж закладу). У останні роки суттєво зросла роль керівника при зміні організаційної культури школи - він активно бере участь у всіх процесах на стратегічному рівні розвитку навчального закладу. Спрощено можна звести завдання зміни культури школи, як і в цілому культури організації, до п'яти пунктів:

- 1) намітити концепцію перетворень;
- 2) знайти аргументи на користь перетворення культури організації;
- 3) визначити методологію оцінки наявної системи, бажаного результату й «відстань» між ними;
- 4) знайти альтернативні можливості зміни культури організації;
- 5) розробити детальний план перетворення організації з огляду на можливості застосування альтернативних рішень.

Розглядаючи види перетворень культури загальноосвітнього навчального закладу (ЗНЗ), фахівці виділяють наступні:

1. Напрямок: зверху вниз.

Один із напрямів перетворень в організації - директивний - поширюється зверху вниз: від керівництва до виконавців. Такі зміни звичайно ініціюються менеджерами й спускаються за допомогою різних прийомів управління персоналом (наприклад, тренінги, система винагород і компенсацій, зміна комунікативної політики) на більш низькі рівні управління.

2. Горизонтальний напрям – *реінжиніринг*.

З початку 1990-х рр. інтенсивно розробляються програми змін культури організації, засновані на аналізі й реінжинірингу виробничих процесів, а не на “вказівках зверху”. Реінжиніринг припускає аудит усіх виробничих процесів, поступове й систематичне їхнє вдосконалення, зміну виробничих операцій, використання автоматички, скорочення персоналу й просування взаємин зі споживачами.

3. Напрямок: знизу вгору (розширення повноважень).

Про третій напрям можна говорити тоді, коли рішення про зміни культури швидко реалізуються із активним залученням співробітників шляхом делегування повноважень.

Для того щоб скласти ефективний план проведення змін, необхідно розглянути фактори, які полегшують сприйняття співробітниками новизну перетворень:

- *Зміна керівництва*. Визначити ініціатора проведення змін.
 - *Створення внутрішньої потреби*. Переконалися в тому, що раціональна складова перетворень пов’язана з результатами діяльності організації; переконалися в необхідності перетворення культури.
 - *Формування бачення нової культури*. Визначити підсумкові показники зміни культури організації.
 - *Мобілізація прихильників нововведень*. Визначити основних зацікавлених у змінах співробітників організації.
 - *Зміна системи й структури організації*. Переглянути методичку управління персоналом організації.
 - *Моніторинг результатів*. Вимірювати результати введення нововведень.
 - *Доведення перетворення до логічного завершення*. Застосовувати специфічні методички й розрахунки, установлювати тимчасові рамки й використовувати різнобічну діяльність для ефективного проведення змін.
- До ключових факторів успіху у змінах культури можна віднести:*
- Зміни починаються з керівника установи.
 - Логіка «зверху - вниз» (керівник установи - середній менеджмент - співробітники).
 - Логіка «зсередини - назовні».
 - Позитивне мислення.
 - Пошук позитивної підстави.
 - Формування зовнішнього й внутрішнього кола підтримки.
 - Віра й наполегливість.

Ці параметри, які характеризують ключові фактори успіху у змінах культури організації, в тому числі і ЗНЗ, дають можливість керівнику приймати більш обґрунтовані рішення щодо розвитку організаційної культури школи.

У ході опитування також було виявлено, що складові організаційної культури школи є в полі зору майже всіх респондентів. Проте окремі структурні компоненти є специфічними для обмеженої кількості ЗНЗ і не мають поширення на всі інші (рис. 1.4.2.).

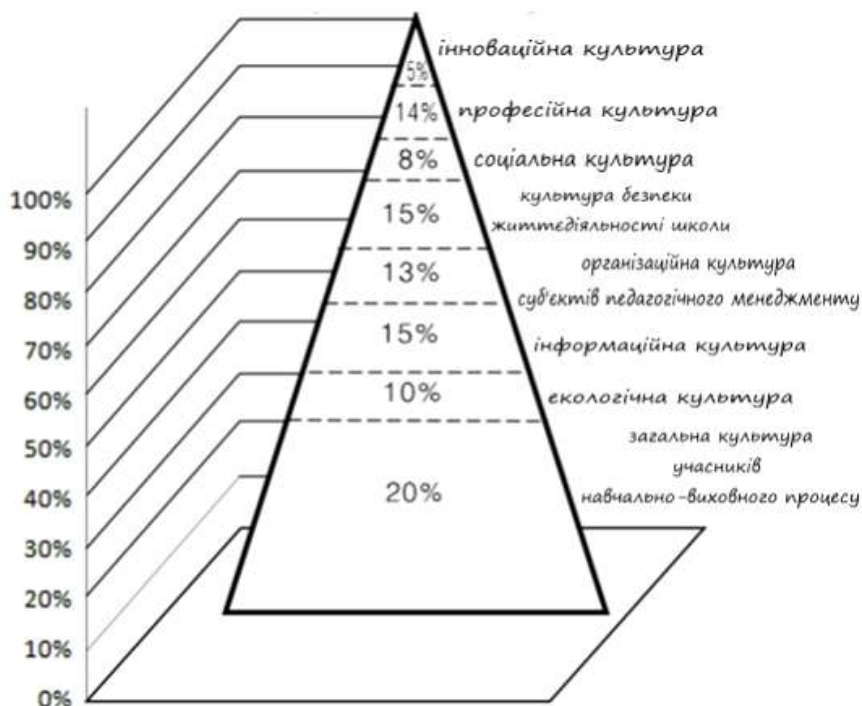


Рис. 1.4.2. Структура організаційної культури школи за визначенням педагогів та управлінців.

До особливих і найбільш перспективних складових респонденти віднесли загальну культуру учасників навчально-виховного процесу, екологічну культуру та інформаційну культуру. В основному тлумачення таких видів культур ми визначали на основі досліджень вітчизняних та зарубіжних учених.

Загальна культура - це сукупність цінностей, норм, ідеалів, характерних для соціальної спільноти (етносу, нації, суспільства), що використовується людиною у процесі її активної життєдіяльності і взаємодії з іншими людьми. Загальна культура взаємопов'язана з усіма видами культури, здійснює вплив на їх розвиток за умов реалізації виховного й розвивального потенціалу перетворювальної діяльності.

Під загальною культурою учасників навчально-виховного процесу розуміємо комунікативні взаєностосунки усередині організації і з суспільством, що базуються на основі цінностей, норм і правил поведінки, характерних для особистісної культури управлінців, педагогів та учнів.

Перефразуючи Освальда Шпенглера, можна сказати, що *екологічна культура* - це здатність людини відчувати живе буття світу, приміряти і пристосовувати його до себе, взаємоузгоджувати власні потреби й устрій природного довкілля. Інакше кажучи, екологічна культура є цілепокладаючою діяльністю людини (включаючи і наслідки такої діяльності), спрямованою на організацію та трансформацію природного світу (об'єктів та процесів) відповідно до власних потреб та намірів [786].

Т. Полякова характеризує *інформаційну культуру* (ІК) як нову «соціокультурну технологію, спрямовану й на організацію соціальної взаємодії, і на створення та оперування різними символами, на формування людини, здатної жити й успішно здійснювати свою діяльність у сучасному інформаційному середовищі» [393].

Щодо *організаційної культури суб'єктів педагогічного процесу*, то ми погоджуємось із позицією дослідниці Т. Цирліної, що це - культура управлінської команди та педагогічного колективу, яка базується на демократичному стилі керівництва і гуманістичній орієнтації; загальній системі гуманістичних цінностей, що розділяються директором, педагогами, учнями та їх батьками; творчій спрямованості керівництвом школи життєдіяльності учнівського та педагогічного колективу, що є надійним засобом організації шкільного життя і утвердження позитивного іміджу школи [827].

Культура безпеки життєдіяльності ЗНЗ інтегрує до поняття «культура безпеки», що вперше з'явилося у процесі аналізу причин і наслідків Чорнобильської аварії, здійсненого Міжнародним агентством з атомної енергії (МАГАТЕ). Було визнано, що саме відсутність культури безпеки стала однією з причин трагедії. Міжнародна консультативна група з ядерної безпеки при Генеральному директорі МАГАТЕ запропонувала наступне визначення цього поняття: «Культура безпеки - це такий набір характеристик і особливостей діяльності організацій та поведінки окремих осіб, який встановлює, що проблемам безпеки атомних станцій, як таким, що мають вищий пріоритет, приділяється увага, яка визначається їх значущістю» [408].

Міжнародна організація праці, Міжнародна організація цивільної авіації, Всесвітня організація охорони здоров'я (ВООЗ), Всесвітня організація

трубопровідного транспорту, Міжнародна асоціація з радіаційного захисту та інші авторитетні міжнародні інституції поступово почали розповсюджувати цей термін на всі сфери людської діяльності та застосовувати як до окремої людини, так і до суспільства в цілому. У науковій літературі культура безпеки може визначатися як рівень розвитку людини і суспільства, що характеризується значущістю забезпечення безпеки життєдіяльності в системі особистісних і соціальних цінностей. Безумовно, що в системі управління ЗНЗ культура безпеки життєдіяльності всіх учасників навчального процесу - це дотримання правил безпечної поведінки в повсякденному житті школи і в умовах небезпечних та надзвичайних ситуацій.

Соціальна культура - це ставлення людей один до одного, системи статусів і соціальних інститутів [915]. Соціальна поведінка і артефакти (соціальна і матеріальна культура) трактуються як об'єктивовані продукти ідеальних нормативних систем і систем знань різного роду, що складають духовну культуру. Виділення соціальної культури дозволяє з'єднати матеріальну і духовну культури, ввести артефакти в контекст досліджень у соціальних науках [288].

Згідно з Законом України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» інноваційна культура розглядається як складова інноваційного потенціалу, що характеризує рівень освітньої, загальнокультурної та соціально-психологічної підготовки особистості і суспільства в цілому до сприйняття і творчого втілення в життя ідеї розвитку економіки країни на інноваційних засадах [261].

Інноваційна культура - це система цінностей, що відповідають інноваційному розвитку суспільства, держави, регіонів, галузей економіки, підприємств, установ, організацій і відображають індивідуально-психологічні якості, інші найважливіші соціальні цінності людини, які сприяють формуванню та розвитку інноваційно-активної особистості [287].

На думку Т. Іванової професійна культура є особистісною характеристикою вчителя, способом реалізації професійної діяльності в єдності трьох показників: єдності цілей, засобів і результатів. Її визначають, по-перше, як засвоєння особистістю професійних знань та навичок, які становлять педагогічний світогляд; по-друге, як здатність особистості творчо мислити та постійно самовдосконалюватися, займатися самоосвітою; по-третє, як сукупність соціально значущих якостей (інтелігентність, патріотизм, духовна культура, ерудованість) [294]. Професійна культура полягає у піднесенні

професійної діяльності кожної людини до загальних норм виконання певного виду праці і є комплексом особистісних знань, умінь, навичок, якостей, що визначають готовність до реалізації своїх сутнісних сил у конкретній галузі суспільної праці. До структурних компонентів професійної культури відносяться: аксіологічний (ціннісний), операціональний та особистісно-творчий. Щоб фахівець оволодів усіма компонентами професійної культури і був готовим до вирішення вищезазначених завдань, зміст кожної навчальної дисципліни повинен бути гуманізованим. Професійна культура забезпечує необхідний рівень виконання професійних функцій та можливість подальшого самовдосконалення фахівця. Вона виявляється через єдність особистісних та професійних якостей індивіда, ступеня володіння ним досягненнями й фаховими компетенціями, соціально-професійною мобільністю, що сприяє соціальному й духовному розвитку за умов входження в загальноєвропейський освітній простір.

Предметом особливого наукового інтересу в нашому дослідженні ми виділяємо організаційну культуру суб'єктів педагогічного менеджменту, як вагомий складник організаційної культури ЗНЗ.

Формування організаційної культури - тривалий процес, вплив на який завжди носить опосередкований характер і вимагає від керівництва організації достатньо глибокої рефлексії з приводу особливостей своєї організації, її історії. При формування організаційної культури сучасного ЗНЗ можлива поява і більшої кількості складових, залежно від особливостей функціонування навчального закладу.

Отже, на основі вищезазначеного, ми дійшли висновку щодо наступного визначення організаційної культури школи:

- це переконання, установки і цінності;
- це набір найважливіших припущень, що сприймаються керівництвом, педагогами та учнями і отримують вираження в заявлених школою цінностях;
- це шкільний життєвий устрій, до якого інтегрують різні види культур, що визначають орієнтири поведінки і дій всіх учасників навчально-виховного процесу.

Науково виваженою є думка академіка О. Новикова, що «організаційна культура» усвідомлюється як «основний тип форм організації діяльності в тому або іншому суспільстві». У навчальній діяльності присутні всі без винятку типи організаційної культури. Ті або інші види діяльності навіть однієї людини можуть базуватися на різних типах організаційної культури.

Розуміння типів організаційної культури є важливим для аналізу тенденцій розвитку багатьох політичних, економічних, культурних, освітніх процесів [512].

Організаційна культура, на думку дослідника Ю. Конаржевського [368], не формується спонтанно, вона виростає із спадщини освітньої організації, її історії, традицій, символів, цінностей, що об'єднує спільною метою учасників навчально-виховного процесу та виступає чинником стимулювання до творчої діяльності суб'єктів освітнього процесу. Необхідність дослідження організаційної культури обумовлена її використанням як інструменту аналізу освітньої ситуації в школі, оцінки її ресурсів, відповідності шкільних перетворень стану організаційної культури. Кінцевим результатом таких перетворень є зміна організаційної культури школи в результаті професійного управління нею засобами педагогічного менеджменту.

А. Занківський зазначає, що носіями організаційної культури є люди. Проте в організаціях зі сталою організаційною культурою вона як би відокремлюється від людей і стає її атрибутом, її частиною, будучи предметом пильної уваги з боку керівництва. При цьому він підкреслює, що значний вплив на культуру організації та особистості здійснює вище керівництво. Його поведінка, проголошені ним норми, а головне - організаційні ресурси, спрямовані на реалізацію й усталеність у свідомості членів організації, стають найважливішими орієнтирами поведінки працівників [262]. Разом з тим, культура змінюється у процесі людської діяльності. Зокрема, в загальноосвітньому навчальному закладі організаційна культура буде змінюватися у процесі різних видів діяльності суб'єктів навчально-виховного процесу, у тому числі в організаційній діяльності. У цьому контексті нам видається доцільним обґрунтувати сутність організаційної культури суб'єктів освітнього процесу в ЗНЗ, спочатку визначивши їх роль у педагогічному менеджменті. Сучасна дослідницька думка розвивається шляхом пошуку технологічного забезпечення управлінських процесів. При цьому процес розвитку, як свідчить аналіз, відбувається діалектично: усе краще, що було накопичено в розробці внутрішньошкільного управління, береться за основу нових розробок.

Вищезазначене дозволяє осмислити зміст терміну «педагогічний менеджмент» і ті тенденції, що визначилися в розробці цієї категорії. Ми вважаємо, що в основу формування концепції педагогічного менеджменту мають бути покладені прогресивні ідеї теорії внутрішнього управління, а також гуманістичні традиції світової і вітчизняної педагогічної думки.

Яскравим прикладом людиноцентрованої теорії і практики шкільного управління ми вважаємо досвід і праці видатних директорів шкіл В. Сухомлинського.

Підтвердженням того, що новий напрямок в теорії управління загальноосвітніми навчальними закладами - педагогічний менеджмент - розвивається інтенсивно, є роботи Г. Єльнікової, В. Маслова, Л. Калініної, Ю. Конаржевського, Т. Шамової, В. Олійника, Є. Чернишової, З. Рябової, В. Симонова, Т. Сорочан, Н. Клокар, М. Поташика, В. Лазарева та ін. На наше переконання з робіт цих авторів починається якісно новий етап у розвитку внутрішкільного управління.

У визначенні педагогічного менеджменту ми беремо до уваги думку В.Симонова, який вважає, що педагогічний менеджмент – «це комплекс предметів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління освітнім процесом, які сприяють підвищенню ефективності останнього. Іншими словами, це - теорія, методика і технологія ефективного управління освітнім процесом» [658]. Сам термін «педагогічний менеджмент» повинен відображати, на нашу думку, не стільки професійну сферу його вживання (на відміну, наприклад, від медичного, бібліотечного і т.п.), скільки інше розуміння процесів управління в сфері освіти, людиноцентрований зміст діяльності педагога-управлінця. Поняття «менеджмент» стало інтернаціональним. У більш широкому значенні воно перекладається як «управління», проте сам факт паралельного існування двох термінів-синонімів у мові відображає їх різну семантику. Швидке поширення нового терміну є відображенням нових життєвих реалій, які вимагають осмислення. Нам видається, що в сучасну інтерпретацію поняття «менеджмент» вкладається дещо інший, новий зміст, ніж в поняття «управління», яке переважно асоціюється з командно-бюрократичною системою, що сучасний менеджмент виходить з концепції управління людиною і розглядає організацію як культурний феномен. В якості об'єкта дослідження і впливу в управлінській діяльності виступають вже не процеси, люди і їх діяльність, а організаційні культури, що представляють собою набір цінностей, які характеризують різні сторони діяльності організації, наприклад, цінності якості, інноваційності, професіоналізму керівника [366].

Завдання шкільного менеджменту полягає в розробці та реалізації організаційної структури управління взаємодією освітніх процесів з урахуванням можливих варіантів за всіма їх параметрами [523].

Досліджуючи особливості педагогічного менеджменту, ми не можемо проігнорувати думку відомих спеціалістів у галузі загального менеджменту *Т. Штерс і Р. Уотермен*, які аналізували результати обстеження зразкових компаній і дійшли висновку: своїх успіхів і високих прибутків вони досягли завдяки тому, що адміністрація дуже уважна до кожного працівника, що людина постійно знаходиться в колі інтересів управлінського апарату. Не випадково, наприклад, у заводоуправлінні фірми «Мацусіта денкі» висить вислів: «Мацусіта денкі» - місце, де створюються люди. Ми також створюємо обладнання" [569]. Варто підкреслити, що приклади подібного типу - не декларація, як було в історії нашої країни (наприклад, «Людина - це звучить гордо!») - ці гасла становлять вираз іншого світогляду, іншого управлінського мислення. Таким чином, центром аксіологічного ядра, тобто головною системоутворюючою цінністю в педагогічному менеджменті є Людина. Використовуючи підхід, описаний Б.Коротяєвим [368], укажемо основні ідеї, які складають аксіологічне ядро теорії педагогічного менеджменту:

- Людина - мета будь-якої педагогічної діяльності.
- Дитина - головна фігура у школі, суб'єкт саморозвитку.
- Учитель - не транслятор знань, а організатор процесу розвитку дитини, одночасно і сам є суб'єктом саморозвитку.
- Директор школи - адміністратор-організатор діяльності педагогів, «лідер», що об'єднує волю окремих людей у єдину колективну діяльність, «соціальний архітектор», який конструює систему педагогічно організованих відносин.
- Мета педагогічного процесу - розвиток здібностей і задатків дитини.
- Мета педагогічного менеджменту - створення умов для саморозвитку особистості (у першу чергу учня, але разом з тим і кожного суб'єкта педагогічного процесу: учителя, директора, його заступників тощо).
- Школа є системою, що розвиває і що розвивається.

У теорії менеджменту виділяють два основних інструменти втілення людиноцентрованої орієнтації в управлінні, два принципи: повага до людини і довіра до неї. Сутність людиноцентристського підходу за В. Кременем [388], полягає в тому, що центром уваги стає людина. У своїй основі цей підхід спирається на теорію й практику менеджменту, у якому досить добре розроблена поведінкова сторона діяльності менеджера, який орієнтується у своїй праці на три «кити»: повага, довіра, успіх (Р. Дафт [769]).

Вважається також, що в основі діяльності керівника повинна бути повага до людини, довіра до неї, цілісний погляд на людину, фокусування уваги на її розвитку й створення для цього ситуації успіху, надання керуванню координуючого й мотиваційного характеру в цілому й, зокрема, у процесі комунікації та прийнятті рішень.

Вимогу «повага до особистості» з позиції Д. Мерсера, який аналізує діяльність однієї з успішних компаній світу, слід розглядати на рівні цілепокладання: здійснювати максимальний розвиток ініціативи, талантів, творчих здібностей і уміння знайти себе в новій обстановці; заохочувати досягнення співробітників і їх особистий внесок у справи фірми; створювати можливості для творчого росту співробітників; захищати права і чесноти людини; гарантувати співробітнику особисту захищеність і т. п. [483]. Такі положення мають не лише пропагандистське підґрунтя, під них розробляються реальні технології формування людських відносин. Аналізуючи досвід японських, американських і західноєвропейських компаній, котрі успішно діють на ринку, дослідники вказують на те, що їх вразила та кількість програм, орієнтованих на співробітників і організацію їх життя, і частота, з якою вони відтворювалися й доповнювалися.

На наш погляд, принципи поваги й довіри є похідними від більш загального поняття - принципу гуманізму. Крім поваги й довіри ми включаємо в цей принцип також знання і розуміння людини, любов до неї, дбайливе ставлення до її природи і духовного світу, а також турботу про розвиток особистості. Зауважимо, що раніше категорія любові досліджувалася тільки у філософії (*Ф. Бекон, Гегель, М. Бердяєв, Г. Сковорода, П. Флоренський, Е. Фромм, П. Юркевич та ін.*). Слідом за В.Сухомлинським [716] ми розглядаємо цю категорію як педагогічну.

У літературі з менеджменту, крім поваги і довіри, називаються й інші принципи. Усі вони - людиноцентровані. Наприклад, принцип егалітарності, під яким розуміється здатність кожної людини на основі довіри до неї діяти автономно, працювати без контролю [368]. Або принцип єдиного статусу, сутність якого - «всі працівники (керівники вони чи ні) повинні однозначно знаходитися в однакових демократичних умовах, ...відносини між працівниками не можуть ґрунтуватися на пригніченні однією людиною іншої» [366]. Ю. Конаржевським зроблена спроба осмислення й перенесення на ґрунт управління педагогічними процесами принципів консенсусу, співробітництва, соціальної справедливості, індивідуального підходу, стимулювання, делегування повноважень, горизонтальних зв'язків, цільової

гармонізації тощо [368]. Безумовно, вони повинні формувати каркас принципів концепції педагогічного менеджменту, де системоутворюючим є принцип гуманізму. Насичення менеджменту педагогічним змістом принципу гуманізму дозволив нам здійснити синтез методологічних ідей і визначити об'єкти і зміст управлінської діяльності. Складовими компонентами педагогічного менеджменту є: люди, технології, стратегії, структури, цілі, завдання, процесії, культура. У методологічний блок педагогічного менеджменту повинні бути включені, як і в теорію внутрішкільного управління, теорія пізнання й системний підхід як її конкретний інструмент, а також теорія діяльності. Без них неможливий науковий підхід до пізнання та конструювання управлінської діяльності.

Нині, коли школа переорієнтовується на вимоги ринкової побудови всіх сфер соціального життя держави, найперше змінилася роль керівника ЗНЗ як важливої фігури в організації навчально-виховного процесу. Школі потрібен керівник, який би виконував свою роботу професійно. Є підстави говорити про тенденцію до розшарування ЗНЗ за якістю знань. З'являється так званий елітний ЗНЗ. Його керівникові характерні професіоналізм, впевненість у собі, оптимістичне сприйняття світу, творчість. За аналогією з економічним чуттям, такому керівникові притаманне чуття сучасності в педагогічній реальності. Такий керівник ЗНЗ поєднує в собі високий професіоналізм з широким світобаченням. Він готовий завжди оволодівати новими формами, методами, технологіями навчання і виховання, основами менеджменту освіти, що дає йому впевненість у завтрашньому дні. Такий керівник утверджує оптимістичний підхід до дійсності, є стійким у стресових ситуаціях, соціалізується в умовах кризи, залишається для учня і колективу важливим суб'єктом їх соціалізації. Для нього є характерною висока загальна і управлінська культура. Проведений нами аналіз структури і змісту поняття «управлінська культура» дозволяє певним чином розмежувати управлінську культуру від поняття «культура управління». А саме:

- управлінська культура - це різновид професійної культури, який складається з політичної, правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культур і є інтегральним утворенням щодо системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління [378].

- *культура управління* - це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесів управління, організації управлінської праці, результат

методів і стилів керівництва, використання техніки управління, а також задоволення вимог, що ставляться перед системою управління та до працівників, обумовлених нормами і принципами моралі, етики, естетики, права.

Отже, *культура управління ЗНЗ* - це здійснення керівником управлінської діяльності через систему взаємозв'язків із колективом, виконання своїх обов'язків, які проявляються в реалізації управлінських функцій. Зокрема:

- *політичної* - ведення інформаційно-політичної роботи, тобто виконання політично-дипломатичної і представницької функцій;
- *правової* - охорона праці та здоров'я працюючих;
- *адміністративної* - розподіл обов'язків, оцінка діяльності; прийняття управлінських рішень, облік і контроль, у т.ч. моніторинг та діагностування;
- *організаційної* – раціональна організація праці, планування і прогнозування;
- *соціально-психологічної* - створенням належних умов праці;
- *інформаційної* - планування та контроль щодо збирання, обробки та передачі інформації;
- *комунікативної* - організація ефективної взаємодії між учасниками навчально-виховного процесу;
- *економічної* - фінансовий розподіл та контроль.

Менеджерська культура керівника ЗНЗ, на наш погляд, забезпечується реалізацією таких управлінських функцій як планування та формування кадрового складу, запровадження інноваційних процесів;

Зважаючи на вищезазначене, ми можемо констатувати що *організаційній* культурі особистості властива раціональна організація праці, високопрофесійне виконання функцій щодо організації, планування і прогнозування окреслених посадових обов'язків.

Нам видається важливим бачення особливостей організаційної культури в сучасному навчальному закладі вітчизняною дослідницею Н. Шейко, яка пропонує розглядати організаційну культуру школи як «сплав трьох взаємопов'язаних між собою організаційних культур: організаційної культури педагогічного колективу; учнівського колективу; колективу батьківської громади» [857].

У ході проведеного нами дослідження вдалося встановити, що існує ряд нових підходів в осмисленні феномену *організаційна культура вчителя*. Уперше це поняття використав К. Ушаков [773], який відмічав, що працівник

цінується в організації за здатність виконувати визначену йому роль. Роль диктує культурну програму як набір уявлень про способи діяльності, норми поведінки, що розділяється членами організації. Особливу увагу К. Ушаков[774] приділяє культурі керівника, організації, що впливає на всіх членів. Ці ідеї отримали розвиток в дослідженні взаємозв'язку організаційної культури і професійного менталітету вчителя. Такий взаємозв'язок може стати до певної міри керованим, якщо вдасться спроектувати і реалізувати педагогічну систему оптимізації організаційної культури педагогічного колективу, що опирається на удосконалення міжособистісних взаємовідносин і взаємодій його членів, розвиток у вчителя діагностичних і комунікативних умінь, здатності до вирішення конфліктів [491].

Н. Мисливець, що аналізує організаційну культуру вчителя, визначає її як діалогічне життєве буття, в ході якого розвиваються учасники педагогічної взаємодії [491]. Організаційна культура може виступати і як умова успішної управлінської діяльності, і як її складова, і як одна з характеристик носія управлінської діяльності [100].

Дослідники педагогічної освіти сходяться на думці про те, що організаційна культура - це і форма життєдіяльності суб'єктів, але питання про зв'язок змін культури освітньої установи з якістю і ефективністю її діяльності недостатньо досліджене, хоча останнім часом позначився інтерес вчених до вивчення умов формування і управління розвитком організаційної культури. У ряді теоретичних і методичних робіт дослідники пропонують виділити наступні умови, які мають бути створені, щоб забезпечувати ту або іншу якість організаційної культури вчителя освітньої установи :

- позитивний особистий приклад учителя, усвідомлення ним уявлень про культуру школи, що дозволяє йому визначити стратегію поведінки. Для того, щоб змінити в школі культуру, потрібне терпіння і цілеспрямована робота з людьми (А. Моїсєєв, К. Ушаков) [773];

- наявність сформованої ціннісно-орієнтованої єдності педагогічного колективу і його високий професійний рівень [774];

- здійснення педагогічної діяльності як ціннісно-орієнтованої, спрямованої на формування ціннісних установок у вихованців;

- зменшення дистанції влади, стимулювання прагнення до інновацій, готовності до ризику;

- робота з колегами - педагогами по усвідомленню власних повноважень і посадових обов'язків, підвищення соціальної активності школи в освітньому співтоваристві, формування стійкого позитивного

відношення до школи, підтримка педагогів, творчо працюючих в інноваційному режимі, та ін. [806];

- навчання педагогів елементам культури, управління впровадженням нових знань в спільну діяльність і взаємодію суб'єктів освіти;

- підвищення рівня культури організаторської діяльності [61];

- створення іміджу освітньої установи на принципах співпраці, гармонії і комфортності, унікальності, управління емоційно-інтелектуальним фоном, раціональності [608];

- підвищення згуртованості педагогічного колективу, створення сприятливого соціально-психологічного клімату, підвищення соціометричного статусу вчителя [577];

- застосування вчителем управлінської технології на основі аналізу і оцінки організаційних управлінських установок, збору даних, узагальнення інформації, розробки рекомендацій для адміністрації і педагогічних працівників [515].

Таким чином, вивчення організаційної культури вчителя стало механізмом цілісної інтеграції [262], за допомогою якого теоретики і керівники - практики намічають різноманітні шляхи підвищення ефективного розвитку організаційної культури освітніх закладів.

На основі проаналізованих досліджень встановлено, що:

- педагогічні дослідження початку XXI століття активізували інтерес до наукових пошуків формування організаційної культури суб'єктів педагогічного процесу в ЗНЗ. Але найбільша увага приділяється дослідженню потенційних можливостей процесів, здатних оновити зміст і структуру освіти, зорієнтованої на виховання всебічно розвиненої і культурної особистості в цілому в умовах ЗНЗ;

- сучасна педагогіка в змістовий ряд базових понять включає актуально значущі поняття: «організаційна культура загальноосвітнього навчального закладу», «організаційна культура вчителя», «організаційна культура керівника ЗНЗ» (А.Бетуганов, І.Васильченко, Е.Дроздовський, А.Єгоршин, В.Єршов, Є.Захарченко, В.Катков, С.Кульневич, А.Мудрик, Н.Пищулін, С.Пищулін, В.Співак, І.Тюрина, П.Шихирев, Н.Щуркова);

- інститутом творення організаційної культури від керівника до вчителя і до учня є сучасний загальноосвітній навчальний заклад з властивою йому сильною організаційною культурою, яку формують усі учасники навчально-виховного процесу під керівництвом адміністрації.

У той же час проблема формування професіоналізму директора школи в системі освіти стає дедалі актуальнішою. Це зумовлено в першу чергу реформуванням освіти та тими соціально-економічними змінами, які відбуваються в суспільстві. Проте зазначена проблема ще не набула глибокого й систематизованого наукового обґрунтування. Залишаються недостатньо дослідженими змістовні моменти професіоналізму керівника, його управлінської компетентності, рольова структура педагогічної та професійної діяльності, комунікативні здібності й риторична майстерність як ключові чинники педагогічного спілкування, методика оцінки й формування професіоналізму директора школи. Це дає змогу виокремити основне протиріччя між умовами функціонування загальноосвітніх навчальних закладів (автономізація, варіативність, ринкові відносини із соціальними партнерами) і відсутністю концепції формування професіоналізму їхніх керівників.

Директор школи керує роботою своїх заступників, узгоджує спільну діяльність адміністрації школи з громадськими організаціями, вчителями та учнями, відповідає за комплектування класів і працевлаштування випускників. Оскільки керівниками загальноосвітніх навчальних закладів призначаються досвідчені педагоги, то можна припустити, що вони на достатньо високому рівні здійснюють педагогічну діяльність, і це створює передумови для опанування ними управлінської діяльності на професійному рівні [577].

У Законі України «Про загальну середню освіту» визначено загальні посадові вимоги до директора школи: «Посаду керівника загальноосвітнього навчального закладу незалежно від підпорядкування, типу і форми власності може займати особа, яка є громадянином України, має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж роботи не менше трьох років, успішно пройшла атестацію керівних кадрів освіти у порядку, встановленому Міністерством освіти України» [899]. Директори підлягають державній атестації. «За результатами атестації визначаються відповідність працівника займаній посаді, рівень його кваліфікації, присвоюються категорії, педагогічні звання. Порядок атестації педагогічних працівників встановлюється Міністерством освіти і науки України. Рішення атестаційної комісії є підставою для звільнення педагогічного працівника з роботи у порядку, встановленому законодавством» [654].

Однак, незважаючи на чітко виписану процедуру визначення рівня професіоналізму й управлінської кваліфікації директорів шкіл на державному

рівні - атестацію керівних кадрів, вони атестуються лише як учителі-предметники. Та оскільки порядок проведення задекларованої на державному рівні атестації керівних кадрів досі не визначений Міністерством освіти і науки України і не розроблено технологію її здійснення, то керівники шкіл не мають можливості атестуватися й отримати відповідну управлінську кваліфікацію, яка б справді підтверджувала їх професійну компетентність.

Кваліфікація визначається рівнем освіти та спеціалізацією і розглядається як ступінь і вид професійної навченості, як професійні якості, необхідні для виконання конкретного виду діяльності [515]. У професійній освіті рівні кваліфікації характеризуються як її вихідні ступені, що зіставляються за критерієм якості знань та вмінь. Змістовні компоненти професіоналізму в педагогічній діяльності потребують наявності у суб'єкта освіти не лише професійних знань, а й загальнокультурних і соціально-моральних якостей. У психологічному словнику поняття *професіоналізм* визначається як інтегральна характеристика людини, яка передбачає наявність високого рівня здійснення його професійної діяльності та життєву зрілість його особистості [263]. Справді культурним має бути і сам процес управління ЗНЗ - від його філософської, моральної платформи до організаційної, технологічної. Світовий досвід показав, що культура управління в результаті дає культуру успіху, а значить – розвиток і високу якість. Організаційна культура і є результатом нового педагогічного мислення, нової філософії як системи оновлених поглядів на навчально-виховний процес. Організаційна культура школи – це така система життя шкільного колективу, коли панує ініціатива, організація, реалізація, коли вчителі і учні свідомо знають, що і як їм робити, коли є взаємна повага, взаємодопомога, вимогливість, емпатія, альтруїзм тощо. Провідником такої культури має бути директор школи і його команда.

Важливим фактором успішної управлінської діяльності, без сумніву, є організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу, як основоположна складова організаційної культури школи. Сучасний керівник загальноосвітнього навчального закладу усвідомлює оптимістичний підхід до дійсності, є стійким у стресових ситуаціях, активізується в умовах кризи, залишається для учня і колективу важливим суб'єктом їх соціалізації з характерною для нього професійною та організаційною культурою. Саме організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу є підґрунтям формування організаційної культури учня, організаційної культури вчителя і організаційної культури загальноосвітнього навчального

закладу. Інститутом творення культури від керівника → до вчителя → до учня є сучасний загальноосвітній навчальний заклад. Проблема організаційної культури керівника, її розроблення, виникло не спонтанно, адже сучасна ситуація в нашій країні характеризується стрімкими змінами політичної, економічної, соціальної та культурної сфер людської діяльності. Це змушує змінювати підходи, методи, стилі виробничих відносин та поступово перетворювати жорстке субординаційне управління сучасними організаціями на мобільне і гнучке. Аналіз наукових праць, вітчизняних та зарубіжних дослідників (А.Барабанщиков, В.Болгаріна, О.Бондаревська, М.Букач, А.Вовчак, Б.Гаєвський, О.Гармаш, А.Гошко, О.Грішнова, І.Зязюн, Т.Іванова, Л.Карамушка, Н.Комар, С.Королюк, С.Муцинов, С.Подмазін, В.Родін, О.Рудницька) дають підставу констатувати, що «організаційна культура» як спеціальне наукове поняття потребує всебічного розгляду, оскільки являє собою педагогічну систему і водночас елемент її, особистісне утворення, діалектичну інтегровану єдність соціальних цінностей, між якими існують певні зв'язки і відношення, що формуються, реалізуються, вдосконалюються в різноманітних видах професійно-педагогічної діяльності й спілкування. Збільшення кількості робіт, присвячених проблемам розвитку організаційної культури, свідчить про пильну увагу вчених до даного питання. Проте, не дивлячись на наявність певних успіхів у вирішенні теоретичних та практичних аспектів проблеми, ми відзначаємо, що недостатньо акцентована увага на вивченні організаційної культури керівників ЗНЗ як важливого фактора їх управлінської діяльності. У ході проведеного нами дослідження встановлено, що існує ряд нових підходів в осмисленні феномена організаційної культури, які пов'язані з вивченням організаційної культури керівника. Вперше це поняття використав К. Ушаков[776], який стверджував, що працівник цінується в організації за здатність слідувати запропонованій ролі, яка диктує культурну програму про набір уявлень, про способи діяльності, норми поведінки, що розділяється членами організації. Особливу роль К. Ушаков [776] приділяє організаційній культурі, що впливає на всіх членів організації. Ці ідеї отримали розвиток у дослідженні взаємозв'язку організаційної культури та професійного менталітету вчителя, а значить, і керівника.

Отже, проектуючи розвиток освітнього закладу, керівникам необхідно забезпечити його культуровідповідність. Справді культурним має бути і сам процес управління ЗНЗ - від його філософської, моральної платформи до організаційної, технологічної. Світовий досвід показав, що культура

управління в результаті дає культуру успіху, а значить - розвиток і високу якість шкільної освіти. Організаційна культура і є результатом нового педагогічного мислення, нової філософії як системи оновлених поглядів на навчально-виховний процес. Організаційна культура школи – це така система життя шкільного колективу, коли панує ініціатива, організація, реалізація пріоритетних завдань, коли вчителі та учні знають, що і як їм робити, коли є взаємна повага, взаємодопомога, вимогливість, емпатія, альтруїзм тощо. Провідником такої культури має бути директор школи і його команда, адже культуру творять особистості (люди), вони сповідують її, роблять її сильною і слабкою засобами і ціною власної організаційної культури, що є важливим фактором успішної управлінської діяльності. Дослідники в галузі педагогіки сходяться на думці про те, що організаційна культура керівника ЗНЗ – це і форма життєдіяльності та професійної діяльності його як суб'єкта. У свою чергу проблема взаємозв'язку змін культури освітньої установи з якістю та ефективністю його діяльності недостатньо вивчена, хоча останнім часом позначився інтерес вчених до вивчення умов формування організаційної культури керівника школи. Позитивний особистий приклад керівника, усвідомлення ним уявлень про культуру школи дозволяє йому визначити стратегію розвитку його власної організаційної культури. Теоретичний і практичний аналіз специфіки складових організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу дає можливість стверджувати, що:

- особистісна складова включає: комунікативні, креативні, імажинативні, ділові, суспільні та владні якості керівника;
- громадянська складова дозволяє керівникові визначити стратегічні аспекти розвитку освіти, налагодити зв'язок із громадськістю та батьками учнів, розвивати позитивний імідж школи, здійснювати економічну і правову компетентність в управлінні та дотримуватись демократичних відносин, суспільних норм та статутних правил з усіма учасниками навчально-виховного процесу;
- культурологічна складова визначає рівень культури у відношеннях із підлеглими, ініціативи керівника щодо мотивації власної праці та праці колег, дотримання норм поведінки, сповідання шкільних традицій та цінностей, усвідомлення значення організаційної культури керівника в управлінській діяльності;
- педагогічна складова уособлює гуманне ставлення до колег та учнів, педагогічну майстерність, творчу співпрацю, емпатію та асертивність, предметну компетентність, інтелігентність та впливовість;

- організаційна складова виокремлює працездатність та здоровий спосіб життя, інформаційну обізнаність, професійну компетентність, підбір кадрів та делегування їм управлінських повноважень, лідерство та тайм-менеджмент керівника ЗНЗ;

- управлінська складова об'єднує: самостійність позиції, процес прийняття та організації виконання управлінського рішення, уміння делегувати повноваження своїм заступникам та педагогам, вимагає обізнаності у нормативних документах та якості документообігу в ЗНЗ, вміння організувати партнерський адміністративний вплив, забезпечення культури умов праці, творення свого особливого стилю управління, високого рівня особистої організованості.

Розглядаючи організаційну культуру з точки зору менеджменту, як особливу його складову, можна стверджувати що це *специфічна система відноси, якій навчаються, яку створюють і використовують люди, що є членами освітньої організації*. Ця система сприяє побудові правильних моделей поведінки учасників навчально-виховного процесу, об'єднаних єдиною метою, співзвучною із місією ЗНЗ, і знаходить своє відображення в такому системному феномені як *організаційна культура*.

У сучасному навчальному закладі існують усталені переконання стосовно організації діяльності управлінського, педагогічного та обслуговуючого персоналу. Сукупність цих переконань і представляє культуру організації (ЗНЗ). У свою чергу культуру творять люди, вона об'єднує цінності, місії, стратегії розвитку, що реалізуються в освітніх процесах і моделях, уявленнях про успішну діяльність навчального закладу і якість освіти, специфіку менеджменту, лідерство і спосіб життя кожного педагога, керівника.

На основі проаналізованих наукових здобутків вчених-дослідників встановлено, що багато авторів у своїх дослідженнях часто ототожнюють поняття «лідер», «керівник» та «менеджер». Спробуємо уточнити їх сутність. «Лідер» (*leader*) у перекладі з англійської буквально означає «ведучий». Лідер – це людина з ідеями, який може здійснювати потрібний вплив на поведінку інших. Лідери знають, чого вони хочуть і чому вони хочуть цього, і вони здатні передати це іншим і добитися їх співробітництва та підтримки. Завдяки авторитетному лідеру в групі встановлюється сприятливий психологічний клімат. Такий лідер подає приклад творчого підходу до вирішення поставлених перед групою проблем. Лідера обов'язково відрізняють якості, описані вище, яких може не бути у керівника або

менеджера. Як свідчить практика управління ЗНЗ, ідеальною є ситуація, коли лідер є керівником і навпаки.

Термін керівник буквально означає «ведучий за руку». Якщо неформальний лідер висувається «знизу», то керівник призначається офіційно, зовні, і йому потрібні офіційні повноваження для управління людьми. Для кожної системи необхідно мати людину, що відповідає за управління всіма підрозділами в цілому, а не лише за виконання відповідних задач. Цей вид відповідальності - управляти в комплексі організацією (підприємством) - складає суть роботи керівника. Успіх діяльності групи часто пов'язують з компетентністю керівника, що є формальним лідером. У цьому зв'язку одних лідерів відносять до професіоналів, а інших - до осіб, що більшою мірою вміють налагоджувати правильні відносини з людьми і меншою мірою вирішувати проблеми. Слід зазначити, що поняття «керівник» ширше, ніж поняття «менеджер», яке сьогодні найчастіше використовується у сфері бізнесу та виробничій сфері. Поняття «менеджер» етимологічно походить із латині: *manus agere, manibus agere*, що означає «робити руками». На відміну від лідера, менеджер - це найманий професійний управляючий підприємства, член керівного складу компанії, банку, фінансової установи, їх структурних підрозділів, фахівець у галузі управління.

Тобто ми бачимо, що між поняттями «керівник» і «менеджер» більше спільного, ніж між поняттями «лідер» і «керівник», «лідер» і «менеджер». Порівнюючи авторитет лідера і менеджера в колективі, Дж. Уокер [755] відзначає, що менеджери володіють владою в силу свого положення, тоді як лідери впливають на підлеглих силою особистості і досвідом. З цього можна зробити висновок, що лідерство виступає психологічним ядром менеджменту та керівництва, а наявність лідерських якостей є запорукою успішності в роботі керівника. Проте, з'ясувавши сутність відмінностей між поняттями «лідер», «менеджер» і «керівник», ми використовуємо для зручності термін «керівник», один із загальноприйнятих в управлінській психології.

Проведений аналіз дає можливість охарактеризувати організаційну культуру керівника як ефективний механізм управління. У педагогічному менеджменті слід розглядати ширше поняття організаційної культури - як культурологічну основу управління та як культуроформуючу його особливість. Організаційна культура керівника має багато складових, а значить є багатоаспектною за змістом, цілями і завданнями, які ставляться перед нею. При цьому слід враховувати, що головними носіями

організаційної культури навчального закладу є його керівник, управлінська команда, педагогічний колектив, учні та їхні батьки [282].

На наше переконання, сутність якого ми усвідомлюємо, змістовна складова організаційної культури керівника ЗНЗ серед таких компонентів як: педагогічна спрямованість; сукупність професійно важливих особистісних якостей та здібностей; широта світогляду; педагогічна ерудиція, організаційна компетентність і т. п. [917].

Важливою складовою розвитку організаційної культури керівника навчального закладу є розробка програми розвитку організаційної культури з урахуванням власних можливостей, реальних умов, факторів. Згодом має бути розроблена система критеріїв, показників розвитку організаційної культури та система аналізу результатів цієї діяльності. Керівник повинен забезпечити системний збір діагностичних даних про розвиток організаційної культури для досягнення бажаного результату.

Подальший крок - реалізація програми розвитку організаційної культури, оцінка реального стану організаційної культури керівника відповідно до вимог управлінської діяльності і власного творчого потенціалу. Дотримання схеми розвитку організаційної культури керівника призведе до оптимізації розвитку організаційної культури в майбутньому [264].

Висока організаційна культура керівника навчального закладу покращує організацію навчально-виховного процесу, забезпечує злагодженість і чіткість роботи співробітників, підвищує трудову дисципліну в організації.

Організаційна культура керівника навчального закладу є визначальним чинником формування загальної культури організації, безпосередньо впливає на результати діяльності. Символьні елементи культури визначає і вводить в організації її керівник разом з колективом.

Система цінностей, якими керуються працівники навчального закладу, формується, з одного боку, в руслі самозародження основних спільних цінностей організації, а з іншого - впливає на їх склад та сутність. Усі цінності організації керівник відбирає і оцінює і тільки після такої селекції впроваджує їх, піклуючись, щоб вони оволоділи свідомістю всіх працівників.

Організаційна культура керівника навчального закладу впливає на формування позитивного середовища навчального закладу, яке забезпечує високі освітні можливості для учнів і вчителів, підтримує атмосферу співробітництва, заохочує продуктивні педагогічні ініціативи [769].

Для того, щоб успішно керувати організацією навчально-виховного процесу в сучасних умовах, вирішувати професійні та життєві питання, суб'єктам управління слід усвідомити сутність поняття «компетентність».

У науковій літературі компетентність визначається як «сукупність знань і умінь, необхідних для ефективної професійної діяльності: здатність аналізувати, прогнозувати результати професійної діяльності, впроваджуючи інформаційні технології» [367].

До ключових компетентностей особистості слід віднести такі як:

- *навчальна* (уміння здобувати інформацію з різноманітних джерел різними способами, виділяти головне, аналізувати, оцінювати, використовувати на практиці; складати алгоритм навчальної діяльності; здійснювати навчальну діяльність у взаємодії; прогнозувати результат такої діяльності, докладати зусиль до його досягнення; формулювати, висловлювати, доводити власну думку; здатність навчатися протягом усього життя, підвищувати професійний рівень);

- *здоров'язберігаюча* (здатність зберігати фізичне, соціальне, психічне та духовне здоров'я - своє та інших людей);

- *соціальна* (здатність до співробітництва в групі та команді, мобільність, уміння адаптуватись і визначати особисті цілі та виконувати різні ролі й функції в колективі, планувати, розробляти й реалізовувати соціальні проекти індивідуальних і колективних дій; уміння визначати й реалізовувати мету комунікації в залежності від обставин; підтримувати взаємини; розв'язувати проблеми в різних життєвих ситуаціях);

- *загальнокультурна* (спроможність аналізувати й оцінювати досягнення національної, європейської та світової науки й культури, орієнтуватися в культурному й духовному контексті сучасного суспільства; знати рідну й іноземні мови, інтерактивно їх використовувати; опанувати моделі толерантної поведінки, створювати умови для конструктивної співпраці в умовах культурних, мовних і релігійних відмінностей між людьми та народами; застосовувати методи самовиховання, орієнтовані на систему загальнолюдських цінностей);

- *компетентність щодо інформаційних і комунікативних технологій* (уміння використовувати джерела інформації, зокрема ІКТ, для власного розвитку, технічна компетентність, уміння раціонально використовувати комп'ютер для пошуку, опрацювання й систематизації, зберігання й передавання інформації, оперувати технологіями та знаннями, що задовольняють потреби інформаційного суспільства);

- *громадянська* (здатність орієнтуватися в проблемах суспільно-політичного життя, здійснювати захист своїх громадянських прав та інтересів; взаємодіяти з органами державної влади на користь собі й суспільству);

- *підприємницька* (здатність співвідносити власні економічні інтереси з наявними матеріальними, трудовими й природними ресурсами, інтересами інших людей та суспільства; змінюватись і пристосовуватись до нових потреб ринку праці; оцінювати власні професійні можливості та здібності; складати й реалізувати плани підприємницької діяльності, приймати економічно обґрунтовані рішення; презентувати інформацію про результати власної економічної діяльності. Всі вище зазначені компетентності інтегрують до поняття *професійної компетентності*. Структура *професійної компетентності* педагогічного працівника, яким є і керівник, включає чотири змістові модулі, представлені в табл. 1.4.1.

Таблиця 1.4.1.

Структура професійної компетентності педагогічного працівника

№ з/п	Основні Складові	Якісні характеристики	Методи Вивчення
Модуль 1. Загальна та духовна культура			
1.1	Моральна культура	Гуманізм, доброзичливість, розуміння інших	Педагогічне спостереження анкетування, співбесіди, педагогічний аналіз.
1.2	Естетична культура	Смаки, культура почуттів, середовища	
1.3	Духовна культура	Ерудиція, комунікабельність, духовні потреби	
Модуль 2. Професійно – педагогічна компетентність			
2.1	Загально - педагогічна компетентність	Знання педагогіки, методики навчання, уміння конструювати педпроекти	Педагогічне спостереження, анкетування, тестування, педагогічний аналіз, самооцінка.
2.2	Психологічна компетентність	Знання і вміння з психології	
2.3	Фахова компетентність	Ерудиція, ЗУН з предмета	
2.4	Дослідно – творча компетентність	Пошук шляхів педдіяльності	
2.5	Трудова культура та професійна етика	Раціональний режим діяльності, дотримання професійної етики	
Модуль 3. Загальні професійні вміння та здібності			
3.1	Пізнавальні (гностичні)	Інтелектуальна основа профдіяльності	Педагогічне спостереження,
3.2	Конструктивні	Прогнозування результатів	

3.3	Комунікативні	Педагогічне спілкування	анкетування, тестування, педаналіз, самооцінка.
3.4	Організаційні	Організація та контроль діяльності	
Модуль 4. Педагогічна техніка			
Практичні вміння застосовувати знання у навчально – виховному процесі			

Проаналізувавши рівень розвитку організаційної культури керівників ЗНЗ у шести регіонах України, можна зробити висновок про необхідність формування організаційної культури засобами професійної компетентності керівників. На наше переконання шлях формування організаційної культури, як складової управління, засобами професійної компетентності керівника школи включає:

- створення концепції розвитку організаційної культури керівників ЗНЗ як комплексу положень, що дають цілісне уявлення про формування організаційної культури і визначають методологію і організацію управлінської діяльності;
- побудову моделей організаційної культури керівника установи;
- надання системного характеру діяльності з управління розвитком організаційної культури керівників;
- індивідуалізацію роботи на основі діагностичного оцінювання особистісно-професійного потенціалу керівників;
- психологічний супровід діяльності керівника;
- використання різних форм роботи (як традиційних, так і інноваційних) з розвитку організаційної культури керівників;
- створення рефлексивного середовища, що сприяє розвитку суб'єктів управління;
- забезпечення матеріально-технічних та інформаційних можливостей для розвитку організаційної діяльності;
- створення умов для самоменеджменту керівників ЗНЗ;
- виховання потреби у керівника формувати і розвивати культуру школи та власну організаційну культуру. Формами роботи з підвищення рівня організаційної культури керівника в системі післядипломної педагогічної освіти можуть бути: семінари-практикуми, робота в творчій групі, управлінський практикум, консультації, школа молодого керівника, вирішення управлінських ситуацій, постійно діючі семінари, майстер-класи, управлінська підтримка, супервізія і консультування, науково-методичний супровід розвитку організаційної культури.

Отже, базовим чинником організаційної культури суб'єктів управлінського процесу в ЗНЗ є їх професійна компетентність, яка визначається сукупністю знань, необхідних для даної педагогічної діяльності або управлінської посади; умінь і навичок, необхідних для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків; професійних, ділових і особистісних якостей для більш повної реалізації власних сил, здібностей і можливостей при виконанні функціонально-посадових обов'язків; загальної культури, необхідної для формування гуманістичного погляду, духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості; мотивації професійної діяльності.

Таким чином, ми прийшли до висновку, що організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу – це поняття інтегративне, це сукупність (система) знань, умінь, навичок, цінностей, переконань, норм поведінки та синтез особистісних, громадянських, організаційних, педагогічних, культурологічних та професійних якостей і компетентностей керівника, необхідних для успішної організації управління школою, а значить, для забезпечення якості шкільної освіти. Організаційна культура керівника ЗНЗ – це також система науково-теоретичної структурованої інформації (систематизованих знань) і організаційно процесуальних технологій (форм та методів, адекватних конкретним функціям), що базується на теорії та практичному досвіді наукового менеджменту трансформованих до теми, специфіки та умов функціонування навчальних закладів, а також комплекс психолого-фізіологічних і морально етичних якостей, які необхідні для здійснення ефективної управлінської діяльності на конкретних етапах суспільного розвитку.

Висновки до першого розділу

У результаті наукового аналізу феномену формування та розвитку організаційної культури ми прийшли до наступних висновків:

- *культура* - це певний історичний рівень розвитку суспільства, творчих сил і здатності людини, виражених в типах і формах організації життя й діяльності людей, а також у створених ними матеріальних і духовних цінностях. Поняття «культура» у вузькому розумінні змісті – це сфера духовного життя людей. Культура в широкому розумінні змісті містить у

собі предметні результати діяльності людей, а також людські сили й здатності, реалізовані в діяльності;

- *організаційна культура* - це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, виражених в цінностях, що заявляються організацією, які задають співробітникам орієнтири їхнього поведіння й дій. Ці ціннісні орієнтації передаються через «символічні» засоби духовного й матеріального внутрішньоорганізаційного оточення. З позиції нашого дослідження ми визначаємо, що організаційна культура являє собою якісну характеристику організації в цілому;

- розробка управлінської технології розвитку організаційної культури учасників освітнього процесу необхідна і можлива за умови мотивації управлінської команди й педагогічного колективу школи до оволодіння необхідними знаннями й уміннями в цій області, вироблення чітких критеріїв і технологій діагностики;

- організаційна культура розглядається як одна із субкультур, у якій знаходять своє специфічне вираження всі основні елементи культури суспільства: подання, символи, цінності, ідеали, зразки поведіння; *організаційна культура* є сукупність поведіння, символів, ритуалів і міфів, які відповідають поділюваним цінностям, що поділяються всіма і передаються кожному з вуст у уста як життєвий досвід.

На основі теоретичного узагальнення проблеми виокремлено та проаналізовано чотири взаємопов'язаних напрями, в межах яких здійснюється вивчення організаційної культури: управлінський [205]. Кожен напрям проаналізовано з точки зору теоретичних та практичних здобутків і обмежень.

Таким чином, вивчення організаційної культури керівників ЗНЗ стало механізмом цілісної інтеграції, за допомогою якого теоретики і керівники-практики намічають різноманітні шляхи підвищення ефективного розвитку організаційної культури освітніх установ. Але внаслідок відмінностей їх теоретико-методологічних основ вони характеризуються відсутністю цілісного і системного осмислення. Причиною цього, на наш погляд, є також багатофункціональний і полісуб'єктний характер організаційної культури керівника ЗНЗ як міждисциплінарного феномена.

У ході проведеного нами дослідження також вдалося встановити, що існує ряд нових підходів в осмисленні феномена організаційної культури, які пов'язані з вивченням організаційної культури керівника (вчителя). Вперше це поняття використав К. Ушаков [777], який стверджував, що працівник

цінується в організації за здатність слідувати запропонованій ролі, яка диктує культурну програму про набір уявлень, про способи діяльності, норми поведінки, що розділяється членами організації. Особливу роль К. Ушаков [773] приділяє організаційній культурі керівника, що впливає на всіх членів організації. Ці ідеї отримали розвиток в дослідженні взаємозв'язку організаційної культури та професійного менталітету вчителя, а значить, і керівника. Такий взаємозв'язок може стати в певній мірі керованим, якщо вдасться спроектувати і реалізувати педагогічну систему оптимізації організаційної культури педагогічного колективу, яка повинна спиратися на вдосконалення міжособистісних взаємин і взаємодій його членів, розвиток у керівника діагностичних і комунікативних умінь, спроможності до ефективної управлінської практики.

У процесі формуванні особистості є два головних аспекти - професійний і культурний. Вони характерні для всіх учасників навчально-виховного процесу сучасної школи. Культурний учень - це продукт діяльності педагогічного колективу; культурний педагог - інтелігентна людина за своєю найвищою духовною сутністю із творчим і гуманним способом світобачення і світосприйманням; високоорганізований керівник ЗНЗ з високим рівнем організаційної культури - особистість, яка повною мірою втілює в життя основні принципи перебудови освіти та спонукає усіх учасників навчально-виховного процесу підносити статус культури школи.

Теоретичне осмислення вивчення організаційної культури з позиції міждисциплінарного підходу в соціально-гуманітарних дослідженнях дозволяє, на нашу думку, стверджувати що:

- категорія «організаційна культура» увійшла до понятійного апарату різних областей наукового знання і використовується для виявлення взаємозв'язку між культурою окремої організації і культурою суспільства в цілому, для визначення системотворної, творчої суті культури, характеристики особових і суб'єктних проявів людини в культурі, виявлення засобів підвищення ефективності організацій;

- існують різні точки зору на розуміння структурно-змістовних компонентів організаційної культури, її типології, рівнів, чинників і умов формування, критеріальних і емпіричних характеристик;

- у педагогіці склалося проблемне поле розгляду організаційної культури як чинника, умови і засобу продуктивного розвитку особистості і освітньої установи, що включає протиріччя, зміст, функції і структуру організаційної культури, а також умови її розвитку.

Усі ці твердження інтегрують до основних складових організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу (ОКК ЗНЗ) та сприяють розкриттю сутності змістовно-структурної специфіки складових ОКК ЗНЗ.

РОЗДІЛ 2. СТРУКТУРНО-ЗМІСТОВА СПЕЦИФІКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

2.1. Суспільно-громадянське позиціонування управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу

*Не керувати людьми,
а керувати разом з людьми
(Народна мудрість)*

Організаційна культура є результатом нового педагогічного мислення, нової філософії як системи оновлених поглядів на навчально-виховний процес. Організаційна культура школи – це така система життя шкільного колективу, коли панує ініціатива, організація, реалізація пріоритетних завдань, коли вчителі та учні знають *що* і *як* їм робити, коли є взаємна повага, взаємодопомога, вимогливість, емпатія, альтруїзм тощо. Провідником такої культури має бути директор школи і його команда, адже культуру творять особистості (люди), вони сповідують її, роблять її сильною і слабкою засобами і ціною власної організаційної культури, що є важливим фактором успішної управлінської діяльності [779].

На нашу думку, *організаційна культура керівника ЗНЗ* -- як *інтегративне особистісне утворення, що містить сукупність знань, умінь, навичок, цінностей, переконань, норм поведінки та синтез особистісних,*

громадянських, організаційних, педагогічних, культурологічних складових, професійних якостей і компетентностей керівника, необхідних для успішної організації управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Теоретичний і практичний аналіз специфіки складових організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу дає можливість стверджувати, що:

- особистісна складова включає: комунікативні, креативні, ділові, суспільні та владні якості керівника;

- громадянська складова дозволяє керівникові визначати стратегічні аспекти розвитку освіти, налагоджувати зв'язки з громадськістю та батьками учнів, розвивати позитивний імідж школи, виявляти економічну і правову компетентність в управлінні та дотримуватись демократичних відносин, суспільних норм та статутних правил з усіма учасниками навчально-виховного процесу;

- культурологічна складова визначає рівень культури у відношеннях із підлеглими, ініціативи керівника щодо мотивації власної праці та праці колег, дотримання норм поведінки, сповідування шкільних традицій та цінностей, усвідомлення значення організаційної культури керівника в управлінській діяльності;

- педагогічна складова уособлює гуманне ставлення до колег та учнів, педагогічну майстерність, творчу співпрацю, емпатію та асертивність, предметну компетентність, інтелігентність та впливовість;

- організаційна складова виокремлює працездатність та здоровий спосіб життя, інформаційну обізнаність, професійну компетентність, підбір кадрів та делегування їм управлінських повноважень, лідерство та тайм-менеджмент керівника ЗНЗ.

Ефективність взаємодії складових організаційної культури керівника залежить від відповідності таким характеристикам:

- освоєння – культура не є біологічною рисою, а являє собою результат навчання й досвіду;
- причетності – люди, причетні до культури, є представниками визначених соціальних груп, що повинно бути враховано керівниками;
- наступності – культура передається від покоління до покоління;
- символізму – культура пов'язана з визначеними символами;
- моделювання – культура має певну систему, цілісність і власну структуру;

- адаптивності – культура ґрунтується на здатності пристосовуватися до змін.

Теоретичне опрацювання проблеми розвитку організаційної культури спонукало нас до розуміння її співвідношення з різними науковими поглядами, що інтенсивно розробляються в педагогіці Так, Л. Логінова співвідносить *якість* освіти з якістю організаційної культури установи, розуміючи під якістю освіти дітей його повноту. Важливим критерієм досягнення ефективності якості освітніх програм виступає організаційна культура керівника, яка є результатом цілеспрямованої діяльності кожної особистості, від неї залежать його самоорганізація, самовизначення і розвиток. Культура, як характеристика професійних якостей людини, інтегрує в собі усі її особливості [431].

Дослідженню організаційно-педагогічної культури як *чинника* розвитку професійної діяльності керівника ЗНЗ присвячена робота Л. Малихіної. Авторка зробила спробу об'єднати організаційну і педагогічну культури керівника, розуміючи організаційно-педагогічну культуру як систему, що характеризує спрямованість педагогічної діяльності відповідно до місії, цінностей, норм, традицій, стилів управління, стосунків між суб'єктами [449]. Можна погодитися, що організаційно-педагогічна культура стає чинником розвитку керівника за умови її діагностики, визначення місії, сформованості у керівника управлінських умінь діяти в умовах ринку освітніх послуг. Проте Л. Малихіна обмежує етапи планування дій з її розвитку діагностикою, формуванням творчої групи для семінарів, проведенням педагогічної ради.

Центральною фігурою в системі управління будь-якою організацією є керівник, який виконує при цьому різноманітні функції та ролі дуже широкого спектру. За таких умов побудова та розвиток стосунків між керівником, який представляє організацію, та підлеглими, базується на основі взаємодії. Отже, в існуванні та діяльності організації і працівників виникає необхідність створення умов для забезпечення такого розвитку. Кожна організація являє собою складну соціальну систему, головним елементом якої є люди. Тому ефективна організація спільної діяльності працівників залежить від вміння керівника враховувати особливості їх психології, потреб та інтересів, узгоджувати індивідуальні та організаційні цілі. Це забезпечує синергетичний ефект колективної праці, сприяє успішній реалізації стратегічних задумів керівництва. Від усвідомлення керівником особливостей цих функцій та ролей, обґрунтованого вибору стилю

взаємовідносин з підлеглими залежить ефективність та злагодженість діяльності усього трудового колективу установи. Наявність таких інтегративних складових управлінського впливу керівника на підлеглих як влада та лідерство, формується внаслідок дії багатьох чинників. Перш за все до них належать тип організації, масштаби та напрямок її діяльності, місце безпосереднього керівника в ієрархії управління, його особисті якості тощо. В сучасних умовах постійного оновлення інформаційного простору, постійних змін в соціумі, економіці, техніці, інформаційних технологіях, демографічних, екологічних процесах тощо найактуальнішою є задача постійного розвитку школи як відкритої системи в соціальному оточенні. Тому виходом з проблем, які виникають під час змін, стає розробка стратегії розвитку школи, що забезпечить створення умов для отримання бажаних результатів усіх ланок діяльності школи, рефлексії цих результатів та подальшого розвитку, враховуючи постійні зміни, усунення їх руйнівного впливу та забезпечення конкурентоздатності школи. Завдання, що визначаються із розв'язанням проблем, які виникають на шляху розвитку загальноосвітнього навчального закладу в умовах змін – це задача правильно обраної стратегії цього розвитку, а звідси - стратегічного управління її розвитком через призму «суб'єкт-об'єктних» відносин, де суб'єктами співпраці є адміністрація, психолог, учителі, учні та їх батьки, а об'єктом є постійний розвиток школи в умовах цієї співпраці.

Дана проблема вивчалась науковцями Л. Даниленко [572], Г. Дмитренком [206], Л. Карамушкою [374], В. Масловим [462], В. Мельник [379], О. Пометун [581], Т. Шамовою [479], П. Третьяковим [743] та іншими українськими і російськими вченими в галузі освіти та стратегічного менеджменту.

О. Пометун [581] у своїх наукових працях підкреслює, що на початку ХХІ століття звичайними умовами життя людства є раптові, безперервні, непередбачувані та невизначені зміни. Отже, в умовах глобальних змін сьогодення неможливим стає застосування методів управління школою, які не змінюються. В умовах ринкової економіки [454] досягнення успіху в конкурентній боротьбі залежить від якості управління, а ефективно вирішення стратегічних і тактичних завдань організації потребує залучення висококваліфікованих спеціалістів.

Передбачаючи стратегію розвитку школи, слід звернутися до сутності поняття «стратегії», спираючись на останні наукові дослідження. Насамперед, стратегія розвитку школи – це передбачення місії існування школи як її генеральної мети. У наукових дослідженнях Л. Даниленко,

Л. Карамушки [181] аналізуються та виділяються основні цілі стратегії розвитку школи, що базуються на стратегічному управлінні цим розвитком. Насамперед, це місія діяльності школи. Як генеральна мета, вона пов'язується з «передбаченням» розвитку, «філософією» її існування. З іншого боку – це стратегічні, оперативні, тактичні цілі. У стратегічно орієнтованій організації всі учасники спільної діяльності мають «сформоване стратегічне мислення», тому розробляється та впроваджується інтегрована система стратегічних планів, поточна діяльність підпорядкована досягненню стратегічних цілей. Стратегія розвитку школи визначається [181]:

- компетентністю щодо освітнього ринку, ринку праці, конкурентів, інноваційних, інформаційних, освітніх технологій, освітнього менеджменту;
- науково обґрунтованою та структурованою системою цілей;
- раціональністю, цільовою спрямованістю розподілу людських, інформаційних, технологічних, фінансових, технічних ресурсів;
- розподілом відповідальності та визначенням термінів проведення стратегічних дій;
- рівнем сформованості стратегічного мислення;
- запровадженням ефективних методик формування стратегій;
- здатністю здійснювати організаційний розвиток;
- можливістю ідентифікувати організаційну поведінку із зовнішнім середовищем.

У роботах Л. Даниленко [572], Л. Карамушки [374] процес розробки стратегії включає аналіз усіх напрямів діяльності школи - соціуму, зовнішніх та внутрішніх умов існування та діяльності, визначення інтересів цієї діяльності та ринку освітніх послуг, пошуку альтернативних шляхів розвитку, обґрунтування обраної стратегії, визначення дії реалізації стратегії, рефлексивне оцінювання обраної стратегії.

За В. Колпаковим та Д. Дмитренко [349] *стратегія* - норма (ціль, програма, план тощо) та метод організації системної діяльності людей для досягнення визначених стратегічних цілей. Організація прийомів та способів досягнення конкретних цілей є методом. Вона визначається метою закладу та є ланкою в зв'язку: принципи управління – цілі – стратегії – методи – прийоми.

Говорячи про стратегію розвитку школи в умовах змін, слід окремо визначити фактори існування освітнього простору. Освітній простір - це результат конструктивної інтегруючої діяльності. У освітньому просторі здійснюється взаємодія освітніх середовищ і форм існування освітнього співтовариства як соціокультурного й соціопсихологічного феномену [277].

Характеристики освітнього простору:

– багатофункціональність, тобто відповідність різноманітним цілям, можливість розв'язання різного рівня й типу завдань, здійснення різноманітних видів освітньої діяльності;

– багатопрофільність, тобто надання широкого спектра освітніх послуг, диференційованих за ознаками різних видів змісту (у тому числі технологій освіти);

– адаптивність і мінливість, тобто високий ступінь освітньої толерантності, швидке реагування на мінливу ситуацію.

Освітній простір - це насамперед:

- можливість реалізації на всьому просторі сучасної освіти з рядом загальних параметрів, заснованих на гармонійній і вільній комбінації загальнолюдських цінностей, сучасних досягнень глобальної світової культури, з одного боку, і національно-культурних, а також територіально-культурних традицій, з іншої.

- ряд принципів і пріоритетів освітньої політики, що юридично мають характер, обов'язковий для всіх суб'єктів освіти.

Варіативна комбінація освітніх парадигм і практик (цілей, змісту, технологій, організаційних моделей), освітніх «інституцій» (освітніх програм, проектів, комплексів, систем різних рівнів, асоціацій, мереж), а також різних способів взаємодії суб'єктів освіти (учителів і учнів, родин, мікросоціальних груп, цивільних колективів і професійно-педагогічних співтовариств). Освітній простір - це спеціальним чином організована сукупність освітніх систем, що функціонує протягом певного періоду на території з різноманітним національним складом і середовищем проживання. Це абстрактне поняття, що передбачає сукупність матеріальних інформаційних об'єктів (освітніх об'єктів) і суб'єктів освіти, з якими відбуваються освіта та розвиток особистості в результаті взаємодії (спілкування, діалогу) логічного складу [277].

Стратегія - це взаємозалежний комплекс дій з метою зміцнення життєздатності навчального закладу, забезпечення якісного рівня надання освітніх послуг, розвитку школи в умовах економічних змін та відповідного забезпечення конкурентоздатності закладу. З вибором стратегії розвитку пов'язане створення планів проведення досліджень і розробок, а також інших форм інноваційної діяльності школи.

Стратегія розвитку школи – це насамперед стратегічне управління. Як відомо, школа є відкритою соціальною системою, тому стратегія її розвитку -

це, за В. Масловим, [536] - це управління та регулювання взаємовідносин школи і навколишнім середовищем, що спирається на:

- чітке розмежування джерел цілісності школи як системи;
- систематичне та всебічне дослідження процесів, що відбуваються в середовищі;
- своєчасне організування адекватного реагування на вплив середовища, нормальну адаптацію до нових умов;
- усунення руйнівних змін в організаційній будові школи;
- вдосконалення та зміцнення загальної структури усіх внутрішніх структур забезпечення відносної незалежності школи як системи від середовища, підтримка у ній переваги внутрішніх зв'язків над зовнішніми;
- створення спільної команди однодумців.

Стратегія розвитку навчального закладу в умовах змін залежить від здатності до стратегічного менеджменту управління. Г. Дмитренко розглядає стратегію управління в двох аспектах [764]: управління з урахуванням взаємодії з оточуючим середовищем, що забезпечує життєдіяльність закладу через адаптацію в середовищі та відповідне визначення цілей розвитку і управління персоналом, яке передбачає досягнення спільної діяльності колективу.

Під *стратегічною здатністю* розуміється здатність керівництва закладу розробляти й реалізовувати стратегії, які дозволяють досягти конкурентної переваги. Інакше кажучи, це здатність обирати найбільш адекватне бачення, формулювати реалістичні наміри, точно співвідносити ресурси з можливостями й уміло розробляти й реалізовувати стратегічні плани. Ця здатність, заснована на глибокому розумінні конкурентного зовнішнього оточення, ресурсної бази й потенціалу, а також цінностей, завдяки яким зацікавлені сторони визначають цілі закладу. Здатність забезпечувати стратегічне бачення, безперервний розвиток знань, ясність загального призначення, а також стійкість і узгодженість спрямованості діяльності школи з метою її довгочасного функціонування сприяє успіху [734].

Для сучасного етапу розвитку освіти характерне застосування наступних стратегій:

- корпоративної, яка розглядає питання вибору способу досягнення результатів у певній сфері діяльності, що характерно для ранньої стадії існування інноваційної організації;
- ділової (конкурентної) – спрямована на успішне суперництво з конкурентами в тій сфері діяльності, у якій організація вже оперує;

➤ функціональної, коли приймаюся рішення про вибір тих або інших підходів при реалізації окремих функцій менеджменту, наприклад, маркетингова стратегія, стратегічний контролінг, стратегія розвитку персоналу і т. д.;

➤ задачної – ухвалюються рішення про вибір тих або інших підходів при реалізації окремих завдань. Для вибору стратегії розвитку школи слід враховувати рівні стратегічного керування нею, які показані на рис. 2.1.1.

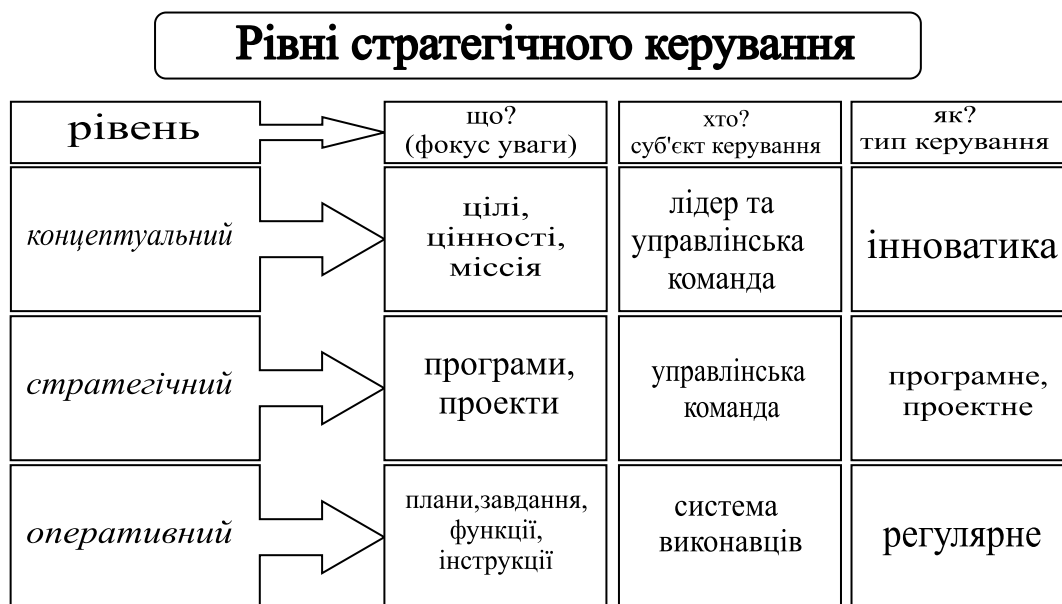


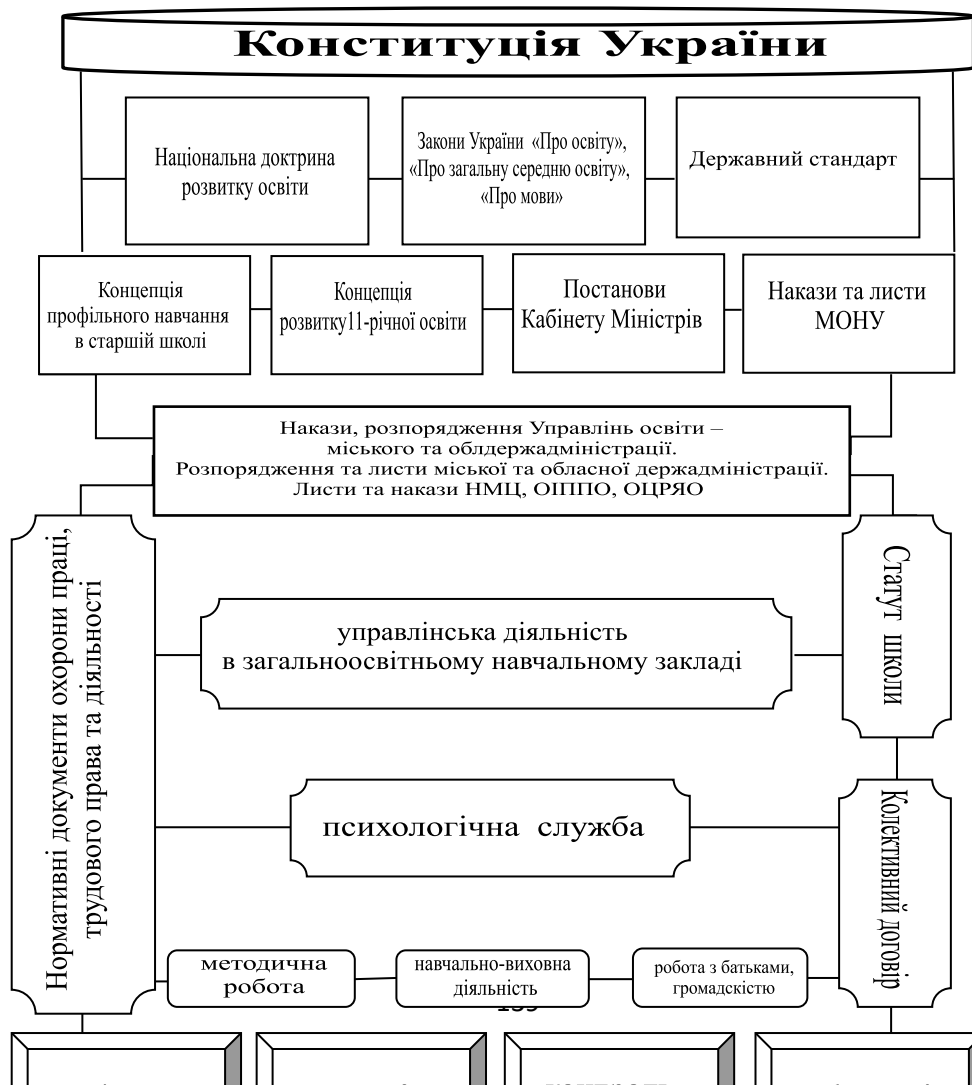
Рис. 2.1.1. Рівні стратегічного керування

На кожному з рівнів для досягнення бажаного результату можна використовувати наступні типи стратегій: зростання (при визначенні цілей розвитку); стабілізації (визначаються цілі стабільності); згортання (визначаються цілі виживання).

Головною метою діяльності ЗНЗ, як школи постійного розвитку в умовах змін є, звісно, не будь – які зміни, а покращення результатів, до яких ми прагнемо. У наукових колах існує так звана *стратегія кайзен* – концепція забезпечення постійних покращень, і хоча це стосується підвищення якості послуг, звичайно, покращення виходять далеко за ці рамки. *Кайзен-концепція* розвивалась в Японії після другої світової війни і вважається ключем до успіху. Стратегія *кайзен* спрямована на покращення у всіх аспектах діяльності закладу. Основною операційною одиницею в рамках кайзен є група (команда). Вдале формування команд – управлінської, методичних об'єднань, творчих динамічних команд, технічного персоналу - підвищує якість спільної діяльності, забезпечує розвиток закладу у всіх напрямках через

стимулювання пошуку творчих вирішень проблем, пов'язаних з покращеннями. Кайзен – це не разова ініціатива, а постійна організаційна культура, яка активно націлена, насамперед, на процеси покращень і яку активно розвиває керівник заводу. Підтримуючи цю культуру, керівник покладається на формування чесної, відкритої й довірливої поведінки колег у колективі. Така культура, насамперед, стимулює виявлення проблем і труднощів, для того щоб їх можна було уникнути [343].

Використання сучасних методів – інтерактивних, проектних, інформаційних – сприяє розвитку творчості колективу; в рамках такого підходу відбувається розвиток школи в творчому пошуку. Організація діяльності школи ґрунтується на дотриманні положень Конституції України, законів України «Про освіту» та «Про загальну середню освіту», Національної доктрини розвитку освіти, Концепції профільного навчання, вимог Кодексу Законів України про працю; трудового та колективного договорів; документів та наказів Міністерства освіти і науки України, міського управління освіти та управління освіти облдержадміністрації, інших нормативно-правових документів (рис. 2.1.2).



*Рис. 2.1.2. Нормативно-законодавча база стратегії розвитку
ЗНЗ в умовах змін.*

Щоб спрямувати та скоординувати роботу педагогічного колективу школи в напрямку створення постійного розвитку особистості кожного учня, його когнітивних та комунікативних здібностей, профільних інтересів через особистісно-орієнтовані технології, необхідно створити відповідні умови для розвитку компетентностей педагогічного колективу школи, а це можливе тільки через раціональне прийняття відповідних управлінських рішень, організацію та контроль якості їх виконання, аналіз роботи всіх ланок у взаємозв'язку та співпраці вчителів, учнів, батьків, психолога, моніторинг удосконалення роботи методичних об'єднань вчителів. Тому нормативно – правова модель управління школою містить у собі тісно взаємопов'язані складові підсистеми, де об'єкти управління водночас є суб'єктами подальшого управління через делегування повноважень.

На рис. 2.1.2. представлено розвиток складової співпраці управління, де передбачено обов'язкове колегіальне, колективне управління педагогічного колективу, психолога, батьків учнів та учнівського самоврядування. Фундаментом роботи є особистість учня, її надбудовою є відповідна спільна робота управління, психолога, предметних методичних об'єднань вчителів, спрямована на взаєморозуміння, взаємоповагу, творче співробітництво, результатом яких є розвиток творчої активності, творчого мислення, здібності до адекватної діяльності в нових умовах. Життєва практика свідчить, що лише досвідчений керівник ЗНЗ, з властивим йому високим рівнем організаційної культури, якому притаманні відповідні особистісні і професійні якості, вміння та навички організації управлінської діяльності, зможе спільно з управлінською командою здійснити планування стратегічного розвитку школи в ситуації, коли змінюється нормативно-правова база та соціально-економічний устрій шкільної освіти. Керівникові з активною життєвою позицією, як складником ОК, властиве більш глибоке розуміння його участі у моделюванні явищ суспільного життя, засвоєння на практиці навичок комунікації, обґрунтування власного погляду.

Важливими чинниками формування *активної громадянської позиції* керівника ЗНЗ стали такі: ідея пріоритету прав особистості, демократизація управління школою, створення умов для громадянської діяльності учнів у школі й поза нею, перетворення школи на відкриту спільноту, створення атмосфери взаємоповаги, взаємовідповідальності, конструктивного діалогу, спілкування, консенсусу інтересів всіх груп учасників шкільного життя. Лише через таку ієрархію ціннісних підходів, як людина (особистість) – народ (культура, історія, освіта) – держава (суспільство), можна реалізувати перспективну й демократичну модель виховання в душі громадянськості.

Проявом громадянськості особистості керівника ЗНЗ є його *громадянська компетентність* – здатність активно, відповідально й ефективно реалізовувати громадянські права та обов'язки заради розвитку демократичної школи. Формування громадянської компетентності керівника ЗНЗ має бути спрямованим на опанування вищезазначеними компонентами громадянськості, що передбачає такі напрями її набуття що представлені в таблиці 2.1.1.

Таблиця 2.1.1.

Компоненти громадянськості	Напрямки набуття керівниками умінь, особистісних та професійних навичок та якостей
Ціннісний	Керуючись системою демократичних цінностей, орієнтуватися в проблемах сучасного суспільно-політичного життя в Україні та визначати власну позицію.
Діяльнісний (технологічний)	Застосовувати процедури та технології захисту власних інтересів, прав і свобод — своїх та інших громадян, виконання громадянських обов'язків у межах місцевої громади, держави та її політичних інститутів. Застосовувати способи та стратегії взаємодії з органами державної влади на користь собі та громадянському суспільству.
Процесуальний (особистісно-творчий)	Використовувати способи діяльності й моделі поведінки, що в межах чинного законодавства України відповідають інтересам самореалізації особистості та захищають її права людини і громадянина. Робити свідомий вибір та застосовувати демократичні технології прийняття індивідуальних та колективних рішень, враховуючи власні інтереси, інтереси і потреби інших громадян, представників певної спільноти, суспільства та держави.

Як свідчать дані представлені в табл. 2.1.1. компоненти формування громадянської компетентності керівника ЗНЗ впроваджені в рамках

визначених нами раніше теоретичних підходів щодо вивчення сутності ОКК ЗНЗ : *ціннісний, діяльнісний (технологічний) та процесуальний (особистісно-творчий)*. Кожному компоненту властиві відповідні напрями набуття керівниками умінь, особистісних та професійних навичок та якостей. Аналіз сучасної педагогічної літератури та державних документів щодо властивостей та якостей менеджера освіти допоміг нам визначити основні вміння керівника навчального закладу. Відповідно до теорії В. Галузинського [45] і М. Євтуха, ми виділили вісім блоків професійних умінь керівника навчального закладу. Серед них:

- *Гностичні* (аналітичні) – уміння аналізувати психолого-педагогічну літературу, умови, в яких здійснюється навчально-виховний процес, завдання, що стоять перед керівником навчального закладу, аналізувати педагогічні ситуації і знаходити гуманні способи їх розв’язання; уміння аналізувати й оцінювати результати управлінської діяльності, рівень розвитку педагогічного та учнівського колективів, узагальнювати і використовувати передовий педагогічний досвід.

- *Прогностичні* – уміння прогнозувати, передбачати розвиток педагогічного колективу, прогнозувати власну систему педагогічної діяльності; уміння моделювати цілі, завдання, зміст, засоби управлінської діяльності.

- *Конструктивні* – уміння планувати особисту діяльність для педагогічного керівництва; впроваджувати рольовий, діяльнісний, творчий, діалогічний, гуманістичний, особистісно зорієнтований, комплексний, науковий, конкретно-історичний, системний, полікультурний, національний, технологічний підходи шляхом використання ефективного змісту, засобів, методів, форм та технологій управлінської діяльності; передбачати труднощі в навчально-виховному процесі; конструювати новітні засоби та прийоми взаємодії з підлеглими; уміння планувати роботу школи.

- *Комунікативні* – уміння формувати гуманні відносини з учнями та педагогами на рівні співробітництва і співтворчості; створювати сприятливе виховне середовище для розвитку інтересів, здібностей, нахилів учнів; регулювати міжособистісні стосунки в педагогічному колективі; володіти методами позитивного впливу на Людину; здійснювати індивідуальний і диференційований підходи; уміння спілкуватися з учнями, батьками та вчителями; уміння захопити учнів та педагогів практичною діяльністю, використовуючи власний авторитет.

• *Організаторські* – уміння стимулювати розвиток учнівського та педагогічного колективів; спільно з учителями та учнями організувати їх щоденну життєдіяльність, наповнюючи її цікавими творчими справами; сприяти накопиченню в учнів соціального досвіду, позитивних рис, контролювати і допомагати вчителям в організації навчально-виховного процесу; сприяти самовихованню і саморозвитку учнів, створенню умов для їх самореалізації, уміння сприяти розвитку учнівського самоврядування, контролювати власну поведінку.

• *Координаційні* – уміння налагоджувати постійні педагогічні стосунки з батьками вихованців і громадськістю, об'єднувати виховні зусилля вчителів, соціальних педагогів, психологів, вихователів груп подовженого дня; уміння вести педагогічну пропаганду.

• *Прикладні* – уміння малювати, співати, грати на музичних інструментах, виразно читати, танцювати, користуватися технічними засобами навчання.

• *Педтехніка* – уміння спілкуватися, володіння комунікативним впливом, керувати власними емоціями; уміння зацікавлювати, переконувати, навіювати, стримувати, надихати, чітко передавати свій настрій, почуття і думки словом, мімікою та жестами; уміння володіти своїм голосом.

Вважаємо, що професійна діяльність керівника передбачає наявність певних соціально-психологічних рис і властивостей його характеру:

1. Загальногромадянські риси: широкий світогляд; принциповість і стійкість переконань; громадська активність і цілеспрямованість; патріотизм і поважне ставлення до представників інших національностей та країн; гуманізм, високий рівень свідомості; оптимізм (віра в людей, у свої сили й можливості); любов до праці.

2. Морально-педагогічні якості: висока моральна зрілість, справедливість та об'єктивність; педагогічне спрямування наукової ерудиції, високий рівень загальної культури; високий рівень моральних стосунків з людьми; акуратність і охайність; чесність, дисциплінованість, вимогливість; уміння спілкуватися з людьми.

3. Педагогічні якості: педагогічна спостережливість; педагогічна уява; педагогічний такт; педагогічна інтуїція; володіння педагогічною технікою; професійна працездатність.

4. Соціально-перцептивні якості: високий рівень соціального сприйняття й спостереження дійсності; активна інтелектуальна діяльність (систематизація й узагальнення соціального досвіду); швидкість орієнтації у

педагогічних ситуаціях; висока культура мовлення; володіння мімікою, тоном голосу, рухами, жестами.

5. Індивідуально-психологічні особливості: висока пізнавальна зацікавленість, любов до дітей і потреба працювати з ними; твердість характеру, витримка й самовладання; самостійність і діловитість у вирішенні життєво важливих завдань.

6. Психолого-педагогічні здібності: адекватність сприйняття дитини й уважність до неї; прогнозування шляхів формування особистості школяра (студента); здатність передбачати можливі результати; виховний вплив на колектив та особистість.

Зважаючи на актуальність і важливість процесу визначення якостей, вмінь та властивостей особистісного і професійного кредо керівника ЗНЗ, ми визначили (за відповідними критеріями), що першочерговою складовою організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу є суспільно-громадянське позиціонування загальноосвітнього навчального закладу, яке підтверджується: відповідністю стратегії розвитку галузі освіти на державному рівні із розвитком освіти у кожному ЗНЗ; активною громадянською позицією управлінської команди і педагогічного колективу у співпраці з батьківською громадськістю та суспільними інститутами; власним іміджем керівника та іміджем школи; економічною і правовою компетентністю керівника ЗНЗ; демократичністю відносин, дотриманням суспільних норм і правил поведінки усіх учасників навчально-виховного процесу та обслуговуючого персоналу в ЗНЗ (рис. 2.1.4.).

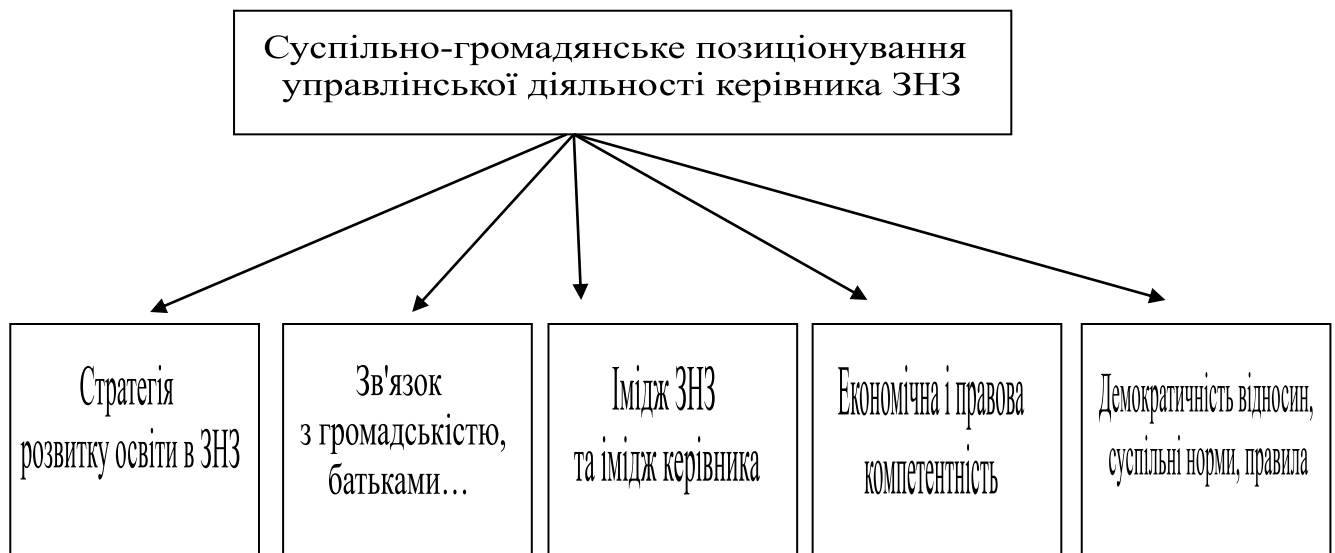


Рис.2.1.4. Суспільно-громадянське позиціонування управлінської діяльності керівника ЗНЗ

Часто поняття “позиціонування” і поняття “позиційність” ототожнюють. *Позиційність* - це соціальне ставлення, яке виражається у визнанні інтересів та цілей людей, що взаємодіють у вирішенні загальної проблеми; це розподіл колективу, основою чого є усвідомлення взаємних протилежностей.

Термін “*позиціонування*” виник у середині ХХ століття і означав діяльність, що входила до комплексу маркетингу поряд з іншими його компонентами, такими як: товарна політика, ціноутворення і т. д. З розвитком процесів сегментації в маркетингу таргетування маркетингових досліджень ринку позиціонування набуло більш відокремленого і самостійного характеру.

Концепція позиціонування вперше чітко була висвітлена в праці Дж. Траута і Е. Райса [741], опублікованій у 1981 році під назвою «Позиціонування: битва за впізнаваність». У книзі компаніям-виробникам товарів запропоновано визначити, чим їх продукція відрізняється від продукції конкурентів, і використовувати це під час просування свого товару на ринку. На думку авторів, позиціонування – це створення для товару певної позиції серед конкуруючих товарів, своєрідної ніші, яка знайшла б відображення в ієрархії цінностей, сформованій у свідомості потенційного споживача.

Основою для позиціонування управлінської діяльності навчальним закладом є його конкурентні переваги – такі об’єктивні специфічні ознаки та позитивні характеристики управління навчальним закладом, які зможуть зробити його більш цінним і неповторним в очах споживачів освітніх послуг, переконати їх, що заклад є більш привабливим, можливо, унікальним, створеним спеціально для споживача та ідеально йому підходить, а також забезпечити йому гарну репутацію на ринку освітніх послуг. Наявність конкурентних переваг та грамотне інформування про них цільової аудиторії із врахуванням потреб та інтересів різноманітних сегментів ринку забезпечить успіх навчального закладу на ринку освітніх послуг.

Специфічними ознаками навчального закладу, які можуть вигідно представити його на фоні конкурентів виступають [819]:

- якість задоволення існуючих потреб набутими у закладі знаннями (можливість вступу до вищих навчальних закладів, контроль знань, якість підготовки учнів);
- статус навчального закладу (відомча приналежність, позиція у рейтингу навчальних закладів регіону, країни);
- рівень розвитку інфраструктури (комфортність навчальних приміщень, наявність сучасного інформаційного центру, спортивного комплексу, зони відпочинку тощо);

– бренд навчального закладу – репутація, імідж (*організаційна культура закладу, традиції, свята, історія закладу* і т. д.).

Вітчизняні дослідники, такі як Н. Чухрай, Р. Патора, А. Лялюк, також наводять атрибути, які надають можливість навчальному закладові виділитись серед конкурентів на освітньому ринку [839].

На нашу думку, такі цінності навчального закладу, як: історія та традиції закладу, позитивний імідж навчального закладу, профільні напрями навчання, інноваційні форми і методи навчання, здоров'я учнів та рівень їх фізичного розвитку, високопрофесійні педагогічні кадри, наявність сучасної інфраструктури навчального закладу (спорткомплексу, басейну, їдальні, інформаційного центру, доступу до мережі Інтернет), міжнародне співробітництво, безперечно, є його конкурентною перевагою.

Розглянувши, які особливості загальноосвітніх навчальних закладів можуть бути використані в якості конкурентних переваг, можемо стверджувати, що саме культура школи, яка формується і розвивається у процесі взаємовпливу з організаційною культурою керівника ЗНЗ, є однією з тих неповторних характеристик закладу освіти, що може привернути увагу і зацікавити багатьох споживачів освітніх послуг.

Організаційна культура, будучи сукупністю цінностей, традицій, форм поведінки, переконань та пріоритетів навчального закладу, виступає його особливістю, унікальною характеристикою, яку обов'язково потрібно використовувати з метою зацікавлення та приваблення споживачів освітніх послуг. Організаційна культура освітнього закладу та його керівника є потужним інструментом для позиціонування закладу на ринку освітніх послуг [296].

Сьогодні можна із впевненістю констатувати, що менеджмент освіти, базовою категорією якого є організаційна культура керівника, став обов'язковою складовою системи освіти, що сформувалась у ЗНЗ незалежної України. У свою чергу вплив організаційної культури керівника на якість шкільної освіти стає очевидним та може бути представлений у вигляді моделі, що включає: постійне поліпшення системи управління якістю освітніх послуг, особливості вимог споживачів та замовників освітніх послуг, їх задоволеність освітніми послугами; відповідальність адміністрації ЗНЗ за використання ресурсів якості шкільної освіти та підвищення її ефективності на основі аналізу та постійного моніторингу; реалізацію місії ЗНЗ – формування конкурентоспроможної, всебічно розвиненої та вихованої особистості випускника.

Професійна діяльність керівника ЗНЗ представлена в соціумі також активною громадянською позицією управлінської команди і педагогічного колективу у співпраці з батьківською громадськістю та суспільними інститутами. В умовах соціально-економічних перетворень у країні ця проблема виходить за межі галузевого, суто освітянського питання і набуває загальнодержавного значення. Це стосується насамперед залучення громадськості до вироблення основних засад освітньої політики й управління галуззю, оновлення змісту освіти з урахуванням потреб і запитів громадян.

Стратегічні цілі, завдання й основні шляхи радикальних перетворень в управлінні системою освіти визначені в таких правових документах: Конституції України, Державній національній програмі «Освіта» («Україна XXI століття»), Національній доктрині розвитку освіти; законах України «Про освіту», «Про загальну середню освіту»; «Положенні про піклувальну раду загальноосвітнього навчального закладу».

Проаналізуємо основні правові документи щодо розвитку громадськоспрямованого управління загальноосвітніми навчальними закладами У Конституції України наголошено на тому, що громадяни України мають право на свободу об'єднання в громадські організації для здійснення й захисту своїх прав і свобод та задоволення економічних, соціальних, культурних та інших інтересів (ст. 36); брати участь в управлінні державними справами (ст. 38). Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття») наголошує на забезпеченні оптимальних умов функціонування галузі освіти й створенні системного механізму її саморегуляції на всіх управлінських рівнях на основі дотримання чинного законодавства та ефективного використання інтелектуальних ресурсів суб'єктів освітнього процесу.

У Національній доктрині розвитку освіти звертається увага на розробку моделей управління освітою з підключенням до управління громадян для підвищення його гнучкості, демократичності й надання державно-громадського характеру. Щодо окремих статей закону «Про освіту». Одним з основних принципів освіти в Україні визначено «поєднання державного управління і громадського самоврядування в освіті» (ст.4); для управління освітою створюються система державних органів управління і органи громадського самоврядування, які діють у межах повноважень, визначених законодавством (ст.10); місцеві органи створюють належні умови для координації дій педагогічних, виробничих колективів, сім'ї, громадськості з питань навчання і виховання дітей за місцем проживання (ст.14). Окрім того,

органи громадського самоврядування в освіті вносять пропозиції щодо формування державної політики в галузі освіти, вирішують у межах своїх повноважень питання навчально-виховної, економічної й фінансово-господарської діяльності навчальних закладів (ст.16). При цьому учасниками навчально-виховного процесу визнані представники підприємств, установ, кооперативних, громадських організацій, які беруть участь у навчально-виховній роботі (ст. 50). З'ясовано роль батьків і осіб, які їх замінюють: вони мають право обирати й бути обраними до органів громадського самоврядування навчальних закладів; звертатися до державних органів управління освітою з питань навчання, виховання дітей (ст. 60).

Зазначені положення відображено також у Законі України «Про загальну середню освіту», зокрема, в розділі VI, у якому йдеться про органи управління системою загальної середньої освіти, їх основні завдання, повноваження; розкриваються форми управління й громадського самоврядування ЗНЗ та державного контролю за діяльністю закладів загальної середньої освіти (ст. 35-40).

Зауважимо, що у «Положенні про піклувальну раду загальноосвітнього навчального закладу», яке було затверджено Міністерством освіти і науки України у 2001 р., основною метою є забезпечення доступності загальної середньої освіти для всіх громадян, задоволення їхніх освітніх потреб, залучення широкої громадськості до вирішення проблем навчання і виховання. Цей орган формується з представників виконавчої влади, підприємств, установ, навчальних закладів, окремих громадян, що є свідченням демократизації процесів щодо розвитку громадсько-спрямованого управління ЗНЗ. Висвітлені документи складають правове підґрунтя щодо вироблення основних засад розвитку громадсько-спрямованого управління школою.

Громадсько-спрямоване управління загальноосвітнім навчальним закладом – це різновид гнучкого управління, яке передбачає залучення громадськості до прийняття управлінських рішень на різних щаблях управлінської вертикалі (від Міністерства освіти і науки до учня ЗНЗ), установлення рухомої рівноваги між запитами громади й наданням освітніх послуг загальноосвітнім навчальним закладом із метою досягнення максимального результату. Для того, щоб відповідати умовам розвитку громадянського суспільства в Україні, школи мають стимулювати громадську активність, аби не лише учні, а й співробітники школи, батьки, старше покоління та всі члени громади були активнішими. Успішними

стають ті навчальні заклади, керівники яких розуміють, що батьки, як частина шкільного колективу, найбільш зацікавлені в ефективній роботі школи, якщо йдеться про дітей, про умови їхнього навчання та виховання. Батьки, по суті, є замовниками освітніх послуг, тому вправі впливати на якість роботи навчального закладу. Необхідність активної участі в справах школи нині усвідомлює більшість батьків. Завдання громадсько-спрямованого управління навчальним закладом полягає в забезпеченні адаптації та узгодженні змісту навчання з освітніми потребами громадян.

Розвиток громади – це процес, у якому місцеві відомства, місцева влада та освітні заклади спільно працюють над створенням і реалізацією проектів, спрямованих на поліпшення життя громади та якості роботи школи. Дуже важливо, щоб уся громада мала можливість участі в розробці таких проектів, визначаючи спільні цілі й погодившись із завданням. Керівник ЗНЗ не повинен забувати про встановлення взаємовигідних гармонійних відносин між школою та громадськістю: від цього залежить успіх функціонування й розвитку загальноосвітнього навчального закладу. Забезпечити підтримку громадськості – практичне завдання керівника школи. Громадська думка стає своєрідним інформаційним сигналом, систематичне надходження якого дає змогу керівникам – освітянам об'єктивно оцінювати результати роботи навчальних закладів і коригувати цю роботу відповідно до суспільних потреб та інтересів більшості учасників навчально-виховного процесу, підтримуючи тим самим *позитивний імідж* навчального закладу.

Процес створення *іміджу навчального закладу* є однією з складових модернізації системи освіти в Україні. Освіта перехідного етапу суспільства, як і кожна інша його ланка, проходить процес пошуку нових альтернатив. Зміна пріоритетів у державі внесла зміни до іміджу знань та освіти. Керівники сучасних навчальних закладів розуміють значення іміджу освіти і працюють над його створенням. Проблема створення позитивного іміджу стає потребою сучасної історичної доби, завданням для керівника та педагогічного колективу кожного закладу освіти. Імідж може складатися стихійно, неконтрольовано або бути предметом цілеспрямованої роботи. Проблема сучасних навчальних закладів – це пошук, розробка та застосування управлінських, пізнавальних та художніх засобів створення позитивного образу навчального закладу, відображення в цьому образі внутрішніх, сутнісних смислів, змісту та завдань, особливостей його діяльності [296]. «Імідж» (англ. image) у буквальному значенні – образ. Сучасний словник іншомовних слів тлумачить поняття «імідж» як

цілеспрямовано сформований образ (будь-якого явища, предмета), що вирізняє певні ціннісні характеристики і покликаний здійснити емоційно-психологічний вплив на людину з метою популяризації, реклами. Більш вузьке трактування іміджу – це зовнішність: як і у що одягатися, щоб добре виглядати [185].

Імідж, за визначенням О. Феофанова, це «образ, який наділяє явище характеристиками, що лежить за межами його реальної сутності, за межами тієї якісної визначеності, яка стає відомою в практиці безпосередньої взаємодії людини з цим явищем. За допомогою асоціацій те чи інше явище наділяється практично будь-якими характеристиками». [10].

Зовнішній імідж не враховує ні соціальний, ні матеріальний статуси, ні країну, ні особливості розвитку суспільства, ні особливості організації, в якій працює людина, ні багатьох інших складових поняття «імідж», в якому кожний з нас знаходить своє особливе місце.

Більш широке розуміння поняття «імідж» розширено в роботі Д. Доті «Паблісіті і паблік рілейшнз» (далі PR). Як стверджує автор, це “все має хоч якийсь відношення до компанії і товарів, що пропонуються нею, і послуг.” Включення іміджу як вагомого чинника в «паблік рілейшнз» зазначено у багатьох роботах вітчизняних і зарубіжних авторів. Розвиток технології PR відносять до 60-х – початку 70-х років 20-го сторіччя. Структури і технології PR займають важливе місце у формуванні стратегій у сферах міжнародних відносин. Зокрема, у сфері зовнішньої політики, технології та стратегії PR формують програми, концепції і взаємозв’язки між державами, які допомагають досягти взаєморозуміння, компромісу і суспільної гармонії [216]. Один із засновників PR професор Кембриджського університету Сем Блек визначив поняття PR наступним чином: Public relations – це мистецтво і наука досягнення гармонії за допомогою взаєморозуміння на основі повної і достовірної інформованості [684]. Класичне визначення PR: Public relations – це спеціальна система управління інформацією з метою поширення інформаційної продукції через засоби масової комунікації для спрямованого формування бажаної громадської думки. І в тому, і в іншому випадку PR використовують об’єктивні закономірності функціонування масової свідомості і традиційні відносини між суб’єктами комунікації [595]. У діловому світі досить широко використовується так звані PR - послуги, які полягають у формуванні громадської думки (іміджу) щодо тих чи інших фірм через організацію рекламної діяльності, публікації в пресі, виступи по радіо і телебаченню, виставки, ярмарки, презентації та інші заходи [595]. Головною

метою публік релейшнз у сфері бізнесу завжди є формування іміджу фірми (підприємства, організації) як надійного партнера, постачальника високоякісних і потрібних товарів на вітчизняний і світовий ринок.

У 1955 році в Лондоні була заснована Міжнародна асоціація public relations (IPRA), яка невдовзі стала першою міжнародною організацією професіоналів цього напрямку. Засновники організації прийняли заяву про створення Міжнародної асоціації з метою цінності міжнародного обміну інформацією і кооперацією в професійній діяльності. На сьогодні до цієї організації на особистій основі входять представники Великобританії, Франції, Північної Америки (США і Канади), Північної Європи, Італії, Австралії, Фінляндії і Швейцарії. IPRA сприяє розвитку технологій PR, впроваджує норми професійної етики і слідкує за дотриманням професійних кодексів. Один раз на 3 роки IPRA публікує так звану «Золоту доповідь».

Асоціація розробляє імідж у таких сферах діяльності :

- комерція і промисловість;
- міжнародні відносини;
- фінанси;
- лобіювання у парламенті;
- галузеві відносини;
- спонсорство;
- урядові структури і місцеві органи самоврядування;
- некомерційні сфери;
- засоби масової комунікації.

Мета PR – встановлення двостороннього і багатостороннього спілкування для виявлення спільних інтересів і досягнення компромісу. Масштаби такої взаємодії можуть бути різними і залежати від характеру сторін, але філософія, стратегія і методи PR залишаються подібними. За допомогою визначених методів досягають врегулювання криз, поліпшення відносин між окремими членами міжнародного співтовариства, пропагують нові ідеї міжнародного співробітництва, створюють імідж держави, міжнародної організації чи претендента на лідерство. В 60 - ті роки ХХ ст. на Заході теорія іміджу була сприйнята як протидія рекламній діяльності конкурентів. Її сутність, обґрунтована визнаним фахівцем реклами Д. Огівлі [518], обумовлена тим, що для успішної реалізації товару важливіше створювати у свідомості споживача його позитивний образ, ніж надавати інформацію про його окремі специфічні властивості. Теоретичне і практичне висвітлення проблеми створення іміджу закладів освіти передбачає

звернення до комплексу численних досліджень з психології, педагогіки, культурології, управління освітою та інших.

Проблеми іміджу в широкому розумінні цього слова виступають предметом дослідження: зарубіжних авторів – Л. Браун [91], вітчизняних дослідників – А. Панасюк [547], А. Пелих [556], Г. Почепцов [595]. Зокрема, імідж керівника досліджувався в роботах А. Єропкина, Н. Сидорова [232], Л. Даниленко [305], імідж лідера – в роботах Є. Єгорова [234], імідж як складової особистісної культури – у працях І. Криксунова [391], В. Шепель [863]. Аналізуючи час і місце народження доцільних розробок в області іміджу, дослідники називають Західну Європу, Північну Америку і Японію початку 50-х років 20 століття. Спочатку іміджем займалися лише великі комерційні структури, і він зводився до досить обмеженого набору графічних елементів фірмового стилю в поєднанні з єдиним підходом до оформлення інтер'єрів, продукції, до створення комплексу словесних прийомів (назви) з метою позначення своєї унікальності. Однак із зростанням числа бажаючих стати унікальним розвивається і тенденція концептуальних рішень. Імідж перетворюється в тотальну комунікацію. Комунікація здійснюється у всіх сферах діяльності, а не тільки в зовнішньому оформленні. Враховуються реальні і передбачувані, справжні, минулі і майбутні чинники, здатні вплинути на успіх не тільки комерційних форм, але і державних навчальних закладів. Імідж – це знакові характеристики, де присутня форма і зміст. Імідж, як такий, не є сьогоdnішнім винаходом. Імідж був присутнім завжди, але в наш час його значення різко зросло. Це можна пояснити тим, що імідж є природним продуктом обробки великої кількості інформації і образом нової школи – школи культури, життєвого самовизначення, в умовах якої учнівська молодь прогнозує свій життєвий шлях, визначаючи його стратегію, утверджує свою позицію, розкриваючи свій світогляд [544].

Концепції розвитку шкіл нового типу (гімназії, ліцеї, коледжі та інші) включають стратегічні, концептуальні пріоритети, створюють оптимальні моделі перспективного розвитку. Педагогічні колективи також прагнуть до виховання установок особистості на самоосвіту, самовиховання, творче ставлення до педагогічної діяльності. Процес формування іміджу сучасного навчального закладу є сутнісною проблемою педагогічної теорії і практики, оскільки реформування шкільної освіти має відбуватися на гуманістичних засадах, зокрема, утвердження головних цінностей освіти: дитина як незмінна педагогічна цінність, і педагог, здатний до її розвитку, соціального

захисту, збереження індивідуальності. Школа сучасності і майбутнього має відповідати принаймні трьом критеріям:

– критерію гуманізму (до 1 класу приймаються діти без диференціації їх за рівнем підготовки і за рівнем здібностей, оскільки в цьому показнику, як правило, виявляються соціальний статус і умови життя сім'ї дитини);

– критерію демократизму (на другому ступені кожна дитина може себе випробувати у різних галузях навчання і творчості, а на третьому—обрати форму і зміст навчання: ліцей, колегіум чи професійну школу);

– критерію відповідності структурі державної системи навчання, яка пропонує учням різні варіанти навчальних планів і принципово новий, демократичний підхід до побудови навчального плану, що включає інваріантну та варіантну частини. Ці критерії цілком відповідають і вимогам щодо шляхів формування позитивного іміджу сучасного навчального закладу. Стійкий позитивний імідж школи сьогодні можна розглядати як важливий сучасний компонент методичного продукту школи і як додатковий ресурс управління, ресурс розвитку освітнього закладу. Імідж пов'язаний з прообразом, але живе за власними законами. Одним із компонентів створення позитивного образу сучасного навчального закладу є проблема створення позитивного образу керівника навчального закладу. Основним завданням сучасного директора навчального закладу – є завдання сформувати готовність педагогів до інноваційних пошуків, надати можливість самостійно визначати стратегічні напрями у розвитку навчально-виховного процесу в школі. Це дасть можливість навчальному закладу мати індивідуальний шлях розвитку, своє обличчя, власний імідж. Нинішній керівник повинен бути «діалогістом». Поняття «керівник-діалогіст» і є тією зерниною, яка містить у собі енергію, здатну трансформувати освітній простір України відповідно до вимог ХХІ століття. Це, перш за все, особистість, яка здатна працювати в команді, робити акценти на партнерстві і співпраці. На наше глибоке переконання, створення позитивного образу керівника ЗНЗ повинно здійснюватися за трьома основними напрямками у його професійній діяльності:

- Соціально-економічній сфері діяльності керівника школи.
- Технологічній сфері професійної діяльності керівника школи.
- Організаційно-управлінській сфері професійної діяльності керівника школи.

Сучасному директоріві школи необхідно знати, що особистий імідж не призначають, а працюють над ним. Згідно з думкою вчених, програма створення позитивного іміджу керівника може складатися з чотирьох етапів.

Перший етап – вивчення себе. Перед тим, як створювати якийсь певний імідж, необхідно об'єктивно оцінити свої зовнішні дані, які включають у себе й фізичні показники.

Другий етап – визначення психологічного портрету в зовнішньому образі. Характер, темперамент, риси особистості керівника – усе це має значення для створення позитивного образу директора школи.

Третій етап – відповідність іміджу керівника тій життєвій і професійній ролі, яку він собі обрав.

Четвертий етап – домогтися відповідності фізичного та психологічного стану та зовнішнього вигляду: одяг, зачіска, манера розмовляти.

Зростаючого значення у формуванні іміджу керівника набуває розвиток його власної організаційної культури, що уособлює перш за все стосунки з персоналом, який визначає більшість параметрів іміджу організації: це і підвищення мотивації праці працівників, їх кваліфікації, демократичність в управлінні, розвиток зворотного зв'язку керівництва, у тому числі і через анкетування, уміння діяти у різних кризових ситуаціях і т. д. Особливо висока вірогідність суспільного визнання позитивного іміджу керівника ЗНЗ за умови належної правової культури. *Правова культура* керівника характеризується знаннями юридичних основ управління, а саме: основ трудового законодавства, законів та інших нормативних документів про освіту, нормативних документів з техніки безпеки; прав та обов'язків керівника і працівників закладу; основних форм та методів використання влади керівником; уміння аналізувати нормативні документи; контролювати виконання трудового законодавства; дотримуватися санітарно-гігієнічного режиму, вимог протипожежної безпеки в закладі. Основними мотивами і цінностями правової культури керівника ЗНЗ є: можливість створення умов для забезпечення поваги до особистості дитини, педагога у навчальному закладі; вплив на формування свідомості учнів, учителів як громадян України, сприяння становленню їх національної свідомості; контроль виконання трудового законодавства, інших нормативних документів у закладі. Наявність даного виду управлінської культури сприяє розвитку таких особистісних якостей керівника як повага та довіра до особистості, толерантність, любов до дітей. Правова компетентність керівника ЗНЗ дає можливість вчасно приймати виважені рішення, правильно дистанціюватись

у відношеннях з учнівським та педагогічним колективами, є підставою для вирішення актуальних проблем із батьківською громадськістю.

Усвідомлення суспільного обов'язку, відповідальності за доручену державою справу щодо організації виховання та навчання підростаючого покоління зобов'язує керівника навчального закладу сповідувати *демократичні відносини* у його професійній діяльності, які передбачають дотримання суспільних нормі правил поведінки, передбачених нормативно-правовими документами щодо забезпечення життєдіяльності ЗНЗ.

Уперше *демократію* визначили *Геродот*, *Платон* і *Арістотель*. Геродот розглядав демократію як “управління більшістю” і “суспільств, у якому існує рівність перед законом” [477]. При негативному відношенні до демократії *Платон* уперше виділив деякі її основні ознаки: рівність і воля всіх громадян; право всіх громадян на участь у державному керуванні; природничо-історична необхідність демократичної форми державного устрою. До недоліків демократії *Платон* відніс волю й рівність, які підготовляють перехід до тиранії. [586].

Арістотель виділив 5 видів демократії залежно від майнового цензу пануючих і пов'язав її з першістю влади закону. Основними елементами поняття “демократія” за Арістотелем є: громадянство, рівність і воля громадян, панування закону, участь більшістю в державному управлінні. [931]. Підтвердженням еволюційного розвитку демократії до сучасної історичної доби є ідея *плюралістичної, або критичної демократії*. Породженням даного виду демократії виступає велика кількість уточнюючих слів, які ставляться поруч зі словом «демократія» під час обговорення її сутності. Наприклад: «виробнича демократія», «екологічна демократія», «демократія в суспільних рухах», «інформаційна демократія», «елітарна демократія», «унітарна демократія», «народна демократія», «регульована демократія», «демократія більшістю», «демократій консенсусу або утворення», «американська, європейська, японська демократія» і т. п. У свою чергу інтегрований зміст поняття «демократія» залишається мало відмінним від попередніх трактовок. При різноманітті трактувань і підходів до демократії ми допускаємо, що «абсолютних моделей демократії немає, і не може бути...» [586]. Разом з тим ми переконані в істині слів *Джона Хантера*, який стверджує, що «кожне нове покоління повинне винаходити демократію». Доказом цього служить 25-вікова історія демократії, у ході якої мінялися уявлення про неї. *Демократизація* є умовою побудови цивільного

суспільства. При високій частоті використання категорії «демократизація» залишається проблематичним наповнення змістом даного поняття.

Демократичне керування освітньою установою характеризується ступенем децентралізації управління, тобто можливості впливати на прийняті управлінські рішення різних категорій людей. Реалізація ідеї демократичного керування школою у вітчизняній і зарубіжній науці здійснюється з використанням різних механізмів. До таких механізмів відносять децентралізацію за рахунок делегування повноважень керівником «підпорядкованим» і децентралізацію за рахунок створення органів керування освітньою установою. У ряді європейських країн на сучасному етапі демократизація асоціюється із навчанням у рамках однієї освітньої установи дітей з різними фізичними й інтелектуальними здібностями, що дозволяє переборювати проблему відбору. Подібний підхід до побудови демократичної школи вимагає високого рівня професіоналізму керівника та його організаційної культури.

Організаційна культура керівника ЗНЗ формується і розвивається на демократичних засадах управлінської діяльності, полягає в усвідомленні ролі організаційної структури управління, організаційно-регулятивних основ і форм управління; основ раціональної організації управлінської праці; змісту і форм організаційної культури, методів її формування та розвитку. Проблема якості й ефективності організаційної культури керівника ЗНЗ стала наріжним каменем у реформуванні освітніх систем. Організаційна культура керівника ЗНЗ – це властивість, притаманна керівникам і педагогам ЗНЗ як особистостям, але виявляється вона в усіх царинах їх діяльності як професіоналів, тому може бути розглянута як одна із характеристик особистостей керівників і педагогів ЗНЗ; це міра і спосіб творчої самореалізації особистості керівника і педагога в різноманітних видах управлінської діяльності, спрямованої на засвоєння, передачу та створення цінностей, технологій в управлінні і діяльності ЗНЗ [241].

Керівник має вміти організувати роботу щодо введення в практику навчання досягнень сучасної дидактики і психології навчання; здійснювати педагогічну діагностику; ставити конкретні педагогічні задачі щодо організації діяльності учнівського та педагогічного колективів; утримувати порядок на робочому місці; формувати організаційну культуру школи; організувати ефективну роботу педагогічних працівників.

Отже, на наше глибоке переконання, стратегія формування якості освітніх послуг у ЗНЗ, згідно із державними стандартами, є предметним

полем впровадження демократизації організаційно-управлінської діяльності, покликаної розв'язати ряд проблем у період інноваційного розвитку шкіл засобами суспільно-громадянського позиціонування ефективної управлінської діяльності як важливого структурно-змістового складника організаційної культури керівника ЗНЗ.

2.2. Культурологічні імперативи організаційної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу

*Кожна людина -
відбиття свого внутрішнього світу.
Як людина мислить, такою вона є у
житті.*

Марк Тулій Цицерон

Нові соціокультурні зміни в освіті зумовили важливість проблеми організаційної культури в управлінській діяльності керівника школи. Нова концепція управління, що характеризується системними змінами у змісті управлінської діяльності, технологіях управління, нове управлінське мислення ґрунтуються на засадах теорій соціального управління, що представляють собою важливу складову загальнолюдської культури. Тому культурологічний підхід до вивчення питань організації управління школою є сьогодні важливою науковою проблемою та умовою практичної реалізації освітянських реформ.

В основу культурологічного підходу в теорії управлінні школою покладено нову освітню парадигму, що характеризується гуманістичними засадами, ціннісними орієнтаціями та визначенням культури як провідної стратегії у розвитку людини ХХІ століття. Поряд із цілісним, системним, діяльнісним, синергетичним та іншими підходами, культурологічний підхід складає основу нової концепції управління сучасною школою та визначає новий зміст управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Очевидним стає той факт, що саме культура управління, яка формує ціннісні основи школи, виступає головним чинником модернізаційних процесів у навчальному закладі та постає важливою умовою ефективного менеджменту в системі внутрішкільного управління. Методологічні основи культури управління закладено у працях

В. О. Сухомлинського, видатного вітчизняного вченого-практика, гуманіста, людини високої культури. У своїй доповіді «Яким повинен бути директор сучасної школи», проголошеній на міжобласній конференції у березні 1967 року, Сухомлинський обґрунтував принцип професійної компетентності керівника школи, в основу якого покладено культурологічний підхід. На думку вченого, принцип професійної компетентності директора школи полягає у володінні високою загальною культурою, професійними знаннями з основ психолого-педагогічних наук, теорією і практикою управління школою [714,с. 69].

Аналіз сучасних проблем культури управління школою активно досліджено у працях Г. Єльнікової [237], І. Зарецької [266], Л. Калініної [305], Л. Карамушки [317], Н. Крилової [229], В. Лазарева [414], Л. Онищук [529], Ю. Палехи [544], М., В. Щербаня [874], В.Сергєєвої [653], Т. Шамової [847], Є. Ямбурга [893] та ін.. На думку вчених, організаційна культура управлінської праці керівника школи гармонізує внутрішкільне освітнє середовище, забезпечує його інноваційний розвиток, сприяє реалізації освітніх реформ. Головним завданням такої культури визначено формування управлінського світогляду керівника, що забезпечить йому високий рівень управлінської діяльності [235, с. 82]. Основні ознаки культури управління школою мають місце у працях Г. В. Єльнікової [235] та Л. А. Онищук. Так, Л. А. Онищук [529,с. 235] визначає культуру управлінської діяльності керівника школи, яку розглядає через призму професійної характеристики, ступеня психологічного, соціального та професійного розвитку, системи знань, переконань цінностей, принципів і засобів успішного управлінського досвіду. Проте аналіз наукових джерел та педагогічної практики свідчить про специфіку формування понятійно-категоріального апарату та непросту сутність змісту проблеми, що пов'язано із складностями організації самої управлінської діяльності і визначенням цінностей шкільної організації. З позицій ціннісного підходу розкриває поняття «культура управління» вітчизняний вчений Ю. Палеха [253] (це система знань про управлінську практику як культурний феномен, сукупність науки і мистецтва управління, рекомендацій, узагальнень об'єкта управління, які мають наково-практичну цінність і органічно, системно пов'язані між собою). Як певну якісну визначеність принципів та способів взаємодії компонентів системи внутрішкільного управління трактує поняття «управлінська культура» Н. Б. Крилова [229, с. 214]. У своїй праці «Культурологія освіти» дослідниця визначає особливості нової культури управління, серед яких важливе

значення набувають самоуправління, самоорганізація, підтримка ініціатив. Визначальною складовою та елементом серед них є організаційна культура працівників управління. Маючи високу організаційну культуру, кожний керівник якісно виконує свою роботу, підтримує високий рівень культури управління і прагне удосконалювати організацію своєї праці.

Організаційна культура керівників визначається також глибоким і всебічним знанням науки про управління, умінням використовувати ці знання в організаційній діяльності (мистецтво управління), і, врешті, стилем роботи даного управлінця. Працівник апарату управління, виконуючи свою роботу і спілкуючись в процесі своєї діяльності з іншими членами колективу, керується тими правилами поведінки, які відображають сутність взаємовідносин між людьми в суспільстві, певними імперативами. Імператив (лат. Imperativus) - це вимога. З появою кантовської «Критики практичного розуму» імператив - це загальнозначущий припис, в протилежність особовому принципу (максимі); правило, лист про повинність (об'єктивний примус чинити так, а не інакше). Гіпотетичний імператив має силу лише при відомих умовах; категоричний імператив виражає безумовне, неухильну повинність, він встановлює форму і принцип, яким потрібно слідувати в поведінці [20].

На нашу думку, культурологічні імперативи організаційної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу є його важливим надбанням у процесі ефективної управлінської діяльності. Проведене нами дослідження, а більше того, результати анкетування діючих керівників шкіл із різних регіонів України дають підстави стверджувати, що культурологічні імперативи організаційної діяльності керівників ЗНЗ включають: культуру взаємин із підлеглими, культурологічний аспект мотивації професійного саморозвитку керівника, норми поведінки керівника в організації, дотримання і примноження шкільних традицій, сповідування цінностей ЗНЗ та усвідомлення ролі організаційної культури керівника в управлінській діяльності. Схематично це можна відобразити наступним чином (рис. 2.2.1.)

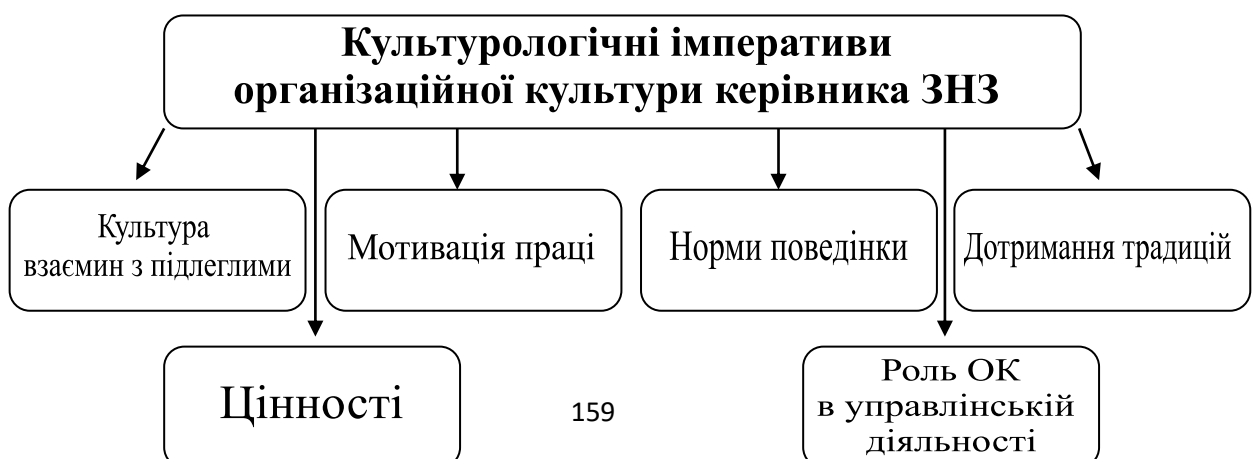


Рис.2.2.1. Культурологічні імперативи організаційної культури керівника

ЗНЗ

Розкриємо сутність зазначених культурологічних імперативів як складової організаційної культури керівника ЗНЗ.

Як ми вже зазначали, організаційна культура – це сукупність суспільно-прогресивних норм, правил і стандартів, прийнятих і підтримуваних в області організаційних відносин. Організаційні відносини – це взаємодія, протидія або нейтральне ставлення елементів організації усередині або поза нею [725].

Організаційні відносини в теорії менеджменту базуються на двох основних інструментах втілення людиноцентрованої орієнтації в управлінні, двох принципах: повага до людини і довіра до неї. Вимогу «повага до особистості», з позиції Д. Мерсера, який аналізує діяльність однієї з успішних компаній світу, слід розглядати на рівні цілепокладання: здійснювати максимальний розвиток ініціативи, талантів, творчих здібностей і уміння знайти себе в новій ситуації; заохочувати досягнення співробітників і їх особистий внесок у справи фірми; створювати можливості для творчого росту співробітників; захищати права і чесноти людини; гарантувати співробітнику особисту захищеність і т. п. [483]. Такі положення мають не лише пропагандистське підґрунтя, під них розробляються реальні технології формування людських відносин в системі управління організаціями, серед яких освітянські не є виключенням.

На наш погляд, принципи поваги й довіри є похідними від більш загального поняття - принципу гуманізму. Крім поваги й довіри, ми включаємо в цей принцип також знання і розуміння людини, любов до неї, дбайливе ставлення до її природи й духовного світу, а також турботу про розвиток особистості. Зауважимо, що раніше категорія любові досліджувалася тільки в філософії (Ф. Бекон, Гегель, М. Бердяєв, Г. Сковорода, П. Флоренський, Е. Фромм, П. Юркевич та ін.) [483]. Наслідуючи В. О. Сухомлинського, ми розглядаємо цю категорію як педагогічну. У літературі з менеджменту, крім поваги і довіри, виділяють і інші принципи. Усі вони - людиноцентровані. Наприклад, принцип егалітарності, під яким розуміється здатність кожної людини на основі довіри

до неї діяти автономно, працювати без контролю [366]. Або принцип єдиного статусу, сутність якого - «всі працівники (керівники вони чи ні) повинні знаходитися в однакових демократичних умовах відносини між працівниками не можуть ґрунтуватися на пригніченні однією людиною іншої» [366]. Ю. Конаржевським зроблено спробу осмислення й перенесення на ґрунт управління педагогічними процесами принципів консенсусу, співробітництва, соціальної справедливості, індивідуального підходу, стимулювання, делегування повноважень, горизонтальних зв'язків, цільової гармонізації тощо [366]. Безумовно, вони повинні формувати каркас принципів концепції педагогічного менеджменту, де системоутворюючим є принцип гуманізму, основою якого є соціальна взаємодія, яка супроводжується описом і передачею інформації, розуміється як комунікація (від лат. - роблю спільним, зв'язую, спілкуюсь). На думку вітчизняного вченого Н.Чепелевої, соціальна взаємодія передбачає вирішення комунікативних проблем у взаємовідносинах індивіда з іншими людьми та різними соціальними групами. Вирішення таких проблем досить актуальне як у плані їх нагального розв'язання, так і у плані попередження відхилень у розвитку взаємовідносин між людьми та попередження конфліктних ситуацій, особливо в педагогічних колективах [853; 3]. Керівник і колектив установи освіти починають функціонувати в рамках єдиного нормативного і організаційного простору, взаємодія будується з урахуванням загальних ресурсів і регулюється спільним планом роботи. Ним визначаються наступні напрями взаємодії:

- нормативний (розробка документів, що регламентують взаємодію);
- управлінський (виділення функціональних складових і створення органів управління спільною діяльністю);
- програмно-методичний (взаємообмін матеріалами, координація роботи методичних об'єднань);
- організаційно-педагогічний (реалізація спільних програм, спільне використання матеріально-технічної бази і т. д.);
- інформаційний (інформаційний обмін у процесі спільної співпраці). [834].

При цьому ЗНЗ, відмічає Е. Евладова, може вийти на різні рівні стосунків між освітніми установами:

- добросусідський (школа доброзичливо відноситься до надання в установі додаткової освіти своїм учням);

- партнерський (обидві установи знаходять можливість для співпраці в ході участі в районних або міських заходах, використовуються матеріальні і кадрові можливості один одного);

- інтеграційний (освітні установи приходять до створення єдиного освітнього простору в інтересах дитини) [228].

У цьому контексті важливо відмітити, що сучасні ЗНЗ мають широкі можливості взаємодії суб'єктів організаційної культури із зовнішніми об'єктами і суб'єктами, допомагаючи реалізувати її гуманістичну спрямованість.

Співзвучним із висловленими думками зазначених дослідників є і результати проведеного в процесі нашого дослідження анкетування серед педагогів шкіл м. Севастополя у 2012 році. На питання «Чим керується керівник у відношеннях із співробітниками?» 67,3% опитуваних педагогів відповіли, що керівники ЗНЗ керуються внутрішнім інтересом і задоволенням від очікуваних результатів роботи, піклуванням про потреби колег, які здійснюють педагогічну діяльність. Особливо цінують підлеглі у діяльності керівника здатність передбачувати та попереджувати конфліктні ситуації, а також вміння їх вирішувати.

Нам видається, що на цю проблему слід звернути особливу увагу, адже проблеми розвитку конфліктології в освіті, на нашу думку, полягають в наступному:

1. Слабка теоретична і методична база навчальних закладів.
2. Проблема кількості і якості підготовки викладачів-конфліктологів і конфліктологів-консультантів.

Таким чином, проблеми розв'язання конфліктів у шкільній системі і вміння керівника усвідомлювати свою значущість у спрямуванні на конструктивні функції є чи не найактуальнішою в управлінській діяльності. Якщо в школі буде діяти комплексно-цільова програма щодо вирішення та попередження конфліктів серед вчителів на діагностичній основі, то в результаті цього конфлікт, як психологічний феномен, буде спрямований на позитивну функцію, яка забезпечить самоаналіз особистості, самоосмислення, запобігання негативним емоціям і створить умови для конструктивної управлінської діяльності.

На нашу думку, дієвим попередженням конфліктних ситуацій у сфері освіти є створення цілісної вертикальної системи управління освітою в Україні, якій були б властиві гнучкість, мобільність, демократизм, здатність до самоорганізації, яка значною мірою залежить від рівня управління

навчальними закладами, від того, наскільки ефективно в умовах розбудови української державності, культурного та духовного відродження українського народу воно забезпечує відповідність навчання і виховання запитам особистостей, суспільним потребам та світовим досягненням [260]. Керівники навчальних закладів мають бути обізнаними в питаннях конфліктології. З історії питання слід зазначити, що конфліктні ситуації зустрічаються у всіх сферах діяльності людини. Вони є невід'ємною частиною людських стосунків і тому існують стільки, скільки існує людство. Сучасна наука розглядає конфлікти як неминуче явище суспільного життя, що витікає із властивостей людської сутності. Гуманістичний напрям у педагогіці, передусім, полягає в тому, щоб уникнути авторитарних форм спілкування і шукати шляхи до відносин на основі співробітництва.

У процесі педагогічної взаємодії часто спостерігається відсутність взаєморозуміння і уникання конфліктів між усіма учасниками педагогічного процесу: учнями, вчителями, батьками та ін. Для педагогіки вивчення конфлікту має особливо важливе значення. Керівнику необхідно створити сприятливу, доброзичливу атмосферу в колективі, адже несприятливий клімат затрудняє, а інколи робить неможливим життя в навчальному закладі, не приносить почуття задоволення від процесу навчання. В науці конфлікт передусім ототожнюється із протиріччям або одним з його моментів - боротьбою протилежностей. Наприклад, в тлумаченні американського конфліктолога Козера Л. [341] конфлікт є боротьба за цінності і претензії на певний статус, владу і ресурси, згідно з іншим американським автором К. Боулдингом [90] конфлікт знаменує собою усвідомлені і досяглі протиріччя і зіткнення інтересів. Р. Дарендорф під конфліктом розуміє «всі структурно-виробничі відношення протилежності норм і очікувань, інститутів і груп». Учені Дж.Нойман і О. Моргенштейн [513] визначили конфлікт як «взаємодію» двох об'єктів, що володіють несумісними метою і засобами досягнення цієї мети. Зазначимо, що поняття «конфлікт» у перекладі з латинської мови означає зіткнення. У процесі управління ЗНЗ найчастіше виникають такі конфлікти [645]:

а) внутрішньоособистісні (інтерперсональні), які виникають на рівні одного індивідуума (наприклад, на рівні директора школи або конкретного вчителя);

б) міжособистісні (інтерперсональні), які виникають між двома індивідуумами (наприклад, між двома вчителями, між директором та його заступником);

в) внутрішньогрупові – конфлікти, які виникають всередині групи, зокрема, між конкретною особою і групою (наприклад, між новим директором школи і педагогічним колективом);

г) міжгрупові (інтергрупові), які виникають між соціальними групами, причому як у середині певної організації, так і під час взаємодії з оточенням.

Ми погоджуємось із дослідником В. Мерліном щодо визначення наступних функцій конфліктів у закладах освіти і вважаємо, що вони характерні і для ЗНЗ:

- Негативні (деструктивні) функції конфлікту. У галузі-внутрішньо-особистісних конфліктів це призводить до психологічного дискомфорту особистості, її емоційної нестабільності, нервозності, невпевненості в собі, відсутності позитивної життєвої програми, перспективної лінії життя і навіть до деградації особистості загалом (ідеться про граничні вияви конфлікту) [481].

- Позитивні (конструктивні) функції. На цю властивість слід звернути особливу увагу, оскільки аналіз тільки негативних функцій не вичерпує суті багатьох конфліктів. У практичній площині вирішення конфлікту директору школи необхідно засвоїти, що сновними складовими структури конфлікту є сторони конфлікту, умови його перебігу, образи конфліктної ситуації, способи поведінки в конфлікті.

Сторони конфлікту - це конкретні учасники конфліктної ситуації.

Умови перебігу конфлікту - це зовнішній контекст, в якому виникає і розвивається конфлікт.

Образи конфліктної ситуації - ідеальні картини, уявлення про конфліктну ситуацію, яку створюють її учасники.

Способи поведінки конфліктній ситуації - це конкретні дії учасників конфлікту.

Відхід від конфлікту, інакше кажучи, намагання його не помітити - це такий тип поведінки, коли у конфлікті мінімально враховуються як власні інтереси, так і інтереси протилежної сторони.

Боротьба, або “конкуренція” - тип поведінки, за якого в конфлікті максимально враховуються і задовольняються власні інтереси і мінімально - інтереси опонента.

Поступливість, або жертвовність – тип поведінки, орієнтований на мінімальне врахування в конфлікті власних інтересів і максимальне задоволення інтересів супротивника.

Компроміс, або зговірливість - тип поведінки, який забезпечує часткове задоволення в конфлікті як власних інтересів, так і інтересів протилежної сторони, що досягається за такої умови: “Я поступлюся тобі в чомусь, а ти мені - в іншому”.

Співробітництво - тип поведінки, який забезпечує максимальне задоволення в конфлікті як власних інтересів, так і інтересів протилежної сторони. Запобігання конфліктам в освітянських закладах може здійснюватися двома основними способами:

а) за допомогою “вертикальних” управлінських дій, які реалізуються організаційними структурами, що займають вищий рівень в ієрархії управлінських стосунків;

б) за допомогою самостійних дій, які реалізуються керівниками освітянських установ спільно із членами педагогічних колективів автономно, без втручання вищих управлінських органів.

У останні роки в конфліктології в цілому виходить багато публікацій, присвячених керуванню конфліктами, не затихають суперечки навколо цього питання й у педагогіці. Міцно закріплюються терміни: ініційований, керований, контрольований, планований, організований, проєктований і інші конфлікти. Всупереч усталеній думці, конфлікт є цілком нормальним соціальним явищем, бо разом з негативом конфлікт часто виконує і позитивну роль. Конфлікт завжди є сигналом неблагополуччя і спонукає до налагодження нормального стану речей, тобто часто конфлікти можуть бути позитивними або негативними, конструктивними або деструктивними, в залежності від того, як їх розв’язують.

Встановлено, що оскільки в основі конфлікту часто лежить протиріччя, підпорядковане певним закономірностям, керівники не повинні “боятися” конфліктів, а, розуміючи природу їх виникнення, використовувати конкретні механізми впливу для успішного їхнього розв’язання в різноманітних педагогічних і життєвих ситуаціях.

Важливим проявом організаційної культури керівника освітньої організації є його психологічна готовність до взаємодії в умовах “реального” або “потенційного” конфлікту. Така готовність, з одного боку, є засобом підвищення ефективності управлінської діяльності керівника, а з іншого, – засобом профілактики особистісних криз управлінців. Зазначимо, що в роботах зарубіжних та вітчизняних науковців (М. Дойч [211], А. Анцупов [34], І. Ващенко [101], Т. Дзюба [199], Т. Дуткевич [223], , Л. Карамушка, Н. Пов’якель [576] та ін.) психологічна готовність керівника до управлінської

діяльності розглядається як значущий фактор ефективної діяльності керівників та їх подальшого психолого-професійного зростання. Сучасна психологія управління розглядає категорію психологічної готовності керівника освітньої організації до управління в рамках особистісного та компетентнісного підходів (О. Бондарчук [87], Д. Горелова, Д. Дзвінчук [189], Л. М. Карамушка, Н. Коломінський [348], В. Лозниця [434], Л. Цой [829] та ін.).

З точки зору названих підходів психологічну готовність керівника освіти до управління розглядають, по-перше, як результат спеціальної цілеспрямованої підготовки керівника [227; 277; 462]; по-друге, як довготривалу готовність - стійкий комплекс особистісних, професійно важливих якостей, необхідних для успішної діяльності в різних ситуаціях, в тому числі й конфліктних [277]. На думку Н. Л. Коломінського «...формування високого рівня психологічної готовності до виконання соціально-професійної ролі менеджера освіти як управлінця-професіонала» є метою психологічної підготовки керівників освіти у системі підвищення кваліфікації [462, с. 185].

У роботах Л. М. Карамушки психологічна готовність керівників освіти до управління представлена як особистісне утворення, яка подається автором як "...комплекс мотивів, знань, умінь і навичок, особистісних якостей, що забезпечують успішну взаємодію керівника з учасниками управлінського процесу та ефективність управління в цілому". Теоретико-емпірична модель управлінської діяльності включає функціонально пов'язані компоненти: мотиваційний, когнітивний, особистісний, операційний [200, с. 102].

Ми розглядаємо підготовку керівників закладів освіти до управлінської діяльності як складне професійне утворення, процес поступового розвитку фахівця як особистості та як професіонала, який формується і розвивається шляхом практичної діяльності та самовдосконалення. Готовність керівника освіти до управлінської діяльності, на нашу думку, пов'язана з такими важливими моментами як: комунікативна готовність, тобто культура комунікації в процесі взаємодії з учителями; уміння отримувати достатній об'єм інформації в процесі управлінської взаємодії та перетворювати її в зміст навчання й використовувати для самоосвіти; уміння передавати інформацію іншим суб'єктам взаємодії. Суттєвою ознакою комунікативної готовності керівника освіти є здатність ставити й вирішувати (в межах власної компетенції) управлінські завдання будь-якого рівня складності, зокрема, використовувати конструктивний потенціал конфліктів в умовах

управлінської взаємодії.

Враховуючи вищезазначене у дослідженні стану культури взаємин керівника ЗНЗ з підлеглими, ми дійшли висновку, що вона представлена такими складниками, які підтвердили наші респонденти (у процентному відношенні):

- ставлення до інших із ввічливістю, доброзичливістю, тактовно, делікатно, уважно, привітно - 74,4%;
- дружні стосунки й підтримка у колективі ЗНЗ - 53,3%;
- члени педагогічного колективу довіряють досвідченому і компетентному керівникові - 60%;
- бажання, коли вчителі збираються разом з неформальних причин - 56,7% ;
- адміністрація школи у відносинах з підлеглими орієнтується на внутрішній інтерес і задоволення від очікуваної роботи та піклується про них – 64,4%;
- здатність керівника ЗНЗ попереджувати конфліктні ситуації, а у разі їх виникнення – вирішувати проблему – 51,1%.

У контексті нашого дослідження стало очевидним, що для досягнення цілей організації керівники повинні координувати власну діяльність та роботу підлеглих, використовуючи різні способи мотивації, що сприяє забезпеченню високого рівня їх організаційної культури.

Мотивація - це процес спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей і цілей організації. Вона нарівні зі сприйняттям, емоціями й досвідом є фундаментальним фактором поведінки людини. Поведінка розглядається як перетворення внутрішнього стану людини в дії щодо соціального значущих об'єктів. Трудова поведінка – це виконавська сторона трудової діяльності, зовнішній її прояв. Однак за ідентичними трудовими вчинками працівників приховується різна мотивація. Отже, щоб ефективно мотивувати персонал, керівники повинні знати природу людської поведінки та мають бути самі вмотивовані у процес організаційної діяльності. Термін “мотивація” за останнє десятиліття перетворився в один із найбільш поширених у науковій літературі. Розглянемо більш детально явище мотивації і його вплив на розвиток керівника та персоналу. За теорією А. Маслоу [54] у кожної людини існує певна ієрархія потреб, причому вищий рівень потреб неможливо задовольнити, поки не задовольнили більш низький. У системі мотивації існують регулятори мотивації, які можуть здійснювати як позитивний, так і негативний вплив, і головні мотиватори, які вступають у дію після регуляторів мотивації.

Серед регуляторів мотивації виокремлюють такі:

- робоче середовище (відповідна організація робочих місць, забезпечення оптимальних умов праці, фізичні та психологічні умови праці);
- винагорода (матеріальна - заробітна плата, премії, надання путівок на відпочинок; нематеріальна - винесення подяки, гнучкий графік роботи, надання вихідних і відгулів);
- відчуття безпеки - відчуття належності до підприємства, впевненість у завтрашньому дні, медичне обслуговування;
- соціальний захист - соціальне страхування, страхування від безробіття, соціальні пільги.

Слід зауважити, що дотримання цих аспектів мотивації забезпечує задоволення фізіологічних потреб персоналу, потреб у безпеці та частини соціальних потреб, і, як наслідок, спонукає працівників до якісного виконання своїх обов'язків. Однак, якщо перелічені аспекти не враховуються, то відбувається демотивація працівників, що призводить до зниження продуктивності праці, підвищення плинності кадрів на підприємстві.

Головні мотиватори вступають у дію після регуляторів мотивації. Серед головних мотиваторів виділяють:

- соціальний розвиток - набуття певного соціального статусу, просування по службі;
- особистий розвиток - набуття нових умінь та навичок, навчання протягом усього життя;
- відчуття причетності - участь у реалізації важливих проектів, участь у прийнятті рішень, доступ до певної інформації;
- інтерес і виклик - зацікавленість, можливість самореалізації.

Перелічені мотиватори забезпечують задоволення соціальних потреб персоналу, потреб у повазі і самоповазі, потреб у самовираженні і самоактуалізації.

Окрім ефективної системи мотивації, для забезпечення конкурентоспроможності стратегічного управління персоналом підприємства необхідно, щоб у підприємстві була налагоджена система розвитку персоналу. При цьому розвиток персоналу має здійснюватись у трьох напрямках: професійному, соціальному та особистісному

Особистісний розвиток відбувається в процесі формування системи цінностей людини, набуття навичок запобігання і розв'язання конфліктів, роботи в колективі, а також шляхом фізичного, психологічного, духовного, культурного, етичного і естетичного розвитку людини.

На ефективність стратегічного управління персоналом впливає низка факторів (зовнішніх і внутрішніх), стан яких необхідно систематично відстежувати і враховувати при реалізації процесу стратегічного управління персоналом підприємства (табл. 2.2.1).

Таблиця 2.2.1.

Фактори, що впливають на ефективність стратегічного управління персоналом підприємства

Зовнішні фактори	Внутрішні фактори
<ul style="list-style-type: none"> ➤ законодавча база щодо управління персоналом ➤ ситуація на ринку праці ➤ ситуація на ринку діяльності підприємства ➤ рівень інтенсивності конкуренції ➤ ефективність зовнішніх комунікацій підприємства 	<ul style="list-style-type: none"> ➤ ефективність стратегічного управління підприємством ➤ ефективність стратегічного планування діяльності щодо управління персоналом ➤ якість інформаційного забезпечення ➤ ефективність комунікацій у системі стратегічного управління персоналом ➤ стиль управління ➤ конкурентоспроможність персоналу ➤ рівень розвиненості корпоративної культури підприємства ➤ оптимальність системи мотивації ➤ рівень використання системи розвитку персоналу ➤ морально-психологічний клімат у колективі ➤ опір стратегічним змінам ➤ схильність персоналу до інновацій

Систематичне вивчення мотивації з психологічної точки зору не дозволяє визначити точно, що ж спонукає людину до праці. Однак дослідження поведінки людини в праці дає деякі загальні пояснення мотивації і дозволяє створити прагматичні моделі мотивації співробітника. Мотивація – це усвідомлене, внутрішнє спонукання індивіда до активності.

Мотивація здатна максимально розкрити і реалізувати потенціал особистості. Поняття мотивації відображається в 4-х значеннях:

- формування базової системи мотивів поведінки індивіда, який адаптується до конкретної ситуації - організаційного управління;
- створення сприятливих умов для удосконалювання і розвитку мотивів поведінки індивіда – ініціювання;
- цілеспрямований вплив на систему мотивів, що сформувалася, організаційного поведінки особистості – активізація;
- виявлення і дослідження внутрішніх спонукань індивіда, що обумовили його конкретну поведінку – мотивування.

Потреби і мотиви взаємозалежні між собою, тому що саме потреби формують мотиви особистості. Формування і практичне застосування мотивів і стимулів тісно взаємозалежні. Аналіз співвідношення виникнення, становлення і розвитку мотивів і стимулів індивіда має особливе значення для розуміння процесу активізації особистості. На відміну від дії внутрішніх важелів, що представляються усвідомленими мотивами поведінки індивіда, стимули у вигляді внутрішніх інструментів спонукають особистість до конкретних дій [227].

Мотивація – це поняття, яке використовується для пояснення послідовності поведінкових дій, спрямованих на конкретну мету, що може мінятися в залежності від різних обставин, ситуацій. У поняття “мотивація” входять моменти активізації, керування і реалізації цілеспрямованої поведінки людини. Мотивація відповідає на запитання: чому так, а не інакше веде себе ця людина.

Це стосується і конкретного керівника, що бере участь в управлінні. Виходячи зі знання мотивації, можна визначити, чому керівник вибирає ту чи іншу тактику поведінки при вирішенні визначеної управлінської задачі, свідомо виявляючи при цьому активність і прагнучи досягти поставленої мети. Діяльність керівника мотивується не будь-якими можливими мотивами, а тільки тими, котрі є значимими в загальній системі його мотивів і які ближче всього пов’язані з досягненням поставлених перед ним цілей діяльності.

Одиницею мотиваційної системи є спонукання. Структурна особливість його виражає суперечливий стан двох явищ – бажаного і дійсного. Слід зазначити, що чим однотипніше діє керівник у різних ситуаціях, тим сильніше його поведінка буде обумовлюватися дією особистісних факторів. Кожна людина попадає в різні життєві ситуації. У її

поведінці проявляються самі різні мотиви, причому часто мало сумісні один з одним. Можлива ситуація, коли “спрацьовують” кілька взаємозалежних мотивів. Наприклад, людина, що працює заради особистого інтересу, розраховує також і на те, що одержить винагороду за свою роботу.

Дослідники А. Н Леонтьєв [421], Б. Ананьєв [9], В. Мерлин [481], А. Велиш та ін. виділяють наступні функції мотивації в саморегуляції індивідуальної поведінки людини:

– Координуюча функція. В альтернативних ситуаціях, тобто там, де індивід має можливість вибору із різних варіантів поведінки, мотивація орієнтує поведінку в певне русло.

– Сутнісна функція. Мотивація символізує певну суб’єктивну значимість даної поведінки для індивіда, виявляє його особисту сутність.

– Опосередкована функція. Мотивація, з одного боку, опосередковує вплив на поведінку індивіда стимулів зовнішньої ситуації, а з іншого боку – вплив на ситуаційну поведінку індивіда загальної направленості особистості, її потреб.

– Обмежуюча функція. Мотивація обмежує ситуаційні притягання особистості, а через них – і зверхситуаційні, до психофізіологічних можливостей людини.

– Мобілізаційна функція. Мотивація не тільки обмежує притягання індивідів до їх можливостей, але й, навпаки, мобілізує додаткові, екстремальні ресурси організму, якщо це необхідно для реалізації найбільш вагомих для індивідів цілей.

– Виправдовувальна функція. У мотивації закладений не лише особистісний смисл вчинку, але й відношення індивіда до належного, тобто до нормованого зовні зразка, зовнішньої і соціальної норми.

У психології розрізняють мотивацію двох видів – позитивну і негативну. Позитивна мотивація – це прагнення домогтися успіху у своїй діяльності. Негативна мотивація пов’язана із застосуванням осуду, несхвалення, яке спричиняє, як правило, покарання, що призводить до виникнення негативних емоцій і почуттів. Цікаву думку наводить Н. Коломінський щодо мотиваційної сили прийняття рішень. Він прийшов до висновку, що мотивація в сфері виконання конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим більше безпосередніх учасників виконання завдань беруть участь у прийнятті рішень [481].

У ряді мотиваційних факторів можна також виділити позитивне відношення працюючих до особистості керівника, а також його етичної

позиції. Якщо підлеглий у чомусь провинився, керівник повинен критикувати не особистість свого працівника, а його конкретні вчинки.

Ефективність управлінської діяльності тісно пов'язана з особистісним розвитком керівника (йдеться про мотиви особистісного розвитку). Ці мотиви стосуються особистості та діяльності самого керівника і пов'язані з його самопізнанням і самоаналізом, саморегуляцією та саморозвитком. Усе це обумовлюється тим, що керівник повинен бути прикладом моральної та професійної досконалості, зразком для наслідування підлеглими, тому для нього дуже важливо володіти собою в будь-якій ситуації; постійно усвідомлювати та аналізувати свою діяльність; переборювати труднощі управлінської діяльності та вдосконалювати її; реалізовувати свій творчий потенціал (упроваджувати нові підходи в управлінні, у тому числі в роботі з підлеглими, нові методи та форми навчання, приймати оригінальні, нестандартні управлінські рішення з урахуванням управлінської ситуації, розуміти підлеглих, уміти ефективно спілкуватися з ними, вибираючи оптимальний стиль спілкування; попереджувати і розв'язувати конфлікти та створювати сприятливий соціально-психологічний клімат. У структурі мотивації управлінської діяльності можуть переважати різні мотиви досягнення, які в результаті визначають конкретний тип мотивації: гуманістичну, активно-пізнавальну, самоактуалізуючу, активно-творчу, Я-центровану, ситуативну (адаптивно-невизначену).

Гуманістична мотивація характеризує ставлення керівника до своїх підлеглих. Вона притаманна альтруїстичним особистостям, для яких характерне бажання бути корисним підлеглим, допомагати їм, постійно самовдосконалюватись заради продуктивної взаємодії з ними.

Щодо активно-пізнавальної мотивації, то вона відзначається спрямованістю керівника на вивчення підлеглих, поглиблення та розширення своїх знань про ефективні шляхи реалізації управлінських функцій загалом та стилі управління зокрема, пошук нових підходів до вирішення питання оптимізації управління.

Самоактуалізуюча мотивація проявляється в намаганні утвердитися в ролі керівника, проявити свої особистісні та професійні можливості, самостійно знайти ефективні методи впливу на підлеглих, за необхідності поступатися, стримуватися і виважено ставитися до їх недоліків.

Особлива роль у творчому управлінні належить активно-творчій мотивації, яка спрямована на кінцевий результат діяльності керівника. Для неї характерне намагання керівника постійно виявляти

активність у пошуку кращих шляхів організації управлінської діяльності і різних підходів до організації конструктивної міжособистісної взаємодії.

Що стосується Я-центрованої мотивації, то вона виявляється в намаганні керівника творчо здійснювати управлінські функції, відчувати задоволення від особистих можливостей, підвищити свій професійний рівень, заслужити повагу підлеглих. Ієрархічна модель мотивів (за Маслоу) представлена на рис. 2.2.2.

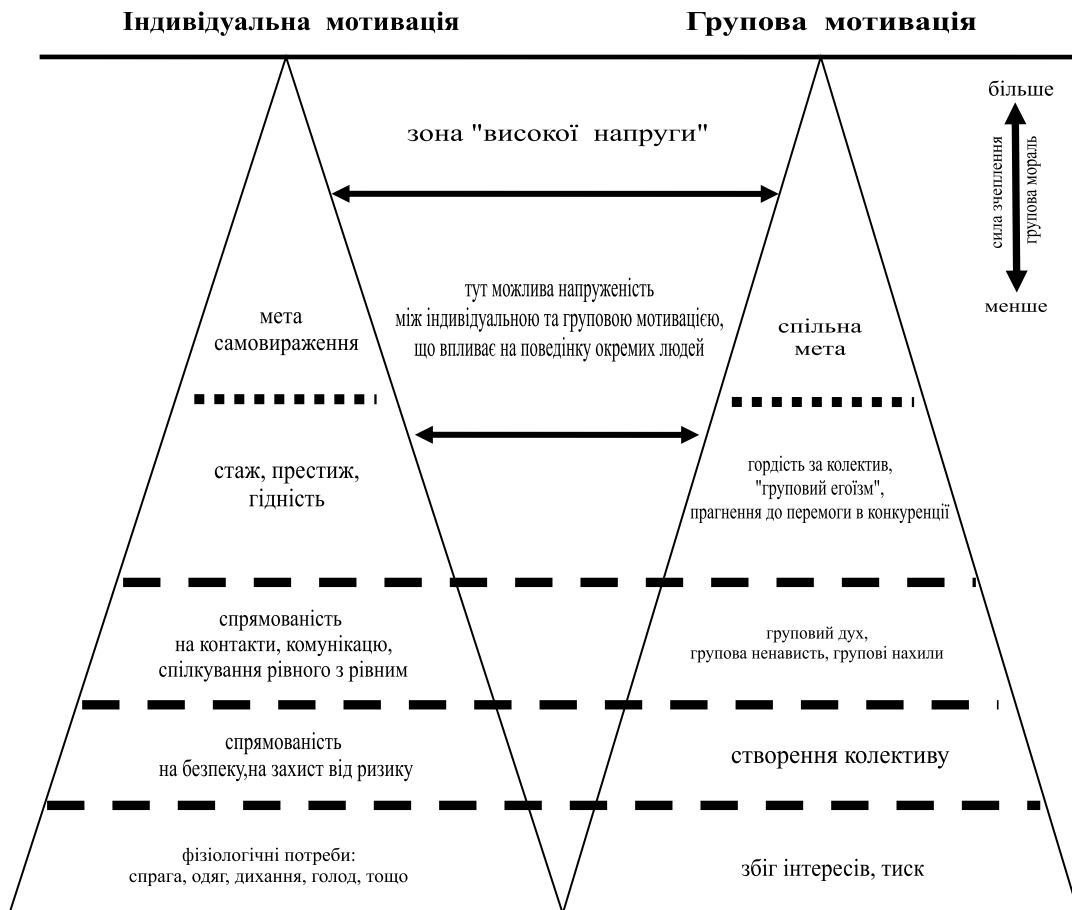


Рис. Ієрархічна модель мотивів (за Маслоу)

На представленій моделі можна відслідкувати ієрахію мотивів, яку відслідкував А. Маслоу. Особливою цінністю даної моделі для нашого дослідження є те, що за ідентичними критеріями визначені різні мотиви діяльності групи та особистості, які покладені в основу мотиваційної діяльності керівника в управлінні ЗНЗ.

Зазначаючи, що мотивація - це усвідомлене, внутрішнє спонукання індивіда до активності, здатність максимально розкрити і реалізувати потенціал особистості, неважко переконатися в тому, що поняття мотивації організаційної діяльності керівника ЗНЗ може відобразитися в 4-х значеннях:

- формування базової системи мотивів поведінки керівника, який адаптується до конкретної управлінської ситуації;
- створення сприятливих умов для удосконалювання і розвитку мотивів поведінки керівника – ініціювання;
- цілеспрямований вплив на систему мотивів, що сформувалася, організаційного поведінки керівника – активізація;
- виявлення і дослідження внутрішніх спонукань керівника, що обумовили його конкретну поведінку – мотивування.

ивація – поняття, яке використовується для пояснення послідовності поведінкових дій, спрямованих на конкретну мету, що може мінятися в залежності від різних обставин, ситуацій. У поняття «мотивація» входять моменти активізації, керування і реалізації цілеспрямованої поведінки керівника ЗНЗ. Мотивація відповідає на запитання: чому так, а не інакше веде себе індивід. Це стосується і конкретного керівника, що бере участь в управлінні.

Діяльність керівника мотивується не будь-якими можливими мотивами, а тільки тими, котрі є значимими в загальній системі його мотивів і які ближче всього пов'язані з досягненням поставлених перед ним цілей діяльності. Одиницею мотиваційної системи є спонукання. Структурна особливість його виражає суперечливий стан двох явищ – бажаного і дійсного.

Керівники ЗНЗ не лише мотивують свою власну діяльність, вони мають успішно реалізувати одну із основних функцій менеджменту - функцію мотивації, дотримуючись такої схеми дій:

1. Знання самих істотних потреб виконавців управлінських рішень.
2. Облік особистісних особливостей виконавців управлінських рішень.
3. Розуміння своїх працівників, їхніх цілей, бажань, прагнень.
4. Застосування індивідуального підходу до педагогічних працівників, обслуговуючого персоналу, батьків та учнів (коли це потрібно).
5. Облік міжособистісних відносин у педагогічному та учнівському колективах.
6. Уміння заохочувати всіх учасників навчально-виховного процесу.
7. Надання підтримки і допомоги виконавцям управлінських рішень.
8. Доброзичливість у спілкуванні з підлеглими.
9. Прояв терпимості і доброзичливості в розмові з виконавцями управлінських рішень.
10. Самооцінка своєї діяльності і своєї поведінки.

Цікаву думку приводить Р. Лайкерт [416] щодо мотиваційної сили прийняття рішень. Він прийшов до висновку, що мотивація в сфері виконання конкретних управлінських рішень тим сильніша, чим більше безпосередні учасники виконання завдань беруть участь у прийнятті рішень. У ряді мотиваційних факторів можна також виділити позитивне відношення працюючих до особистості керівника, а також його етичної позиції. Якщо підлеглий у чомусь провинився, керівник повине критикувати не особистість свого працівника, а його конкретні вчинки. Керівник з позитивною мотивацією виявляє самостійність і впевненість у своїх діях. Допускаючи ризик у виборі способу вирішення задачі, він упевнений у правильності своїх дій. Приймаючи на себе відповідальність і будучи упевненими у своїй правоті, такий керівник шукає адекватні засоби для реалізації прийнятого рішення.

У рамках проведеного дослідження ми визначили основні параметри мотивації управлінської діяльності в умовах ЗНЗ:

- забезпечення високого рівня ділової культури керівника ЗНЗ;
- ефективність використання мотивації управлінської праці – 76%;
- заохочення і визнання власних заслуг і підлеглих – 43.3%;
- позитивна мотивація підвищення професіоналізму керівника – 33,3%.

Таким чином, ми зв'язували, що мотивація керівництва ЗНЗ допомагає йому організуватись і мобілізуватись у процесі перетворення колективу підлеглих у цілеспрямовану команду однодумців. На жаль, на практиці це виходить не в кожного керівника. Тому актуальним є наукове обґрунтування оптимальних шляхів формування мотивації досягнень управлінців у різних сферах професійної діяльності, удосконалення методів управління та роботи з управлінськими кадрами на практиці.

Слід зазначити, що реальні мотиви діяльності керівника навчального закладу потрібно відрізняти від мотивацій, тобто раціональних пояснень дії через вказівки на соціально прийнятні обставини, що спонукають до вибору конкретної дії. Такі мотивації можуть свідомо використовуватися управлінцем для маскування дійсного мотиву його поведінки [376, 59].

Система відносин, що лежить в основі організаційної культури керівника, - це ті найважливіші відносини, які формують і визначають поведінкові норми й робочу поведінку. Це може бути відношення керівника до своїх працівників, відношення працівників до керівництва, відношення керівника до персоналу та до своїх посадових обов'язків. Забезпечити

ефективну організаційну діяльність керівник зможе лише за умови дотримання певних норм співпраці в колективі.

❖ Норми - це сукупність формальних і неформальних вимог, що висуваються організацією по відношенню до своїх співробітників. Вони можуть бути універсальними і приватними, імперативними і орієнтовними, і спрямовані на збереження й розвиток структури та функцій організації. До норм відносяться так звані правила гри, які новачок повинен засвоїти в процесі становлення членом організації.

❖ Поведінкові норми - це ті вимоги (які зафіксовані в документах, а також і негласні) до поведінки працівників і керівника, які сприймаються ними як певний набір правил, що визначають, якою повинна бути «правильна», «належна» поведінка членів організації в тих або інших стандартних ситуаціях. Це може бути швидке і якісне обґрунтування прийняття рішення, беззастережне виконання наказів і розпоряджень вищого керівництва, допомога і співробітництво в командній роботі. Нормативна структура включає в себе ціннісні норми і рольові очікування. Цінності – це критерії привабливості і розумного вибору цілей, а також оцінки оточуючими соціальних норм. Норми – це управляючі поведінкою узагальнені правила, які змінюються і вдосконалюються, приводячи індивідів до досягнення колективних цілей, цілей організації. Ролі визначають вклад в загальну діяльність в залежності від займаної позиції, а також взаємне очікування учасників, взаємний контроль за їх поведінкою. Цінності, норми і ролі організовані так, що складають відносно стійкі системи взаємної довіри і приписів, які керують поведінкою членів організації.

Дії й поведінка керівника та працівників спрямовані на досягнення конкретних результатів або виконання доручених завдань. Це зовнішня сторона, бо саме по діях і поведінці можемо судити про те, який в цілому стан організаційної культури керівника, чи сприяє ефективній роботі організації, адекватному реагуванню на зміни, чи підтримує вироблену стратегію розвитку, чи ні. Якщо керівник хоче, щоб працівники сповідували такі цінності й норми поведінки, які сприятимуть успіху організації, то це вимагає серйозної й цілеспрямованої роботи. Особливо в сучасну історичну добу, коли певна соціально-економічна і культурно-політична ситуація, що склалася на даний час, зачіпає і освітню галузь. Вона є доленосною для освітянської сфери: впровадження ідеї гуманізації освіти, її особистісного орієнтування, нові технології і методи управління шкільною організацією і навчально-виховним процесом, зміна стереотипів навчання і виховання. Це

зумовило переорієнтацію свідомості сучасного керівника, вчителя на нові культурні цінності освітнього процесу і формування їх організаційної культури. До них належать показники, які характеризують дотримання моральних, юридичних, економічних, організаційних, технічних, естетичних норм.

❖ Моральні норми регулюють поведінку керівника у сфері моралі, відносин у суспільстві, в тому числі й відносини в управлінні.

❖ Юридичні норми, якими керується керівник, містяться в державно-правових, організаційно-правових та нормативних актах. Державні органи встановлюють межі управління на кожному рівні, місце організації в системі суспільного виробництва, права й повноваження осіб у різних формах діяльності з управління. Організаційно-правові нормативні акти розробляються безпосередньо в організаціях і містять регламенти управлінської діяльності.

❖ Економічні норми встановлюють значення економічних показників, які повинні бути досягнуті керівником у процесі господарської діяльності. До них належать фінансово-кредитні й вартісно-калькуляційні норми, норми рентабельності й взаємовідносин із бюджетом, норми економічного стимулювання.

❖ Організаційні норми, яких має дотримуватися керівник, стосуються структури організації, складу і порядку діяльності окремих підрозділів та осіб, а також їх взаємовідносин і взаємодії, правил внутрішнього розпорядку, послідовності й періодичності виконання різноманітних операцій та різних видів управлінської діяльності. У процесі розроблення та використання організаційних норм повинні чітко встановлюватися та фіксуватися обов'язки працівників, обсяг, напрями, періодичність і місця формування інформації та її використання.

❖ Технічні норми регулюють пропорції між живою та уречевленою працею. У системі управління застосовують обґрунтовані науковими рекомендаціями норми оснащення підрозділів організації, які виконують управлінські функції, відповідними технічними засобами.

❖ Естетичні вимоги та норми поширюються на технічні засоби, пристрої і на зовнішнє середовище керівників. Цими проблемами переймається технічна естетика. Дотримання вимог до керівника ЗНЗ у процесі різноманітної діяльності дає змогу підвищити рівень його організаційної культури, спростити різні управлінські операції і сам процес

менеджменту, поліпшити умови праці управлінських кадрів, забезпечити узгоджену роботу персоналу, підвищити загальну ефективність організації.

Сучасного керівника, як зазначає П. Друкер [574], можна оцінювати за професійною майстерністю (класичний підхід) та стилем поведінки: «Якщо професійна майстерність – це ті аспекти діяльності, які здійснюються завдяки використанню спеціальних знань, набутих у процесі навчання, то під стилем поведінки слід розуміти ті аспекти діяльності, яких людина набуває, самовдосконалюючись, - зокрема, лідерство, цілісний характер, вміння взаємодіяти з іншими людьми та ефективно спілкуватися з ними». Керівниками, як правило, стають менеджери, що мають для цього професійні знання та значний досвід роботи з людьми.

Добре відомий усім афоризм: ніщо не коштує так дешево і не цінується так дорого, як просте слово “дякую”. Але іноді педагогічні працівники скаржаться на своїх керівників, що від них ніколи не почують слова подяки, та ображаються на це. Саме образа нерідко провокує виникнення конфлікту. Проте, якщо це вже сталося, то інтелігентна людина-керівник не забуде вибачитися перед підлеглим. Свого часу Лі Якокка говорив: “Коли керівник діє, підлеглі уважно за ним споглядають. Тому йому доводиться обережно вибирати кожне слово, кожен свою практичну дію” [892].

Методика американських учених К. Томаса і Р. Кілменна [373] дає змогу керівнику обрати одну із стратегій поведінки і спілкування в організації. Відомі такі стратегії:

- протистояння (суперництва) – керівник намагається залишити за собою командну роль як щодо підлеглих, так і до колег-управлінців, виходячи зі своєї мотивації досягнення успіху і бажання впливати на інших. Це сприяє отриманню високих результатів при виконанні поставленого завдання, але людські взаємини при цьому не будуть теплими;
- партнерства (кооперації) – керівник прагне отримати позитивний результат, враховуючи не тільки власні інтереси, а й інтереси інших. Така стратегія є ефективною, бо вона вибудовується на основі поваги до людей;
- компромісу - керівник прагне досягти успіху, займаючи середню позицію між протистоянням та партнерством. Однак для виконання поставлених завдань ця стратегія не завжди є результативною;
- уникнення - керівник прагне уникнути відповідальності за постановку та реалізацію завдань. Це буває при недостатній професійній його компетентності;

- прилаштування - керівник не виявляє ні активності, ні зацікавленості, ні волі, щоб організувати роботу інших людей найкращим чином й отримати позитивні результати.

Керівникові слід навчитися критикувати людей таким чином, щоб не викликати у них образу і гнів. Мотиви й мета критики, форми її виявлення можуть бути різними, а саме:

- допомогти справі - критика стосується суті справи і висловлюється спокійно, без приниження гідності людини, тому до такої критики найчастіше прислуховуються;

- показати себе – використовується, щоб виявити перед всіма свої ерудицію, знання, досвід, значущість. Така критика не є конструктивною;

- зведення рахунків – той, хто критикує, начебто піклується про справу, а насправді хоче помститися за стару образу;

- перестрашування – використовується як засіб завуалювати свою невпевненість;

- упередження заслуженого звинувачення — використовується, щоб нейтралізувати звинувачення з боку підлеглих, особливо під час наради, зборів тощо;

- контратаки – це негативна реакція на критичне зауваження;

- отримання емоційного розряду – деякі люди отримують задоволення, принижуючи гідність іншої людини.

Дії й поведінка керівника та працівників спрямовані на досягнення конкретних результатів або виконання доручених завдань. Це зовнішня сторона, бо саме по діях і поведінці можемо судити про те, який в цілому стан організаційної культури керівника, чи сприяє ефективній роботі організації, успішному проведенню змін, чи підтримує вироблену стратегію розвитку, чи ні.

Відповідно до цього головними правилами морально-етичної поведінки керівника є:

- етичне вирішення питань службової дисципліни. Підтримувати службову дисципліну краще за допомогою особистих бесід, при цьому необхідно пам'ятати, що дисципліна має бути втілена в особі самого керівника;

- завжди бути на висоті становища. Для цього необхідно виробити стиль дружньо налаштованої ділової людини, створити ідеальну атмосферу доброзичливості;

- давати рекомендації підлеглим лише з таких питань, що стосуються роботи. Вислуховуючи підлеглих, не поспішати зі своїми порадами, а залежно від характеру справи рекомендувати їм звертатися до тих чи інших фахівців;
- виявляти стриманість, самовладання, критичне ставлення до можливих конкретних дій;
- домагатись єдності у вирішенні виробничих і соціальних завдань;
- об'єктивно оцінювати виконану роботу і виконавця. Брати собі за правило регулярно здійснювати обговорення результатів роботи підлеглих на спільних із ними засіданнях. Причому обговорення варто проводити незалежно від якості і повноти виконання роботи;
- спрямовувати особисті прагнення й інтереси на вирішення виробничих проблем, домагаючись їхнього збігу. Утверджувати в свідомості й поведінці працівників пріоритет виробничих інтересів. Пов'язувати їх успішне вирішення з розширенням можливостей самореалізації, кваліфікації, обдарованості і талановитості працівника.

Перелік таких правил можна продовжити, оскільки використано не весь арсенал надбань цивілізованого світу в сфері психології та праксеологічного підходу до управління поведінкою людини, хоча така необхідність в умовах демократизації суспільства зростає. Використовуючи загальні способи вдосконалення методів управління, можна значно поліпшити роботу конкретного працівника і підприємства, віднайшовши необхідні людино-етичні аспекти управління людино-поведінкою.

Таким чином, ми з'ясували, що мотивація керівництва ЗНЗ допомагає керівнику організуватись і мобілізуватись у процесі перетворення колективу підлеглих у цілеспрямовану команду односторонців. На жаль, на практиці це виходить не в кожного керівника. Тому актуальним є наукове обґрунтування оптимальних шляхів формування мотивації досягнень управлінців у різних сферах професійної діяльності, удосконалення методів управління та роботи з управлінськими кадрами на практиці. Слід зазначити, що реальні мотиви діяльності керівника навчального закладу потрібно відрізнити від мотивацій, тобто раціональних пояснень дії через вказівки на соціально прийнятні обставини, що спонукають до вибору конкретної дії.

Такі мотивації можуть свідомо використовуватися управлінцем для маскування дійсного мотиву його поведінки [377; 59].

Система відносин, що лежить в основі організаційної культури керівника, - це ті найважливіші відносини, які формують і визначають його

поведінкові норми. Це може проявлятися у відношенні керівника до своїх підлеглих, відношенні працівників до керівництва, відношенні керівника та персоналу до своїх посадових обов'язків.

У Законі України «Про загальну середню освіту» визначено загальні посадові вимоги до директора школи: «Посаду керівника загальноосвітнього навчального закладу незалежно від підпорядкування, типу і форми власності може займати особа, яка є громадянином України, має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра, стаж роботи не менше трьох років, успішно пройшла атестацію керівних кадрів освіти у порядку, встановленому Міністерством освіти України» [259]. У цьому Законі України визначено головну посадову функцію керівника навчального закладу: «Керівництво загальноосвітнім навчальним закладом здійснює директор» [259].

Директори підлягають атестації. За результатами атестації визначаються відповідність працівника займаній посаді, рівень його кваліфікації, присвоюються категорії, педагогічні звання. Порядок атестації педагогічних працівників встановлюється Міністерством освіти і науки України. Рішення атестаційної комісії є підставою для звільнення педагогічного працівника з роботи у порядку, встановленому законодавством» [260]. Кваліфікація визначається рівнем освіти та спеціалізацією і розглядається як ступінь і вид професійної навченості, як професійні якості, необхідні для виконання конкретного виду діяльності.. У професійній освіті рівні кваліфікації характеризуються як її вихідні ступені, що зіставляються за критерієм якості знань та вмінь. Змістовні компоненти професіоналізму в педагогічній діяльності потребують наявності у суб'єкта освіти не лише професійних знань, а й загальнокультурних і соціально-моральних якостей.

У психологічному словнику поняття професіоналізм визначається як інтегральна характеристика людини, яка передбачає наявність високого рівня здійснення його професійної діяльності та життєву зрілість його особистості [619]. У акмеології професійна компетентність визначається як головний когнітивний компонент підсистеми професіоналізму діяльності, сфера професійного ведення, система знань, яка постійно поширюється і дозволяє здійснювати професійну діяльність з високою продуктивністю [193]. Є. Коротков у своїй праці розглядає поняття “професіоналізм управління”, виділяючи його риси:

- наявність і статус освітніх підрозділів у структурі управління;
- спеціалізовані технології роботи з персоналом, сучасне інформаційне забезпечення процесів управління;

- наукова методологія й ефективна організація розробки управлінських рішень;

- розвинуті прогнозування та стратегічний підхід;
- раціональне використання ресурсів часу [381].

Також професіоналізм директора загальноосвітнього закладу включає уміння, які відображають специфіку управлінської діяльності:

- системне бачення проблем у роботі школи;
- спеціальні знання, які потрібні саме для ефективного здійснення управлінських функцій;
- уміння організувати творчу діяльність колективу в інноваційному напрямку роботи школи;
- уміння сформувати середовище, яке розкриває професійні якості працівників системи управління школою і персоналу;
- комунікативні вміння як уміння працювати з людьми – формувати позитивні стосунки в колективі, а саме: впливати, переконувати, пояснювати, вислуховувати, вести за собою.

Однак, незважаючи на чітко виписану процедуру визначення рівня професіоналізму й управлінської кваліфікації директорів шкіл на державному рівні – атестацію керівних кадрів, вони атестуються лише як учителі-предметники. Тому, оскільки порядок проведення задекларованої на державному рівні атестації керівних кадрів досі не визначений Міністерством освіти і науки України і не розроблено технологію її здійснення, керівники шкіл не мають можливості атестуватися й отримати відповідну управлінську кваліфікацію, яка б справді підтверджувала їх професійну компетентність.

Директор загальноосвітнього навчального закладу виконує наступні функціональні обов'язки:

- несе відповідальність перед державою і суспільством за дотримання вимог охорони прав дітей, планує і організовує навчально-виховний процес;
- здійснює контроль за його ходом і результатами, відповідає за якість і ефективність роботи навчального закладу;
- представляє інтереси навчального закладу в державних і громадських органах;
- створює необхідні умови для організації позашкільної та позакласної роботи;
- проводить підбір заступників директора, визначає їх функціональні обов'язки, здійснює розстановку педагогічних кадрів навчального закладу з

урахуванням думки педагогічного колективу, учнів і батьків (осіб, які їх замінюють), призначає класних керівників;

- приймає на роботу та звільняє педагогічний, адміністративний, навчально-виховний і обслуговуючий персонал навчального закладу;
- організовує в установленому порядку раціональне використання виділених навчальному закладу бюджетних асигнувань;
- за погодженням з радою навчального-закладу встановлює надбавки до заробітної плати творчо працюючим вчителям;
- створює умови для творчого зростання педагогічних працівників навчального закладу, застосування ними передових форм і методів навчання та виховання, здійснення експериментів;
- несе відповідальність за свою діяльність перед відповідним органом управління освітою і т.п.

Зазначені функціональні обов'язки директора школи істотно доповнюються в Статуті школи залежно від типу школи, територіального розташування, складу учнів і особливостей педагогічного колективу, сформованої системи в роботі з батьками, громадськістю та ін. У полі зору директора школи знаходяться питання, пов'язані з роботою учнівського самоврядування, профорієнтації, роботою з батьками і т. д.

У межах своєї компетенції директор школи від імені освітнього закладу укладає договори і здійснює інші дії, спрямовані на реалізацію права володіння, користування і розпорядження майном школи.

Керівництво окремими напрямками роботи в школі покладається на заступників директора:

- заступників з навчально-виховної роботи,
- організатора позакласної і позашкільної виховної роботи,
- заступників директора школи з науково-дослідної роботи,
- заступника з профільних класів або класів з поглибленим вивченням окремих предметів,
- заступника або помічника директора школи з господарської частини.

Заступники директора з навчально-виховної роботи відповідають за:

- організацію педагогічного процесу;
- за виконання освітніх програм і державних освітніх стандартів;
- здійснюють контроль за якістю знань учнів і їх поведінкою;
- регулюють навчальне навантаження вчителів та учнів, складають розклад занять;

- здійснюють керівництво методичною роботою в школі, впровадженням педагогічних інновацій;

- стимулюють діяльність вчителів щодо підвищення педагогічної культури.

Забезпечити ефективну діяльність керівник зможе за умови дотримання певних норм співпраці в колективі.

Норми - це сукупність формальних і неформальних вимог, що висуваються організацією по відношенню до своїх співробітників. Вони можуть бути:

- універсальними і приватними,
- імперативними і орієнтовними

і спрямовані на збереження й розвиток структури та функцій організації.

До норм також відносяться правила організаційної поведінки, яких керівник ЗНЗ, управлінська команда, педагогічний та учнівський колектив повинні дотримуватися у процесі педагогічної взаємодії, будучи членами загальношкільного колективу.

Поведінка членів колективу ЗНЗ та чинники, що на неї впливають проілюстрована на рис.2.2.3.



Рис. 2.2.3. Поведінка людей в організації та чинники, що на неї впливають

Рис. 2.2.3. Поведінка членів колективу ЗНЗ та чинники, що на неї впливають.

Морально-психологічний портрет вітчизняного керівника в Україні ще формується. Риси, які мали так звані номенклатурні керівники минулих часів, у нових умовах змінюються. А молоді керівники, які з'явилися після проголошення незалежності України, працюють методом спроб і помилок, набуваючи власного досвіду.

Уже є перші спроби узагальнити норми та стандарти поведінки українських керівників нового часу, проте етичний бік їхньої роботи, психологічні механізми взаємин з підлеглими поки що опрацьовані недостатньо. У нашому дослідженні визначені нами норми поведінки керівника ЗНЗ представлені в наступному вираженні (про що свідчать результати опитування педагогічних колективів):

- принциповість – 0,20%;
- вимогливість до себе - 0,19%;
- унормованість правил поведінки у спілкуванні в установі - 0,23%;
- оптимальність режиму роботи - 0,16%;
- висока трудова дисципліна - 0,22%.

Отже, за наведеними показниками, параметри вимогливості керівників до самих себе є найнижчими, а це створює певні проблеми при дотриманні норм поведінки в педагогічному колективі і в цілому - в розвитку організаційної культури керівника.

Елементами соціальної і культурної спадщини, що передаються з покоління в покоління і що зберігаються у визначеному співтоваристві тривалий час, є традиції, які сповідують всі члени колективу школи і в першу чергу - її керівники. Традиції функціонують у всіх соціальних системах і є необхідною умовою їхньої життєдіяльності. Зневажливе ставлення до традицій призводить до порушення наступності в розвитку суспільства і культури, до втрати ціннісних досягнень людства. Але хоча антропологи та соціологи переконують нас у тому, що культуру суспільства або організації можна визначити, спостерігаючи поведінку окремих особистостей, це ще не є вивченням поведінки. Слідкуючи за чиеюсь поведінкою, можна зрозуміти систему його вірувань, знань, звичаїв і звичок. Вивчаючи організаційну

культуру, ми бачимо технології й артефакти, які використовуються людьми, чуємо, про що ці люди говорять, спостерігаємо, що вони роблять, і намагаємося за всім цим знайти напрям їхніх думок, переконання, вірування та цінності, що використовуються ними, аби надати змісту щодня пережитим подіям. Отже, організаційна культура як галузь науки займається вивченням джерел, які формують організаційні цінності та характеристики.

Традиції та ритуали школи, розвиваючись, розповідаються і переказуються новачками і поступово перетворюються на міфи та легенди, з яких складена історія даної конкретної школи. У традиціях і ритуалах, міфах і легендах втілюються цінності і вірування людей, що населяють школу. Вони (традиції, ритуали тощо) відіграють величезну роль у встановленні й підтримці норм поведінки, які характеризують певну організацію, часто їх вплив на цей процес значно сильніший, ніж вплив офіційних правил та інструкцій. Герої та героїні шкільної історії мають дуже велике значення для створення організаційної культури, тому що втілюють ті символічні елементи, про які ми говорили на початку даного розділу.

Важливим аспектом культури взагалі й організаційної зокрема є те, що вона передається з покоління в покоління. Кожна школа відрізняється від інших саме тому, що її історія унікальна, і ця історія постійно розвивається в міру просування школи в майбутнє. Тому, хто сподівається змінити культуру школи, доведеться змінити хід історії, і тут точками прояву зусиль є символічні елементи, що визначають організаційну культуру школи і її значущу складову - організаційну культуру керівника школи.

Згідно з посадовими обов'язками керівника будь-якої типової середньої школи, йому доводиться брати на себе певні зобов'язання і виправдовувати визначені очікування. Деякі з них неминуче впливають з вимог, що продиктовані розкладом (наприклад, розкладом дзвінків) та вказують, де ви повинні бути і що маєте робити буквально кожної конкретної хвилини робочого дня. Для багатьох освітян розклад є настільки невід'ємною частиною шкільної культури, що сприймається як обов'язковий, сам по собі зрозумілий символ, без якого школа просто не може існувати. Отже, розклад - важлива характеристика культури середньої школи, яка неабияк впливає на сприйняття людьми цієї культури, вибору певних дій і оцінки того, що вони вважають за особливо важливе у житті школи. Він є одним із багатьох важливих культурних символів, які допомагають створювати організаційний клімат у школі. Вміти скласти розклад, забезпечити його виконання - це традиційні вимоги до організаційної культури керівника ЗНЗ.

За С. Клепом складовою організаційної культури є традиції, які виступають передусім як стабільні суспільні відносини, які, з одного боку, існують як реальність людської діяльності, а з іншого – як відображення цих реальностей у певних ідеях, поглядах, символах, звичаях, явищах [334]. Традиція у перекладі з латини означає “передача”. Сутність її, як соціального явища, виражена в тому, що традиція є основним механізмом соціального і культурного успадкування. За допомогою традицій зберігається не лише матеріальний і духовний досвід попередніх поколінь, а й відтворюється найцінніше в культурній спадщині, що має загальне значення для представників того чи іншого суспільства.

Традиція - це “елемент соціальної та культурної спадщини, що передається від покоління до покоління і зберігається в суспільствах упродовж тривалого часу”. Традиція охоплює об’єкти соціального успадкування (матеріальні і духовні цінності) та його способи. Найчастіше традиції виступають у формі звичаїв, обрядів, які відтворюють норми поведінки. Традиції забезпечують стійкість матеріальної та духовної культури, займають чільне місце серед складових елементів культури школи.

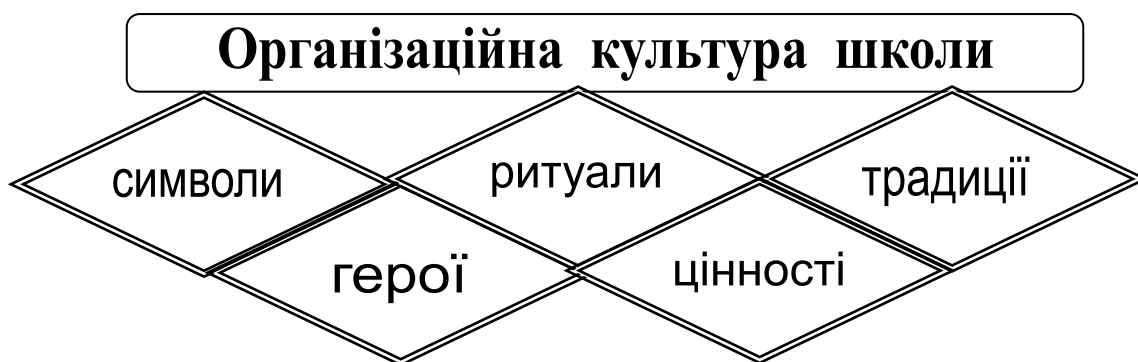


Рис. 2.2.4. Складові елементи культури

Керівник ЗНЗ повинен сповідувати і примножувати традиції колективу ЗНЗ, усвідомлюючи, що особливо велику роль традиції відіграють у збереженні нації, яку визначають як цілісність поколінь минулих, сучасних і майбутніх. У традиціях, які створюються в ЗНЗ, фундаментальними є здобутки духовної культури і, передусім, народні ідеали, що міцно пов'язані зі світоглядом, релігією і мораллю. Коли ідеали високі і здорові, то це перша запорука того, що нація з честю витримає найтяжчі іспити історії і збереже себе в найскладніших умовах внутрішнього й міжнародного життя. Коли ж вони сумнівні, то навіть за найбільш сприятливих умов життя нація буде занепадати.

Сутність, зміст та форми діяльності керівника навчального закладу розкривається через ціннісно-мотиваційні характеристики, що дозволяє зрозуміти, якими шляхами має здійснюватися адаптація сучасного керівника до ринкових відносин у суспільстві, як керівник, що виступає суб'єктом формування ціннісних орієнтацій всього колективу і спрямовує його роботу в певне русло, вміє вирішувати конфлікти у власній мотиваційній сфері, інтегрувати нові цінності і ціннісні системи. У рамках асіологічного піходу до вивчення управлінської діяльності організаційний аспект виступає внутрішнім чинником глибокої педагогічної орієнтації керівника будь-якого навчального закладу. Ціннісні орієнтації керівника загальноосвітнього навчального закладу є найважливішим елементом його організаційної культури, що закріплюється життєвим досвідом, всією сукупністю його емоційних переживань і відмежовує значуще, суттєве для даної людини від несуттєвого, незначущого. Сукупність ціннісних орієнтацій, що вже склалися, відстоялися, утворюють свого роду вісь свідомості, яка забезпечує сталість особистості керівника, спадковість певного типу поведінки і діяльності в управлінні і керівництві. Ці процеси простежуються у спрямованості його потреб, запитів і інтересів [354, 23].

Ціннісні орієнтації - складний соціально-психологічний феномен, який характеризує спрямованість і зміст активності особистості, що є складовою частиною системи відносин особистості і визначає загальний підхід людини до світу, до себе та надає зміст і спрямованість особистісним позиціям, поведінці, вчинкам [354, с.29].

Із позиції сутнісного розгляду та цілеспрямованого формування культури організації цікавими є дослідження вітчизняних і зарубіжних учених, які розглядають соціологічні основи управління (Радугін А., Радугін К. [620].), типи організаційних структур та відповідну культуру організації (Альберт М., Мескон М., Хедоурі Ф., Хенді К. [485]), організаційну поведінку персоналу (Коротков Е. [381]), сутність організаційної культури (Діл Т., Кеннеді А. [205], та ін.), особливості організаційної культури закладів освіти (Поташнік М. [591], Рус С., Хувейк Р. [823]), проблеми розвитку організаційної культури керівника знайшла (Френч У., Белл С., Мескон М., Альберт М. [485], Хедоурі Ф., Левітт Х., Занковський А. [263] та ін.).

Поняття “*цінність*”, як ми вже зазначали, є предметом широких теоретичних досліджень багатьох наук - філософії, соціології, психології, педагогіки, етики, естетики, політики та ін. Але серед дослідників немає

одноставної думки щодо визначення цього поняття. Одні характеризують цінність як об'єктивну суть речей, другі - як власне цінність, грошову вартість предмета, треті – ототожнюють із поняттям блага, корисності для особистості, четверті – пов'язують із суб'єктивною важливістю даного предмета для життєдіяльності людини, п'яті - з його властивостями задовольняти потреби, інтереси, бажання. Так, Б. Г. Ананьєв [16] розглядав цінності і ціннісні орієнтації як базальт, “первинні” властивості особистості, які визначають мотиви поведінки і формують нахили і характер. С. Л. Рубінштейн [637] дав поняття динамічної тенденції особистості як прояву направленості і ціннісних орієнтацій. Ціннісне – це загальнолюдське у кожному з нас, це те, що є вагомістю індивідуального людського існування, дає змогу індивіду протистояти як опору зовнішнього світу, так і тиску його особистих потреб, нахилів, інтересів. Отже, цінності – це те, що робить індивіда Особистістю, тобто автономною, розумною і самоусвідомлюваною реальністю [95].

Потреба мати цінності є глибинною сутністю управлінської діяльності. Сучасні цінності - актуальні, ідеологічні, ідейні проблеми, проблеми формування світогляду, що є інтегративною основою діяльності як окремого індивіда, так і будь-якої малої чи великої соціальної групи, колективу, нації, зрештою, всього людства. Це також нова проблема, як і соціальна, що має проростати й викристалізовуватись знову, зокрема, вибір світоглядних позицій, цінностей, покладається на індивіда як суб'єкта життєдіяльності. Це, звичайно, проблема загальної вагомості. Потреба в духовному відродженні, становленні високо духовної, гармонійно розвиненої особистості покладає значний обов'язок сьогодні на суспільство. Високодуховна людина характеризується спрямованістю на загальне благо, прагнення до гармонії [855, с.87].

Формування особистісних цінностей керівника ЗНЗ відбувається за тих чи інших природних, соціальних, психологічних умов, які так чи інакше спрямовують цей процес. У ході професійного становлення керівника цінності змінюються за своїм змістом, мотиваційним статусом, роллю в управлінській діяльності. Згідно з концепцією В.Алексєєвої спершу цінності виявляються лише як емоційні наслідки їх порушення або утвердження в поведінці (почуття провини або морального задоволення). Пізніше вони набувають форми змістоутворюючих мотивів і починають визначати поведінку людини. На наш погляд, слід погодитися з авторами, які виділяють такі головні групи цінностей:

- Організаторські. Виявляються в умінні згуртувати колектив учителів, учнів, допоміжний персонал школи, залучити їх до праці, розподілити обов'язки, спланувати роботу, підвести підсумки зробленому і т.д.

- Дидактичні. Уданому випадку керівник школи має бути учителем учителів. Він повинен дати чітку й конкретну відповідь на будь-яке запитання будь-якого вчителя, пов'язане з процесом освіти і навчання учнів.

- Перцептивні, що виявляються в умінні проникати в душевний світ кожної людини, об'єктивно оцінювати її емоційний стан, виявляти особливості психіки.

- Комунікативні цінності, які виявляються в умінні встановлювати педагогічно доцільні стосунки з учнями, їх батьками, колегами, керівниками громадських, державних, освітніх та інших установ і організацій.

- Сугестивні цінності, які виявляються в умінні здійснювати емоційний вплив на своїх колег, учнів, їхніх батьків та ін.

- Дослідницькі цінності виявляються в умінні пізнавати та об'єктивно оцінювати педагогічні ситуації і процеси.

- Науково-пізнавальні цінності передбачають засвоєння наукових знань у своїй галузі.

Багато спеціалістів поділяють думку про те, що відсутність яскраво виражених здібностей може бути компенсована розвитком інших важливих професійних якостей - працелюбства, чесного і серйозного ставлення до своїх обов'язків, систематичної і постійної роботи над собою.

На думку Е. Фромма часто існує розрив між тим, що людина вважає своїми цінностями, і тими цінностями, якими вона реально керується і які нею не усвідомлюються. У суспільстві декларованими цінностями можуть бути релігійні й гуманістичні: індивідуальність, любов, співчуття та інше. Але для більшості людей ці цінності - просто прояви ідеології, які реально не впливають на їх поведінку. Безпосередніми рушіями людської поведінки є цінності, породжені соціальною системою: власність, споживання, соціальний статус, розваги, сильні відчуття та інше. Розходження між свідомими та неефективними цінностями, з одної боку, і неусвідомленими та дієвими - з іншого, спустошує особистість, призводить до почуття провини [809]. Суспільство, держава, нація виробляють свою систему цінностей, фіксують її у матеріальній і духовній культурі народу. Скажімо, духовні національні цінності - це основоположні нетлінні святині, традиції, звичаї, моральні принципи і норми, настанови, заповіді, ідеали, ідеї, вироблені нацією (народом, етносом) упродовж свого історичного розвитку. Вони

відображають світорозуміння, світогляд, риси характеру і вдачі, менталітет народу і вирізняють його з-поміж інших, собі подібних [85, с.146]. Ціннісні орієнтації керівника загальноосвітнього навчального закладу є найважливішим елементом його внутрішньої і загальнолюдської культури, що закріплюється життєвим досвідом, всією сукупністю його емоційних переживань і відмежовує значуще, суттєве для даної людини від несуттєвого.

Сукупність ціннісних орієнтацій, що вже склалися, відстоялися, утворюють свого роду вісь свідомості, яка забезпечує сталість особистості керівника, спадковість певного типу поведінки і діяльності в управлінні і керівництві. Ці процеси простежуються у спрямованості потреб, запитів і інтересів [454, 23]. Внаслідок цього ціннісні орієнтації виступають найважливішим фактором, який регулює дії керівника. Основний зміст ціннісних орієнтацій людини взагалі - це правові, політичні, філософські, естетичні, моральні релігійні переконання, глибокі і стійкі прихильності, непохитні принципи поведінки. Тому в кожному суспільстві ціннісні орієнтації особистості стають об'єктом виховання і самовиховання, цілеспрямованого впливу. Зміст дії і розвитку ціннісних орієнтацій керівника пов'язаний з необхідністю вирішення багатьох людських проблем, протиріч і конфліктів у соціальній сфері, вибором прагнень і поривань особистості, що виражається в найбільш загальній формі боротьби між обов'язком і бажанням, мотивами морального та утилітарного характеру [292, 43].

Керівникам шкіл, які багато років обіймають посаду директора чи його заступника, звичайно, інколи важко адаптуватися до нових ціннісних орієнтацій в освіті та суспільстві. До суттєвих змін в орієнтирах легко переходить тільки людина конструктивна, здатна швидко перебудовуватися. Чим довше за часом керівник був адаптований до попереднього соціуму, тим складніше відмовитися від стійких розвинутих ціннісних орієнтацій. Ціннісні орієнтації керівника навчального закладу виступають ознакою зрілості його особистості, показником ступеня його соціальності. Це – призма сприйняття не тільки зовнішнього, але й внутрішнього світу індивіда, обумовлений зв'язок для вирішення в індивідуальному плані питання про сенс життя, завдяки якому відбувається інтеграція сукупності ціннісних особливостей як дещо цілісне і своєрідне, характерне саме для даної особистості [620, 12]. Якість діяльності керівника навчального закладу визначається усвідомленням необхідної зміни в ціннісних орієнтаціях на етапах серйозних соціальних змін у суспільстві. Свідомий перегляд власних цінностей, здатність вирішити протиріччя і конфлікти у власній мотиваційній сфері

свідчать про високий рівень особистісної культури керівника, вміння аналізувати певні зміни в усій сукупності ціннісних орієнтацій та нової їх інтеграції відповідно до мети та завдань освіти

Спираючись на роботи А. Маслоу (“Ієрархія потреб”), “двофакторну модель” Ф. Герцберга, “теорію ІВЗ” К. Альдерфера, теорію потреби успіху, влади, приналежності Д. Мак-Клелланда, теорію очікувань В. Врума, а також роботи вітчизняних учених Л.М. Карамушки (“Психологія управління”), М. Л. Портнова (“Азбука школьного управління”), М.М.Поташника (“Управление современной школой”), В.О. Сухомлинського (“Розмова з молодим директором школи”), було визначено, що в навчальному закладі ціннісні орієнтації керівника формують ціннісні орієнтації всього колективу, визначають пріоритети, напрямки і форми діяльності, вибір загального спрямування школи та її профілю.

Сукупність ціннісних орієнтацій обумовлює також такі риси особистості, як висока моральність, здатність до вольових зусиль в ім’я обраних ідеалів і цінностей, активність життєвої позиції. Суперечливості в ціннісних орієнтаціях породжують непослідовність у поведінці керівника [525].

У сучасних умовах реформування освіти необхідно об’єктивно та діалектично підходити до управлінців, що мають талант і можливий потенціал до управління, але не можуть швидко переорієнтуватися відповідно до нових цінностей ринкового суспільства. У такому випадку їм необхідно проаналізувати власну ціннісну орієнтацію. Із своїми виявами і функціями в регуляції поведінки управління мотивуючі фактори можуть бути поділені на декілька відносно самостійних складових характеристик: матеріальні потреби, прагнення та інстинкти як джерела активності особистості керівника; мотиви як причини, що визначають вибір спрямованості поведінки; емоції, суб’єктивні переважання (прагнення, бажання) та установки як засоби регуляції поведінки людини на керівній посаді [525, 20]. Людиною з високим рівнем культури керівництва можна вважати таку особистість, в якій ціннісні орієнтації на працю домінують над іншими орієнтаціями: на сім’ю, суспільну діяльність та інші сфери самоствердження індивіда. При цьому найчастіше зустрічається така методологічна помилка у підходах до визначення рівня культури керівника навчального закладу: фіксація розповсюдженості ціннісних орієнтацій без урахування сили їх мотиваційного впливу на підлеглих. Ступінь наукової розробленості даної проблеми показує різноманіття підходів, концепцій і

теорій ціннісної орієнтації. Проблема ціннісної орієнтації людської діяльності, у тому числі управлінської, уже давно є предметом досліджень як закордонних, так і вітчизняних авторів, серед яких слід назвати В.И. Бондаря [761], Л.М. Карамушку [805], М.М. Поташника [591], Маслоу [725], М. Мескона, М. Альберта, Ф. Хедоури [569].

Ціннісний вибір культури дає відповідь на питання, що створює людина, або міру людського в людині та суспільстві. Це дає змогу оцінити матеріальні і духовні потреби людини, збагатити світ матеріальних і духовних цінностей, в якому вона живе. Через систему суспільних відносин, відтворюваних людьми, можна визначити статус людини, значущість її властивостей і таким чином стимулювання розвитку або приглушення (наприклад, фізичних чи духовних, особистісних чи колективних, творчих чи репродуктивних і т.п.) рис культури. У цьому вимірі культура постає як сукупність цінностей, причому не лише вже створених, а тих, які передбачається створити [704].

Цінності формуються в результаті усвідомлення соціальним суб'єктом своїх потреб. У систему цінностей соціального суб'єкта можуть входити різні цінності: 1) смисложиттєві (уявлення про добро і зло, щастя, мету і сенс життя); 2) універсальні (життя, здоров'я, особиста безпека, добробут, родина, родичі, освіта, кваліфікація, правопорядок і т.ін); 3) суспільного визнання (працьовитість, соціальний стан тощо); 4) міжособистісного спілкування (чесність, безкорисливість, доброзичливість); 5) демократичні (свобода слова, совісті, партій, національний суверенітет тощо).

Яким би не було забарвлення організаційної культури керівника, її наповнення, слід визначити цінність самого ставлення одного суб'єкта до іншого. Дистанція, або ставлення людини до того чи іншого об'єкта, яке породжує культуру, є величезною цінністю. Це ознака розвитку людини, її вдосконалення – здатність відокремитись від об'єкта і побачити себе, річ, ідею, людину окремо від себе [181, 82.].

Організаційні цінності керівника – це набір орієнтирів стосовно того, що є позитивним для керівника і організації, а що негативним, небажаним. Ціннісні установки керівника орієнтують, направляють і стимулюють діяльність працівників. Усвідомлення працівниками ціннісних установок утворюють мотив діяльності. Найближчим спонукальним мотивом є мета, яка визначає спосіб і характер. Ціль діяльності, як ідеальний прообраз майбутнього, формується на основі інтересів суб'єкта (керівника). Вона

виражає усвідомлення, рішучість переробити навколишній світ, пристосувати до потреб [540].

Долучившись до досліджень із визначеної проблеми, ми відслідкували вагомість п'яти факторів-якостей, які, на нашу думку, є актуальними у розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ, і отримали такі результати:

- чесність - 38,9 % ;
- духовне багатство -14 ,4 % ;
- принциповість - 30 ,0 % ;
- моральна вихованість -31 ,1%;
- сумлінність у виконанні обов'язків - 72 , 2%.

Як бачимо, найбільш вагомими факторами-якостям у формуванні та розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ (далі ОКК ЗНЗ) є: принциповість - 30,0 % , моральна вихованість - 31,1% та сумлінність у виконанні обов'язків - 72,2 % .

Нам видається, що дефіцит сумлінності у виконанні обов'язків та моральних якостей керівника є першочерговою проблемою його успішного кар'єрного становлення. Ці результати спонукали нас до напрацювання в подальшому методичних рекомендацій щодо розвитку ОКК ЗНЗ.

Зміст роботи, особистість керівника й стиль керівництва, якого він дотримується у своїй роботі, особливості психологічного клімату в трудовому колективі пронизують всі відділи організації, впливають на результат і розкривають організаційну культуру керівника. Ми погоджуємось із думкою М. Магури що виділяє такі складові організаційної культури керівника: цінності, систему відносин, поведінкові норми, дії та поведінку [443]. Організаційна культура охоплює всі досягнення людини в процесі її розвитку і в сфері матеріального виробництва, і в духовному житті та служить важливим універсальним механізмом адаптації кожної людини до різноманітних умов і вимог як внутрішнього, так і зовнішнього середовища. Це - цілісний феномен, який поєднує знання, уміння і навички, особисті якості та систему цінностей, що реалізуються через професійну діяльність особистості. Поєднання культури і діяльності дає змогу розглянути взаємозв'язок організаційної культури керівника з діяльністю, оскільки досягнення впливають на розвиток. Тож керівник у процесі управлінської діяльності засвоює певні цінності, вдосконалюючи свою культуру та створюючи нові цінності, внаслідок чого оволодіває культурою вищого рівня на основі моральної і духовної культури. Моральна і духовна культура передбачають перетворювальну людську діяльність, внаслідок якої

створюються культурні цінності. Культура сприяє засвоєнню цінностей, розвитку та формуванню особистості керівника, який сам є організованим і прагне організувати керований ним колектив. Організаційна культура – це сукупність норм, умов і цінностей, обраних, створених і тих, що поділяються колективом, та виступає як принципи роботи і умови оцінки діяльності керівника і його колективу.

Організаційна культура керівника є важливим чинником управління, причому уявлення про неї залежать і від уявлень про сучасні вимоги до управління. В умовах сьогодення необхідним є формування культур, відкритих до змін, які сприяють швидкому маневруванню, розвивають різні форми взаємодії, активізують керівників на основі знань, посилюють відповідальність та моральну добросовісність. Результати нашого опитування серед директорського корпусу м. Чернігова свідчать про те, що кожен керівник має відводити важливе місце проблемі аналізу власної організаційної культури, але йому в першу чергу слід усвідомити сутність і складові організаційної культури.

Отже, аксіомою управлінської діяльності стає те, що сучасний керівник освітньої установи повинен уміти не лише керувати, а й культурно співпрацювати. Це значить, що він має навчитися ефективному керівництву засобами підвищення рівня власної організаційної культури, що підтримується завдяки культурі взаємин із підлеглими. Організаційна культура керівника визначає межі, в яких можливе виважене прийняття рішень, ефективне використання ресурсів організації для їх виконання, відповідальність за доручену справу, прогнозування розвитку організації, регламентування управлінської діяльності, сприяння тісній співпраці з підлеглими для вирішення визначених завдань.

Одне з основних завдань сучасного директора школи – сформувати готовність педагогів до інноваційних пошуків у процесі творчої співпраці, надати можливість самостійно визначати стратегічні напрями розвитку навчально-виховного процесу в школі. Все це керівникові слід здійснити завдяки ввічливому, доброзичливому, делікатному, уважному ставленню до інших, що в свою чергу дасть можливість навчальному закладу мати індивідуальний шлях розвитку, власний позитивний імідж. У процесі нашого дослідження 347 респондентів відмітили ряд найбільш поширених факторів, які перешкоджають створенню позитивного іміджу школи з високим рівнем організаційної культури суб'єктів організації педагогічного процесу, найбільш адаптованого до вимог соціуму. Серед них:

1. Хибні уявлення про процеси, які відбуваються в школі, відсутність рефлексії власної діяльності серед представників педагогічного колективу, роз'єднаність педагогічного колективу у формуванні єдиного погляду на виховання та навчання підростаючого покоління.

2. Недостатньо сформовані єдині вимоги адміністрації школи по відношенню до підлеглих та учнів, неправильне поєднання педагогічних вимог до свободи розвитку дитини, невміння добирати та вирощувати кадри, невміння делегувати управлінські повноваження.

3. Невміння створювати середовище культурної співпраці, навчання та виховання успіхом, відсутність ситуативного управління, коли фронтальні форми взаємодії превалюють над індивідуальною роботою з учнівським та педагогічним колективами.

4. Невміння долати професійне вигорання колективу, накопичення негативних напружень та тривог.

5. Невміння бачити та підтримувати зовнішню та внутрішню цінність шкільних традицій.

6. Недостатня психологічна підготовленість керівника та управлінської команди до вирішення управлінських проблем.

7. Відсутність індивідуальної підтримки педагогам, яка має бути організована за результатами аналізу моніторингу їх професійної діяльності.

8. Невдалі способи керування школою: управління за допомогою докорів; управління методом спроб та помилок; управління, засноване на певних особистісно-індивідуальних рисах характеру керівника.

Проаналізувавши вищезазначене, ми прийшли до висновку, що в процесі удосконалення культурологічних імперативів, як складової власної організаційної культури, керівник ЗНЗ має володіти такими вміннями, як:

- Зосередження уваги не тільки на результатах, але і на самому процесі управлінської діяльності, що базується на культурі взаємин у стосунках із підлеглими. Чітке усвідомлення того, що креативність керівника, як лідера та наставника, спрацює на позитивний результат лише за умови взаємодії з педагогічним колективом, учнівським контингентом та батьківською громадськістю.

- Пошук оптимальних методів щодо мотивації професійного саморозвитку керівника ЗНЗ. Визначення майбутнього розвитку ЗНЗ, вміння ділитися своїм баченням з іншими членами команди та застосовувати інноваційні засоби мотивації щодо творчої діяльності педагогічного колективу.

- Дотримання керівником норм поведінки в організації. Відображення у статуті школи норм та правил поведінки учасників навчально-виховного процесу, а також створення на його основі кодексу поведінки учнівського колективу та забезпечення умов для його дотримання.

- Утвердження традицій, які властиві даному навчальному закладу. Ініціатива керівника та управлінської команди у взаємодії зі всіма учасниками навчально-виховного процесу щодо дотримання та примноження традицій навчального закладу.

- Діалогічність та ініціатива у спілкуванні з учнями та вчителями з метою сповідування внутрішньокільних цінностей .

Рольова культура керівника базується на чіткому розподілі повноважень і точному визначенні обов'язків. Ця культура функціонує на основі правил, процедур і стандартів діяльності, дотримання яких має гарантувати її ефективність. У будь-якому разі відхилення від неї розглядаються як організаційні недоліки не тільки керівниками, але й пересічними співробітниками. Основним джерелом влади є не особисті якості керівника, а положення, яке він посідає в ієрархічній структурі. Такий керівник спроможний успішно працювати в стабільному оточуючому середовищі і впроваджує у своїй діяльності даний тип організаційної культури. Довгий час він вважався еталоном різноманітних підприємств та єдиною легальною організаційною культурою керівника.

Поняття ролі містить у собі й рівень владних повноважень, визначення місця в організаційній ієрархії й типу поводження, що відповідає даній ролі, вимоги до неї, оцінку її виконання, соціальні наслідки. Керівник цінує працівника в організації за здатність кваліфіковано дотримуватися описаної ролі. Цим визначається його професіоналізм. Причому дуже важливо відзначити, що в цих міркуваннях не втримується оцінка культури. Вона не гарна і не погана. Вона така, яка сформувалася. Рольова культура в якихось обставинах може бути надзвичайно ефективною, у якихось - менше.

Дотримання рольової культури керівником сприяє стабільній ситуації в організації. Чим нестабільніша ситуація, чим більше змін відбувається в організації, чим вища їхня швидкість, тим менш ефективна рольова культура, що схильна ігнорувати наявні потреби в змінах або реальні зміни, які відбуваються навколо організації.

- Визначення пріоритетним напрямом розвитку культурологічних імперативів, як однієї із складових організаційної культури керівника ЗНЗ, включає також, на нашу думку, культуру взаємин із вищим керівництвом,

учнівською молоддю, батьківською громадськістю, керівниками і колективами інших навчальних закладів, організацій, установ та інституцій, з якими доводиться співпрацювати.

Дедалі більше менеджери освіти різного рівня заявляють, що серед тих факторів, які впливають на досягнення успіху засобами їх організаційної культури, перше місце посідає людський фактор - тобто добре підібрані, правильно організовані і мотивовані педагогічні кадри, які вміють ефективно вибудовувати міжособистісні стосунки і взаємодіяти між собою та з учнями на високому рівні культури спілкування. Вони підкреслюють, що школа, яка добивається довгострокового успіху, сприймається як сплав знань, навичок, вмінь усіх педагогів, які, спілкуючись між собою, можуть обмінюватися професійними доробками. Саме це дає можливість виробляти ті цінності, ту якість знань, які потрібні учнівській молоді.

Залежно від впливу організаційної культури керівника ЗНЗ на загальну результативність діяльності навчального закладу можна говорити про її позитивну чи негативну роль. Позитивна - це та, коли організаційна культура керівника стимулює результативність діяльності ЗНЗ та його розвиток, негативна - коли заважає його ефективному функціонуванню і розвитку. У разі позитивної культури кожний працівник навчального закладу:

- сприймає себе як суб'єкт, чия професійно-трудова діяльність впливає на загальну результативність діяльності школи і визначає стратегію її розвитку;
- усвідомлює особисту відповідальність за якість освіти;
- орієнтується на пошук, розробку, вибір і втілення найбільш оптимальних способів здійснення своєї діяльності;
- пов'язує свою професійну діяльність із особистісним розвитком;
- усвідомлює взаємоадекватність особистісних і колективних критеріїв своєї діяльності.

Наявність позитивної організаційної культури керівника має велике значення для ЗНЗ. По-перше, культура надає педагогам корпоративної ідентичності, є важливим джерелом стабільності і наступності. Це створює у педагогів почуття конкурентноспроможності свого місця в школі, соціальної захищеності. По-друге, знання цінностей, норм і правил, які сформувалися в ЗНЗ, допомагають педагогам правильно інтерпретувати події, що відбуваються в закладі, і відповідно визначити свою поведінку.

По-третє, організаційна культура керівника і вчителя більше, ніж щось інше, стимулює самосвідомість і високу відповідальність педагога, що

виконує поставлені перед ним завдання. Механізми впливу організаційної культури на діяльність організації полягають у тому, що педагогічні працівники прогнозують розвиток ситуації, щодо якої, керуючись цінностями, оцінюють і вибудовують моделі своєї поведінки та спілкування.

2.3. Організаторські здібності керівника в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом.

*Культура і управління школою -
це виконання адміністрацією сукупності
вимог, які висувуються до процесу
управління, зумовлених нормами моралі,
етики, естетики, права, принципами
організації і технології управління.
Ю. Конаржевський*

Процеси глобальних змін, що відбуваються на сучасному етапі розвитку як всього українського суспільства в цілому, так і освіти зокрема, вимагають нових підходів і принципів управління навчальними закладами, пріоритетними серед яких стають основи теорії менеджменту, як науки про конкурентоспроможне професійне управління. Сучасне становище в Україні вимагає формування відповідного рівня управлінських знань. Століттями у суспільній свідомості формувалось уявлення про управління і про керівників як про привілейований прошарок, що керує суспільством та окремими об'єктами. Тому об'єкт управління, тобто народ чи якийсь окремо взятий колектив, вважав цілком природним наділяти своїх керівників доленосними функціями, що перетворюють їх у керманічів відповідних закладів чи установ. Вимоги до розвитку менеджменту повинні виходити з того, що суб'єктом управління є керівник з високим рівнем організаційної культури того чи іншого типу, що поєднує людей у праці для досягнення цілей організації. Місію керівника у формуванні конкурентоспроможності ЗНЗ в умовах відкритої освіти найбільш результативно характеризує його

організаційна складова? яка є змістовним механізмом у формуванні та розвитку його організаційної культури. На нашу думку, в повній мірі реалізуватися даний механізм формування та розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ може при наявності: високої працездатності та дотримання здорового способу життя; лідерських якостей у керівника; уміння здійснювати кадрову політику та делегувати повноваження; високої поінформованості, розвитку організаційної компетентності та тайм-менеджменту (рис. 2.3.1.).

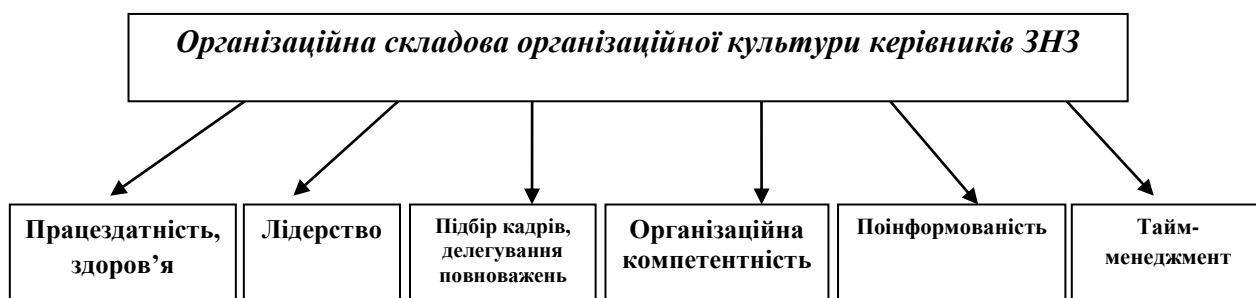


Рис. 2.3.1. Організаційна складова організаційної культури керівників ЗНЗ

Базовою категорією організаційної культури керівника ЗНЗ є його організаторські здібності. Організаторські здібності керівника-менеджера – це навички налагодження спільної роботи багатьох людей, навички розпорядливості. Організаторські здібності виявляються в умінні:

- оцінити ситуацію, визначити черговість завдань, розрахувати терміни їх виконання;
- своєчасно приймати аргументовані рішення, узгоджуючи свої задуми з реальними умовами, і забезпечувати їх виконання;
- направляти, координувати та контролювати діяльність підлеглих; раціонально розподіляти працю між співробітниками та інструктувати їх, забезпечувати їх взаємодію;
- домагатися реальної персональної відповідальності кожного за виконання доручених завдань;
- підтримувати дисципліну виконання, налагодити дієву систему контролю результатів їх діяльності;
- йти на виправданий ризик в умовах невизначеності, обмеженості інформації та нестачі часу;
- активно використовувати для досягнення мети зовнішні фактори та зміну обставин;
- створювати оптимальні комбінації наявних ресурсів.

Як і будь-які інші, організаторські здібності особи є її природними задатками, однак вони розвиваються, збагачуються та шліфуються у процесі навчання та професійної діяльності. Слід враховувати, що за різними оцінками, тільки 4-6% працездатного населення мають достатньо виражені організаторські здібності. Менеджер-керівник не може покладатися лише на себе, він має заохочувати до управлінської діяльності компетентних, ініціативних та сумлінних працівників. Здібний організатор спирається на розум всього колективу, його наполегливість ніколи не переходить у впертість та несприйняття чужої думки. Таким чином він привчає підлеглих до самостійності. Він не уникає відповідальності ні за прийняття рішень, ні за результати їх реалізації, ні за наслідки діяльності своїх підлеглих.

Найбільшого успіху керівник досягає тоді, коли знає не тільки те, що йому належить робити, а й те, чого не слід робити самому, необхідно використовувати максимально потенціал своїх підлеглих [11].

Створення умов для професійної діяльності педагогічних працівників, забезпечення їх високого статусу в суспільстві вимагає спрямування усіх зусиль на реалізацію соціально-психологічних функцій управління, які властиві керівникові навчального закладу та спрямовані на створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату, необхідного для продуктивної роботи педагогічного колективу. У цьому контексті слід зазначити, що керівник ЗНЗ використовує весь притаманний йому потенціал організаторських здібностей, усвідомлюючи всю повноту відповідальності за високу власну працездатність та здатність до покращення соціально-психологічного клімату в колективі.

Колектив (від лат. *collectivus* – збірний) – вищий рівень розвитку і функціонування соціальної групи, який відзначається єдністю ідейних, організаційних, ділових і міжособистісних стосунків. Для колективу характерна єдність цілей, високий рівень спілкування. Важливим для колективу є рівень його інтегрованості, згуртованості членів колективу, задоволення їхніх потреб та інтересів у трудовій діяльності, фізичному, психічному і моральному розвитку. Колектив є ланкою, що зв'язує особистість з усім суспільством [901].

Уявлення про педагогічний колектив як особливу трудову спільноту склалися в педагогічній науці ще в 20-30-ті роки ХХ століття. У їх розробці брали участь А.Макаренко, М.Пирогов [562], К.Ушинський [783], С.Шацький [851] та ін. Як зазначає Н.Дежнікова, вони збагатили педагогічну науку і практику новими ідеями про цілі та об'єкти педагогічної діяльності, про

створення та виховання колективу учнів, про формування особистості нової людини. М.Пирогов і К.Ушинський пристрасно захищали ідею товариської півдружності в роботі педагогів. Відкидаючи єдиноначальність директора школи, яке в умовах монархічного ладу уособлювало деспотичний бюрократизм і самовладдя, М.Пирогов захищав колегіальність у керівництві навчально-виховною роботою. На його думку, директор і педагоги повинні бути товаришами у спільній справі [562]. Обов'язком директора школи К.Ушинський вважав турботу про створення згуртованого педагогічного колективу, надавав першорядного значення підвищенню його професійної майстерності. Він писав, що педагог повинен багато вчитися, розуміти душу в її проявах і багато думати про мету, предмет і засоби виховного мистецтва, перш ніж стати практиком. Таким чином, можна вважати, що турбота про моральне і психічне здоров'я дитини була одним з головних завдань у діяльності вчителя [783].

Ідею об'єднання вчителів у колектив розвивав у своїх працях С.Шацький [851]. Він розробив систему роботи з підвищення професійної майстерності педагога, бо вважав, що кожен вчитель повинен відчувати разом із колегами ті елементи, з яких складається нова школа: дух колективізму, звичку до фізичної праці, до організації, до громадської роботи. Ці ідеї були втілені у процесі організації учительських курсів, де педагоги під його керівництвом здобували навички аналізу власної діяльності, колективних та індивідуальних форм роботи, на основі чого вдосконалювали практику навчання і виховання.

Цілісну систему діяльності педагогічного колективу щодо виховання школярів розробив А.Макаренко, який із 1920 по 1935 роки завідував колонією імені О.Горького і комуною імені Ф.Дзержинського. Він досяг визначних результатів у вирішенні ряду важливих проблем навчання та виховання молоді перш за все тому, що головним фактором впливу на вихованців вважав хороший педагогічний колектив. А.Макаренко вважав, що, як і будь яка інша теорія, теорія колективу характеризується, перш за все, сукупністю строго визначених і взаємообумовлених положень. Ці положення можна розділити на дві групи: першу утворюють суттєві особливості колективу як соціальної спільноти, друга об'єднує принципи організації та діяльності колективу. Коло ідей, сформульованих А.Макаренко щодо педагогічного колективу, таких як: тривалість існування; система знань про дітей, якими він повинен володіти; поєднання довіри й вимогливості у

стосунках; опора на принцип паралельної дії в організації виховної роботи, до цього часу залишається найбільш повним [445].

Істотний внесок у вивчення педагогічного колективу зробив В.Сухомлинський. Великий педагог відмічав, що директор школи повинен уважно, чуйно, дбайливо та доброзичливо ставитись до кожного педагога в усіх сферах його життя. Створення та зміцнення педагогічного колективу - це, по суті, копітка індивідуальна робота колективу й керівника з кожною живою людиною, вміння знайти особистісний підхід до кожного вчителя. Особливий інтерес представляють роздуми автора про становлення педагогічного колективу. В.Сухомлинський писав, що становлення педагогічного колективу – це процес, який здійснюється не за задумом згори, не за директивами і розпорядженнями, а по закономірностям, що впливають із специфіки конкретних умов кожної школи [714].

Ми глибоко переконані, що знання про сутність і зміст діяльності педагогічного колективу, вміння керувати ним є першочерговою вимогою до організаційної культури керівника ЗНЗ. Успішне управління колективною діяльністю передбачає обізнаність не лише з професійним спілкуванням, а й поза професійним спілкуванням. Професійні завдання колективу істотно впливають на психологічний клімат, і водночас психологічний клімат колективу може або підсилювати, або й руйнувати його предметну діяльність. У сучасному навчальному закладі людський фактор виступає вирішальним у створенні сприятливого мікроклімату. Однією з перших робіт, в якій не тільки дано визначення поняття “соціально-психологічний клімат”, але і проаналізовано стан досліджень цього феномена в кінці 60-х років, була робота Р. Моченова і М. Ночевника, у якій під “соціально-психологічним кліматом розуміється емоційно-психологічний настрій, який складається в колективі в процесі роботи і виявляється в тих взаємостосунках, що встановлюються на основі об’єктивних і суб’єктивних взаємозв’язків між членами колективу, формальними і неформальними групами при особистих контактах між людьми. Цей емоційно-психологічний настрій з’являється в результаті того, що при безпосередніх особистих контактах працівників всі зв’язки між ними (функціональні, організаційні, інформаційні, соціальні та ідейно-психологічні) набувають емоційно-психологічного забарвлення, що визначається ціннісними орієнтаціями, моральними нормами і інтересами членів колективу” [505].

У цьому сенсі ми погоджуємося із доводами дослідника І. Литвинова, який зазначає, що один із показників успішної діяльності керівника - це

рівень сформованості в колективі сприятливого психологічного клімату [428].

У нашому розумінні соціально-психологічний клімат у колективі – це стан міжособистісних стосунків, що виявляється в сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності колективу. У педагогічному колективі взаємодіють керівники зі своїми особистісними якостями, інтересами, з різним рівнем організаційної культури, що обумовлює їхню поведінку і вплив на інших осіб. Кожен з них намагається зайняти активну позицію, відстояти свої права, реалізувати можливості, утвердити амбіції. Ця складна мозаїка інтересів, прагнень, дій утворює соціально-психологічний клімат у колективі.

Соціально-психологічний клімат (мікроклімат) у педагогічному колективі виконує такі функції:

- консолідуючу - згуртування колективу, об'єднання зусиль для розв'язання навчально-виховних завдань;
- стимулюючу - реалізація емоційного потенціалу, життєвої енергії колективу;
- стабілізуючу - забезпечення стійкості внутрішньошкільних відносин, створення передумови для успішної адаптації нових учасників;
- регулюючу - утвердження норм взаємин, етичного оцінювання поведінки індивідів та функції.

На психологічний клімат у педколективі впливають зміст праці та ступінь задоволеності людей нею, умови праці й побуту та задоволеність ними, міжособистісні стосунки, стиль керівництва, організаційна культура керівника. За змістом і спрямуванням соціально-психологічний клімат у колективі може відповідати одному із таких типів:

Сприятливий тип. Його характеризують: довіра, доброзичливість, чуйність, висока взаємовимогливість і ділова критика; вільне висловлювання власної думки під час обговорення питань, що стосуються колективу; відсутність тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права приймати важливі для колективу рішення; поінформованість усіх про завдання колективу і стан їх виконання, можливість займати активну позицію у процесі ділового спілкування в колективі; наявність умов для активної професійної і творчої діяльності, самореалізації, самоствердження, саморозвитку кожного працівника; задоволення роботою (змістом, оплатою, організацією праці) та належністю саме до цього колективу; взаємодопомога членів колективу в критичних ситуаціях; прийняття індивідами на себе

відповідальності за справи у колективі; уболівання за честь колективу, сприяння його розвитку.

Несприятливий тип. У колективах із таким кліматом домінують байдуже ставлення людей одне до одного і до спільних справ. Кожен працівник існує ніби ізольовано, у своєму світі, що є причиною невисоких результатів роботи, незадовільної дисципліни, напруженості в особистих стосунках, конфліктності, бажання змінити місце роботи тощо.

Нейтральний тип. Клімат характеризується збалансованістю суб'єктивних та об'єктивних ознак, однак він нестійкий і будь-коли може зазнати змін. Показниками здорового мікроклімату в педагогічному колективі є:

- Згуртованість та організованість усіх членів колективу (особливо їх керівника).
- Єдність офіційної і неофіційної сфер спілкування. Чим вона вища, тим ефективніше атмосфера в колективі впливає на досягнення педагогічних цілей.
- Мажорний життєстверджуючий настрій у колективі. Він залежить від оптимістичного самопочуття, злагоди, успішної роботи, а також від зовнішніх умов (пригнічений чи життєрадісний колега, доброзичливе чи недружелюбне слово тощо).
- Атмосфера колективної турботи в педагогічному колективі, взаємоповаги й підтримки, узгодженої взаємодії.

Соціально-психологічний клімат впливає не тільки на ефективність діяльності, поведінку, а й взагалі на психічне здоров'я людини. Це особливо важливо враховувати керівникам ЗНЗ, адже соціально-психологічний клімат навчального закладу опосередковано, через відповідний психологічний стан керівника та педагогічних працівників, впливає також на учнів, їх психічне здоров'я. Діагностика соціально-психологічного клімату в педагогічному та учнівських колективах загальноосвітніх навчальних закладів – важливий етап діяльності керівника. З метою вивчення соціально-психологічного клімату в педагогічному та учнівських колективах, ми використовували методику “Оцінювання психологічного клімату в педагогічному колективі”. В діагностиці взяли участь 46 респондентів (адміністрація та педагоги), що складає 85% від загальної кількості педагогічних працівників ліцею №32 м. Чернігова. Був обчислений середній показник ступеня створення сприятливих умов для роботи колективу; він складає приблизно 23,7%. Як бачимо, це високий ступінь сприяння соціально-психологічного клімату. Під

час проведення тесту один респондент засвідчив початковий ступінь несприятливості (показник дорівнював - 2); двоє респондентів засвідчили низький ступінь створення сприятливих умов для роботи колективу (показник дорівнював 6,8); 18 педагогів – середній; більша частина - 53 педагоги – високий ступінь.

З усього вищезазначеного можна зробити наступні висновки: керівник приділяє увагу згуртуванню колективу, стимулюванню працювати разом заради спільної мети, однак слід більше уваги приділяти окремим працівникам, індивідуальній роботі з ними, а також стимулюванню праці педагогів. Важливим аспектом педагогічної управлінської діяльності слід вважати те, що складовими її елементами є як предмети, так і люди, взаємини між якими мають певні ознаки. У першу чергу їхньою характеристикою є рефлексивність (діяння самопізнання, універсальний засіб аналізу свідомості) та ефективність (крайній ступінь хвилювань, переживань, що характеризується бурхливим короточасним збудженням). У рамках рефлексивного підходу до дослідження ОКК ЗНЗ ми прийшли до висновку, що рефлексивність наявна в кожного члена спільної діяльності, тобто це здатність працівника (керівника) усвідомлювати свої дії та вчинки інших людей, так звані рефлексивні взаємини забезпечують взаєморозуміння в колективі, мають змогу з часом знайти компроміс у разі виникнення конфліктних ситуацій, які негативно впливають на соціально-психологічний клімат у ЗНЗ. Одним із важливих завдань організаційної культури керівника ЗНЗ у процесі управлінської діяльності є здатність до формування ,або покращення соціально-психологічного клімату в колективі, який він очолює. Ця необхідність пояснюється його впливом на професійну діяльність педагогів та ефективність навчально-виховного процесу в цілому. Основні складові соціально-психологічного клімату школи, згідно його думки, виражаються у рівні задоволеності колективу школи :

- стилем керівництва та особистістю керівника;
- міжособистісними стосунками з колегами;
- стосунками з учнями;
- умовами навчання, праці та побуту.

В свою чергу вітчизняні дослідники О. Власова та Ю. Никоненко зазначають, що соціально-психологічний клімат організації – це соціально-психологічний стан організації як єдиного цілого, що інтегрує її окремі групові стани і дає уявлення про характер ціннісних орієнтацій, міжособистісних стосунків, взаємних очікувань у ньому клімату [122].

Соціально-психологічний клімат може розглядатися як поліфункціональний показник: рівня психологічної включеності керівника в управлінську діяльність; міри психологічної ефективності цієї діяльності; рівня організаційної діяльності потенціалу особистості керівника і колективу, не тільки реалізованих, але і схованих, невикористаних резервів і можливостей; масштабу і глибини бар'єрів, що лежать на шляху реалізації психологічних та педагогічних резервів колективу; тих зрушень, що відбуваються в структурі психічного потенціалу особистості в колективі і колективу в цілому під впливом науково-технічного прогресу [498].

До основних ознак сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі школи належать: можливість для членів колективу вільно висловлювати власні думки під час обговорення питань; відсутність тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права приймати відповідальні для колективу рішення; достатня інформованість членів колективу про його завдання та стан справ під час їхнього виконання; задоволеність належністю до колективу; прийняття на себе відповідальності за стан справ у колективі кожним його членом [498].

Найбільш загальними показниками соціально-психологічного клімату (СПК) колективу є відношення людей до справи, якою вони займаються, самопочуття особистості (мається на увазі не фізичне самопочуття, що залежить від здоров'я людини, а його самооцінка, ступінь задоволеності позицією у групі, настрій, що переважає, тобто його психічне самопочуття) і відношення людей один до одного [679].

Ефективно працюючий колектив характеризує визначена психологічна атмосфера, що сприяє успішній організаційній діяльності керівника з колективом. Цю атмосферу можна охарактеризувати наступними рисами [18]:

- розуміння і прийняття членами колективу його основних цілей і завдань;
- прояв усіма членами колективу почуття відповідальності за імідж ЗНЗ;
- активна особиста участь у розробці й уточненні ідей, пов'язаних зі змістом спільної діяльності, щодо перевірки дієвості й ефективності прийнятих рішень;
- доведення до мінімуму формального голосування як засобу вирішення спірних питань;
- взаємна ділова доброзичлива критика;
- відсутність проявів особистої ворожості й упередженості;
- безпосередній дискурс щодо завдань, що стоять перед колективом;

- дсебічне використання умінь і навичок управлінської діяльності, якими володіє керівник;
- безконфліктний розподіл обов'язків, відсутність дублювання функцій;
- висока інтенсивність міжособистісного спілкування, відкрите, безпосереднє вираження думок і почуттів у зв'язку з всіма обговорюваними питаннями;
- відсутність тиску з боку керівника на підлеглих або з боку кого-небудь із членів колективу;
- зміна лідерства в справах колективу залежно від сформованих обставин, оптимальне співвідношення між емоційними і раціональними взаєминами [861].

У системі взаємин, що визначають СПК у трудовому колективі, провідну роль відіграють відносини між керівником і підлеглим (так зване «вертикальне спілкування» або «відносини по вертикалі»), тому що від них у значній мірі залежить також стиль і тон взаємин між рядовими членами колективу [861].

В умовах нашого дослідження ми відмічаємо зростання потреби щодо необхідності активізації організаційної взаємодії, спрямованої на підтримку, регулювання і формування здорової соціально-психологічної атмосфери в педагогічних колективах. Така активізація може розвиватися як одночасно, так і послідовно в декількох напрямках у системі взаємин керівника та колективу по вертикалі.

Перший напрям у роботі з удосконалення взаємин по вертикалі – організація науково обґрунтованого підбору кадрів керівної команди з числа працівників, що володіють не тільки високою професійною кваліфікацією й організаторськими здібностями, але і позитивною настановою на підлеглих, умінням нівелювати конфлікти в колективі і створювати атмосферу сприятливої організаційної взаємодії.

Другий напрям у роботі з удосконалення взаємин по вертикалі – підвищення психологічних і педагогічних знань керівників усіх рівнів у ЗНЗ.

Третій напрям у роботі з удосконалення взаємин по вертикалі – проведення досліджень для виявлення тих факторів в організації, режимі, умовах праці, у системі стимулювання праці, що викликають стабільну незадоволеність і створюють постійні конфліктні ситуації між керівником і підлеглими. Педагоги, об'єднані керівником у колектив, де панує сприятливий позитивний мікроклімат, не просто дотримуються моральних норм, а прагнуть до того, щоб у кожного працівника вони ставали

внутрішніми переконаннями. Якщо у колективі розумно поєднано свободу діяльності з дисципліною, творчу активність із підпорядкуванням, там можливе свідоме підпорядкування волі більшості, вільне прийняття її вимог.

Тільки в атмосфері взаєморозуміння керівник і педагог почуваються впевнено, максимально використовують свій потенціал. Під впливом доброзичливої колективної взаємодії відбуваються глибокі якісні зміни в духовному світі педагога, формуються правильне розуміння громадського обов'язку, об'єктивна самооцінка вчинків з позицій суспільно значущих інтересів. Наведені вище риси психологічно успішної атмосфери, яка повинна панувати в педагогічному колективі, у великій мірі є досягненням керівника школи та управлінської команди.

Соціально-психологічний клімат часто асоціюється із формуванням та розвитком організаційної культури школи, яка, одержавши достатню визначеність і виразність, стає відносно самостійним фактором життя колективу або особистості і впливає на продуктивність праці групи й окремих працівників, на самопочуття кожного члена колективу, ступінь прихильності його до колективу (стабільність кадрів). Важливу роль у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі навчального закладу відіграє організаційна культура керівника, що базується на системі організаційної взаємодії. Визначення поняття “організаційна взаємодія” необхідно здійснити, уточнивши сутність і зміст двох його складових - “взаємодія” та “організаційне”, а вже потім проаналізувати їхній взаємозв'язок і взаємозумовленість у складі цілого. Передусім визначимо етимологію та родові ознаки категорії “взаємодія”. Натомість ця філософська категорія відображає процес взаємовпливу різних об'єктів, їхній взаємозв'язок, взаємозумовленість, взаємоперехід, а також породження одним об'єктом другого [453].

Зважаючи на це, Ф. Енгельс у своїй праці “Діалектика природи” писав: “коли ми розглядаємо в цілому матерію, що рухається, то взаємодія – це перше, що постає перед нами з точки зору теперішнього природознавства”. “Взаємодія є істинною і остаточною причиною всіх речей, оскільки ми не можемо піти далі пізнання цієї взаємодії саме тому, що за нею більше вже немає чого пізнавати”[453].

На думку видатного вітчизняного соціолога М. Туленкова філософська концепція існування різних форм суспільної свідомості включає різні форми прояву категорії “взаємодія” (соціальна, політична, економічна, організаційна, технологічна взаємодія тощо) [747].

Не менш складним є визначення терміна, який, як прикметник, дає можливість уточнити, яке саме явище мається на увазі. Сутність та зміст поняття “організаційне” зумовлює специфічний характер організаційної взаємодії. Поняття “організація”, як зазначали ми раніше, вже стало загальнонауковим та спирається на матеріали досліджень багатьох наукових дисциплін. Нині поняття “організація” досить широко вживається в багатьох науках, наприклад, у філософії, соціології, менеджменті, економіці тощо, а також у різноманітних видах практичної діяльності людей. Г. Югай у своїй праці “Загальна теорія життя” звертає увагу на те, що термін “організація” походить від давньогрецького “органон”, що означає частину організму, яка виконує певні функції цілого, або від латинського “органум”, що означає знаряддя або інструмент для досягнення певних цілей чи результатів. У обох випадках під “організацією”, як видно, розуміється взаємодія частини і цілого [757].

Словники іншомовних слів пропонують багатозначність поняття *організація* (франц. *organisation*) - 1) будова, устрій будь-чого; 2) сукупність людей, груп, об'єднаних для досягнення певної мети, вирішення певного завдання на основі принципів поділу праці, розподілу обов'язків та ієрархічної структури; громадське об'єднання, державна установа. Причому дієслово “організувати”, що виражає дію з утворення чогось, означає: 1) влаштувати, з'ясувати, створити, поєднати в єдине ціле; 2) упорядкувати, надати будь-чому плановірності, наприклад, організувати свою роботу.

Ці визначення містять спільну частину, що полягає в сукупності процесів або дій, які ведуть до утворення або вдосконалення взаємозв'язків частин цілого, їхньої внутрішньої упорядкованості та узгодженості. Поєднання обох визначень в єдине ціле, на наш погляд, найповніше зможе відобразити смисл поняття “організація”, оскільки упорядкованість або організованість виявляється в узгодженості структур та елементів, які беруть участь у взаємодії. На наше переконання, найбільш узагальнене визначення “організації”, дав Н. Смелзер, який вважає, що організація - це процес, який включає сукупність форм, явищ і процесів, що визначають утворення і вдосконалення єдності різноманітних внутрішніх і зовнішніх властивостей та відносин об'єктів матеріального світу, їхню еволюцію та стабільне функціонування [678]. У основу своїх наукових поглядів Н. Смелзер поклав загальний принцип організації, який властивий, на його думку, різним процесам та явищам оточуючого нас світу. У свою чергу вчений Г. Югай так обґрунтовує положення про загальність організаційного принципу:

організація зовнішніх сил природи, організація людських сил, організація досвіду. У людства немає іншої діяльності, окрім організаційної, а також немає інших завдань, крім організаційних. Отже, всі інтереси людства - організаційні. А звідси випливає: не повинно бути іншої точки зору на життя та на світ, окрім організаційної [886].

У процесі наукового пошуку джерел щодо формування та розвитку організаційної складової культури керівника ЗНЗ нас особливо зацікавили головні праксеологічні постулати О. Богданова щодо організаційної науки - спрямованість на соціальну практику, слугування суспільству, оптимальна організація життя людей [680]. Основне поняття тектології О. Богданова - "організація" - випливає із самої назви науки, а також методів та підходів до будь-якого пізнавального або практичного завдання, вирішення якого він вбачає в найдоцільнішому, найоптимальнішому розташуванні елементів, їхніх складових. Водночас ми звертаємо увагу на те, що в праці О. Богданова немає чіткого визначення центрального поняття "організація". Незважаючи на численні приклади прояву світового організаційного процесу, воно випливає лише із загального контексту тектологічних роздумів вченого. Спроби дати визначення призводять лише до одного вже недефініційованого поняття - доцільності "самої по собі": організованість як доцільний зв'язок, доцільні відносини [886].

Натомість вважаємо дуже цінними пререконання О. Богданова, який у своїй праці говорить про непридатність такого визначення та розкриває зміст понять "організованість - дезорганізованість", зводячи їхню сутність до усвідомлення активності з практичної сторони діяльності керівника, що організоване ціле практично більше суми своїх частин [886].

Ми з'ясували змістовні характеристики понять "організаційне" та "взаємодія", однак важливо розкрити їхні властивості в словосполученні "організаційна взаємодія", щоб наблизитися до визначення сутності, змісту та форм прояву організаційної взаємодії індивідів і соціальних груп у системі соціального управління. Визначення категорії "організаційна взаємодія" можливе, на наш погляд, в широкому і вузькому значеннях, оскільки вона відображає змістовну сторону організаційних (в тому числі й управлінських) відносин і зв'язків між індивідами і соціальними групами незалежно від сфер і видів їхньої життєдіяльності, а також від рівня організації суспільного життя. Виходячи з цього, під організаційною взаємодією будемо розуміти вид соціальної взаємодії, яка забезпечує комплексний і взаємоузгоджений організаційний зв'язок елементів соціальної системи та її організаційної

культури управління при взаємоузгоджених відносинах із зовнішнім середовищем, в якому функціонує управління соціальними системами.

Організаційна взаємодія, на переконання М. Туленкова, представляє собою взаємовигідні та взаємоузгодженні (за цілями, часом, місцем, ресурсами тощо) дії людей як членів організаційних формувань (контрагентів, учасників, партнерів, співвиконавців тощо), які є суб'єктами господарської та управлінської діяльності, тобто фізичними, юридичними і посадовими особами. Усередині цих формувань або соціальних утворень організаційна взаємодія між її структурними підрозділами (службами) і посадовими особами визначається, як правило, чинними формальними нормативно-правовими актами, які спрямовані на регламентацію та унормування спільної діяльності людей заради реалізації загальної мети. Причому сама система стаціонарних організаційних взаємодій, що здійснюються між індивідами в режимі звичайного функціонування соціальної організації, зумовлена поділом між ними функцій і певною технологією спільного виконання необхідних робіт [747].

Всі ці критерії дають можливість сформулювати уявлення про стан культури взаємодії керівника ЗНЗ з підлеглими, що є важливим явищем у розвитку організаційної складової культури організації управлінської діяльності керівника ЗНЗ. Виходячи з цього, під організаційною взаємодією в найширшому значенні будемо розуміти вид соціальної взаємодії, яка забезпечує комплексний і взаємоузгоджений організаційний зв'язок елементів соціальної системи та її організаційної структури управління при взаємоузгоджених відносинах із зовнішнім середовищем, в якому функціонує ця соціальна система.

Поняття “організаційна взаємодія” є також похідним від таких понять, як “організаційна дія”, “організаційний зв'язок”, “організаційний контакт” і проявляється в таких формах, як організаційні відносини, організаційні процеси, організаційні структури управління або в інших організаційних та інституалізованих формах різноманітних соціальних утворень. На нашу думку, передумовою успішної організаційної культури керівника ЗНЗ є його організаційна взаємодія з підлеглими. Загальноосвітній навчальний заклад має достатньо складну суб'єкт-суб'єктну інформаційно-комунікаційну взаємодію учасників навчально-виховного процесу: директор → завуч → керівник методичного об'єднання → учитель → учень.

Організаційна культура керівника ЗНЗ базується на усвідомленому професійному самовизначенні керівників ЗНЗ, тобто на професійному виборі

- бажанні бути керівником. Однією із умов здійснення зазначеної мети є рівень сформованої у керівника організаторської діяльності, що зазнає сильних змін на різних етапах опанування основ управлінської діяльності як професійного кредо. Так, на перший план розвитку організаторських здібностей особистості, яка здійснює управлінську діяльність, виходить уміння орієнтуватися у мінливих соціальних умовах, усвідомлюючи всі компоненти структури професійного самовизначення, у тому числі і мотиви володіння організаційною культурою певного рівня.

Мотив – це матеріальний або ідеальний предмет, який спонукає та спрямовує на себе діяльність. Будь-яка діяльність завжди має мотив (або мотиви), який може бути явним або прихованим від самого суб'єкта діяльності та спостерігачів. Мотивація – це процес спонукання до діяльності, тобто знаходження мотивів, які б змушували людину діяти. У руслі антропосоціального підходу термін “мотивація” персоналу має нетрадиційне трактування. Мова йде про мотивацію працівника не тільки виходячи з інтересів організації, яка намагається якнайкраще використати потенціал працівника для досягнення своїх цілей, а й з позиції його самореалізації. Працівник, який реалізувався в організації, відчуває себе в ній комфортно, оскільки в цьому випадку створені умови використання його задатків та здібностей як до конкретного виду діяльності, так і для комфортного перебування на роботі, як наслідок сприятливого психологічного клімату в організації в цілому та в підрозділі (мікросоціумі), де працює співробітник.

Не вдаючись до повторної деталізації понять мотив та мотивація, зазначимо що структура мотивації щодо організаційної діяльності керівника ЗНЗ (в умовах культурологічного підходу) індивідуальна для кожного суб'єкта цієї діяльності, однак вона має й ряд універсальних рис, обумовлених спільністю соціальної ситуації професійного розвитку керівника та загальною структурою мотиваційної сфери керівника у процесі здійснення управлінської діяльності. Ми погоджуємося із думкою Д. Фельдштейна та Н. Сорокіна, які доводять, що мотивація професійного самовизначення – це комплекс мотиваційних факторів, що спонукують і спрямовують процес професійного вибору й інтеграції професійної діяльності в цілісну систему діяльностей людини. У структуру мотивації професійного самовизначення входять інтерес до визначених видів професійної діяльності, мотиви вибору професії і навчального закладу, мотиви розвитку професійних вмінь і навичок. Водночас зауважимо, що складність вирішення проблеми підготовки керівника ЗНЗ до професійної

діяльності полягає у відсутності розробленої системи такої підготовки у вищих навчальних закладах України. Цю місію ЗНЗ виконують лише в формі магістерської підготовки, а інститути післядипломної освіти удосконалюють управлінську діяльність керівників ЗНЗ у процесі підвищення їх кваліфікації (один раз на п'ять років).

Натомість важливою і актуальною є думка О. Леонтєва, що формування мотивації можливі тільки в діяльності. Відповідно до моделі формування мотивації діяльності К. Альбуханова-Славська виділяє наступні стадії формування мотивів: усвідомлення спонуки особистістю; прийняття мотиву (усвідомленої спонуки як мотиву поведінки і діяльності); реалізація мотиву у поведінці і діяльності; закріплення мотиву у характері людини і його перетворення у властивість особистості, тобто своєрідна потенційна спонuka; актуалізація потенційної спонуки (спонукальної потенції, що міститься в рисах характеру). За такою моделлю формування мотивації професійного самовизначення до управлінської діяльності керівника стає відносно спроектованим ним же процесом протягом його фахової підготовки[790].

Забезпечення конкурентоспроможності ЗНЗ великою мірою залежить від мотивації здорового способу життя керівника у процесі здійснення ним професійної управлінської діяльності на засадах власної організаційної культури. Здоров'я – це найбільша цінність людини. У сучасних наукових дослідженнях проблема здоров'я розглядається як одна з найважливіших проблем цілого комплексу наук про людину. Ми переконані, що здоров'я є не тільки суто медичною проблемою, але й станом повного фізичного, духовного і соціального благополуччя людини, а в нашому дослідженні – керівника ЗНЗ. Цікавими є погляди на проблему здоров'я та здорового способу життя видатного мислителя Платона (близько 428-347 рр. до н.е.). Він першим показав, що бути гарною людиною й бути щасливою людиною – це дві сторони одного й того ж явища [790].

Сучасними здаються погляди на проблему здорового способу життя яскравого філософа Давнього Риму Марка Тулія Цицерона (106–43 рр. до н.е.). У роботі “Про старість” він розмірковує про те, що мудра людина здатна бути здоровою у будь-якому віці, головне, до чого слід прагнути, щоб бути здоровим та життєздатним, - це до мудрості. При цьому слід підтримувати не тільки тіло, але й значною мірою розум і дух, бо вони згаснуть у старості, якщо в них, як у світильник, не підливати масла [828, 28]. Керівник освітньої установи свідомий того, що його управлінська діяльність

пов'язана з постійною напругою нервової системи, інтелекту, персональною відповідальністю, постійним виникненням неординарних ситуацій, які загрожують здоров'ю ділових людей. Це висуває проблему захисту особистості керівника від стресу на передній план. Великий обсяг аналітико-синтетичної діяльності мозку, хронічний дефіцит часу, високий рівень особистої мотивації, щоденно впливаючи на вищу нервову діяльність керівника, спричинюють стреси, втомлюваність, погіршення його здоров'я. Більшість захворювань ділових людей виникає через дефіцит рухової активності, нервові перевантаження, порушення роботи серцево-судинної системи, відчуття психологічної незахищеності. З усіх органів людського організму найбільш беззахисний головний мозок, де відбувається майже 25% усіх обмінних процесів. Функціонування нервової тканини залежить, насамперед, від рівня глюкози в крові, за значного зниження якого виникають зміни нервової діяльності, що мають наслідком стресові ситуації. Фактори, що визначають виникнення перевтоми, можна розділити на три основні категорії: специфічні джерела, пов'язані з роботою, а також організаційні і індивідуальні (внутрішньо особистісні) джерела. У категорії "середовищних" джерел стресу Картрайт і Купер [327] виділили 6 основних робітничих стресорів:

- ✓ особливості самої роботи;
- ✓ ролі керівника в організації;
- ✓ відносини з колективом (колегами і підлеглими);
- ✓ проблеми, пов'язані з кар'єрним ростом;
- ✓ організаційні фактори (структура і клімат в організації, організаційна культура і політика);
- ✓ взаємовплив сімейних відносин і управлінської діяльності.

Особливості роботи керівника - це наявність стресорів, що пов'язані з виконанням специфічних професійних завдань. З виконання таких завдань і складається робота керівника, їх ще іноді називають факторами змісту завдання. Кількість роботи, що повинна бути обов'язково виконана, - ще один істотний стресор для керівників. Як перевантаження, так і недостатнє навантаження можуть призвести до психологічної (і фізичної) перевтоми. У 1908 р. Єркс і Додсон запропонували тепер уже широко відомий закон Єркса-Додсона, у якому мова йде про те, що існує залежність між кількістю роботи, необхідної від конкретної людини, її здоров'ям і працездатністю. Отже, для кожної людини існує оптимальне робоче навантаження. Значні відхилення від цього оптимального навантаження можуть викликати перевтому.

Відповідальність - це потенційний стресор, пов'язаний з тим, яку роль виконує керівник у своїй організації. Варто розрізняти відповідальність за матеріальні об'єкти (наприклад, ресурси чи устаткування) і відповідальність за людей (наприклад, людина на керівній посаді). Хоча надмірна відповідальність (яка перевищує можливості керівника з нею впоратися) – це безсумнівне джерело стресу, але і недолік відповідальності також може призводити до стресів, якщо керівник сприймає це як недостатнє робоче навантаження. Навіть у тих ситуаціях, коли керівники почувають впевненість у роботі, вони часто називають просування по службі і кар'єрний ріст в системі освіти головними джерелами психологічної перевтоми і незадоволеності роботою. До перевтоми призводить також відсутність кар'єрного росту (недостатнє просування), але в деяких випадках може відбутися навпаки: керівники відчують, що їх незаслужено підвищили. І недостатнє, і незаслужене підвищення може вплинути на благополуччя керівника і його професійну спроможність. Ризик, який постійно супроводжує управлінську діяльність керівника, теж по-різному позначається на його морально-психологічній і фізіологічній рівновазі. Ризик – ситуативна характеристика дії, що поєднує невизначеність її результату і можливі несприятливі наслідки в разі невдачі. У психології цьому поняттю відповідають такі взаємозалежні значення:

- ризик як міра очікуваного неблагополуччя у разі невдачі в діяльності, що визначається поєднанням імовірності невдачі і ступеня несприятливих наслідків;
- ризик як дія, що загрожує суб'єкту втратою, збитком і т. д.;
- ризик як ситуація вибору між двома можливими варіантами дії: менш привабливим, однак надійнішим, і привабливішим, але менш надійним.

Неоднозначність, динамічність і складності ситуації на ринку роблять ризик неминучим явищем в управлінні. Відомо водночас і те, що найбільших успіхів досягає той керівник, який може сміливо піти на обґрунтований, виправданий ризик, показниками якого є точний розрахунок, інтуїція, контроль над емоціями, шансові ситуації, здібності підприємця тощо.

Отже, управління є джерелом стресу, ризику, постійної загрози здоров'ю тих, хто до нього причетний. За таких умов людський організм виробляє захисні механізми (перевтома, небажання виконувати певний вид діяльності, стереотипне ставлення до певних проблем, підвищена обережність у спілкуванні тощо), які допомагають простіше реагувати на ділові конфлікти,

службові негарзди, психологічні бар'єри та інші проблеми, що повсякденно виникають у діяльності керівника.

Трьома основними психологічними аспектами діяльності керівника ЗНЗ є мислення, емоції і поведінка. Усі три аспекти взаємозалежні, зміна одного з них часто викликає зміну інших. Якщо людина змінює спосіб мислення, тобто думає про подію по-іншому, дуже імовірно, що слідом за цим зміниться і її емоційна реакція на подію, і, можливо, також зміниться поведінка. Поведінкова психологія як фактор зміни поведінки виділяє зміну навколишнього оточення, у той час як когнітивна психологія зосереджується на зміні змісту думок [113]. Власні розумові процеси визначають самопочуття і змушують людину “почувати себе добре чи погано”. Внутрішні якості, сприйняття й оцінка зовнішніх подій і обставин є більш прямим і могутнім джерелом емоційних реакцій керівника навчального закладу. Часто в основі емоційних проблем і багатьох інших станів, пов'язаних зі стресом, лежать порушення розумових процесів. До них відносяться: перебільшення, спрощення, надмірне узагальнення, алогічні припущення, помилкові висновки, абсолютизація. Для опису цих когнітивних помилок відомий американський психолог і психотерапевт Альберт Еліс використовував термін “ірраціональні судження”. Він виділив деякі конкретні ірраціональні судження, типові для сучасної культури, що, на його думку, створюють багато емоційних проблем. Наприклад, широко поширена думка, що людина повинна бути любима і зрозуміла всіма значимими особами зі свого оточення [142; 22].

Це думка ірраціональна, тому що просто неможливо, щоб усі значимі особи схвалювали поведінку того чи іншого керівника, завжди знайдеться хто-небудь з іншими поглядами. Більшість ірраціональних суджень можна віднести до трьох основних категорій: катастрофізації, тобто перебільшення негативних наслідків подій; “перфекціонізм”, тобто нав'язливе прагнення до нездійсненої досконалості, коли “краще стає ворогом гарного”; неадекватна самооцінка й оцінка навколишніх (неадекватно низька чи завищена); нереальність суб'єктивних уявлень про щастя і благополуччя [142].

У стані емоційного дискомфорту, викликаного стресом, у керівника з'являються нереальні бажання, що і є джерелом емоційних порушень. Ці вимоги складають суть ірраціональних суджень і розпізнаються за такими ключовими словами як: “повинний”, “зобов'язаний”, “необхідно”, “пригодиться”. Керівнику варто постійно пам'ятати про те, що стиль його життя - це відображення особистісних особливостей. Зміни життєвого стилю

- найважливіша умова забезпечення здорового способу життя, а значить, культури здоров'я як запоруки професійної успішності. У цьому сенсі ми прийшли до висновку, що базовою субкультурою організаційної культури керівника ЗНЗ є культура здоров'я. Культура здоров'я, як система знань, ціннісно-змістових установок, емоційно-вольового досвіду педагога і його готовності до практичної діяльності, лежить в основі зміцнення здоров'я, використанні ефективних засобів здоров'язбережувальної діяльності.

Оскільки здоров'я відноситься до ряду загальнолюдських цінностей, провідним для нашого дослідження є аксіологічний підхід до вивчення організаційної культури (І. Гердер [144], В. Гумбольд [706], І. Кант та ін.), який виходить з того, що культура є втілення "істинної людяності", справді людського буття. Покликана бути ареною духовного вдосконалення людей, вона постає перед кожною окремою людиною як світ цінностей та ідеалів.

З позицій аксіологічного підходу організаційна культура розглядається і як сукупність створених людством матеріальних і духовних цінностей в галузі охорони здоров'я. В аспекті діяльнісного підходу культура спонукає до активної здоров'язбережувальної діяльності. Акмеологічний підхід до розуміння культури актуалізує душевні й духовні якості людини, яка розглядається як суб'єкт життєдіяльності, здатний до саморозвитку і творчості, до самоорганізації свого життя і професійної діяльності. В основі саморозвитку і самоорганізації лежить потреба людини в нових досягненнях, прагнення до успіху, до досконалості, активна життєва позиція, позитивне мислення, віра у свої можливості, розуміння сенсу життя.

Культура здоров'я, як запорука успіху організаційної культури в системі набуття знань, управлінських компетентностей, ціннісно-сміслових установок, емоційно-вольового досвіду та практичної діяльності керівника, спрямована на самопізнання, саморозвиток і самовдосконалення індивідуального здоров'я, необхідного для продуктивного довголіття людини, виконання життєвої та професійної місії (К. Ушинський [783], С. Гессен [617], М. Рубінштейн [637]). Розуміння призначення педагога-керівника в якості людини культури у розрізі культурологічного підходу до дослідження організаційної культури керівника школи (В. Бенін [64], А. Валицка, І. Відт [410] та ін.), дозволяє розкрити загальні підстави культури здоров'я педагога-керівника і підвели нас до визначення провідною його здоров'язбережувальної місії.

Провідна ідея концепції розвитку культури здоров'я всіх учасників навчально-виховного процесу в школі здійснюється за допомогою

обов'язкової функції організаційної діяльності через актуалізацію та активізацію внутрішнього потенціалу педагога-керівника. Оскільки в сучасних умовах місія творення здоров'я дітей лягає на плечі нерідко соматично ослабленого, професійно вигорілого, що не володіє здоров'язберігаючими технологіями, педагога, здоров'язбережувальна професійна діяльність вимагає насамперед прикладу позиціонування здорового способу життя керівника педагогічного колективу. Розвиток культури здоров'я педагога та керівника навчального закладу залежить від врахування соціокультурних, правових, професійних і особистісних факторів, що продукуються на вирішення проблеми забезпечення здоров'я учнів школи, якій приділяли увагу багато дослідників (В. Да-Фельтре, Я. Песталоцці [558], Д. Локк [436]).

Крім того, певну роль у ефективному творенні здоров'я учнів відіграє соціальний ресурс – рівень соціальної підтримки педагогів. Соціальна підтримка, пов'язана із загальним психологічним благополуччям педагога, розглядається в якості: інституційної, що виходить від державних структур; корпоративної, пов'язаної з професійно-трудовою структурою (адміністративна, профспілкова підтримка) та міжособистісної, що виходить від окремих людей (сім'ї, друзів, колег, знайомих).

Збереження здоров'я педагогів певним чином залежить від матеріальних ресурсів, що відображають фінансові, житлові та інші види його забезпечення, у тому числі – достатнього рівня матеріального доходу і матеріальних умов (що дозволяють відновлювати первинні фізіологічні потреби), безпеки життя, стабільності оплати праці, оптимальних гігієнічних факторів праці та жізнедеятельності. Керуючись дослідженнями В.Андрєєва [21], С.Змеєва [67], І.Колесникової [68], ми визначили принципи розвитку культури здоров'я педагогів, орієнтовані:

а) на цілепокладання з урахуванням особливостей процесу здоров'язбереження - аксіологічний, гуманістичний, культурологічний, соціальної значущості, креативності;

б) на ефективність навчання педагогів ЗНЗ – пріоритет самоосвіти, спільної діяльності, опора на життєвий досвід, актуалізація результатів навчання, рефлексивність.

На нашу думку, розвиток культури здоров'я керівника передбачає декілька етапів:

- усвідомлення педагогом себе як людину культури, професійна місія якого – творення здоров'я колективе педагогів та вихованців;

- долучення педагогів до філогенетичного досвіду людства і педагогічної спільноти в питаннях здоров'язбереження;
- формування ціннісно-сміслового ставлення педагогів до здоров'язбережувальної діяльності;
- оволодіння педагогами технологіями здоров'язбереження .

Як засвідчує досвід, на результативному етапі реалізації програм і проектів культури здоров'я здійснюється аналіз ефективності роботи педагогічного колективу щодо вирішення завдань забезпечення здоров'я вихованців. Узагальнюється досвід роботи колективу школи, готуються до видання методичні рекомендації щодо організації, функціонування, розвитку “школи здоров'я”. Результати науково-дослідної діяльності впроваджуються в практику колег на шкільному, районному, міському, регіональних рівнях.

Одним із актуальних напрямків реформування системи управління закладами освіти є формування та розвиток організаційної культури педагогічних кадрів, на які відтепер покладена провідна роль у здійсненні інноваційних реформ у галузі навчання і виховання учнів загальноосвітніх навчальних закладів. Проблемним питанням у процесі інноваційного розвитку освіти є неготовність багатьох педагогів і керівників до сприйняття і застосування інновацій: дослідженнями встановлено, що тільки 18% педагогів можуть вважатися новаторами, а 25% – взагалі негативно ставляться до педагогічних інновацій.

У зв'язку з цим особливої значущості набуває проблема творчої самореалізації особистості сучасного керівника загальноосвітнього навчального закладу як менеджера навчально-пізнавального і освітньо-виховного процесу. Такий підхід набуває практичної значущості у безпосередньому здійсненні та усвідомленні процесу формування та розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. У навчальному закладі існують усталені переконання стосовно організації діяльності управлінського, педагогічного, учнівського колективів та обслуговуючого персоналу. Сукупність цих переконань і представляє культуру організації (ЗНЗ). Ми вже наголошували, що культуру творять люди, вони її сповідують, формують і розвивають, вона об'єднує цінності, місії, стратегії розвитку, що реалізуються в освітніх процесах і моделях, уявленнях про успішну діяльність навчального закладу і якість освіти, специфіку менеджменту, лідерство і спосіб життя кожного учасника навчально-виховного процесу, педагога, керівника.

Управлінській діяльності керівників школи властиве те, що значну його частину становить внутрішньошкільний контроль. Він здійснюється за багаторічною традицією, закріпленою в науковій літературі ще з радянських часів та в нормативних документах. Ми не будемо конкретизувати сутність організації управлінської діяльності керівника ЗНЗ щодо здійснення внутрішньошкільного контролю, оскільки це проблема окремого дослідження, однак повністю розділяємо думку Є. Хрикова про те, що управлінська діяльність із забезпечення функціонування школи здійснюється відповідно до циклограм управління, в яких плануються завдання, що повторюються із року в рік. До таких завдань належить контроль за якістю викладання предмету вчителем.

Із огляду на те, що Закон України “Про освіту” закріплює за вчителями право на вибір форм та методів своєї роботи, контролю можуть підлягати тільки результати їх діяльності. Крім того, контроль саме процесу діяльності вчителя суперечить природі педагогічної праці [260]. Вважаємо за потрібне зазначити, що у процесі організації внутрішньошкільного контролю за якістю знань учнів управлінській команді необхідно володіти високим рівнем організаційної культури, яка вимагає власної організованості, професійної компетентності та педагогічної майстерності.

Організаційна діяльність керівника школи передбачає чіткий розподіл обов’язків, прав, відповідальності. Одна з особливостей управління на сучасному етапі полягає у відході від традиційних форм організаційної побудови та перебудові структур відповідно до вимог оперативності вирішення питань управління освітнім закладом. Наприклад, досить довгий час організацією всієї методичної роботи в школі займався заступник директора. Але в сучасних умовах, коли доводиться розв’язувати більш складні задачі, керівництво науково-методичною роботою та відповідальність за її результати розподілені між декількома органами управління в школі. Загальне керівництво здійснює директор, він створює необхідні умови; організовують роботу заступники директора, які опираються на голів методичних осередків, учителів-методистів, старших учителів тощо. При цьому на ефективність управлінської діяльності впливають такі фактори:

- знання кожного члена педагогічного колективу;
- продуманий розподіл обов’язків і кооперація праці керівників школи;
- раціональна організація праці самого керівника;

- самооцінка результативності організаційно-педагогічної діяльності, яка включає діяльність із професійного навчання вчителів[874].

Управління навчальним закладом - постійно функціонуючий, динамічний процес і взаємодія. Одна з умов ефективної організаційної культури керівника ЗНЗ - *організаційна взаємодія* з колективом засобами командного управління. У нашому дослідженні ми намагаємося довести, що зміни в закладах освіти відбуваються більш успішно, якщо вони реалізуються командою однодумців. Передусім визначимося з сутністю ключових термінів: “команда”, “педагогічна команда”, “здатність працювати в команді”.

Феномен “команда” є сьогодні широко вживаним, і водночас це поняття не має однозначного значення та потребує глибокого аналізу змісту. Так, у теорії та практиці менеджменту він розглядається у двох значеннях – “наказ” і “група людей”. У англійській мові слово “team” однозначно означає команду, як групу людей з різною підготовкою, залучених з різних сфер і працюючих разом для вирішення специфічних завдань. У команді може бути лідер, але частіше лідерство переходить від одного учасника команди до іншого відповідно до логіки завдання й етапу розв’язання завдань команди. Більшість авторів, які досліджують різні аспекти командного управління, вказують на одну загальну, фундаментну характеристику команди, а саме: команда є групою людей. У сучасному менеджменті активно вживається англійський термін “тім-менеджмент”, тобто командне керування, керування за допомогою команди [195]. Разом з поняттям “команда” ми вживаємо термін “управлінська команда”, маючи на увазі спільноту педагогів-однодумців, які працюють у будь-якому освітньому закладі, чия командна взаємодія розвивається за законами командного управління та має характерні для команди ознаки.

Дослідники Т.Зінкевич-Євстигнєєва, Д.Фролов [276] вважають, що критеріальною ознакою команди може слугувати командний дух, зокрема, відсутність деструктивних конфліктів і висока мотивація та активність співробітників. Г. Гертер та Х. Оттл [616] основними характеристиками команди вважають: самостійне виконання завдань під своєю відповідальністю; баланс між ефективною роботою та співпрацею людей, повагу та інтерес одних до одного; культуру відкритої комунікації, критику запропонованих ідей, конструктивне вирішення конфліктів, відкритість. Ефективна команда є колективом людей, здатним до співпраці та

взаємопідтримки. Вони досягають високого результату завдяки організованості спільних дій.

Команда виробляє принципи діяльності для усіх своїх членів, уміє розділити завдання на стратегічні й тактичні, на сутнісні та другорядні та відповідно планує час на їх вирішення. Команда має високу якість роботи та задоволеність. Саме у процесі досягнення мети група усвідомлює себе на певній стадії команди, члени починають думати одними категоріями, відчувати єдність. В. Сухомлинський стверджував, що для успішного функціонування школи краще мати групу згуртованих і середніх педагогів, що йдуть до однієї мети, ніж групу чудових педагогів, але з різнобіжними цілями. Команда відрізняється бажанням і умінням її членів нести особистісну відповідальність за результати діяльності за всіма ступенями управлінської піраміди і не тікати від неї. Загальна вимога команди – постійне вдосконалення своїх професійних знань, умінь, навичок. Члени команди міцно тримаються своїх позицій, відрізняються творчою ініціативою.

Названі ознаки переконують, що робоча група поступово перетворюється в команду. Щоб це сталося, мають відбутися істотні зміни в настрої людей, у їхній свідомості, сформуватися готовність працювати в команді. Здатність працювати в команді визначається як базова компетентність управлінців, яка передбачає свідоме сприйняття значення свого місця у спільному результаті й успіху виробництва, чим забезпечує позитивний вплив на якість спільної діяльності управлінської команди (Г. Гертер, Х. Оттл). Дослідники командної діяльності (О. Пометун [759], Л. Середняк, Т. Сущенко [759], О. Янушкевич) стверджують, що розвиток команди відбувається поетапно й виокремлюють наступні стадії розвитку команди (рис. 2.3.2.).

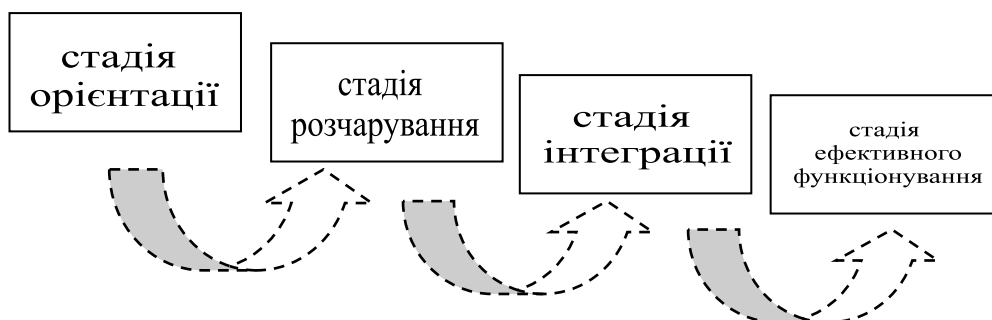


Рис. 2.3.2. Стадії розвитку команди

Перша – стадія орієнтації. Вона характеризується тим, що коли група вперше збирається, її члени знаходяться у залежності від формального лідера, який забезпечує структуру їх стосунків між собою. Цей процес

передбачає розробку програми і встановлення основних правил поведінки в команді. Необхідним є прояснення цілей, уточнення питань, які слід узяти до уваги, та забезпечення розуміння сутності праці, засобів і методів роботи всіма членами команди.

Другу стадію – “розчарування” – інколи називають “штормом”. Вона настає тоді, коли члени команди починають отримувати відповіді на поставлені запитання, і ці відповіді не всіх задовольняють. Означена стадія часто характеризується конфліктами або небажанням продовжувати спільну роботу, зневірою у власних можливостях досягнення мети. Значна частина проблем пов’язана з тим, що в команді починає складатися певна ієрархія, розподіл ролей, проявляються різні погляди на правила поведінки. Керівникові потрібно проявити в повній мірі високу організаційну культуру, щоб виконати завдання, які стоять перед командою. Зауважимо, що на цих двох стадіях робота фактично виконується, певні виробничі завдання продовжують розв’язуватися, проте діяльність, як правило, є недостатньо ефективною.

Третя стадія – інтеграція – є початком найбільш продуктивної роботи щодо стосунків усередині команди: початкові конфлікти вже розв’язані, на цій стадії команда досягає ідентичності, що відрізняє її від інших груп. Їй притаманні також почуття єдності та згуртованість членів команди. В управлінській діяльності можна спостерігати широкий обмін ідеями, інформацією, спільний аналіз думок і колективні рішення щодо конкретних дій. Тобто команда вже здатна одночасно виконувати обидві функції: працювати на результат діяльності, забезпечувати підтримку й ефективні стосунки всередині команди.

Від третьої стадії група управлінців природно та з найменшими зусиллями перейде до *четвертої* – ефективного функціонування. На цій стадії існує довіра всіх членів команди один до одного, що дозволяє максимально використовувати окремих працівників, пари і малі групи, що працюють на досягнення загального результату. Крім того, члени управлінської команди в ЗНЗ максимально віддані спільній справі та проявляють творчий підхід до неї. Характерним є також високий рівень взаємозалежності, функціональної компетентності та здатності до співробітництва у відносинах усередині команди, де функції та обов’язки чітко розподіляються. Команда демонструє високу ефективність у розв’язанні проблем, а отже, здатна відповідати на будь-яку потребу у змінах обставин. Для названих стадій обов’язкова послідовність. Це означає, що

третья стадія не може бути досягнута без проходження першої та другої. Перехід від першої до четвертої стадії може зайняти у членів групи години, тижні, навіть місяці та роки. Якщо будь-який член команди залишає її і з'являється інша людина, це завжди буде вже нова команда. Отже, вона навіть може повертатися у своєму розвитку на першу стадію. Тому дуже важливим є розуміння керівником процесу розвитку команди і створення умов для послідовного переходу від стадії до стадії. Так на всіх етапах керівник формує організаційну культуру команди засобами власної культури, що домінує у визначенні стратегічних та тактичних цілей і завдань, які визначені пріоритетними в управлінні ЗНЗ.

Одне із важливих завдань діяльності керівника - *добір і розстановка педагогічних кадрів та делегування управлінських повноважень*. У сфері його компетенції - як організація навчально-виховного процесу в навчальному закладі, так і робота піклувальної ради школи, педагогічної ради, батьківського комітету, батьківського всеобучу, загальне керівництво методичною роботою, навчально-виховним процесом, координація позакласної роботи вчителів. Директор несе відповідальність за організацію роботи з охорони праці і техніки безпеки, забезпечення гігієни праці учнів і вчителів. Під його керівництвом організують свою діяльність заступники директора, які в свою чергу координують роботу педагогічного колективу згідно з розподілу службових обов'язків.

Заступник директора з навчально-виховної роботи: організовує і контролює процес навчання школярів, їх загальноосвітню і трудову підготовку, всебічний розвиток і поведінку; контролює виконання навчальних планів і програм, якість знань, умінь і навичок учнів; здійснює керівництво методичною роботою з учителями школи, складає і контролює розклад уроків, графіки факультативних і гурткових занять, контрольних робіт, проведення лабораторних занять, навчальних екскурсій; відповідає за звітність із питань навчально-виховного процесу, організовує методичну роботу предметних комісій та методичних об'єднань, діяльність шкіл передового досвіду кращих педагогів; контролює роботу шкільної бібліотеки, навчального сектора учкому. Якщо таких заступників (виходячи із нормативних положень і профілізації школи) декілька, то другий заступник директора з навчально-виховної роботи: керує навчально-виховним процесом у початкових класах, безпосередньо відповідає за організацію методичної роботи їх учителів, контролює роботу груп подовженого дня; керує одним із

напрямків спеціалізації школи (наприклад, контролює якість вивчення іноземних мов і т. п.)

Заступник директора з виховної роботи: організовує позакласну виховну роботу і дозвілля учнів, надає необхідну допомогу класним керівникам, вихователям та іншим працівникам школи, які залучаються до виховної роботи з учнями. У його обов'язки входить організація і координація шкільної художньої самодіяльності, туризму та краєзнавчої роботи, підготовка і проведення традиційних шкільних та державних свят, організація чергування класів по школі. Він підтримує зв'язок з інспекцією у справах неповнолітніх, відповідає за діяльність клубу вихідного дня, консультує батьків, керівників платних та громадських гуртків щодо організації праці з дітьми, може контролювати роботу шкільних психологів та соціальних педагогів.

Заступник директора з господарської частини: відповідає за збереження шкільних приміщень і майна, за матеріальне забезпечення навчального процесу, санітарний стан школи, протипожежну охорону, правильну організацію роботи обслуговуючого персоналу.

У деяких школах нового типу за рішенням ради школи призначають заступників директора з перспективних, на їх погляд, напрямів роботи. Наприклад, *заступник директора школи з наукової роботи*. Одним із його завдань є аналіз процесів у системі освіти, прогнозування нових тенденцій та коригування відповідно до них стратегії розвитку школи, реалізації інноваційних програм, впровадження системи дослідницької, дослідно-експериментальної роботи в школі, створення в ній позитивних інноваційних умов. Розробляє методичні документи, розділи програми школи, які стосуються перспектив її розвитку.

Заступник директора з комерційної діяльності (завуч-координатор): встановлює зв'язки зі спонсорами, шефами, веде пошук джерел позабюджетного фінансування школи та ін.

Заступник директора із соціально-педагогічної реабілітації: організовує, контролює роботу класів вирівнювання, займається питаннями педагогічної корекції, адаптації учнів і вчителів у навчально-виховному процесі школи.

Такий розподіл обов'язків між членами адміністрації школи є типовим для багатьох загальноосвітніх шкіл. Реально кількість посад, розподіл функціональних обов'язків відбувається з урахуванням конкретних особливостей школи (кількість учнів, спеціалізація тощо).

Для структури управління загальноосвітньою школою характерна наявність значної кількості колегіальних органів, організаційну діяльність яких здійснює управлінська команда: педагогічна рада, рада школи, науково-методична рада, піклувальна рада, рада старшокласників, ради клубів, музеїв. Кожний із цих органів виконує і певні управлінські функції. Важливим показником організаційної культури керівника школи є сприяння чіткому визначенню та організації реалізації цих функцій. Залучення колегіальних органів до вирішення управлінських завдань – це умова успішного управління. Для її реалізації керівники школи мають значний арсенал управлінських засобів: розробка концепції діяльності школи, визначення методичної проблеми, над якою буде працювати педагогічний колектив, створення моделі випускника школи, обговорення загальних для всіх членів колективу питань на засіданнях педагогічної ради, об'єднання зусиль членів колективу для вирішення загальних для всіх завдань у процесі виховання конкурентноспроможної особистості.

З метою демократизації управління, налагодження зворотного зв'язку, поточного коригування управлінських рішень у навчальному закладі діють органи громадського самоврядування учнів (учнівський комітет школи (класу), учителів (профспілковий комітет, методична рада), батьків (батьківський комітет школи (класу)), повноваження яких визначає статут школи. Вони є дієвим засобом формування громадської думки, сприяють діалогізації взаємин з адміністрацією.

Учнівський комітет школи (класу) є найавторитетнішим органом учнівського самоврядування, склад якого обирають на учнівських зборах школи (класу). Його діяльність є свідченням реалізації права учнів на участь в управлінні школою, захист своїх прав. Школа визнає повноваження представників учкомучу, надає їм необхідну інформацію, сприяє участі у вирішенні питань, пов'язаних з організацією навчання, різноманітних видів діяльності і дозвілля учнівського колективу.

Відповідно до чинного законодавства персонал школи (педагогічний, адміністративно-господарський, медичний, навчально-допоміжний, обслуговуючий) має право вільно об'єднуватись у профспілки. Адміністрація школи погоджує з профспілковим комітетом штатний розклад, навчальне навантаження, умови праці персоналу, укладає угоди про охорону праці, повідомляє про скорочення робочих місць (не менш ніж за три місяці).

Колегіальним органом педагогічних працівників, обов'язок якого – сприяти розвитку та удосконаленню методики навчально-виховного процесу,

професійної майстерності і творчого зростання вчителів і вихователів, є методична рада. Вона аналізує та обирає найоптимальніші варіанти змісту освіти (навчальних планів, програм, підручників), форм і методів навчально-виховного процесу, способів їх реалізації, організовує роботу з підвищення кваліфікації педпрацівників, вивчення і поширення передового досвіду.

Органом батьківського самоврядування, склад якого обирають на батьківських зборах, є батьківський комітет. Метою його діяльності є сприяння виконанню статутних завдань школи, забезпечення єдності педагогічних вимог до учнів та надання допомоги сім'ї у вихованні й навчанні дітей. Комітет діє згідно з типовим положенням, його рішення, які мають рекомендаційний характер, обов'язково розглядає адміністрація школи. Батьківський комітет зобов'язаний дотримуватися статуту школи, виконувати рішення, розпорядження адміністрації щодо організації навчально-виховного процесу, захищати учнів від будь-яких форм фізичного та психічного насилля, пропагувати здоровий спосіб життя, організовувати роботу учнівських об'єднань за інтересами і т. п.

Отже, ефективність управлінської діяльності керівника ЗНЗ багато в чому залежить від доцільності, чіткості розподілу обов'язків представників адміністрації та організації діяльності колегіальних органів школи.

Серед складових успішної управлінської діяльності чільне місце займає організаційна культура керівника ЗНЗ, основою якої є професіоналізм керівника. У професіоналізмі директора школи наявні й індивідуальні здібності. Вони є умовою успішного управління педагогічним колективом і навчально-виховним процесом загалом. Здібності обумовлені знаннями, уміннями й навичками, які вже вироблені у цієї людини, вони характеризують глибину, швидкість, міцність оволодіння людиною тією чи іншою діяльністю.

Здібності виявляються у процесі оволодіння діяльністю й тісно пов'язані із загальною спрямованістю особистості, з тим, наскільки стійкими є схильності людини до цієї діяльності. Питання про здібності до управлінської діяльності, як і про педагогічні здібності, перебуває в сучасній педагогічній науці на стадії розробки. Здібності до управлінської діяльності – це якості особистості, що інтегровано виражаються у природних нахилах до роботи з людьми, з дітьми, любові до дітей і своїх колег-педагогів, отримання задоволення від спілкування з ними.

Багато спеціалістів поділяють думку про те, що відсутність яскраво виражених здібностей може компенсуватися розвитком інших важливих

професійних якостей – працелюбства, чесного і сумлінного ставлення до своїх обов'язків, систематичної роботи над собою.

Сучасна наука стверджує, що здібності до управлінської діяльності (талант, покликання, задатки) – це важлива передумова оволодіння управлінською діяльністю, однак вона не є вирішальною професійною якістю. Можна мати гарні задатки до управлінської діяльності, але так і не розкрити їх. І навпаки: людина нібито й не виділялася видатними здібностями, але завдяки наполегливій, цілеспрямованій, творчій праці зміцніла, піднеслася до вершин педагогічної і управлінської майстерності.

У нашому дослідженні ми з'ясували сутність понять: “професіоналізм”, “професійна компетентність”, “професійна культура”, “професіоналізація”.

Професіоналізм - це показник якості професіонала, що визначається рівнем оволодіння ним змістом праці та засобами вирішення професійних завдань (за Н.Кузьміною). На думку Ю. Чернової, головним фактором професіоналізму є результат, досягти якого намагається суб'єкт діяльності. Потреба в його досягненні, аналіз ступеня просування в напрямі до нього, пошук причин, що сприяють і заважають його досягненню, формують професійні якості особистості.

Перелік основних наукових підходів щодо обґрунтування сутності професіоналізму включає:

- особистісний, що ґрунтується на визначенні професійно важливих якостей керівника як суб'єкта діяльності;
- діяльнісний, що базується на виявленні закономірностей професійного зростання керівника через вивчення результативності його діяльності;
- цілісний, що заснований на взаємопов'язаному вивченні особистісного і професійного зростання керівника.

Крім того, знову набуває поширення акмеологічний підхід, зорієнтований на розкриття психологічних резервів і особистісного потенціалу професіонала, його здатності, компетентності, умілості, зростання особистісної волі, стимулювання таких процесів як цілепокладання, цілездійснення, цілествердження.

Дослідження проблеми розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів актуалізується у зв'язку з потребою реалізації державної політики в галузі освіти. З метою забезпечення належного рівня модернізації освіти оновлення управління має

випереджати процеси розвитку сучасної школи. Управлінська діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу має набути ознак професійного управління. Існуюча практика їх призначення показує, що цю посаду обіймають спеціалісти, які на достатньо високому рівні здійснюють педагогічну діяльність, але переважна більшість із них не мають спеціальної підготовки до управлінської діяльності. Виникає протиріччя між суспільною потребою професіоналізації управління загальноосвітніми навчальними закладами та наявним рівнем готовності до професійної управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Вчені, виокремлюючи професіоналізм особистості та професіоналізм діяльності, доводять, що останнє утворення є більш динамічним. У сучасній науці акцентується увага на понятті “професіоналізм управлінської діяльності”, оскільки соціум зумовлює високий рівень вимог до керівників. Загальна характеристика цього поняття пов’язана з виконанням керівником соціально значущих завдань, зі створенням оригінальних систем управління.

Професіонал – це спеціаліст, який оволодів високим рівнем професійної діяльності, який свідомо змінює і розвиває себе в процесі праці, який вносить свій індивідуальний творчий внесок у професію [518].

Аналіз управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів здійснювався на основі філософських, психологічних і психолого-педагогічних концепцій дослідження категорії діяльності, які визначають її наступні суттєві ознаки: цілепокладання, предметність (Ю. Давидов, Л. Буєва [96]), розвиток суб’єкта в процесі перетворення об’єктів оточуючої дійсності (Л. Виготський[109], Б. Ломов[435], С. Рубінштейн). Зокрема, акцентовано увагу на тому, що управлінська діяльність характеризується наявністю загальних рис людської діяльності, а також специфічних знань і вмінь, необхідних для її здійснення.

Передумовою здійснення діяльності є готовність до неї, яка характеризується наявністю мотивів, знань і вмінь. Безумовно, педагогічна та управлінська діяльність взаємозумовлені, їх поєднує соціальна спрямованість. Нами визначено, що значущими аспектами соціально-педагогічного контексту управлінської діяльності є: філософсько-соціологічний, гуманістичний, особистісний, правовий, синергетичний, розвивальний. Суттєвими ознаками філософсько-соціологічного аспекту є вплив умов соціального розвитку та зміни освітньої парадигми на управлінську діяльність керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Гуманістичний аспект ґрунтується на людиноцентристській орієнтації освіти, на визнанні компетентності особистості кожного учасника педагогічного процесу. У науковій літературі існують різні трактування понять “компетенція”, “компетентність” і “компетентнісний підхід”. Найбільш дотепно, на наш погляд, на цю тему висловився відомий психолог Б. Д. Ельконін: “Компетентнісний підхід – це як привид: усі про нього говорять, але мало хто його бачив” [879]. На думку М.Лукашенка, компетенція – це предметна галузь, у якій індивід добре обізнаний і виявляє готовність до виконання діяльності, а компетентність – інтегрована характеристика якостей особистості, яка виступає як результат підготовки випускника до виконання діяльності в певних галузях. Іншими словами, компетенція – це знання, а компетентність – уміння (дії). На відміну від терміна “кваліфікація”, компетенції включають, крім суто професійних знань і умінь, що характеризують кваліфікацію, такі якості, як ініціатива, співробітництво, здатність до роботи в групі, комунікативні здібності, вміння вчитися, оцінювати, логічно мислити, відбирати і використовувати інформацію [440].

З точки зору практиків, професійні компетенції – це здатність суб’єкта професійної діяльності виконувати роботу відповідно до посадових вимог. [440, с.15]. Зазначимо, що професіоналізм управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу – це сукупність компетенцій, які дозволяють суб’єкту (керівнику загальноосвітнього навчального закладу) професійно здійснювати управлінську діяльність у сучасних соціально-економічних умовах. Зокрема, можна виокремити такі складники управлінських компетенцій:

- функціональна компетенція, яка полягає у відтворенні традиційного для загальноосвітнього навчального закладу управлінського циклу та володінні вміннями здійснювати управлінські функції;
- соціально-педагогічна компетенція, яка полягає в управлінні школою як соціальною системою;
- соціально-економічна компетенція, яка полягає в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом в умовах ринкових відносин, оволодінні менеджментом і маркетингом в освіті;
- інноваційна компетенція, яка полягає у спрямованості на розвиток педагогічної системи школи шляхом опанування інновацій;
- фасилітативна компетенція, яка полягає у спрямуванні творчої діяльності педагогів на створення оригінальної освітньої практики.

Безумовно, соціальні характеристики особистості керівника не вичерпуються лише професіоналізмом, однак звернення до досліджуваного феномену організаційної культури керівника ЗНЗ зумовлюється необхідністю виокремлення та спеціального формування тих якостей і характеристик особистості, які визначають успішну діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу як управлінця з високим рівнем професійної компетентності, що об'єднує вищезазначені компетенції.

Універсалізація перетворень у галузі освіти, забезпечення управлінської мобільності – все це передбачає також певну термінологічну уніфікацію. Це стосується й поняття компетентності. Крім того, необхідність введення поняття компетентності й компетентнісного підходу в освіті визначається зміною освітньої парадигми – сукупності переконань, цінностей, технічних засобів [275, с.9].

Компетентність різні автори вивчають у неоднакових аспектах, по-різному тлумачать. У вузькому розумінні це поняття трактується як міра інтегрованості людини в діяльність, а це передбачає певну світоглядну спрямованість особистості, ціннісне ставлення до діяльності та її предметів; як володіння знаннями, що дозволяють судити про будь-що компетентно, висловлювати авторитетне судження [637, с. 478]. У широкому сенсі компетентність в основному трактується як ступінь соціальної зрілості людини, що передбачає певний рівень психічного розвитку особистості, психологічну готовність до певного виду діяльності, що дозволяє особистості успішно функціонувати в суспільстві та інтегруватися в нього. З іншого боку, компетентність розглядається як рівень досягнення компетенцій, тобто тих вузлових питань, стосовно яких фахівець має належні знання і досвід. Згідно з поглядами Е. Шейна компетентність є однією з восьми основних кар'єрних орієнтацій, що пов'язана з наявністю здібностей і талантів у певній галузі. Ці люди прагнуть визнання своїх талантів, яке має виражатися в статусі, що відповідає їх майстерності [642, с. 501].

Вивчення професійної компетентності керівників закладів із позицій системного підходу було предметом дослідження П. Щербаня [869]. Професійну компетентність керівника закладу освіти дослідник розглядає як складну динамічну систему, що утворена з таких компонентів:

- Знання: державного законодавства про освіту й виховання молоді; з педагогіки, психології й основ педагогічної майстерності; змісту навчальних програм і підручників навчального закладу.

- Обізнаність з наказами й інструкціями Міністерства освіти і науки України.

- Уміння: виділяти головні проблеми та концентрувати зусилля колективу на їх розв'язання; заохочувати педагогів оволодівати мистецтвом навчання та виховання, передовим педагогічним досвідом; створювати доброзичливий психологічний клімату у педагогічному і учнівському колективах.

- Досконале володіння мистецтвом управління та керівництва сучасним навчальним закладом.

Професійну компетентність можна розглядати як складову професіоналізму та професійної культури. Успішна робота загальноосвітнього закладу в значній мірі залежить від професійної компетентності. У сучасному розумінні мистецтво управління передбачає глибоку інтеграцію науки та практики. Тому ми вважаємо, що професійна компетентність об'єднує різні компетенції керівників і сприятиме ефективності управлінських дій із проблеми формування та розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ, що можливо лише за умов плідної сумісної організаційної взаємодії.

Розглянувши деякі підходи до визначення ключових компетентностей, необхідних сучасному керівникові-професіоналу, можна виділити сім (на наш погляд) базових, тобто ключових компетентностей, які будуть існувати в основі загальної професійної компетентності:

- Соціально-особистісна компетентність керівника характеризує його, як повноцінного члена суспільства, який активно бере участь у соціальному житті; володіє вмінням створювати позитивну ситуацію в навчальному процесі, знаходить позитивні сторони кожного педагога і учня, враховує інші точки зору, впевнений, орієнтується в різних сферах життя, має відповідну професійну самооцінку, позитивний настрій.

- Педагогічна компетентність характеризується володінням та застосуванням навичок цілеутворення, планування, прогнозування, залучення адекватних методів, способів навчання та виховання.

- Інформаційна компетентність керівника характеризується вмінням ефективно обробляти інформацію, вирішувати професійні задачі з використанням комп'ютерних технологій, які стали невід'ємною частиною сучасного суспільства та мають істотний вплив на процеси навчання.

- Організаційна компетентність – це компетентність в установленні суб'єктно - суб'єктних відносин, готовність до співпраці, вміння

організувати інформаційну основу діяльності педагогів, уміння ефективно забезпечувати навчально-виховний процес.

- Комунікативна та емоційна компетентності проявляються в професійно значимому педагогічному спілкуванні, здібностях емоційно-вольової сфери.

- Інтелектуальна компетентність керівника характеризується здібностями розв'язувати складні, нестандартні управлінські та педагогічні задачі життєдіяльності людини та потребує від керівника-професіонала високого рівня розумових та пізнавальних здібностей.

Питання інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом знайшли відображення в працях вітчизняних і зарубіжних науковців. У дослідженні цієї проблеми особливо важливими є наукові роботи В. Бондаря [86], В. Васильєва[99], Г. Дмитренка, Г. Єльнікової [206], Л. Калініної [305], Ю. Конаржевського [359], В. Маслова [460], О. Орлова, Н. Островерхової та інших.

У дослідженнях В. Бондаря, В. Васильєва, А. Капто, А.Кондакова, Ю. Конаржевського, В. Маслова, Н.Протасової акцентується увага на важливості інформації для функціонування й розвитку навчально-виховних закладів. Основні підходи до систематизації управлінської інформації розглядаються в роботах Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, В.Маслова, Ю. Конаржевського, О. Орлова, Н. Островерхової, В.Татьянченко, Т. Шамової, Ю. Чернова. У працях В. Васильєва, Н. Протасової, В.Сластьоніна [665] розглядаються основні інформаційні джерела. Проблеми організації зворотного зв'язку, одержання зворотної інформації досліджують у своїх роботах І. Булах [611], Г.Дмитренко [761]. Питання впорядкування збору, обробки, збереження організаційно – управлінської інформації розкривають у своїх дослідженнях В. Биков [72], В.Журавльов [250], О. Орлов, Н.Островерхова і Л. Даниленко.

Цінність вищезазначених досліджень полягає в тому, що вони складають підґрунтя для подальшого вивчення та розвитку теорії і технології інформаційного забезпечення управління педагогічними системами. Удосконалення ж управління загальноосвітніми навчальними закладами, як зазначають вчені, неможливе без дослідження змісту, особливостей і ролі інформації, встановлення її необхідного об'єму для наукового аналізу управління шкільними справами. “У даному випадку, – вказує М.Кондаков, – мається на увазі не лише впорядкування звітності статистичних показників і раціональне використання обчислювальної техніки та технічних засобів у роботі органів освіти та шкіл. Проблема ставиться більш широко: яка

інформація потрібна керівникові ЗНЗ для управління педагогічним процесом, що повинно складати сутність внутрішніх потоків інформації і потоків, пов'язаних з соціальним середовищем, який характер вимог до відбору і аналізу інформації, до передачі і збереження її на різних рівнях управління школою” [367].

Питання інформаційного забезпечення пов'язане із сутністю поняття “інформація”, яке в наш час стало загальнонауковим. Існують різні точки зору щодо розуміння сутності інформації. Проте жодне з тлумачень, незважаючи на бажання багатьох дослідників, не може звести все розмаїття інформації до якогось одного змісту. Аналіз літератури свідчить, що є десятки визначень цього поняття у різних галузях наук, і існує кілька підходів до його тлумачення. У кібернетиці – науці про загальні питання оптимального управління будь-якими процесами - інформація означає “зв'язок у будь-яких цілеспрямованих системах, який визначає їх цілісність, стійкість, рівень і функціонування”[606]. У “Педагогічному словнику” С. Гончаренка знаходимо таке визначення цього поняття: “Інформація – одне з загальних понять науки; в широкому розумінні – нові відомості про навколишній світ, одержувані в результаті взаємодії з ним. У педагогіці і психології – зміст будь-якого повідомлення, дані про щось, які розглядаються в аспекті передачі їх у просторі і часі” [606].

Б. Андрушків і О. Кузьмін вважають, що “інформація – це сукупність повідомлень, які відображають конкретний стан явища, події, виробничо-господарської діяльності”[25]. В. Маслов зазначає, що професійна робота менеджера починається з аналізу систематизованої за різними параметрами інформації. Від уміння організувати її надходження, обробляти, аналізувати і використовувати залежать якість і оперативність праці адміністрації[640].

Показуючи значення соціально-педагогічної інформації в управлінні закладами освіти, її характерні ознаки та принципи добору, Л.Калініна, зокрема, зауважує: “Праця в сфері управління невід'ємна від інформації, оскільки вона завжди пов'язана з її добуванням, переробкою та використанням”[663]. Розроблена концепція інформатизації загальноосвітніх навчальних закладів знімає розв'язання питання потреби інформатизації управління ними. Матеріальний фундамент інформатизації управління загальноосвітнім навчальним закладом становить ієрархія апаратних і програмних засобів інформаційно-комунікаційних технологій управління, яка пронизує інформаційне навчальне середовище закладу освіти. Застосування сучасних апаратних і програмних засобів інформаційно-

комунікаційних технологій управління навчально-пізнавальною діяльністю на уроці корінним чином змінює умови діяльності всіх учасників навчально-виховного процесу. Відбувається автоматизація окремих етапів інформаційних процесів, які реалізують інформаційно-комунікаційну технологію (ІКТ) управління.

Як зазначає президент Європейського фонду розвитку менеджменту Джерард Ван Шаїк, “існують певні навички, які обов’язкові для сьогоdnішнього дня і будуть необхідні в майбутньому. їх основою, насамперед, є високий професіоналізм у поєднанні з грамотністю в галузі інформаційних технологій”.

Отже, важливі не детальні знання, а розуміння, як скористатися цими технологіями, пристосувати, структурувати і використовувати для впорядкування всезростаючого інформаційного потоку.

З огляду постійних змін за катастрофічної нестачі часу кмітливість менеджера щодо регулювання інформації так само важлива, як і його професіональні навички. Необхідність пошуку нових наукових способів ведення інформаційної діяльності зумовлюється такими причинами:

- 1) загальною тенденцією невинного зростання інформації та удосконалення діяльності керівників;
- 2) необхідністю подолання стихійності та недоліків в організації інформаційного забезпечення;
- 3) потребою модернізації змісту управлінської інформації;
- 4) пошуком ефективних засобів оптимізації інформаційної діяльності керівників освітніх закладів.

Підготовку керівника загальноосвітнього навчального закладу до створення і користування системами інформаційного забезпечення управління школою ми розглядаємо у трьох принципово важливих аспектах, а саме: чого навчати (зміст); в якій послідовності (структура); якими способами (технологія). Інформаційне забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом – це спеціально організована система збору, обробки, збереження та наступного використання чітко визначеного комплексу інформації, що відображає і забезпечує реалізацію цілей та завдань управління. Принципи створення та функціонування системи інформаційного забезпечення тісно пов’язані зі загальними принципами соціального управління та освітнього менеджменту і умовно поділяються на дві групи:

- 1) *методологічні:*

- соціально-економічної детермінованості, системності;
- науковості;
- відкритості,
- конкретності, комплексності;

2) *організаційні:*

- відповідності цілям управління;
- правової пріоритетності і законності;
- диференційованості інформаційних потоків;
- принцип міри;
- повноти та інтегрального аналізу інформації;
- інформаційної достатності;
- зворотного зв'язку;
- неперервності та динамічності отримання й аналізу управлінської інформації.

Зазначені принципи передбачають: врахування об'єктивних закономірностей розвитку загальноосвітніх навчальних закладів, об'єктивізацію управлінської інформації; необхідність виявлення взаємозалежності компонентів, особливостей інформаційного обміну між частинами в цілісному утворенні, бачення поряд із взаємозв'язками елементів у самій системі характер її зв'язків із зовнішнім середовищем; виділення найсуттєвіших складових у комплексі основних інформаційних потоків; узгодженість інформаційних даних з чинним законодавством України і нормативними відомчими документами; необхідність наповнення інформаційних блоків даними для забезпечення та реалізації тактичних і стратегічних цілей; можливість удосконалення моделі, динамічність щодо її корекції.

Система інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом має враховувати структуру управління, сукупність існуючих між її елементами взаємозв'язків і взаємозалежностей, спрямованих на реалізацію цілей та завдань педагогічної системи. Оскільки сьогодні найбільш відомий, відпрацьований та перевірений на ефективність у педагогічному менеджменті цільовий підхід до управління, то постає потреба створення системи цільового інформаційного забезпечення.

Головним системоутворюючим чинником системи цільового інформаційного забезпечення є цілі управління, оскільки саме вони визначають зміст та раціональний варіант відбору необхідної зовнішньої та внутрішньошкільної інформації.

Основними структурними компонентами системи цільового інформаційного забезпечення визначено: цілі; суб'єкти управління; зміст інформації; об'єкти зворотних зв'язків; строки та форми збору, виходу і збереження інформації.

Зазначений комплекс елементів ми розглядаємо як систему, оскільки його характеризує: наявність певної сукупності елементів, які відкривають шлях до пізнання суті системи; внутрішня організація елементів, кожен з яких актуалізує свої властивості у взаємодії з іншими складовими; цілісність та єдність елементів (самі по собі без зв'язку і залежності один від одного вони не мають сенсу, або володіють лише потенційними можливостями); взаємозв'язок, що забезпечує динамічну рівновагу – зв'язок із середовищем.

Системний характер інформаційного забезпечення визначає, таким чином, чітку методологічну основу побудови всієї роботи керівника з інформацією, що відображає сутність загальноосвітнього навчального закладу та використовується в управлінні. Головним інструментом у побудові системи інформаційного забезпечення є цілеспрямоване формування інформаційних потоків, що дає змогу побачити специфіку закономірностей управлінської діяльності як інформаційної системи. Інформаційні потоки в управлінні педагогічною системою – це організований рух інформації, структурованої на основі змістовно-цільового взаємозв'язку та впорядкованості, спрямованої від джерела до суб'єкта-користувача. Диференціація інформаційних потоків за змістом даних, відповідно до цілей та суб'єктів управління, забезпечує регламентацію інформаційних потоків не лише за спрямуванням, а й за обсягом, періодичністю, терміном надходження тощо, а також дає можливість зрозуміти оптимальні умови використання кожного виду інформації, її максимальні можливості, цінність для управління. Формування інформаційних потоків здійснюється на основі змістовно-цільового взаємозв'язку даних, спрямованих від суб'єкта-джерела до суб'єкта-користувача. Запропонований підхід до диференціації інформаційних потоків дає підставу стверджувати, що їх типізація носить тривимірний характер: ціль – суб'єкт-джерело – суб'єкт-користувач. Показниками ефективного використання диференціації інформаційних потоків є: максимально можливе залучення учасників навчально-виховного процесу до збору, обробки, передачі інформації щодо реалізації цілей та завдань педагогічної системи, що в свою чергу забезпечить підвищення рівня патисипативного управління; своєчасне надходження обробленої інформації на відповідний рівень управління; мінімізацію витрат часу керівником на

одержання необхідної інформації.

Оптимізувати роботу керівника з інформацією, на нашу думку, означає змодельовати та організувати таку систему інформаційного забезпечення, яка б сприяла своєчасному надходженню прямої і зворотної інформації до всіх суб'єктів управління, надаючи споживачу вичерпні дані з питань, що його цікавлять. Основними засобами оптимізації інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом є:

1. На етапі цілепокладання – розробка конкретних завдань управління для всіх суб'єктів управління дає можливість узгодити їх управлінську взаємодію в межах спільних завдань, класифікувати управлінські інформаційні потреби.

2. На етапі побудови загальної схеми системи інформаційного забезпечення – розробка структурних (як вертикальних, так і горизонтальних) організованих інформаційних зв'язків і залежностей в сучасній школі, що сприятиме спрямуванню потоків інформації про виконання прийнятих рішень та про стан навчально-виховного процесу за потрібними каналами і на потрібний рівень управління, а також запобігатиме стихійності і неорганізованості потоків внутрішньої інформації.

3. На етапі забезпечення відповідного рівня функціонування – диференціація інформаційних потоків за цілями та суб'єктами управління; чіткий розподіл обов'язків усіх членів шкільного колективу щодо забезпечення інформаційних потоків своєчасною, об'єктивною, достатньою інформацією. Раціональний розподіл обов'язків щодо збору, аналізу, обробки інформації між суб'єктами управління оптимізує систему інформаційного забезпечення завдяки всебічному обліку реальних можливостей людей, їх сильних і слабких рис; чіткого документованого (письмового) визначення функціональних обов'язків кожного суб'єкта, що бере участь в управлінні; конструювання різних варіантів розподілу функціональних обов'язків, порівняння їх за взаємною ефективністю і вибір на цій основі оптимального.

4. На етапі вибору методів збору інформації – комплексне використання існуючих методів, що дає змогу максимально використати компенсуючі можливості методів. Необхідність поєднання методів збору інформації в певному співвідношенні зумовлена тим, що всі вони не є універсальними, мають свої сильні і слабкі риси, а тому їх необхідно відбирати і поєднувати, враховуючи ці обставини і ті завдання, які стоять перед управлінцем.

5. На етапі обробки й аналізу інформації – уміння відрізнити будь-яку

інформацію від власне управлінської, за необхідності перетворювати різні дані, відомості в управлінську інформацію, тобто в таку, яка реально може бути використана в процесі управління. Ця інформація завжди пов'язана чи то з цілями, чи то зі суб'єктами керуючої системи, чи з компонентами управлінської діяльності.

б. На рівні забезпечення технічним оснащенням – впровадження автоматизованих засобів збору, обробки, передачі інформації, використання новітніх засобів обґрунтування і прийняття управлінських рішень, що сприятиме піднесенню ефективності системи інформаційного забезпечення, а отже, і управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Вищезазначені засоби оптимізації інформаційного забезпечення управління загальноосвітніми навчальними закладами можуть бути використані керівниками як на етапі побудови системи цільового інформування, так і в процесі її функціонування й розвитку, оскільки навіть за найбільш ретельного проектування системи інформаційного забезпечення неможливо передбачити всі фактори, багато з яких не залежать від керівника школи і не можуть бути передбачені заздалегідь.

Поділ діяльності на окремі операції та процедури за умови глибокого розуміння природи і специфіки інформаційних процесів в управлінні загальноосвітніми навчальними закладами допомагає створити технологію системи цільового інформаційного забезпечення, яка окреслює певний порядок, логічність і послідовність дій щодо її впровадження з їх наступною координацією, синхронізацією і вибором оптимальних засобів та методів виконання. Дана технологія містить дві форми:

- 1) проект, з визначеними процедурами і операціями (конструювання системи інформаційного забезпечення);
- 2) сама діяльність, побудована відповідно до цього проекту.

Технологію системи інформаційного забезпечення можна звести до такого алгоритму:

1. Адаптація. Оскільки усвідомлення нових ідей, їх сприйняття є психологічно обумовленим процесом, то керівники повинні мотивувати доцільність удосконалення інформаційного забезпечення, тобто фактично зорієнтувати всіх суб'єктів управління на необхідність впровадження моделі цільового інформаційного забезпечення. Усвідомлення співвідношення інформаційної системи з потребами управління важливе для того, щоб вона органічно увійшла в загальну структуру управлінської діяльності.

2. Вибір моделі інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім

навчальним закладом. Модель мусить характеризуватися привабливістю цілей, простотою обґрунтування, гнучкістю процедур і операцій, надійністю теоретичного і методичного забезпечення, не потребувати додаткових фінансових затрат, перебудови штатного розпису і сприяти раціональному використанню часу усіма суб'єктами управління.

3. Створення умов для її впровадження та функціонування, а саме:

- дотримання фундаментальних системоутворюючих принципів, на яких ґрунтується інформаційне забезпечення;
- відповідність системи інформаційного забезпечення типу загальноосвітнього навчального закладу та структури управління;
- ретельне планування побудови системи інформаційного забезпечення;
- патисипативне управління, сутність якого у залученні, участі в управлінні всього колективу загальноосвітнього навчального закладу;
- координація і поетапність дій;
- проектування та реалізація зворотного зв'язку;
- впровадження в управлінську діяльність комп'ютерної техніки.

4. Конструювання системи цільового інформаційного забезпечення:

4.1. Визначення цілей. Цілі мають бути чіткими, конкретними, реальними, а результат, який прогнозується, піддаватися діагностиці. Цілі нерозривно пов'язані із засобами. По-перше, постановка цілі передбачає одночасно і визначення засобів її досягнення. По-друге, реалізована ціль стає засобом досягнення наступної цілі. Тому при визначенні цілей управлінського впливу важливо точно встановити, який саме результат передбачається отримати за умови їх досягнення, якими засобами отримати цей результат, строки досягнення цілей.

4.2. Окреслення змісту управлінської інформації. Цілі визначають зміст педагогічної інформації. Розробляючи його, керівники повинні виходити з твердження про те, що людина, яка пізнає, з усього нескінченного різноманіття об'єктивної реальності змушена виділяти чітко визначену сукупність явищ і фактів, висновки з аналізу яких можуть бути використані в її діяльності. Зміст інформації, яка циркулює в педагогічних системах, має відповідати конкретним завданням і потребам суб'єктів.

4.3. Визначення джерел інформації. Інформація надходить до керівника з різноманітних джерел, які є необмеженими і невичерпними. Це директивні і нормативні акти; педагогічна, наукова, правова, методична, навчальна, довідкова, художня література; передовий досвід; матеріали атестації педагогічних кадрів; статистичні, фінансові документи, звіти;

шкільна документація; результати інспекторських перевірок тощо. Основними джерелами внутрішкільної інформації є суб'єкти управління: керівники, педагоги, учні.

4.4. Формування інформаційних потоків. Диференціація інформаційних потоків за змістом даних відповідно до цілей та суб'єктів управління є основою для побудови системи цільового інформаційного забезпечення управління загальноосвітнім навчальним закладом. Формування інформаційних потоків має на меті також призначення відповідальних за збір, обробку, збереження і передачу інформації.

До збору, аналізу, передачі даних залучаються учасники навчально-виховного процесу, тобто відбувається делегування їм певних управлінських функцій. Це означає, що розподіл функціональних обов'язків між членами колективу школи мусить проводитися таким чином, щоб виконання функцій кожного з них забезпечувало збір і обробку необхідної інформації з різним ступенем узагальнення. Збір інформації забезпечується комплексним використанням методів її збору. Методами збору інформації є спостереження, вивчення, усне та письмове опитування, анкетування, тестування, метод оперативного аналізу щойно проведеного заходу, інші методи: ретроспективний експеримент, моніторингове дослідження, самооцінювання, “клінічного спостереження”, “вчительський портфель”.

4.5. Класифікація даних. Отриману з різних джерел і певною мірою опрацьовану інформацію керівник класифікує за ознаками: якісною, тобто за цінністю тих чи інших даних для прийняття управлінських рішень; змістовою – дані про різні компоненти навчально-виховної системи; часовою, тобто відповідністю надходження даних і строками виходу управлінської інформації.

Класифікуючи інформацію за якісною ознакою, необхідно враховувати домінуючі функції діяльності кожного суб'єкта управління, що допоможе уникнути надлишкової інформації.

4.6. Визначення строків та форм виходу інформації. Опрацьована та проаналізована інформація повинна мати вихід, інакше вона не може становити ніякої цінності. Вихід інформації відбувається з такою періодичністю, яка відповідає реальним подіям і потребам усіх суб'єктів управління. Формами виходу інформації можуть бути розпорядження, накази, педагогічна рада, методична рада, нарада колективу, нарада при директорі, засідання методичного об'єднання, засідання громадських організацій, батьківського комітету, органу учнівського самоврядування,

консультація, бесіда, графік, стенд тощо.

5. Виявлення і аналіз можливих негативних і позитивних факторів у ході побудови та функціонування системи, корекція. Мета такого аналізу – підсилити переваги, звести недоліки до мінімуму, послабити можливі труднощі, створити нові можливості ефективного засобу визначення потенціалу системи.

Можливі позитивні фактори: концентрація зусиль колективу на основних завданнях, підвищенні творчої активності шкільного колективу; підсилення демократичних тенденцій в управлінні школою; достатньому та максимальному задоволенні інформаційних потреб учасників навчально-виховного процесу; забезпеченні систематичного зворотного зв'язку; раціональному використанні бюджету робочого часу суб'єктами управління.

Можливі негативні фактори: повільно долається недолік професійного мислення – нездатність формулювати чіткі цілі для учасників навчально-виховного процесу; планування роботи щодо впровадження моделі цільового інформаційного забезпечення недостатньо співвідноситься з реальним потенціалом колективу, що призводить до нереальності виконання поставлених завдань і орієнтирів або до їх недостатньої складності; заходи щодо впровадження моделі цільового інформаційного забезпечення не сприймаються як план роботи з характерними для нього чіткістю, ясністю, конкретністю і визначеністю; нечіткість розподілу функціональних обов'язків щодо наповнення інформаційних блоків, непродумане делегування управлінських функцій; недостатня розробленість структури горизонтальних та вертикальних інформаційних взаємозв'язків і залежностей; недостатня інтеграція зусиль всіх суб'єктів управління щодо впровадження моделі інформаційного забезпечення управління загальноосвітніми навчальними закладами.

Перспективи: забезпечення прогностичної діяльності суб'єктів управління; ефективне використання інформаційних ресурсів; покращення психологічного клімату в колективі; можливість підвищення рівня інформаційної культури суб'єктів управління: визначення структури і вибору технічних засобів інформаційного обслуговування управління.

Виявлені позитивні та негативні фактори потребують вироблення коригуючих дій під час їх реалізації. Корекція здійснюється трьома шляхами: реагування на очікувані зміни ситуації (в цьому випадку за непрямими ознаками передбачаються шкідливі впливи на систему і відповідно до їх характеру відбувається перебудова в роботі); реагування на зміни ситуації,

що відбулися; реагування на помилки (в цьому випадку мають місце відхилення в ході процесу внаслідок тих чи інших шкідливих впливів на нього, а корекція проводиться відповідно до характеру відхилень на підставі аналізу помилок).

б. Оцінювання ефективності системи інформаційного забезпечення.

У процесі побудови та функціонування системи цільового інформаційного забезпечення постає питання про її ефективність. Ефективність, як і вірогідність, характеризує співвідношення діяльності зі ступенем наближення до кінцевої або заданої мети. У вузькому розумінні це поняття означає результативність. У контексті мети впровадження системи інформаційного забезпечення його ефективність має бути пов'язана з характером тих змін, які відбуваються в інформаційному забезпеченні управління загальноосвітнім навчальним закладом. Відповідно в якості таких критеріїв виступають:

1. Наявність систематизованого змісту інформації, її типізація (структурованість управлінської інформації, систематизованість за певними ознаками; наявність банку даних про функціонування всіх підсистем; надання переваги перспективній та ретроспективній інформації над поточною).

2. Відповідність змісту інформації цілям, завданням, вимогам до якості управління (чітке визначення цілей; декомпозиція цілей на завдання; забезпечення ефективного впливу на керовану систему завдяки співставленню результатів з метою).

3. Наявність чітко визначеного комплексу об'єктів зворотного зв'язку та своєчасне надходження зворотної інформації (чітко визначений зміст зворотної інформації; систематичний облік реалізації управлінських рішень; поточний аналіз оптимальності взаємодії суб'єктів управління).

4. Цілеспрямованість у формуванні інформаційних потоків (визначеність джерел та каналів надходження інформації; раціональний розподіл обов'язків між учасниками навчально-виховного процесу; поточне коригування спрямованості інформаційних потоків; організованість інформаційних зв'язків і залежностей).

5. Комплексність використання методів збору інформації (створення надійного механізму інформування; динаміка використання різних методів збору інформації; достатня забезпеченість інформацією підготовки управлінських рішень).

6. Раціональні витрати бюджету робочого часу суб'єктами управління під

час досягнення максимально можливих для конкретних умов результатів (розробка конкретних завдань для всіх суб'єктів управління; мінімізація витрат часу на збір інформації; економія особистого часу керівників, педагогів, учнів; наявність ефективних форм збереження інформації).

Окреслені теоретичні засади побудови системи цільового інформаційного забезпечення дають можливість оптимально систематизувати всю необхідну для управління (і про управління) школою інформацію, уникнувши труднощів щодо впорядкування даних, пов'язаних не лише з багатоструктурністю інформаційних потоків, а й з динамічністю та швидкою плинністю інформації про результати навчання, виховання, розвитку школярів. Зміст інформації поступово перетворюється в логічні структури інформаційних потоків, що дає можливість уникнути їх повторюваності чи нестачі.

Нова суспільна структура – інформаційне суспільство, яке виникло у наш час під впливом процесу інформатизації, характеризується високим рівнем інформаційних технологій, розвинутими інфраструктурами, що забезпечують виробництво інформаційних ресурсів і можливості доступу до інформації, процесами прискореної автоматизації та роботизації всіх галузей виробництва й управління, радикальними змінами соціальних структур, наслідком яких є розширення сфери інформаційної діяльності.

Саме тому особливим аспектом соціального життя виступає інформаційна культура. Під інформаційною культурою розуміють, передусім, рівень розвитку інформаційних зв'язків у суспільстві та характеристику інформаційної діяльності людей. Інформаційна культура трактується також як єдність інформаційної спроможності та творчої інформаційної діяльності, що реалізуються в інформаційній взаємодії суб'єктів у процесі створення, зберігання, перетворення, передавання, сприймання, використання інформації в суспільстві.

Інформаційна культура виступає як предмет, засіб, результат соціальної активності людини, впливає на характер та ефективність її практичної діяльності. Загальними функціями інформаційної культури є: регулятивна – інформаційна культура суттєво впливає на хід інформаційної діяльності, пізнавальна – інформаційна культура безпосередньо пов'язана з навчальною, дослідницькою діяльністю людини, комунікативна – є невід'ємним компонентом взаємозв'язку людей, виховна – сприяє освоєнню людиною надбань культури в цілому, оволодінню інтелектуальним багатством суспільства. Інформація є одним з чинників формування

організаційної культури. Різний підхід до використання інформаційних ресурсів є однією з основних ознак відмінності організаційних культур. Принципово кращим варіантом використання інформації є її загальнодоступність при ухваленні рішень, виконанні необхідних розрахунків та підготовки науково обґрунтованих прогнозів.

Оскільки організаційна культура є одним з елементів внутрішнього середовища організації, то вона формується управлінцями значною мірою залежно від того, наскільки ефективним є обмін інформацією між працівниками. Від рівня використовуваних інформаційних технологій залежить і вирішення питань, пов'язаних з підтримкою та розвитком організаційної культури. Вільний доступ до інформації характеризує сильну організаційну культуру, яка відрізняється від слабкої культури тим, що працівники відчують себе невід'ємною частиною могутнього єдиного колективу, що має загальні устремління та цінності, добре поінформованого про діяльність один одного. В організації керівниками та підлеглими можуть використовувати такі сучасні інформаційні технології: гіпертекстові технології, телекомунікаційні методи доступу, мультимедіа.

Сучасні інформаційні технології організаційної культури керівника ЗНЗ включають :

1. *Гіпертекст*. Використання гіперпосилань надає можливість переміщуватися у своєму власному темпі по всьому надрукованому тексту, яким користується керівник. У процесі самоосвіти за допомогою електронного посібника керівник не просто отримує знання. Він активний учасник інтерактивного процесу дистанційного навчання, що ґрунтується на особистісно-зорієнтованій моделі освіти. Вважаємо за потрібне відмітити такі позитивні властивості електронних посібників у процесі самоосвіти керівника ЗНЗ:

- індивідуалізація навчання (здійснюється завдяки тому, що електронний посібник дозволяє кожному педагогові опанувати матеріал у власному темпі);
- наочність (забезпечується використанням мультимедійних технологій: анімацій, гіперпосилань, відеосюжетів, інтерактивних моделей тощо);
- підвищення ефективності роботи керівника (вивільнившись від рутинної праці, він зможе більше часу витратити на творчу працю, на опанування та впровадження нових педагогічних технологій);

- мобільність посібника (він є відкритою навчальною системою: педагог-керівник може доповнювати матеріал, модифікувати, коригувати, враховуючи особливості управлінської професії).

2. Телекомунікації. Останнім часом активно запроваджуються комп'ютерні системи громадського доступу: комерційні бази даних тематичного характеру; системи електронних бірж та рекламних дошок; системи віддаленої обробки інформації; засоби надання інформаційних та інших видів послуг. Основними формами реалізації цих систем є локальні обчислювальні мережі та телекомунікаційні системи. Можливості локальних обчислювальних мереж жорстко обмежені територіально. Найбільшу гнучкість і широту можливості мають засоби телекомунікаційних систем. Наявні телекомунікаційні середовища відрізняються як за номенклатурою та характером функціональних можливостей, що надаються (електронна пошта, факси, послуги економічного банку даних), так і за вартістю своїх послуг.

Сучасне суспільство у повсякденній виробничій, науковій, освітній та інших видах діяльності людей інтенсивно використовує запаси знань, досвід, інтелектуальний потенціал, який зосереджений в книгах, патентах, журналах, звітах, ідеях та ін.

Цінність інформації та питома вага інформаційних послуг в житті сучасного суспільства різко зросли, що дає підставу говорити про головну роль власне інформації, під якою (із загальних позицій) розуміємо відомості про фактичні дані і сукупність знань про залежності між ними, тобто засіб, за допомогою якого суспільство може усвідомлювати себе і функціонувати як єдине ціле. Природно припустити, що інформація повинна бути науково достовірною, доступною з точки зору можливостей її отримання, розуміння і засвоєння; джерела, з яких “дістається” інформація, повинні бути коректними та відповідати сучасному науковому рівню.

Можливість легкого доступу до інформаційних ресурсів, а в сфері освіти – до інформаційно-методичного забезпечення процесу навчання, тиражування передових педагогічних технологій на базі використання засобів інформаційно-телекомунікаційних технологій (ІТТ) забезпечує розширення і зміцнення зв'язків між окремими структурами системи освіти. Це приводить до вдосконалення її інфраструктури. Автоматизація процесів ведення діловодства в навчальному закладі, реалізація управління окремими етапами навчального процесу приводить до вдосконалення механізмів організаційного управління системою освіти, позбавляє від рутинної, “паперової” роботи.

Таким чином, застосування інформаційно-телекомунікаційних технологій у процесі управління ЗНЗ сприяє підвищенню ефективності організаційної культури керівника ЗНЗ, сприяє його нестандартному мисленню, творчому підходу до розв'язання професійних завдань.

3. *Мультимедіа*. Це інтерактивна система, що забезпечує роботу з текстами, нерухомими та рухомими зображеннями, анімаційною комп'ютерною графікою, мовою та високоякісним звуком.

Сучасний етап розвитку педагогічної практики передбачає використання мультимедійних технологій у вигляді поєднання різних засобів передачі інформації (тексту, звуку, графіки, рухомих і нерухомих зображень) за допомогою комп'ютера або іншого аудіовізуального пристрою. Порівняно з іншими технологіями навчання мультимедійні характеризуються можливістю одномоментного візуального та слухового сприймання, синтезу та синхронізації вербалізованих та невербалізованих знань, синхронізації та інтеграції часово-просторових та візуально-просторових джерел художньої та навчальної інформації. Використання інформаційних мультимедійних технологій у системі професійної діяльності керівника ЗНЗ дозволяє розвивати його творчий та інтелектуальний потенціал, здібності сприймати та генерувати нові знання, а також застосовувати їх на практиці. Систематичне використання мультимедійних технологій в управлінській діяльності поряд із традиційними засобами дозволяє ефективно розв'язувати такі завдання як: забезпечення науковості в організаційній роботі; керівництво пізнавальною діяльністю; розвиток організаційних здібностей.

Отже, становлення організаційної культури відбувається у процесі професійної діяльності керівника через її інформаційний компонент. Розвиток організаційної культури керівників, оволодіння ними новими інформаційними технологіями, підходами до створення та користування системами інформаційного забезпечення управління потребує спеціальної підготовки, якій мають сприяти заклади та установи післядипломної освіти педагогічних кадрів [160]. Створення системи роботи з керівниками, під якою ми розуміємо сукупність організаційно-методичних структур, курсів, спецкурсів, програм тощо, спрямованих на постійне підвищення рівня професійної майстерності, сприятиме удосконаленню інформаційної діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Результатом реалізації системи стане сформованість організаційної культури, готовності керівника до створення і користування системами інформаційного забезпечення управління.

Структурними компонентами такої цілеспрямованої роботи є:

- проведення курсів підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ з питань інформаційного забезпечення управління школою;
- введення в навчально-тематичні плани курсів модуля з питань інформаційної культури;
- розробка та проведення відповідних спецкурсів;
- теоретичні, навчально-практичні семінари;
- вивчення та популяризація кращого досвіду з даної проблеми;
- робота творчих клубів, об'єднань тощо;
- підготовка та випуск відповідних посібників, пакетів матеріалів для самоосвітньої роботи керівників.

Тематикою всіх організаційно-методичних та навчальних форм роботи, де буде реалізовуватись дана проблема, повинно бути передбачено розгляд як теоретичних, так і практичних питань щодо інформаційного забезпечення процесу управління, сутності управлінської інформації, її властивостей, джерел, форм існування; особливостей інформаційних зв'язків у педагогічних системах, інформаційного характеру взаємодії їх суб'єктів, моделей інформаційного обміну в освітніх закладах та установах [399].

Особливе місце на заняттях мусить відводитися формуванню вмінь і навичок роботи з інформацією, моделюванню систем інформаційного забезпечення, конструюванню форм збереження управлінської інформації, моніторингу як вищій формі інформаційної діяльності керівника освітнього закладу, роботі з персональним комп'ютером.

Зміст занять має розкриватися через використання активних форм навчання: проблемні лекції, практикуми, тренінги, групові дискусії, ділові ігри, аналіз управлінських ситуацій тощо. Застосування відповідної системи методів і форм навчання дасть змогу поєднувати вивчення теоретичного матеріалу з практичним його закріпленням, а також організувати активну сумісну роботу та спілкування учасників семінару.

Процес формування та розвитку організаційної культури керівників освітніх закладів актуалізує розробку підходів до використання потенціалу нових інформаційних технологій для розвитку та становлення особистості керівника, підвищення рівня його креативності, розвитку здібностей до альтернативного мислення, формування вмінь розробляти стратегію пошуку рішень, прогнозувати результати реалізації прийнятих рішень на основі моделювання об'єктів, явищ, процесів, що вивчаються, та взаємозв'язків між ними. Керівник повинен вміти організувати систему збирання інформації,

аналізувати й оцінювати отриману інформацію, застосовувати соціально-психологічні та математичні методи досліджень, налагоджувати ефективну інформаційну систему в закладі. Мотивами та цінностями управлінської діяльності керівника виступають використання технічних засобів в управлінні школою, доступ до мережі Інтернет, застосування різноманітних методів збору інформації, можливість налагодження ефективної інформаційної системи школи. Якостями, необхідними для реалізації інформаційної культури керівника, є інтелект, принциповість, працелюбство.

Таким чином, можна зробити висновок, що розвиток організаційної культури управління сучасною школою – важлива умова ефективного менеджменту у сфері шкільної освіти, умова інноваційного розвитку навчального закладу, умова якісних змін у системі загальної середньої освіти. Однак особливості розвитку та становлення нової управлінської організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу потребують подальшого вивчення, адже, як стверджує сучасна практика, самі управлінці у різній мірі готові сьогодні до глибокої рефлексії основ власної професійної діяльності, тому і засоби наукового відображення процесів становлення організаційної культури управління мають враховувати ці та інші особливості в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом.

Якість менеджменту навчального закладу залежить від ступеня розвитку управлінської діяльності керівника, зокрема, від здатності оптимальної організації поточної та оперативної діяльності в часі. Як відомо, час є найбільш обмеженим ресурсом. Для сучасного навчального закладу постає необхідність впровадження системи управління часом. Для комплексного формування такої системи необхідна організаційна культура, командний дух, засновані на концепції тайм-менеджменту та формування культури кожного працівника і, зокрема, керівника навчального закладу.

Основною задачею керівника є організація неперервного поступального процесу, який включає операційне планування, організацію роботи персоналу в часі та просторі, координацію горизонтальних зв'язків, забезпечення формування ефективних інформаційних і комунікативних потоків, регулювання, контроль виконання завдань та ефективне стимулювання працівників на мотиваційній основі, що сприяє організаційному розвитку, формуванню командного духу і, як наслідок - корпоративної культури. На наш погляд, корпоративна, або організаційна, культура - це складова внутрішнього середовища навчального закладу, що підносить свідомість кожного працівника на рівень особистого сприйняття

місії навчального закладу та основних цінностей (внутрішня культура), формування зовнішньої культури та позитивного іміджу навчального закладу через формування ефективної командної взаємодії.

Особистість керівника, зокрема, його управлінська культура, є важливим чинником впливу на організаційну культуру. Управлінська культура керівника визначається як сукупність управлінської компетентності й професіоналізму (знання способів організації виробництва, трудових і управлінських функцій, технологій управління та інформаційного забезпечення, організації діловодства та техніки особистої роботи, навчання й підготовки працівників) та особистісних якостей (моральності, навичок міжособистісних комунікацій, системи ціннісних орієнтацій, що складає мотиваційне ядро поведінки керівника). Саме особистісні соціально-психологічні якості, такі як: знання, уміння і навички ефективного спілкування, емпатія, рівень домагань, самоконтроль, врівноваженість, є важливими у визначенні рівня управлінської культури і організаційної культури зокрема.

Основним елементом організаційної культури закладу освіти є впровадження тайм-менеджменту, тобто управління часом, що дозволяє оптимізувати діяльність колективу і підвищити ефективність його діяльності. Взагалі, тайм-менеджмент – це сфера управлінської діяльності, яка стала самостійним напрямком менеджменту у 70-х рр. ХХ ст. Будь-який керівник при формуванні основ організаційної культури повинен розпочинати з внутрішньої самоорганізованості. Адже керівник навчального закладу – це взірець навчального закладу.

Вважається, що планування свого часу і управління ним – особиста справа кожного. Проте здатність співробітника укладатися в терміни, розставляти пріоритети і грамотно розподіляти робоче навантаження – це запорука не лише особистої успішності, але і ефективної діяльності підприємства. Фахівці упевнено стверджують: тайм-менеджмент – цей новий напрям в управлінській сфері, спосіб зробити організацію конкурентоздатною, створивши при цьому співробітникам комфортніші умови праці, що у свою чергу підвищує їх мотивацію.

Як правило, стиль роботи будь-якого підприємства задається керівником. Якщо він уміє грамотно розподіляти свій час, то впровадження ним відповідної техніки управління в повсякденну діяльність підлеглих допомагає підвищити мотивацію і ефективність їх праці. Інакше цей життєво важливий ресурс марно витрачається, дії співробітників не погоджені, що

викликає в колективі почуття роздратованості і дискомфорт. Робота менеджера є сукупністю рутинних процедур і нових видів діяльності. Як показують дослідження, керівники вищої ланки лише 47% свого робочого часу витрачають на те, чим повинні займатися, – на управління, а 53% - на рішення поточних завдань, тобто “діяльність, протилежну до управління”.

При цьому до дійсно важких і стратегічних проблем “не доходять руки”, а коли виявляється, що рішення все-таки має бути прийняте, стрімкі, але непродумані дії лише примножують загальну зайнятість.

Хотілося б підкреслити, що пошук прийомів організації часу пов’язаний з глибоким аналізом індивідуального стилю роботи конкретного менеджера або управлінця. Буває важливо визначити такі параметри, як темперамент, сенсорні переваги, пріоритетність цілей і багато що інше. Це дає можливість вибрати індивідуальний, оптимальний для конкретної людини стиль управління часом і робочим навантаженням, і тут не може бути ніяких стереотипів. Для людини, що займається напруженою інтелектуальною працею, характерне використання в роботі трьох основних блоків: блок накопичення і обробки нової інформації; блок віддачі і розподілу інформації; блок відпочинку і релаксації. Кожен з цих блоків є невід’ємною частиною гармонійного розвитку особистості. Порушення пропорцій між цими блоками або ігнорування одного з них призводить до зменшення працездатності, а отже, і ефективності праці. Підтримка режиму стійкого особистого і організаційного розвитку в довгостроковій перспективі, високого рівня здоров’я і творчої активності шляхом оптимального поєднання режимів функціонування і розвитку є основною умовою стабільної роботи будь-якої організації.

У процесі нашого дослідження виявлено головні причини, що примушують керівників ЗНЗ нераціонально витратити час:

- ✓ телефонні дзвінки;
- ✓ люди, що заглядають до нас без запрошення;
- ✓ погано організований обмін інформацією між підрозділами;
- ✓ проблеми з комп’ютерним устаткуванням;
- ✓ зміна черговості робіт, що нав’язується колегами;
- ✓ недолік організаційного планування;
- ✓ невміння слухати інших людей;
- ✓ незадовільна організаційна структура;
- ✓ виправлення помилок, яких можна було б уникнути;
- ✓ нерішучість у ділових питаннях;

- ✓ погано організовані і скоординовані збори;
- ✓ відволікаючі чинники на робочому місці;
- ✓ надмірна офісна бюрократія.

Тайм-менеджмент (від англ. *time management*) – сукупність методик оптимальної організації часу для виконання поточних задач, проектів та календарних подій. Типовими підходами в управлінні часом є постановка пріоритетів, розбиття великих завдань та проектів на окремі дії та делегування іншим людям. До управління часом належать також методи впливу на мотивацію та контролю результатів. По темі менеджменту часу часто проводяться психологічні тренінги. Головними допоміжними інструментами для управління часом є особистий календар, список поточних завдань та список проектів. Механізми для управління часом (календар та список задач з можливістю їх пріоритетизації та категоризації) реалізовані в комп'ютерних програмах, таких як Microsoft Outlook, iCal, а також у сучасних мобільних телефонах та кишенькових комп'ютерах.

На винахід терміну тайм-менеджмент претендує компанія Time Management International. Її засновник, данець Клаус Меллер, в 70-ті роки винайшов Time Manager – складно влаштований блокнот-щоденник, який можна вважати пращуром сучасного органайзера.

Планування робочого часу фахівця означає підготовку до реалізації цілей та упорядкування робочого часу. З практики відомо, що при витраті 10 хвилин на планування робочого часу можна щодня заощадити до двох годин. Для раціонального використання свого часу фахівцю необхідно, перш за все, чітко усвідомити свої основні функції, цілі, завдання та бюджет часу. При плануванні слід враховувати такі основні правила:

1. При складанні плану на день залишити 40 % часу вільним, тобто 60% часу відвести на планові роботи, 20% – на непередбачені, а 20 % – на ті, що виникають спонтанно.

2. Треба постійно фіксувати витрачений час. При цьому слід вказувати, як і на які потреби він був витрачений. У результаті фахівець, маючи повне уявлення про витрати свого часу, може скласти план на майбутнє.

3. Для складання гарного плану з чітким зазначенням використаного часу необхідно розподілити свої завдання на довго-, середньо- і короткострокові.

4. Основні принципи складання плану: регулярність, системність, послідовність.

5. Для забезпечення реальності планування слід планувати такий обсяг завдань, з якими фахівець може реально впоратися.

Основою плану використання часу фахівця може служити його перспективний план. З урахуванням цього багаторічного плану складають річний план, який охоплює квартальні плани. Квартальні плани можуть бути скоординовані з річним планом та розділені на місячні плани. Виходячи з цього, тижнево-добовий план буде найточнішим планом використання робочого часу фахівця. План на робочий день являє собою найважливішу сходишку в плануванні робочого часу, він постійно контролюється і коригується з урахуванням обставин.

Існує безліч авторських методик для управління часом. Великою популярністю в англomовному світі користується методика *Getting Things Done*, розроблена Девідом Алленом і базується на тому, що записування всіх поточних справ, проектів та ідей дозволяє тримати пам'ять неперевантаженою і вільною для найголовнішого. Важливим компонентом методики є прийняття рішення про те, чи є можливість щось вдіяти по відношенню до різного роду інформації, яка надходить. Як способи реагування на нову інформацію, пропонується або заносити дату в календар, або додавати її у список поточних дій, або розміщати у власній довідковій системі, або при недостатній важливості відкладати на непередбачуване майбутнє чи повністю відкидати.

У німецькомовному світі відомим є метод ALPEN Лотара Зайверта. Планувати час пропонується використовуючи п'ять кроків, що відповідають першим літерам аббревіатури ALPEN:

- Aufgaben, Termine und geplante Aktivitäten notieren – нотувати завдання та заплановані дії
 - Länge schätzen – оцінювати тривалість виконання кожної дії
 - Pufferzeiten einplanen – включати у планування буферний час
 - Entscheidungen treffen – приймати рішення
 - Nachkontrolle – контроль за виконанням дій

Місце тайм-менеджменту в організаційній культурі керівника досліджувалося науковцями та публіцистами з різних країн. Серед сучасних

авторів пострадянського простору О. Горбачов, Є. Мерзлякова, В. Растимешин, Г. Архангельский, А. Гастев та інші. Найбільш широкого поширення отримали роботи, дослідження та підходи зарубіжних фахівців – Л. Зайверта, Й. Кноблауха, К. Бішофа (Німеччина), П. Дойля, Ст. Кові (США), Б. Санто (Угорщина), Джеймс Коулі (Австралія) та інших.

У широкому розумінні, організаційна культура – складова загальної культури суспільства, яку розуміють як систему надбіологічних програм людської діяльності, поведінки, спілкування, що розвивається історично і виступає умовою відтворення та зміни соціального життя в усіх його проявах і представлена сукупністю ідеалів, зразків поведінки, ідей і гіпотез, цінностей, ціннісних орієнтацій тощо [453].

Реалії життя доводять, що успішність та ефективність роботи будь-якої організації значною мірою залежить від організаційної культури керівника. У дослідженні процесів управління соціальними групами й організаціями, у розкритті принципів і розробці моделей прийняття ефективних рішень та ефективної діяльності організаційна культура посідає значне місце. Важливою вона є і для керівника навчального закладу, на якого покладено багато функцій. Перед керівником постає проблема, як в умовах обмеженості часу забезпечити найбільш ефективну їх реалізацію. Вирішення цієї проблеми і бере на себе тайм-менеджмент – система планування, організації, обліку і контролю використання робочого часу керівника та його підлеглих з метою підвищення ефективності діяльності навчального закладу загалом. Він базується на наступних елементах: плануванні робочого часу, чіткому ранжуванні пріоритетів, ефективній роботі з інформацією, вмінням вирішувати неприємні справи, коригуванням спілкування з оточуючими. Відповідно, тайм-менеджмент виступає не лише як система управління, але і як елемент організаційної культури. При цьому тайм-менеджмент передбачає, що кожен працівник повинен мати можливість інвестувати час не лише у працю, але й у свої особисті цілі: саморозвиток, дозвілля, здоров'я, сім'ю. Лише за таких умов працівник буде задоволеним, а відтак, і ефективним.

Практично кожен керівник навчального закладу у своїй діяльності стикається з реальністю непродуктивного використання свого часу. А час, як відомо, є найобмеженішим ресурсом. Тому для того, щоб підвищити ефективність реалізації завдань, що стоять перед керівником навчального закладу, необхідно у першу чергу з усією серйозністю підійти до планування робочого часу. Окрім свого часу, керівник повинен забезпечити ефективну

організацію робочого часу своїх підлеглих, досягнення кінцевої мети в оптимальні часові проміжки та з мінімальними затратами. Джеймс Коул.

Управління часом – це дія або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, при якому суттєво збільшуються ефективність і продуктивність. Управління часом дозволяє ефективно добирати необхідні інструменти і методи, що використовуються у процесі виконання конкретних завдань та досягнення визначених цілей. Управління часом пов'язане із широким спектром діяльності, а саме: плануванням, розподілом, постановкою цілей, делегуванням, аналізом тимчасових витрат, моніторингом, організацією, складанням документів і розстановкою пріоритетів.

Тайм-менеджмент забезпечує особливі шляхи і способи мобілізації навчального закладу як організації, що здійснює освітню діяльність, та її працівників раціонально і продуктивно використовувати свій особистий та робочий час, знаходити шляхи найбільш економних часових витрат в умовах дефіциту або жорстких часових обмежень у виконанні завдань. Цей цілеспрямований розвиток організаційної культури з особливим ставленням до часу (поєднання короткострокової та довгострокової перспективи у стратегічному плануванні, гнучкість часової орієнтації на минуле, теперішнє і майбутнє) перетворюється у один із інструментів управління .

Наукова організація праці керівника охоплює ряд напрямків: раціональний розподіл часу для виконання конкретних робіт і обов'язків між керівником, його заступниками, іншими управлінськими працівниками; планування праці й нормування робочого часу керівника; використання раціональних методів і засобів виконання управлінських робіт; раціональну організацію контролю за роботою підлеглих [489]. Реалізація цих напрямів дає можливість керівникові раціонально використовувати час за рахунок делегування частини своїх повноважень підлеглим, домагатися високої результативності своєї праці. Невміння розпоряджатися своїм часом спричиняє незадовільне виконання роботи керівником, відчуття незадоволеності собою, підлеглими, невпевненість у власних силах.

Невпорядкованість робочого дня, постійна зайнятість, безперервний поспіх у справах, які потребують вдумливого, планомірного вирішення, створюють у системі управління керівника та його заступників такий стиль роботи, який призводить до нераціонального використання часу в усіх підрозділах. Тобто, організаційна культура керівника тісно пов'язана з

організацією всіх процесів управління у підпорядкованому йому навчальному закладі та істотно впливає на успіх управління в цілому.

Раціонально спланований робочий час керівника умовно поділяється на три частини: 60 % припадає на заплановані справи; 20 % – резерв часу на непередбачені роботи; 20 % – резерв часу на творчу діяльність керівника. Як бачимо, при такому плануванні у керівника з'являється резерв часу. Завдяки встановленому резерву часу керівник має змогу протягом планового періоду адекватно реагувати на можливі ускладнення в процесі реалізації тих або інших завдань, вирішувати непередбачені справи.

Систематична, повсякденна, цілеспрямована робота відповідно до розкладу, чітке визначення і проведення зборів, нарад і засідань з детальною підготовкою обговорюваних і розв'язуваних питань, їх регламентованість, ритмічність дозволяють значно зменшити витрати часу.

Не слід забувати, що планування роботи дасть позитивний результат лише при наявності контролю за виконанням плану особистої роботи і підлеглих. Це дисциплінує усіх суб'єктів освітньої діяльності, сприяє ефективному використанню робочого часу, підвищенню якості управління навчальним закладом. Слід мати на увазі і те, що з підвищенням рівня організаційної культури зменшується час, що витрачається на управління основною діяльністю, і збільшується – на адміністративну, організаційну роботу, представництво, розв'язання соціальних проблем.

Для планування власної роботи керівнику треба проводити спеціальні спостереження, вивчати власні витрати часу протягом робочого дня. При цьому лише облік усіх робіт може дати повну картину навантаження. Дані аналізу дають можливість оцінити рівень організації часу керівника. Основним способом аналізу є порівняння фактичних витрат часу на кожний вид робіт із середніми статистичними витратами інших керівників того ж рівня. Проблемою будь якого керівника є складність раціонального використання часу через постійне втручання у його роботу. Як правило, у плані щоденної діяльності можна виділити одну чи дві важливі справи, що потребують першочергового вирішення. Проте керівник зобов'язаний вирішувати питання, з якими до нього звертаються колеги, навіть якщо вони абсолютно нетермінові і неважливі. Тайм-менеджмент дозволяє вирішити питання такого характеру шляхом делегування повноважень або ж застосуванням специфічних методів та прийомів .

Тайм-менеджмент дозволить вивільнити час шляхом розстановки пріоритетів, цілей і оцінки витрат часу на них. Алгоритм впровадження тайм-

менеджменту в діяльність керівника навчального закладу може бути різним. Однак першим і головним завданням є виявлення факторів, що викликають втрату часу і знаходження шляхів їх мінімізації. Для оптимізації власного часу керівник може використовувати різні способи і прийоми. Ступінь участі й витрат часу керівника ЗНЗ на управління необхідно оцінювати не кількістю вирішених ним питань безпосередньо в ході навчально-виховного процесу і витратами на це часу, а його діями, спрямованими на підвищення працездатності та самостійності підрозділів, конкурентоспроможності навчального закладу. Якщо керівник у своїй діяльності застосовує принципи тайм-менеджменту, то з часом вони поширюються серед співробітників. Слід відзначити, що вводити систему тайм-менеджменту ефективніше “зверху”, оскільки особистий приклад керівника – кращий для його підлеглих. Роль тайм-менеджменту як елемента формування організаційної культури керівника полягає не лише у тому, що в наслідок застосування основних його методів підвищується ефективність діяльності навчального закладу загалом, а й у тому, що він дає змогу діагностувати можливі ризики, підвищує адаптивність навчального закладу до змін, що відбуваються в суспільстві. Роль тайм-менеджменту важко переоцінити, адже його застосування дає можливість: правильно розставити пріоритети на рівні навчального закладу, окремих співробітників; чітко сформулювати цілі та строки, всі наради проводити виключно заради певного результату; раціонально використовувати свій час, час підлеглих; раціонально планувати використання наявних ресурсів; грамотно делегувати повноваження; скоротити чи позбутися понаднормової роботи; підвищити мотивацію співробітників тощо.

Отже організаційна складова організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу включає такі основні параметри розвитку як:

- працездатність і здоров'я керівника, що суттєво впливає на здатність до покращення соціально-психологічного клімату в колективі, мотивацію високого рівня праці, забезпечення стабільної продуктивності праці, продукування «культури здоров'я» в ЗНЗ ;

- лідерство, що передбачає наявність лідерських якостей та організаторських здібностей, а також забезпечує підтримку колективу;

- підбір кадрів та делегування повноважень керівником ЗНЗ (здатність формувати команди, вміння підбирати кадри, вміння розподіляти функціональні обов'язки, вміння делегувати повноваження);

- професійна компетентність керівника ЗНЗ, що забезпечує вміння планувати та контролювати роботу, вміння здійснювати адекватну самооцінку власної організаційної діяльності, вміння аналізувати діяльність та результати, вміння оцінювати діяльність підлеглих з урахуванням психологічних чинників у роботі з персоналом;

- поінформованість керівника ЗНЗ, що потребує організації інформаційних потоків, вміння вибудувати систему інформаційного забезпечення навчально-виховного процесу, створення і використання реклами закладу, наявності інформації про випускників, вміння роз'яснювати сутність нововведень, вміння аналізувати інформацію;

- тайм-менеджмент керівника ЗНЗ, що прогнозує дотримання регламенту (нарад, зустрічей тощо), чітке слідування розпорядку трудового дня, дозвіл на встановлення особливого темпу і режиму виконання власних завдань, делегування повноважень, виконання доручень підлеглими .

Дотримання успішної реалізації усіх зазначених складників ОКК ЗНЗ дозволить організувати ефективну педагогічну діяльність керівника, який у першу чергу є вчителем.

2.4. Педагогічна складова організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу

Педагогічна діяльність не обмежується високим рівнем теоретичної і методичної підготовки педагога, а й передбачає особистісні його якості, його позицію, здатність виявляти творчу ініціативу на підставі реалізації власної системи цінностей.

I. Зязюн

Для інтеграції України в міжнародний простір важливим є визнання людини як найвищої цінності суспільства. Це можливо за використання антропосоціального підходу до вивчення особливостей структурно-змістової специфіки організаційної культури управління навчальним закладом, яка допомагає позиціонувати керівникові організації одночасно і особистість, і головну виробничу силу з певними духовними й матеріальними інтересами, а також сприяє поєднанню цих інтересів із суспільними. Реалізації цього можна домогтися через впровадження цільового та адаптивного управління освітою, і, зокрема, загальноосвітнім навчальним закладом. Директор сучасного навчального закладу - це не просто посада керівника, але й велике педагогічне мистецтво. Сьогодні він покликаний поєднувати в одній особі викладача, методиста, державного інспектора, господарника, організатора

навчально-виховного процесу, чуйного й уважного наставника учнівського і педагогічного колективу [724].

Досліджуючи структурно-змістову сутність ОКК ЗНЗ, ми визначили такі чинники її педагогічної діяльності, як: педагогічна майстерність, впливовість, творча співпраця, емпатія, асертивність, гуманне ставлення до інших та предметна компетентність (рис 2.4.1.).

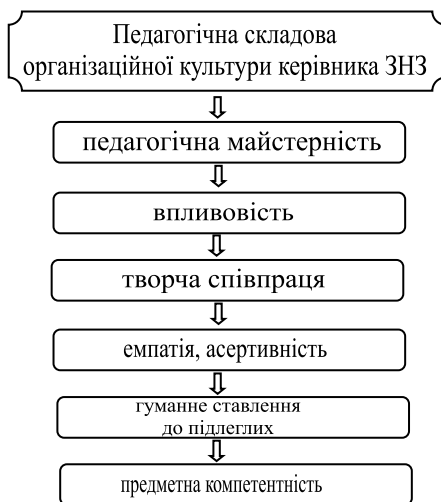


Рис. 2.4.1. Педагогічна складова організаційної культури керівника ЗНЗ

Право керувати треба заслужити високим професіоналізмом, належним рівнем володіння власною організаційною культурою, самовідданою працею. А для цього слід навчитися керувати людьми, поважаючи їх, бути стриманим, чуйним і доброзичливим до них, вміти слухати і почути всіх учасників навчально-виховного процесу та батьківської громадськості .

У контексті нашого дослідження слід враховувати соціально-педагогічну концепцію професійного становлення керівника як вчителя, яку розробив С.Вершловський [106]. У ній автор надає перевагу таким соціально-педагогічним характеристикам особистості вчителя:

- соціальна активність як сутнісна властивість індивіда, найважливіша якість особистості;
- гуманістична орієнтація, що відповідає глобальним змінам у сучасному світі;
- критичність мислення як прояв аналітичного підходу до процесу пізнання, оцінки оточуючої дійсності;
- цільова спрямованість на розвиток особистості школяра, формування у нього потреби в постійному русі вперед;
- залучення педагога до процесу взаємодії та співробітництва;
- включеність у життєдіяльність, у якій виявляється активність учителя.

Зазначимо, що *людина існує* в постійній діяльності. Універсальність

поняття “діяльність” породжує методологічно важливу властивість - поліфункціональність. Можна вести мову про декілька різних функцій, у яких зміст поняття “діяльність” виступає в контексті наукового мислення:

- як поняття з філософсько-методологічним змістом, що виражає універсальну характеристику людського світу;

- як предмет об’єктивного наукового вивчення в теоретичній площині певної наукової дисципліни відповідно до методологічних принципів останньої, зі специфікою її задач і сукупністю основних понять;

- як предмет управління - процес організації в системі функціонування і розвитку на основі сукупності фіксованих ознак та якостей.

Цінність діяльності залежить від багатьох конструктивних складових:

- соціальна престижність виконуваної роботи;

- реалізація здібностей особистості: організаторських, перцептивних, експресивних, комунікативних, психомоторних та ін.;

- можливості самовираження особистості;

- реалізація творчого потенціалу.

Педагогічна діяльність, як професійна, має місце в спеціально організованих суспільством освітніх установах, дошкільних закладах, установах додаткової освіти, підвищення кваліфікації і перепідготовки.

Ш. Амонашвілі визначає *педагогічну діяльність* як процес розв’язання педагогічних задач. Головна особливість полягає в специфіці її об’єкта, який є одночасно і суб’єктом, бо це завжди людина. Педагогічна задача виникає завжди, коли потрібно підготувати перехід людини від стану «незнання» до стану «знання», від «нерозуміння» до «розуміння», від «невміння» до «уміння», від безпорадності до самостійності [14]. Розв’язання педагогічних задач характеризується тим, що при аналізі ситуації педагог свідомо спирається на певну систему правил і вимог, він цілеспрямовано вибирає з «арсеналу» педагогічної науки і практики ефективні засоби для розв’язання даної задачі стосовно конкретних умов. Водночас педагог планує порядок своїх дій і вчинків. На завершення виконаної роботи він з позиції психологічної науки аналізує дані про зміни, що відбулися з людиною. Для професійного вирішення педагогічних задач треба спеціально готуватися, опановувати особливості роботи в галузі освіти і виховання людини. Керівники ЗНЗ набувають професійного досвіду і педагогічної майстерності у ході розв’язання педагогічних задач, різних видів педагогічної діяльності, наприклад:

- пізнавальної, науково-методичної;

- індивідуальної, групової, навчально-виховної;
- суспільно-просвітницької;
- підприємницької в сфері інформаційних послуг;
- дослідницької, природоохоронної (екологічної);
- конструкторсько-технічної у сфері гурткової, позакласної роботи;
- художньо-естетичної у сфері лицейської самодіяльності;
- спортивної, ігрової;
- роботи в формальних і неформальних групах, спілкування у позаурочний час.

Визначальними рисами характеру особистої та професійно-педагогічної спрямованості педагогів-керівників є:

- патріотизм, зорієнтований, зокрема, на служіння Батьківщині;
- любов до дітей, гуманізм, демократизм;
- громадянськість, свідомість і почуття суспільно-педагогічного обов'язку перед молоддю і народом;
- суспільно-педагогічна активність;
- принципове ставлення до загальнолюдських цінностей і милосердне - до вихованців та їхніх батьків;
- колективізм;
- професійне новаторство, використання інновацій і активна творчість у педагогічній роботі;
- професійна працездатність;
- товарицькість, толерантність, прагнення до співробітництва, миролюбне ставлення до людей різних національностей і релігійних віросповідань.

Інтелектуальні риси характеру керівників-вчителів у процесі педагогічної діяльності представлені:

- професійною педагогічною ерудицією, яку характеризують обсяг, ґрунтовність і системність знань;
- педагогічною уважністю;
- педагогічною спостережливістю;
- оперативною і довготривалою педагогічною пам'яттю;
- кмітливостю;
- гнучкістю, сміливістю, оригінальністю;
- критичністю, ясністю, логічністю, самостійністю суджень;
- педагогічною допитливістю;
- здатністю аналізувати педагогічні ситуації і успішно їх вирішувати;

- розвиненістю мовлення.

Сучасному керівникові навчального закладу властиві такі риси наукового стилю мислення:

- *системність мислення:* здатність різнобічно охоплювати явища, виокремлювати комплекси взаємозалежних компонентів у підсистемах, отримувати ґрунтовні дані для розв'язання завдань;
- *детермінізм мислення:* здатність встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, визначати взаємозалежність між явищами в педагогічній системі;
- *імовірність мислення:* здатність виявляти і прогнозувати можливі шляхи розвитку навчально-виховного процесу, дії особистостей, груп, колективів;
- *конкретність мислення:* здатність переносити (використовувати) загальні положення теорії для пояснення поточних фактів і ситуацій; здатність їх аналізувати і робити оперативні висновки;
- *перспективність мислення:* здатність передбачати події в розвитку; здатність до анципації, моделювання «зони найближчого розвитку»;
- *економічність мислення:* здатність вибирати шляхи найменших витрат сил і часу, найкоротші шляхи розв'язання завдань;
- *рефлексивність мислення:* здатність оцінювати свою діяльність «збоку», немовби очима учнів;
- *евристичність мислення:* здатність ставити і перевіряти гіпотези, фільтрувати альтернативи за різними критеріями, генерувати інформацію, робити висновки.

У кожній фразі та вчинку вчителя (як і будь-якої людини) виявляються моральність чи аморальність, чесноти чи вади. Людина завжди стоїть перед альтернативою вибору. Моральність є однією з форм суспільної та індивідуальної свідомості, яка відображає ставлення людини до Батьківщини, до навколишньої природи, до власності, до праці та інших видів діяльності. Учитель завжди перебуває в системі «людина - людина», тому під час спілкування з вихованцями його слова і вчинки мають утверджувати вічні загальнолюдські цінності. У процесі педагогічної (управлінської) діяльності яскраво проявляються вольові риси характеру керівника ЗНЗ в ролі вчителя.

Воля - здатність людини керувати своїми психічними процесами і діяльністю. Основними функціями волі є: вибір мотивів і цілей, регулювання спонукань до дій при недостатній чи надлишковій їхній мотивації, організація психічних процесів у адекватну виконувану людиною діяльність системи, мобілізація фізичних і морально-психічних сил для досягнення поставлених цілей.

Провідними волевовими рисами характеру особистості вчителя є:

- соціально значуща мотивація розумових і предметно-практичних дій;
 - цілеспрямованість;
 - наявність, розробленість оперативних (нагальних), тактичних і стратегічних цілей педагогічної роботи;
 - упевненість у своїх силах і можливостях;
 - організованість, зібраність;
 - самовладання, витримка;
 - рішучість, сміливість у межах виправданого педагогічного ризику;
 - завзятість у доведенні розпочатої справи до завершення, ретельність.

Важливим проявом професійної *педагогічної компетентності* керівника ЗНЗ, як учителя, є вміння аналізувати педагогічну діяльність, визначати новий рівень стану навченості та вихованості учнів, нові педагогічні цілі:

- вміння визначати ступінь досягнення поставленої мети;
- виявляти нові знання, навички, вміння, досвід, нові якості, які з'явилися у свідомості і поведінці, порівнювати з попередніми успіхами;
- визначати причини невдалих педагогічних впливів, недоліки у своїй діяльності, причини неефективного розв'язання педагогічних завдань, помилки;
- співвідносити свій досвід з педагогічною теорією, методичними рекомендаціями;
- будувати програму свого професійного самовиховання і самоосвіти і в разі потреби змінювати свою діяльність;
- змінювати цілі виховання у зв'язку з появою нових, раніше непередбачених чинників.

Водночас ефективність розв'язання педагогічних завдань керівником на рівні планування навчально-виховного процесу у ЗНЗ можна відслідкувати через його вміння:

- ставити себе в ситуацію учителів та учнів, уявляти і розуміти їхній психічний стан, враховувати це в процесі планування навчально-виховної роботи;
- виявляти і точно формулювати можливості вирішення завдань у зв'язку з поставленою метою в навчально-виховній роботі;
- точно визначати головне завдання в конкретній ситуації, за нею - другорядне і так само інші, відповідно до їх значущості;
- правильно визначати основні (об'єктивні і суб'єктивні) умови розв'язання завдань;

- вибирати оптимальні форми навчальної і виховної роботи;
- оптимально планувати методи навчання і виховання;
- оптимально планувати роботу окремих учнів;
- правильно уявляти і планувати зв'язки учнів одне з одним, власні стосунки з ними;
- оформляти свої плани у відповідні шкільні документи;
- співвідносити своє планування з загальношкільними;
- визначати й оцінювати діяльність інших педагогів (загалом суб'єктів педагогічної діяльності), які перебувають у конкретній виховній системі;
- використовувати досвід інших педагогів для планування своєї роботи.

Складовою професійної педагогічної компетентності керівника-вчителя є також і уміння здійснювати практичне втілення запланованого в життя:

- передавати, повідомляти інформацію учням;
- доводити, переконувати, вести дискусію;
- використовувати доцільний зміст навчальної і виховної роботи;
- використовувати різноманітні засоби навчальної і виховної роботи;
- використовувати ефективні форми організації навчальної і виховної роботи;
- педагогічно впливати на учнів особистим прикладом і демонстрацією наочного матеріалу;
- педагогічно впливати на учнів, стимулювати їхню діяльність за допомогою показу різноманітних прийомів виконання тієї чи іншої роботи (показувати, як треба виконувати певне завдання);
- давати учням доручення, завдання;
- стимулювати колективну навчальну і громадську роботу школярів;
- оперативно надавати різнобічну духовну і психотерапевтичну допомогу учням, створювати ситуації успіху;
- впливати під час спілкування зі школярами на їхню внутрішню координацію (регулювати стосунки, узгоджувати діяльність одне з одним, ліквідувати локальні конфлікти);
- здійснювати на практиці зовнішню координацію (зв'язок зі спонсорами, батьками);
- підтримувати з учнями співпрацю, високі моральні стосунки, налаштовувати на спільну практичну допомагати учнівському колективу, не втручаючись у його самоврядування;
- здійснювати контроль за поточними роботами; об'єктивно оцінювати кількість і якість роботи, що виконували учні;

- стимулювати самовиховання учнів.

Слід зазначити, що останнім часом проблема професійної компетентності педагогічних працівників перебуває в центрі уваги дослідників.

Цей факт є визнанням того, що професійна компетентність відіграє провідну роль у педагогічній діяльності. Заслуговує на увагу визначення

Н. Разіної: *професійна компетентність учителя* - це здатність учителя перетворювати знання, уміння і навички на засоби виховання особистості учнів з урахуванням обмежень і розпоряджень щодо організації навчально-виховного процесу. На рівні професіоналізму значною мірою виявляється індивідуальність педагога. Професійну компетентність визначають як якісну характеристику ступеня оволодіння особистістю своєї професійної діяльності, що передбачає оцінку своїх особистісних рис, оцінку своїх професійних знань, умінь і навичок, а внутрішньо-шкільна методична робота на діагностичній основі може здійснюватися успішно за умови постійного вивчення результативності навчально-виховного процесу, внесення відповідних коректив з боку адміністрації. Професійний розвиток учителя слід розглядати як процес становлення, зростання й реалізації в педагогічній діяльності професійно значущих особистісних рис і здібностей на основі професійних знань і вмінь. Його мають супроводжувати активні якості перетворення внутрішнього світу, які приводять до нового способу діяльності. У процесі дослідження ми ознайомились із організацією проведення експертизи науково-методичних знань із предмета викладання, яку здійснює адміністрація СЗШ І-ІІІ ст. №97, м. Донецька. Цікавим видається підхід адміністрації школи до моніторингу професійних знань вчителів за допомогою відповідних діагностичних карток (Додаток А).

Підтримуючи ініціативу донецьких педагогів, слід зазначити, що в *картках експертизи науково-методичних знань учителя не врахований творчий підхід до викладання шкільних предметів, тому, оцінюючи рівень професійної діяльності педагогічних кадрів, вважаємо за доцільне розглянути її компонентами також:*

- творчий потенціал учителів школи (оцінний показник);
- оцінку самоуправлінських умінь учителя на модульному уроці;
- рівень діяльності педагогів з формування позитивної мотивації в школярів;
- ефективність діяльності вчителя з раціональної організації роботи на модульному уроці;
- коефіцієнт активності учнів на уроці (у відсотках);

- творчі аспекти діяльності педагога.

Такий підхід дає можливість відстежувати динаміку самовдосконалення, самонавчання, професійного зростання вчителя, порівнювати самооцінку останнього з оцінкою його діяльності з боку адміністрації школи, і, зрештою, ставить перед ним конкретні методичні завдання, вирішення яких забезпечує результативність навчання й виховання, а також розвиток професійної педагогічної діяльності керівника і вчителя.

Особливо актуальними є професійні знання й уміння педагога в умовах успішної реалізації профільного навчання. Критеріями педагогічної діяльності педагогічних кадрів для профільної школи можуть бути такі:

- *учитель повинен знати*: основоположні документи про освіту та розвиток галузі; методологічні основи особистісно зорієнтованого, індивідуального і компетентнісного підходів до навчання та механізми їх реалізації; зміст освіти за предметом на базовому і профільному рівнях; методику розробки та організації елективних курсів; методику організації проектної, науково-дослідної діяльності учнів;

- *учитель повинен уміти*: проектувати освітній процес, спрямований на максимальну індивідуалізацію навчання, посилення самостійної творчої основи в діяльності учнів, розвиток дослідницької діяльності та соціальної практики; формувати активну позицію відповідального вибору й відповідальної діяльності, сприяючи самоорганізації школярів, становленню їхніх ціннісних орієнтацій; використовувати в навчальному процесі можливості інформаційних технологій для відкритої освіти[370].

Погоджуючись із думкою І. Якиманської стосовно того, що тільки поєднання профільного навчання та компетентнісного підходу допоможуть педагогу нової формації вирішити поставлені суспільством завдання та задовольнити сучасний ринок [884], вважаємо за необхідне зазначити, що керівник ЗНЗ, як учитель нової формації, має бути духовно розвиненою творчою особистістю, здатною до рефлексії, що володіє професійними навичками, педагогічним даром та прагненням до нового.

Компетентність педагога залежить від рівня сформованості трьох груп компетенцій, якими має володіти вчитель нової формації: *методологічні* (психолого-педагогічні), *загальнокультурні* (світоглядні), *предметно-орієнтовані* компетенції.

Керівник-професіонал повинен не тільки досконало володіти своїм предметом, а й уміти організовувати діяльність педагогічного та учнівського колективів, прогнозуючи її результати, корегувати можливі відхилення,

тобто бути компетентною особистістю з високим рівнем організаційної культури. На якому б етапі життєвого досвіду і професійного шляху не перебував керівник ЗНЗ, він ніколи не може вважати свою освіту завершеною, а свою професійну компетенцію - цілком сформованою. Нині кожен педагог самостійно вивчає найважливіші аспекти своєї майстерності. Цьому сприяє діагностика професійних ускладнень і успіхів учителя (Табл 2.4.1.).

Таблиця 2.4.1.

Аналіз професійних складнощів учителя

Прізвище, ім'я, по-батькові _____

У педагогічній роботі мені складно	Так	Ні	Не завжди
Знайти особистісний підхід до учнів			
Здійснювати диференціацію і індивідуалізацію навчального процесу			
Організувати групову діяльність учнів			
Контролювати свої взаємини з учнями			
Адекватно оцінювати результати діяльності учнів			
Формувати мотивацію пізнавальної активності школярів			
Відстежувати рефлексію учнів			
Структурувати навчальний матеріал із теми			
Організовувати самоосвітню діяльність із теми			
Відстежувати розвиток ціннісної сфери учнів			
Створювати проблемні ситуації й вирішувати з учнями нестандартні завдання			

Педагогічний досвід керівника ЗНЗ часто дозволяє звести визначені складнощі до мінімуму, але це потребує високої організаційної культури суб'єкта учіння в роботі над своїми недоліками:

- *читаючи* (більше читайте про те, що відкриває вас, про психологію індивідуального розвитку);

- *розмовляючи* з родичами та друзями, наполягайте на серйозній розмові, нехай вашими співрозмовниками будуть і колеги;

- *засвоюючи* новий досвід, спробуйте провести уроки в новому, не властивому вам стилі; навіть коли ваш експеримент буде невдалим, він допоможе вам виявити ваші потенційні можливості;

- *роблячи* позначки щодо своїх думок на папері, пізніше «ознайомтеся» з ними; інколи це дає дивний, несподіваний для себе результат («Оце я дав!»);

- *приєднуючись* до групи індивідуального розвитку, приєднуйтеся до таких, як і ви; тоді ви матимете спільне «ноу-хау»;

- *слухайте* лекції та беріть участь у дискусіях;

- *у пошуках* фізичних перешкод виявляйте фізичну активність (ранкова гімнастика, фізична праця, прогулянки); ви цим посилюєте свої можливості;

- *згадуючи* своє виховання, можна здійснити глибокий самоаналіз, зустрічаючись із друзями та відвідуючи місця вашого дитинства.

У американців є дуже корисне поняття «селфмейдмен» - людина, яка сама зробила себе. Так називають людей, які завдяки своїм зусиллям та за допомогою самоосвіти домоглися великих успіхів.

Процес самоосвіти, як поєднувальної ланки в системі неперервної освіти керівників ЗНЗ, є оптимальним варіантом формування їх професійної компетентності за умови, що вона - не самоціль керівника, а сходинка для досягнення вищого покликання керівника - організувати педагогічний колектив на ефективну педагогічну діяльність, продуктом якої має бути високоінтелектуальна, професійно зорієнтована, конкурентноспроможна в майбутньому особистість випускника школи.

Тож можна зробити висновок, що самоосвіта педагогів-керівників посідає особливе місце в їх педагогічній діяльності. Сучасний педагог має бути готовим до змін, що відбуваються в системі освіти, здатним сміливо приймати педагогічні рішення, виявляти ініціативу, творчість. Немає сумніву, що проблему ефективності, результативності педагогічного процесу можна розв'язати лише за умови забезпечення високої компетентності та професійної майстерності кожного педагога. На жаль, загальний рівень професійного педагогічного потенціалу вчительських кадрів останнім часом має тенденцію до зниження, що в свою чергу негативно впливає на навчально-виховний процес у школах. Педагогічний потенціал тут слід розглядати як базу педагогічних знань, умінь у поєднанні з розвинутою

здатністю педагога активно мислити, творити, діяти, втілюючи свої наміри в життя, і досягати спланованих результатів.

Нині доволі актуальною є проблема неперервної освіти, спрямованої на професійне становлення педагогічних працівників, удосконалення педагогічної майстерності й підвищення кваліфікації педагогів. У процесі нашого дослідження ми провели опитування, в якому взяли участь 117 педагогів шкіл м. Чернігова. На запитання: «На скільки курси підвищення кваліфікації стимулюють вашу самоосвітню діяльність?» майже 100 % опитуваних відзначили значну роль курсів у мотивації самоосвітньої діяльності. При цьому 75% слухачів перевагу віддають семінарам-практикумам та тренінгам, участь у яких потребує високого рівня самоосвіти. Організована самоосвіта педагогів допомагає засвоїти необхідний інформаційний матеріал і, що найважливіше, вчителі отримують своєрідні установки, напрями для визначення нового кола діяльності. Тільки від умілого творчого використання отриманих знань і неперервної самоосвіти залежить успіх і результативність керівника ЗНЗ, адже він в першу чергу є вчителем.

Нам вдалось необхідним застосувати алгоритм керованої самоосвітньої діяльності вчителя, який є характерним для керівника ЗНЗ і включає: самодіагностику знань і вмінь педагогів; мотивацію їх педагогічної діяльності; планування роботи та реалізацію завдань із самовдосконалення; активні форми самоосвіти: самоконтроль, самокорекцію та самоаналіз.

Таким чином, ми можемо зробити висновки, що самоосвіта посідає важливе місце в педагогічній діяльності керівника-вчителя, що відображено на (Рис. 2.4.2.).



Рис. 2.4.2. Алгоритм самоосвітньої діяльності вчителя

Представлений алгоритм самоосвітньої діяльності вчителя і модель управління самоосвітньою діяльністю педагога є значущим чинником педагогічної складової організаційної культури керівника ЗНЗ. Головною, сутнісною ознакою предметної компетентності педагога -керівника буде спрямованість, націленість, організованість, здатність на пошук творчих спеціальних задач, принципів, способів, прийомів, засобів їхнього вирішення й втілення в технологічний процес.

Виходячи із цього, можна визначити, що предметна компетентність педагога-керівника - це такий об'єктивно обумовлений процес інтелектуальної, емоційно-вольової та практичної діяльності суб'єктів навчання й виховання, який характеризується спрямованістю, націленістю, організованістю, здатністю на пошук нового, нестандартного, оригінального, раціонального, оптимального рішення спеціальних задач і практичної реалізації свого потенціалу в проблемній навчальній та виховній ситуації. У процесі творення предметної компетентності педагога-керівника реалізується його прагнення до адекватного, повного розкриття придбаних сутнісних сил, до самореалізації своєї індивідуальності, креативності в навчанні та вихованні учнів ЗНЗ.

Н. Кузьміна виділила в структурі підвищення ефективності педагогічної діяльності три взаємозв'язані компоненти: організаторський, конструктивний та комунікативний. Для успішного здійснення цих функціональних видів педагогічної діяльності необхідні відповідні здібності, що виявляються в уміннях [404].

Перший компонент визначається зумовленістю організаційних дій з метою досягнення педагогічних цілей і завдань, що співзвучні із соціально-культурними потребами суспільства та залежать насамперед від ідеології та рівня економічного розвитку держави і коригуються з урахуванням віку учнів, специфіки навчального предмету, актуальних для даних груп дітей виховних позицій тощо.

Другий компонент є свідченням того, що цілі та завдання мають реальний характер лише при застосуванні конструктивного підходу щодо забезпечення адекватного результату, бажано його чітке усвідомлення не тільки педагогом, але й учнями.

Третій компонент потребує комунікативних зусиль щодо досягнення цілей і буде підкріплюватися орієнтованими на визначений результат діями учнів, надаючи педагогічному процесові характер активної взаємодії та педагогічного спілкування.

На основі проведеного аналізу педагогічної діяльності керівника ЗНЗ ми дійшли висновку, що високий результат впливу організаційної культури керівника на розвиток школи можна отримати лише за умови високого рівня професіоналізму та наявності в керівника навчального закладу відповідних якостей. Під впливом педагогічної діяльності, наявності лідерських якостей у керівника ЗНЗ успішно формується організаційна культура школи, яка є привабливою для працівників. Натомість за низького рівня професіоналізму та педагогічної діяльності, відсутності лідерських якостей ми спостерігаємо формування такої організаційної культури, яка є непривабливою для працівників (рис. 2.4.3.).



Рис.2.4.3. Вплив рівня професійної педагогічної діяльності керівників на формування організаційної культури

Важливо зазначити, що в галузі управління школою (Ю. Конаржевський, В. Кричевський, Є. Павлютенков, Е. Тонконогая, Т.Шамова та ін.) обґрунтовувана необхідність розглядати діяльність керівника як *професійну*. Так, В. Кричевський ядром професійної діяльності керівника школи вважає його управлінську діяльність. Оскільки ми усвідомлюємо що керівник ЗНЗ має бути професіоналом не лише для вчителів, але й для учнів, то в цьому сенсі соціально-педагогічні характеристики особистості вчителя, серед яких чільне місце займає педагогічна майстерність, властива, в першу чергу, керівникові. Водночас пошук ефективних шляхів оптимізації формування педагогічної майстерності вимагає розуміння його основ та сутності. Так, у Енциклопедії освіти цьому феномену дається таке визначення:

"Педагогічна майстерність - найвищий рівень педагогічної діяльності, вияв творчої активності особистості педагога, комплекс властивостей педагога, що забезпечує самоорганізацію високого рівня професійної діяльності на рефлексивній основі"[231].

Більше того, "педагогічна майстерність" представлена як "... високе мистецтво виховання і навчання, яке постійно вдосконалюється, доступне кожному педагогу, який працює за покликанням. Педагог - майстер своєї справи, спеціаліст високої культури, який глибоко знає свій предмет, добре знайомий із відповідними галузями науки або мистецтва, розуміється на питаннях загальної й особливо дитячої психології, досконало володіє методикою навчання й виховання". Зокрема, в українському педагогічному словнику за редакцією С.У. Гончаренка *педагогічна майстерність* характеризується високим рівнем педагогічної діяльності, критеріями якої є науковість, гуманність, доцільність, оптимальність, результативність, демократичність, творчість [9].

У аналогічному ключі аналізується педагогічна майстерність і в роботах Є.С. Барбіної, в яких означена якість розглядається як поєднання особистісних характеристик спеціаліста з діяльнісною сутністю певної професії, "інтегрований показник ступеня готовності конкретної особи до виконання професійних обов'язків", технічне й технологічне забезпечення реалізації його гуманістичної спрямованості [55, с.420].

Певний інтерес представляє класифікація вмінь учителя як основи педагогічної майстерності. Автор виділяє такі групи здібностей і вмінь:

- уміння працювати в групах із широким спектром здібностей учнів;
- спрямованість на учнів у процесі навчання з індивідуальним підходом до кожного;
- здатність керувати роботою малих груп;
- готовність до керівництва індивідуальними заняттями;
- уміння працювати з обдарованими і здібними учнями, а також із відстаючими учнями;
- врахування індивідуальних особливостей дітей і їхніх релігійних, культурних та соціальних уподобань;
- здатність до управління навчальною динамікою учнів із використанням засобів, які відповідають індивідуальним ситуаціям.

Про співвідношення професійної компетентності і педагогічної майстерності вичерпну відповідь дав А.С. Макаренко. Відкидаючи твердження про повну залежність педагогічної майстерності від природних особливостей і задатків, він доводив її зумовленість рівнем професійної компетентності. А.С. Макаренко вважав, що педагогічна майстерність – це високе мистецтво навчання й виховання, яке постійно вдосконалюється, доступно кожному педагогові, в основі його лежать професійні знання, вміння й здібності [443].

Педагогічна майстерність, на думку .Макаренка, - це знання педагогічного процесу, вміння його побудувати, надати руху [443, с. 558]. Розвивається вона на основі практичного досвіду. Але не будь-який досвід стає джерелом професійної майстерності. Таким джерелом є тільки праця, осмислена з погляду сутності, цілей і технології діяльності, це сплав індивідуально-ділових якостей і професійної компетентності педагога. Під *педагогічним досвідом* нами розуміється сукупність знань, умінь і навичок емпіричного й наукового походження, опанованих як у процесі навчання, виховання й освіти, так і за допомогою практичної діяльності. Природно, що професійно-педагогічні вміння й навички, набуті в процесі самостійної діяльності, мають інший характер у порівнянні зі знаннями і вміннями, отриманими студентами в ході підготовки у вищому навчальному закладі. Водночас, уміння - не проста їх комбінація, а, як підкреслює Н.В. Кузьміна, це "сплав знань, навичок і творчих можливостей педагога"[486, с.54]. У інших дослідженнях *педагогічна майстерність* тлумачиться як високий рівень професійної діяльності. Її категоріями є такі показники, як науковість, творчість, демократичність, гуманність, результативність, оптимальний характер тощо. Наведені приклади визначення сутності

педагогічної майстерності дозволяють зробити висновок, що з цього питання у науковців ще немає однозначної думки. Одні автори вважають, що це якісні характеристики особистості, другі - що це система знань, умінь і навичок, треті об'єднують і те, й інше разом.

Таким чином, узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду дає можливість визначити *педагогічну майстерність* як своєрідну сукупність особистісної культури, знань і світогляду педагога, його всебічної теоретичної підготовки з досконалим володінням прийомами навчання й виховання, педагогічними технологіями та передовим досвідом. Його діяльність ґрунтується на свідомому бажанні стати майстром педагогічної справи, переконанні в тому, що майстерність забезпечує не лише високу результативність праці, а й почуття задоволення, утвердження себе як фахівця високого гатунку. Основними критеріями оцінювання професійної майстерності педагога є комплекс якостей, пов'язаних із професійною підготовленістю, професійною діяльністю, її результативністю, пошуковою науково-дослідницькою активністю, гностичними, комунікативними та організаційними функціями педагогічної роботи.

Водночас ми погоджуємося з точкою зору І. Зязюна, що педагогічна майстерність не зводиться тільки до діяльності і не обмежується високим рівнем теоретичної і методичної підготовки педагога, а й передбачає особистісні його якості, його позицію, "здатність виявляти творчу ініціативу на підставі реалізації власної системи цінностей "[662, с. 29].

Основними елементами педагогічної майстерності, на думку вченого, є гуманістична спрямованість діяльності вчителя, його професійна компетентність, педагогічні здібності і педагогічна техніка. При цьому наголошується, що теоретичним підґрунтям професійної майстерності є професійна компетентність, а педагогічна майстерність є невід'ємною складовою структури особистості фахівця. У свою чергу педагогічні здібності забезпечують інтенсивність професійного зростання, а педагогічна техніка дає змогу виявити і розвинути внутрішній потенціал педагога [662, с. 34]. Узагальнення результатів досліджень засвідчує, що педагогічна майстерність включає такі складові: *професійну компетентність* (система професійних знань, умінь і навичок, володіння технологіями навчання і сучасними стратегіями розв'язання проблем, презентабельність особистого досвіду, здатність до одержання і трансформації необхідної інформації тощо); *готовність до творчої професійної діяльності* (вмотивоване професійне самовизначення, здатність до рефлексії, досвід педагогічної

роботи, професійна мобільність, наявність програми самовдосконалення тощо); *педагогічні здібності* (перцептивні, креативні, комунікативні, емоційно-регулятивні); особистісні якості, що мають професійне значення (цілеспрямованість, професійна культура, соціальна активність, гуманістична спрямованість, толерантність, чесність, оптимізм тощо); *педагогічну техніку* (мовлення, театралізація, організація педагогічної взаємодії, адекватне спілкування тощо). Формування професійної майстерності є процесом цілісним і довготривалим, що не має чітко окреслених меж. Оволодіння її складовими здійснюється на всіх етапах становлення майбутнього професіонала. Особливе місце у сходженні педагога до вершин майстерності відводиться практичній діяльності в ході безпосереднього включення його у виконання професійних функцій. Тому ефективна організація механізму вдосконалення фахової компетентності й підвищення рівня професіоналізму викладача в інформаційно-освітньому просторі вищого навчального закладу є необхідною умовою якісного зростання фахового цензу всього викладацького складу.

Узагальнення досвіду щодо формування професійної майстерності педагогів забезпечується насамперед шляхом ефективної, цілеспрямованої організації методичної роботи. Методична служба ЗНЗ має створювати умови членам педагогічного колективу не тільки для реалізації готових навчальних програм, а й для активної участі у їх розробленні та експериментальній перевірці, інноваційних та авторських підходів до здійснення навчального процесу, всебічно стимулюючи розвиток їхнього творчого потенціалу, спрямованого на вдосконалення особистісних і професійних якостей. Водночас структура педагогічної майстерності націлює на вдосконалення не тільки знаннєвого тезауруса й методичної підготовки педагога, а й розвитку його професійно-особистісних якостей як глибинної основи його фахових умінь, формування готовності до систематичного самовдосконалення (Рис. 2.4.3.).



Рис.2.4.3. Структура педагогічної майстерності педагога

Педагог, який не розвивається, ніколи не виховає творчу особистість, не здатен своєчасно адаптуватися до змін, що відбуваються в системі освіти, не володіє комунікативними навичками, не вміє знайти своє місце в соціумі. На жаль, результати нашого дослідження засвідчують, що ще не створено ефективних умов, які б активізували професійно-пізнавальний пошук фахівців, що сприяє розкриттю їхніх творчих сил, самостійності, формування нового, наукового стилю мислення. Як наголошує Т. Шамова, не забезпечується необхідне стимулювання формування особистості з філософським світосприйняттям, високим рівнем освіченості й культури педагога, здатного на рішучий перехід від авторитарного стилю до "педагогіки вільної особистості" [845].

У межах нашого дослідження реалізація завдань педагогічної майстерності керівника сучасної школи розглядається в контексті втілення нових ефективних освітніх технологій, раціонального використання дидактичних, матеріально-технологічних і кадрових ресурсів, раціонального використання вітчизняної педагогічної теорії і практики, підвищення освітнього цензу педагогічних кадрів ЗНЗ. У цьому контексті організація відповідного освітнього середовища, як сукупності умов для цілеспрямованого розвитку особистості, вимагає свого розгляду з позицій системного підходу, де його компоненти знаходяться в ієрархічній супідрядності. Звідси матеріальні, мотиваційні, освітні, стимулюючі та інші складники середовища набувають статусу факторів, що забезпечують його цілісність і відносну самостійність. При цьому, наголошує А. Гін [150], вкрай важливим є визначення компонентів інших систем, що впливають на розвиток як механізму стимулювання ОКК (вдосконалення педагогічної майстерності), так і функціонування навчального закладу в цілому. У цьому контексті науково виваженою є наша думка про те, що організація навчально-виховного процесу у ЗНЗ - це сукупність цілеспрямованих управлінських та педагогічних дій, спрямованих на формування освіченої, гармонійно розвиненої особистості вчителя, здатного до постійного оновлення знань, високої професійної компетентності та мобільності, швидкої адаптації до змін у соціально-культурній сфері, галузях техніки, сучасних технологіях тощо.

Основна мета організації навчально-виховного процесу в школі - формування готовності вчителів до компетентної, ефективної професійної педагогічної діяльності в ЗНЗ. Основними функціями педагогічної підготовки є: гносеологічна - тобто здобуття вчителем певних психолого-педагогічних знань для використання в педагогічній діяльності; розвивальна - засіб управління розвитком особистості; інтеграційна - забезпечення інтеграції дисциплін спеціалізації і методики їх викладання.

Натомість, змістовий компонент педагогічної підготовки передбачає: наявність професійно значущих якостей вчителя; наявність інтелекту для розвитку кмітливості, професійної спрямованості; сприйняття пам'яті, мислення, уяви і підвищення творчих здібностей школярів; наявність моральних якостей, які включають любов до дітей, віру в їх можливості та здібності, педагогічну справедливість, повагу до вихованців і становлять основу *професійної етики*.

З точки зору філософської науки професійна етика вивчає особливості педагогічної моралі, обґрунтовує її принципи і з'ясовує специфіку реалізації принципів загальної моралі у сфері педагогічної праці, розкриває її функції, категорії, а також вивчає зміст моральної діяльності педагога загалом, охоплюючи моральні взаємини в педагогічному середовищі. Л. Архангельський акцентував, що професійна етика вчителя визначається як теорія, що поєднує мораль з педагогікою, і подальший розвиток професійної етики передбачає зближення етики з педагогікою. Професійна етика охоплює соціально значимі елементи суспільної моралі, виступає інтегративною характеристикою професійної діяльності вчителя, визначає морально-етичні вимоги до нього, відображає аксіологічну поліфункціональність педагогічної діяльності, що виявляється у таких її видах: навчальна, виховна, організаторська, управлінська, консультативно-діагностична, самоосвітня ін.

Усі види управлінської педагогічної діяльності пов'язані між собою, містять аксіологічну складову, загальну для будь-якої діяльності структуру та певну специфіку.

Педагогічна етика, як засвідчує Л. Хоружа, - відносно самостійний розділ етичної науки (професійної етики), яка конкретизує загальнолюдські принципи моралі відповідно до умов професійно-педагогічної діяльності. Формування педагогічної етики сучасного вчителя - керівника є соціально значимою проблемою, розв'язання якої суттєво впливає на гуманізацію та демократизацію шкільної освіти, впровадження особистісно зорієнтованих технологій навчання та виховання школярів[231].

Ступінь трансформації *педагогічної етики* у свідомості й поведінці педагога відображає внутрішню культуру, моральні цінності педагога, виступає критерієм особистісного зростання, має узагальнюючий вплив на формування професійно важливих якостей учителя. Педагогічна етика як галузь професійної етики пройшла в своєму розвитку шлях від абстрактного ідеалу вчителя до комплексного інтегративного утворення, базової ідеї функціонування багатьох педагогічних систем, основу яких складають ідеї гуманного ставлення вчителя до учнів, їх психологічної підтримки, ініціативи, творчості, відповідальності, особистого прикладу поведінки, доброти, співчуття, свободи самовизначення тощо. На основі загальних принципів моралі протягом історичного часу формувались кодекси професійної поведінки вчителя, котрі поряд із загальноморальними правилами увібрали досвід і особливості педагогічної професії.

Дослідники проблем педагогічної етики - В. Андрєєв, В. Черпокозона, Г. Васянович, Е. Гришин, В. Наумчик, Є. Савченко, І. Синиця, В. Писаренко, І. Чернокозов, Л. Шевченко та ін. розглядають педагогічну етику у взаємозв'язку із організаційною культурою педагога-керівника як засіб його розвитку та самореалізації, що виявляється у різних ситуаціях педагогічної діяльності. Змістовою вимогою до поведінки вчителя у його стосунках з учасниками навчально-виховного процесу є дотримання ним норм педагогічної етики. Загально-визнаними нормами вважають: любов до дітей, особисту відповідальність за наслідки своїх вчинків, повагу до особистості та її прав, сприйняття вихованця таким, яким він є, конфіденційність, доброзичливість, чесність та відкритість, віру в найкраще, справедливість, комунікативність, високий рівень зовнішньої та внутрішньої культури тощо. Мета педагогічної етики - допомогти педагогу зрозуміти та оцінити свої професійно-особистісні надбання та недоліки, спонукати себе до морального вдосконалення, самореалізації на демократичних і гуманістичних засадах. Більшість дослідників виділяють у структурі педагогічної етики такі її складові: зміст (моральна свідомість, моральні взаємини, моральна діяльність); категорії (педагогічна справедливість, професійна честь та гідність, обов'язок, відповідальність, педагогічний авторитет), принципи (гуманізм, педагогічний оптимізм, демократизм, повага і вимогливість до особистості, довіра, єдність слова та діла), функції (регулятивна, пізнавально-інформаційна, оціночно-орієнтовна, організаційно-виховна, мотиваційна, соціокультурна).

Світовий досвід показав, що культура управління в результаті дає культуру успіху, а значить - розвиток і високу якість. Ми виходили з тих позицій, що культурологічний підхід до управління ЗНЗ передбачає,

по-перше, особистісної орієнтації не лише на навчання й на виховання учнів, але й керівництво педагогічним колективом; по-друге, обов'язковою умовою є створення культурного середовища, творчої атмосфери. Необхідно максимально використовувати культурний потенціал освітнього середовища, всіх його складових. Знання, які формуються у навчальному процесі, мають бути, насамперед, засобом розвитку особистості, як суб'єкта культури.

Сучасна педагогіка має визнати, що метою освіти є входження вихованця у простір культури, активне її засвоєння, творення нових культурних цінностей. Цей процес відбувається у культурно-освітньому середовищі, в якому можлива співпраця суб'єктів освітнього середовища, без якої середовище не можна вважати культурним. Ресурси справді культурного середовища, на думку багатьох дослідників, є невичерпними. Отже, проектуючи розвиток освітнього закладу, керівникам необхідно забезпечити його культуровідповідність.

Розвиток людини, перетворення її в особистість відбувається під впливом як зовнішніх, так і внутрішніх сил. Визначальним у першій групі чинників є *середовище*, що оточує індивіда. Воно включає комплекс природних і соціальних факторів. Сукупність соціальних умов життєдіяльності людини, що впливають на її свідомість і поведінку, називають *соціальним середовищем*. Тобто власне соціальним є та його частина, яка складається з індивідів, спільностей, що взаємодіють між собою у певному просторі культур (субкультур). Воно складається з економічних, політичних, соціальних і духовних умов та відносин, що прямо чи опосередковано впливають на свідомість, розвиток, поведінку людини. Саме цей вплив і надає ознак середовища. Розрізняють дві форми вияву соціального середовища - на макро- та мікрорівнях. Макросередовищем прийнято називати сукупність духовних та матеріальних умов, за яких проходить життєдіяльність всього суспільства. Узагальнено його можна назвати культурою народу. Воно тісно взаємодіє з мікросередовищем, що має безпосередній вплив на поведінку людини.

Це стосується і такого явища, як *освітнє середовище*. Воно включає в себе систему впливів і умов формування особистості, а також можливостей для її розвитку (В. Ясвін). Важливими складовими його є шкільне середовище, сімейне, екологічне тощо.

У науковий обіг введено таке поняття, як *соціокультурне навчальне середовище* (С. Гончаренко.), яке тлумачиться як спеціально організований простір для освоєння різних видів і форм людської діяльності, де учень

оволодіває науковими знаннями, досвідом емоційно-ціннісного ставлення до світу, речей і людей, досвідом спілкування.

Вченими вживається і такий термін як *навчально-виховне середовище* (О. Савченко). Створення сприятливого навчально-виховного середовища школи займало чільне місце у педагогічній діяльності В.О.Сухомлинського. Теоретичне осмислення цього важливого фактора впливу на якість діяльності навчального закладу викладено у ряді його творів («Серце віддаю дітям», «Проблеми виховання всебічно розвиненої особистості» та ін.).

Соціокультурне середовище школи розглядається нами як сукупність умов, предметних і людських елементів, з якими взаємодіють суб'єкти навчально-виховного процесу і зазнають їх впливу. Це складна мікросистема з певними складовими, сферами - соціально-правовою, інформаційною, освітньою, навчальною, виховною та ін.

Принципово важливим для нашого дослідження є *культурологічний* підхід. Тому, насамперед, нас цікавили культурні механізми взаємодії. Тому ми звернулися до поняття культурне середовище. Його ми розглядаємо як достатній рівень культури освітнього середовища, його культуровідповідність. Це багатомірне явище, яке включає систему елементів людського та предметного оточення, умов (психолого-педагогічних, матеріально-технічних, знаково-символічних, інформаційно-освітніх), що впливають на культурний розвиток суб'єктів освітнього закладу і зазнають змін у результаті культуротворчої діяльності цих суб'єктів. Це конкретний соціальний простір, у якому вихованець активно включається в культурні зв'язки суспільства і де він набуває першого досвіду самостійної культурної діяльності.

Засвоєння культурних цінностей відбувається через зміст навчальних предметів, реалізацію соціокультурних функцій методів навчання, шляхом організації повноцінного включення вихованців у створення культурного середовища школи. Все це складає зміст управління розвитком культурного середовища, яке є основним структурним елементом педагогічної системи навчального закладу і впливає на забезпечення якості освіти. У культурному просторі школи стикаються різноманітні особистісні сенси професійної діяльності, індивідуальні системи професійно-педагогічних і моральних цінностей суб'єктів освітнього процесу. На це звертає увагу Т. Давиденко, яка виокремлює характер взаємодії між метакультурою школи і культурою її об'єктів. У цьому зв'язку автор бачить протиріччя між «стандартизованою» культурою навчального закладу і розмаїттям особистісних культур, які

визначають поведінку учасників освітнього процесу. Подолання даного протиріччя можливе в розробці змісту інтенсифікуючого впливу, спрямованого на узгодження культур [276, с. 115].

На результат діяльності навчального закладу суттєво впливає переконаність у правоті своїх дій та особисті якості керівника школи. Особисті якості керівника, його поведінка і стосунки з членами колективу є суттєвими компонентами впливу на успіх організації, але вирішальну роль можуть зіграти додаткові фактори, що визначають саму ситуацію керівництва:

- 1) потреби і особисті якості персоналу;
- 2) характер виконуваного завдання (звичність завдання, чіткість його формулювання, структуризація, нерозпливчастість);
- 3) вимоги та впливи навколишнього середовища;
- 4) наявна у керівника інформація;
- 5) посадові повноваження менеджера - обсяг законної влади, обсяг винагороди, рівень підтримки керівника у вищих колах, рівень його організаційної культури [19].

У ході аналізу наукових доробок з проблеми розвитку організаційної культури заслуговують на увагу роботи Л. Калініної, яка зазначає, що «управлінська культура керівника має безпосередній вплив на організаційну культуру навчального закладу. Тому особистісний та культурний розвиток керівника має якісну соціалізацію з культурологічною домінантою переважної більшості учнівської молоді» [305].

Загалом організаційна культура будь-якого типу дозволяє здійснювати вирішення різних управлінських проблем, серед яких можна виділити наступні: комунікаційні бар'єри у співпраці; розходження в стилях управління; відмінності в мотивації праці; відмінності в постановці проблем і прийнятті рішень; різноманітність у соціально-культурній компетенції і розвитку персоналу [22, с. 65].

Аналізуючи концептуальні засади розвитку організаційної культури навчального закладу, Т. Кримова висловлює доволі слушну думку про те, що «на формування організаційної культури впливають: культура суспільства, усередині якого організація функціонує, культура керівництва вищої ланки керування організації, наполегливість керівництва в упровадженні нових норм поведінки, ідей, поглядів, ідеології» [458; 23]. Завдання керівника - організувати діяльність педагогічного та учнівського колективів у цьому напрямі, допомогти розібратися в складних і суперечливих фактах

сьогодення, бездоганно оволодіти таким дієвим засобом впливу, яким нині є його організаційна культура.

Отже, важливим чинником педагогічної складової організаційної культури керівника ЗНЗ є його впливовість на учасників педагогічного процесу, яка включає: переконливість керівника, вміння використовувати методи впливу на підлеглих, а також вміння будувати партнерські стосунки з керівництвом.

Теоретичним підґрунтям педагогічної складової організаційної культури керівника ЗНЗ є його творча співпраця з учасниками навчально-виховного процесу, обслуговуючим персоналом, батьківською громадськістю, вищим керівництвом. У цьому контексті, на нашу думку, керівникові необхідно бути ініціативним, активно здійснювати свою місію щодо організації колективу школи на позитивну співпрацю, вміти визнати свої помилки і робити виважені висновки, толерантно навчаючи інших, вміти вчитись і використовувати досвід своїх колег.

Зупинимось більш детально на складниках різновекторної творчої співпраці керівника ЗНЗ у процесі педагогічної діяльності, попередньо визначивши заявлені поняття. Відтак виникає необхідність підготовки вчителів до творчої педагогічної діяльності, домінантою якої є вміння працювати в умовах вибору: педагогічної позиції, технології, підручників, змісту і форм навчання тощо. Запит на широкий професіоналізм та творчість педагога, здатного працювати в різних освітніх системах, актуалізується і в умовах формування загальноєвропейського освітнього простору.

Творчість - неодмінна умова педагогічного процесу, об'єктивна професійна необхідність у діяльності вчителя, оскільки він поставлений перед необхідністю творчо взаємодіяти з дітьми і творчо перетворювати їх. Загалом проблеми творчості знаходяться в центрі наукової уваги багатьох дослідників. Розробляються наукові праці, присвячені проблемам формування творчої особистості та близьким до неї проблемам творчості в сфері моралі, виховання, гуманності, життєтворчості. Філософські аспекти творчості розглянуто в працях М.М. Бахтіна, В.С. Біблера, В.І. Вернадського, Б.І. Кедрова, О.Ф. Лосєва, М.Т. Ярошевського.

Творчість як шлях становлення і професійного виявлення педагога розкрито в дослідженнях таких психологів і педагогів, як В.А. Андреев, О.В. Брушлінський, Л.С. Виготський, І.І. Драч, В.І. Загвязинський, І.А. Зязюн, В.О. Кан-Калик, В.В. Краєвський, Н.В. Кузьміна, О.М. Матюшкін, В.О. Моляко, К.К. Платонов, Я.О. Пономарьов, С.О. Сисоєва.

Поняття “творчість” розуміється багатьма вченими як: діяльність, яка складається зі створення істотно нового; процес з постановки і вирішення проблем, нестандартних задач; форма пізнання дійсності. Творчість - це вища форма активності і самостійної діяльності людини; вона розглядається нами як “історична активність людей, яка невпинно розширює кордони можливостей їх людського розвитку - процес створення суспільних умов, які сприяють усе більш багатому й глибокому розвитку людської індивідуальності” [390. 22];

Ю.Конаржевський стверджує, що творчістю є “сукупна діяльність, яка протікає в історично визначених формах, здійснюється у відповідності з об’єктивною необхідністю як процес утвердження суб’єкта, зростання його свободи” [359. 29]. В. Сухомлинський писав, що у кожної людини є задатки творчості, дарування, талант до певного виду або декількох видів (галузей) діяльності. Саме цю індивідуальність і потрібно вміло розпізнавати, направляти життєву практику учня по такому шляху, щоб у кожний період розвитку дитина досягла своєї вершини [710].

У педагогічному словнику С.У. Гончаренко характеризує *творчість* як продуктивну людську діяльність, яка здатна породжувати якісно нові матеріальні та духовні цінності суспільного значення. Розвиток творчого потенціалу є важливою умовою культурного прогресу суспільства і виховання людини [156] ґрунтовний аналіз численних проявів творчості зробив Я.О.Пономарьов на основі вивчення вітчизняних і зарубіжних матеріалів. Встановлення зв’язків творчості з іншими психологічними якостями особистості, насамперед мисленням, дали йому змогу визначити, що творчість - це “механізм розвитку” або “взаємодія, що веде до розвитку” [583].

Творчість - це особлива діяльність, «результатом» якої є оригінальні, досконалі, об’єктивно і суб’єктивно нові суспільно і особистісно значущі матеріальні та духовні цінності. Важливою характеристикою творчості є заміна новим застарілого, додання оригінальним і більш досконалим стереотипів і шаблонів [530].

У результаті проведеного нами теоретичного аналізу ми дійшли висновку, що найбільш сприятливим є синергетичний підхід до вивчення розвитку творчості як внутрішньої структури особистості та механізму її інтелектуальних пошукових дій. Це виявляється у здатності до евристичного способу мислення та самостійного цілепокладання, розвиненій інтуїції, художній фантазії, “відкритості” до нових методів і змісту пізнання,

здатності не тільки адаптуватися до нового, а й створювати його, творити самого себе.

Педагогічна творчість - особистісна якість педагога, яка є невичерпним джерелом його ініціативи, активності, інновацій, постійного натхнення для вдосконалення всього педагогічного процесу. На формування педагогічної творчості учителя в українській педагогіці велику увагу звертає вітчизняна вчена С. Сисоєва. Педагогічна творчість вчителя, на її думку, - це особистісно орієнтована розвиткова взаємодія суб'єктів навчально-виховного процесу (вчителя й учня), зумовлена специфікою психолого-педагогічних взаємовідносин між ними, спрямована на формування творчої особистості учня і підвищення рівня творчої педагогічної діяльності вчителя. Формування творчої особистості учня в навчально-виховному процесі вона розглядає як процес фасілітації, тобто полегшення, сприяння творчій навчальній діяльності, стимулювання, творчої активності.

Безперечно, педагог, як творча людина, до кожного навчально-виховного заходу має ставитися дуже відповідально, знаючи, що не буває двох однакових вихованців, що кожний вихованець - це особистість; він повинен враховувати ці обставини, внести особисте «Я» до цього заходу і здійснити його оригінально, нестандартно, змістовно й цікаво. С. Сисоєва визначає такі принципи педагогічної творчості вчителя: діагностики, оптимальності, взаємозалежності, креативності, доповнення і варіантності.

Одноманітна педагогічна діяльність педагога, по-перше, знищує його самого як особистість і як педагога, по-друге, губить мотивацію діяльності та самовдосконалення у вихованців і, по-третє, формує таких же сірих особистостей. Виховне забарвлення будь-якого навчально-виховного заходу ґрунтується на авторитеті його керівника.

Характеризуючи педагогічну творчість вчителя, слід зазначити:

- організаційно-управлінська система характеризує творчу педагогічну діяльність учителя з розвитку здатності до самоуправління і комунікації;
- система самовдосконалення характеризує творчу педагогічну діяльність учителя з підвищення своєї професійної та загальної культури, із самовиховання і саморозвитку професійно-значущих якостей, педагогічної колективності, створення своєї творчої лабораторії;
- громадсько-педагогічна система характеризує професійний, громадський та особистісний рейтинг учителя.

У педагогічних системах різні вчителі можуть перебувати на різних творчих рівнях професійного вдосконалення:

- репродуктивний рівень передбачає творчу діяльність вчителя, на основі створених для нього методик, рекомендацій, досвіду, відбирає ті, які найбільше відповідають конкретним умовам його праці, індивідуально-психологічним особливостям учнів;

- раціоналізаторський рівень передбачає активізацію діяльності вчителя на основі аналізу свого досвіду, конкретних умов своєї педагогічної діяльності, внесення коректив у свою роботу;

- конструкторський рівень передбачає таку діяльність учителя, у якій на основі свого досвіду, знань психолого-педагогічних особливостей учнівського колективу, використовуючи існуючі методики, він конструює свій варіант вирішення педагогічної проблеми;

- інноваційний рівень передбачає вирішення педагогічної проблеми на принципово нових засадах, відрізняється новизною, оригінальністю, високою результативністю.

Отже, творчий учитель - це особистість, яка характеризується високим рівнем педагогічної креативності (креативні риси особистості й додатково сформовані мотиви, особистісні якості, здібності, які сприяють успішній творчій педагогічній діяльності), відповідним рівнем знань предмету, який викладає, набутими психолого-педагогічними знаннями, уміннями та навичками, які, за сприятливих для педагогічної творчості учителя умов, забезпечують його ефективну педагогічну діяльність із розвитку потенційних творчих можливостей учнів.

Специфічною є творчість педагога-керівника. Учитель дає науковим фактам, гіпотезам, теоріям якби нове життя, відкриваючи ними шляхи до розуму і серця своїх учнів. Творчість - необхідна умова становлення самого педагога-керівника, його самопізнання, розвитку і розкриття як особистості. Творчість, розвиваючи здібності, формує педагогічний талант педагога-керівника, тому що його педагогічна діяльність має бути взірцем для всіх учасників навчально-виховного процесу у ЗНЗ.

Результати експериментальних досліджень останніх років показують, що творчість забезпечується наявністю специфічних здібностей, які називають креативністю. *Креативність* (від лат. *creatio* - творення) - творчі можливості (здібності) людини, що можуть виявлятися в мисленні, почуттях, спілкуванні, окремих видах діяльності [676] здатність висувати неординарні та нестандартні ідеї, уникати в мисленні традиційних схем, швидко розв'язувати проблемні ситуації. І. Драч вважає, що до характерологічних

особливостей творчої особистості також слід віднести ініціативність, впевненість та комунікативність [214, с. 10].

Не маємо сумніву, що керівник ЗНЗ має бути творчою особистістю і засобами власної організаційної культури здатний спрямувати творчий потенціал педагогічного колективу на позитивну співпрацю.

В. Рибалка до сфери творчого потенціалу відносить: задатки, нахили, що виявляються в підвищенні чутливості, певній вибірковості, у динамічності психічних процесів; інтереси, їх спрямованість, частоту й систематичність виявів домінування пізнавальних інтересів; допитливість, потяг до створення нового, нахили до пошуку та розв'язання проблем; швидкість у засвоєнні «нової інформації, утворення асоціативних масивів»; нахили до постійних порівнянь, зіставлень, вироблення еталонів для наступного вибору; вияви загального інтелекту, швидке оцінювання та вибір шляху розв'язання, адекватність дій; емоційне ставлення, вплив почуттів на суб'єктивні оцінювання, вибір, надання переваг; наполегливість, цілеспрямованість, переконаність, працелюбність, систематичність у роботі, прийняття сміливих рішень; творчі тенденції у роботі - вміння комбінувати, шукати аналоги, реконструювати; нахили до зміни варіантів, економне використання часу, матеріальних засобів тощо; інтуїцію - здатність до оцінок, прогнозів; оволодіння технікою праці, майстерністю; здатність виробляти особистісні стратегії і тактики під час розв'язання загальних і спеціальних нових проблем, завдань, а також пошуку шляхів виходу із складних, нестандартних ситуацій [625].

Таким чином, творчий потенціал керівника загальноосвітнього навчального закладу - це динамічний стан рефлексивного ставлення керівника до себе як самокreatивної особистості і своєї поведінки у професійній діяльності відповідно до осмислення педагогічних цінностей та взаємодії із суб'єктами та об'єктами управлінської діяльності. Динамічний стан творчого потенціалу означає діяльність особистості керівника в умовах постійних змін.

Можна констатувати, що феномен творчого педагогічного потенціалу керівника характеризується проявами суто внутрішньої рефлексії, ніби припиняє просторове оточення і виводить керманича за межі навчального закладу, розуміється як цінності творчої професії, так і самої творчої людини. За допомогою такої стратегії існують три рівні самосвідомості, що виділяються за критерієм повноти усвідомлення себе самого і власних мотивів професійної діяльності:

- співвіднесення знань про себе відбувається в рамках зіставлення Я й Інша людина;

- у рамках зіставлення Я і Я;

- у рамках Я і Вище Я (ідеальне Я, творче Я).

Звідси можна припустити, що рефлексія, як психологічна основа саморегуляції керівником своєї діяльності, знаходить своє вираження в тому, що він виступає для себе і як об'єкт керування (як Я–виконавець), і як суб'єкт керування (як Я-контролер), що планує, організовує і аналізує власні дії.

В. Загвязинский відзначав, що у звичайній ситуації взаємодії з об'єктом у свідомості людини відображаються лише властиво виконавчі дії. Процеси контролю і оцінки своїх дій у цей момент людиною не усвідомлюються, хоча вони й реально функціонують. Усвідомлення особистістю свого Я (Я- виконавця) істотно змінює позицію людини стосовно власної діяльності. Людина стає не просто суб'єктом своєї діяльності, але і суб'єктом керування своєї творчої діяльності [603].

Професійно-педагогічна діяльність керівника є однією із суперечливих. Її діалектика будується на протиставленні консерватизму й новаторства, тенденції до збереження традицій і постійному оновленню. У століття інформаційних технологій час вимагає зміни самих функцій керівника ЗНЗ. Якщо раніше основна функція керівника полягала в трансляції суспільного досвіду у компетентній управлінській діяльності, то від сучасного керівника очікують рішення завдань проектування, прогнозування й керування процесом індивідуального інтелектуального розвитку кожного конкретного педагога і учня. Відповідно на перший план виходить творча організаційна і педагогічна діяльність керівника ЗНЗ. Практична реалізація такої діяльності припускає високий рівень професіоналізму керівника, важливим компонентом якого є його здатність до *професійної рефлексії*. Професійна рефлексія керівника - це його здатність відображати «внутрішню картину світу» педагога і учня.

Аналіз психолого-педагогічної й філософської літератури сприяв нашому усвідомленню визначального впливу в становленні самоосвітньої діяльності рефлексивної культури суб'єкта управління ЗНЗ як важливого чинника організаційної культури керівника. Рефлексивна культура визначається як організація рефлексивних процесів у ході аналізу діяльності, підпорядкована критеріям інтелектуального й ціннісного типів [30,с.154], характеризується вміннями працювати в неординарних обставинах, знаходити нові змісти й

цінності; готовністю й здатностями керівника творчо оцінювати, осмислювати й переборювати проблемні ситуації. О. Анісімов з усією визначеністю підкреслює глибокий зв'язок, що існує між культурою рефлексії й становленням вищих психічних механізмів - мислення, свідомості, самосвідомості, волі особистості [30].

Незважаючи на те, що сучасну соціокультурну ситуацію в управлінській діяльності керівника ЗНЗ характеризує необхідність підвищення уваги до рефлексивної діяльності, форми управління не завжди включають рефлексивні процеси. Традиційними засобами управлінської діяльності не вдається розвивати і рефлексивну самостійність суб'єктів управління, що надалі виступає однією із основних причин неефективної самоосвітньої діяльності. Справедливо відмітити, що здатність людини бути суб'єктом власного утворення й життєдіяльності ґрунтується на усвідомленості керівника власної обмеженості і вміння переходити грані своїх можливостей. Ці властивості по своїй природі є рефлексивними.

У філософії рефлексію визначають як міркування й самопостереження, аналіз власних дій і думок, звернення уваги своєї свідомості на себе; у психології - як процес самопізнання об'єктом внутрішніх психічних актів і станів, а також здатність уявного відбиття позиції «іншого» і його поглядів на предмет рефлексії. Методологічний підхід дозволяє розглядати рефлексію як особливу соціотехнічну надбудову над діяльністю, що включає в себе інтелектуальні процеси (мислення, комунікацію, розуміння) і безліч діяльностей (дослідження, критику, проблематизацію, проектування) [764]. Рефлексія визначається як «аналіз здійсненої діяльності, зорієнтованої на виявлення причин утруднень і корекцію способу діяльності» [30, с. 157]. Однак використання даного підходу вимагає глибокого вивчення таких понять, як мислення, діяльність, розуміння й ін., які дотепер досліджувалися у філософії, психології, але недостатньо розроблені в педагогічній науці.

Першопричиною споріднення рефлексії й самоосвітньої діяльності є наявність у них загальної підстави, закладеної трьома взаємозалежними категоріями: спільністю, свідомістю, діяльністю, які є загальними способами буття людини, способами його життєдіяльності, що задають весь комплекс характеристик його буття [30].

Особливий інтерес для нашого дослідження представляють сфери існування рефлексії, запропоновані В. Слободчиковим: мислення, діяльність; комунікація, кооперація; самосвідомість [672, с. 17]. На нашу думку, проблематика дослідження рефлексії як структурного компонента

самоосвітньої діяльності керівника ЗНЗ є пріоритетною для вирішення завдання організації його післядипломної освіти. В операційному змісті рефлексивно думати для керівника означає: спочатку спробувати зрозуміти, ким є інша людина – його учень, педагог. Потім уявити, якими можуть бути перспективи їх розвитку і які з них можна прийняти за конкретну мету в даних обставинах, і вже тоді вирішити, якою повинна бути дана ситуація, щоб вона стимулювала його до розвитку. Значення рефлексії в роботі керівника- вчителя дійсно велике і багатозначне. Рефлексивні процеси пронизують всю професійну діяльність керівника, проявляючись і в ситуації безпосередньої взаємодії з учнями, і в процесі проектування й конструювання педагогічної взаємодії із вчителями, і на етапі самоаналізу й самооцінки власної діяльності, самого себе як суб'єкта. Необхідність рефлексивного ставлення керівника ЗНЗ до своєї діяльності визначається і вмінням визнавати свої помилки та робити виважені висновки.

У відповідності до утвердження пріоритетів та цінностей культуровідповідної педагогіки значно ускладнюються вимоги до професійної мотивації педагога-керівника, розширюється і збагачується зміст мотиваційної складової педагогічного професіоналізму, сутність і специфіка якої полягає у повноцінному функціонуванні спонукаючих, орієнтаційних, стимулюючих, спрямовуючих механізмів (педагогічних потреб, інтересів, установок, переконань, поглядів, ідеалів), що досить складно структуруються й інтегруються у педагогічній спрямованості і педагогічній позиції педагога - керівника, які виступають складовими аналізу змісту цього компонента. Педагогічна спрямованість як необхідна мотиваційна передумова педагогічного професіоналізму характеризується стійкою ієрархічною сукупністю домінуючих мотивів педагога, збалансованих у системі його професійно значущих ціннісних орієнтацій. Спрямованість і позиція педагога-керівника ЗНЗ в цілому зумовлюють продуктивне суб'єктно- творче професійно-ціннісне самовизначення на основі набуття особистого смислу педагогічно значущих потреб і цілей (Рис. 2.4.4.).

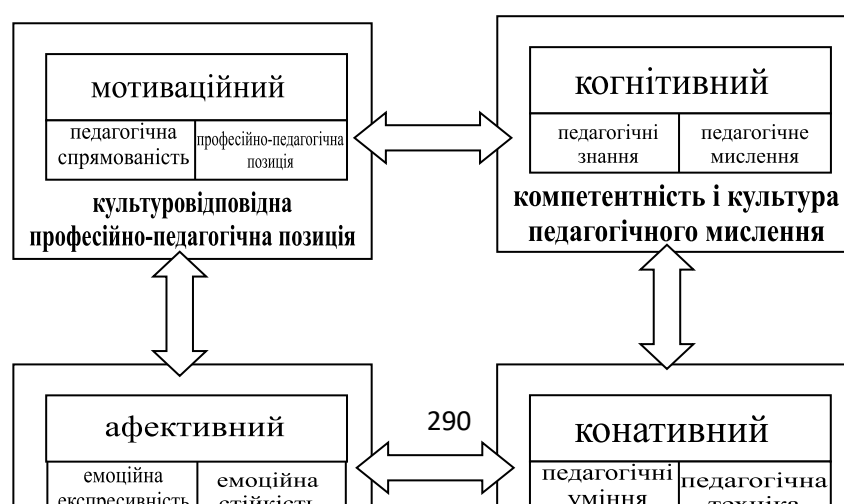


Рис. 2.4.4. Культуровідповідна професійна позиція педагога

Динаміка розвитку педагогічної спрямованості передбачає її трансформацію в культуровідповідну професійно-педагогічну позицію - ціннісно-мотиваційне утворення творчого характеру більш високого рівня, що виражає сформовану розгалужену й упорядковану, усвідомлену систему емоційно забарвлених ставлень педагога до педагогічних явищ та професійно значущих цінностей педагогічної культури керівника ЗНЗ.

У свою чергу педагогічна культура – це не лише результат і якісна характеристика професійно-педагогічної діяльності та особистісної культури особистості, що вказує на рівень його духовного розвитку, сформованість педагогічних знань, умінь, навичок, а також здібностей та почуттів до педагогічної діяльності, але й сам процес перетворення як вихователя, так і вихованця. У педагогічному словнику (за ред. М. Ярмаченка) [554] педагогічна культура розглядається як інтегративна сукупність фізичних, інтелектуальних, загальнокультурних і моральних якостей, професійних знань і вмінь, необхідних для успішної навчальної та виховної роботи. Умовно в ній виділяється три групи характеристик:

➤ *загальнолюдські якості* (добре здоров'я, інтелектуальний розвиток, належний рівень розвитку мовлення);

➤ *професійні якості* (любов до дітей, професійна компетентність, знання теорії та історії педагогіки, основ психології, методичні уміння, що включають педагогічну техніку, знання досягнень педагогічної науки та практики, уміння застосовувати їх у практичній діяльності, тактовність, прагнення до самовдосконалення, вміння організувати самоосвіту тощо);

➤ *моральні якості* (духовність, моральна чистота, доброзичливість, чуйність та людяність, чесність і правдивість, організованість і відповідальність).

Дослідники визначають педагогічну культуру як складне явище, яке включає нове педагогічне мислення і особистісні якості, професійну

спрямованість, позицію, сукупність професійних знань, умінь і навичок педагога. Вони виділяють дві групи компонентів педагогічної культури. Першу групу складають особистісні якості особистості: педагогічна спрямованість, психолого-педагогічна ерудиція, інтелігентність, гармонія розвинутих інтелектуальних і моральних якостей, педагогічний оптимізм. До другої групи відносяться компоненти, пов'язані з її практичною діяльністю: педагогічна майстерність, опора на наукові положення та передовий педагогічний досвід, почуття нового і творчий пошук у навчально-виховній і організаційній роботі, педагогічне дійове спілкування і поведінка, активна спрямованість на самовдосконалення. [53].

О. Гармаш зазначає, що педагогічна культура являє собою інтегральне, системне, динамічне утворення особистості вчителя, яке визначає тип, стиль і способи його професійної поведінки та діяльності. Для нас особливо цікавими є його погляди щодо педагогічної культури, яка поєднує в собі високий рівень загального і професійного розвитку вчителя, його психолого-педагогічну компетентність, професійно-етичну вихованість, мотиваційно-цілісне ставлення до педагогічної діяльності [139].

Ми погоджуємося з думкою вчених, які впевнено доводять, що педагогічна культура є інтегральною соціальною якістю особистості, яка передбачає наявність певного рівня психолого-педагогічної підготовки (знань, умінь) і певних особистісних якостей (педагогічна спрямованість, моральна вихованість, педагогічний такт, культура мови тощо) [157].

Поняття “педагогічна культура” (за В. Панченко) у Енциклопедичному посібнику “Освіта дорослих”: це активний, динамічний і творчий процес самопобудови педагогічної майстерності, як ідентифікована здатність, як особливе психічне утворення з подальшим розвитком і актуалізацією у постійно змінних умовах особистого життя і професійної діяльності [534]. Доповнюють попередні думки дослідників сучасні вітчизняні вчені, а саме: Т. Іванова розглядає педагогічну культуру як складову духовної і соціальної культури та інтегровану підсистему в цілісній соціальній системі [295]; І. Ісаєв дає визначення професійно-педагогічній культурі як інтегративній якості особистості педагога-професіонала, умову й передумову ефективної педагогічної діяльності, показник професійної компетентності, мету професійного самовдосконалення [298].

На думку Є. Захарченка, педагогічна культура пройшла певні етапи розвитку разом з розвитком загальної культури та цивілізації й розглядається в декількох аспектах:

➤ як частина соціальної практики у сфері взаємовідносин поколінь, де накопичуються певні традиції, норми взаємовідносин, опосередковуються вимоги релігії, моралі, формується національна ідея;

➤ як область людських знань, що включає педагогічні концепції, теорії, норми, цінності, ідеї;

➤ як діяльність учителя – суб'єкта педагогічної культури, продукту своєї епохи, який увібрав в себе весь досвід попередніх поколінь в області теорії та практики [700].

Характер прояву педагогічної культури у вказаних аспектах дозволяє розглядати її як частину загальнолюдської культури, в якій закладені особливого роду цінності соціально-педагогічної практики, педагогічної теорії та способи педагогічної діяльності.

Педагогічна культура, на переконання Є.Захарченка, також може бути представлена як сукупність досягнень соціальної практики, педагогічних поглядів, ідей, теорій, способів педагогічної діяльності. Причому це явище залежить від: ситуації у суспільстві; політики в області освіти; особливостей соціального замовлення на той чи інший тип особистості; моральних відносин; релігійного фону суспільства; стану інформаційних систем та їх змісту; доступності педагогічної інформації тощо [700]. Педагогічна культура - інтегративна сукупність фізичних, інтелектуальних, загально-культурних і моральних якостей, професійних. знань і умінь, необхідних для успішної навчальної та виховної роботи [68].

Умовно в ній виділяється три групи характеристик, властивих і для керівника ЗНЗ, на які ми неодноразово звертали особливу увагу у нашому дослідженні:

- загальнолюдські якості (добре здоров'я, інтелектуальний розвиток, належний рівень розвитку мовлення);

- професійні якості (любов до дітей, професійна компетентність, знання теорії та історії педагогіки, основ психології, методики, уміння, що включають педагогічну техніку, знання досягнень педагогічної науки та практики, уміння застосовувати їх у практичній діяльності, тактовність, прагнення до самовдосконалення, вміння організувати самоосвіту тощо);

- моральні якості (духовність, моральна чистота, доброзичливість, чуйність та людяність, чесність і правдивість, організованість і відповідальність).

У педагогічній культурі втілена програма соціального наслідування, в ній можна виділити три рівні: реліктовий; актуальний; потенційний.

Перший містить педагогічні установки, норми, засоби й форми педагогічного процесу, викликані до життя попередньою епохою, але які за інерцією продовжують своє існування й у подальших епохах, навіть якщо об'єктивних підстав для їх функціонування вже немає.

Другий рівень (актуальний) - це взірць освітньо-виховної діяльності, зумовлений вимогами соціального замовлення, де зміст, форма та структура відповідають принципу «тут і зараз». Це педагогічні перетворення у системі, що витримують жорсткі норми, вимоги, правила, такі як «чого навчати» та «як навчати» у конкретних умовах. Це рівень функціонування освіти.

Третій рівень - педагогічна інноватика, метою якої є підготовка освітньої системи до вимог майбутнього.

На нашу думку всі рівні педагогічної культури характерні для педагогічної діяльності керівника ЗНЗ. Велику роль у реалізації керівником творчих підходів до педагогічної та управлінської праці відіграє його ставлення до колективу в цілому, вибір певного стилю спілкування з колегами, дотримання норм педагогічного такту, тобто рівень його педагогічної культури.

Узагальненим виявом стилю спілкування педагога є педагогічний такт, де акумулюються всі складові педагогічної культури і який є одним із основних показників педагогічної майстерності.

Сутність педагогічного такту полягає в педагогічно доцільному ставленні та впливі педагога на вихованців, в дотриманні почуття міри в спілкуванні з ними, в умінні налагоджувати продуктивний стиль спілкування в педагогічному процесі та в пошані до особистості вихованця.

Основними ознаками педагогічного такту є:

- людяність без зарозумілості;
- вимогливість без бруталності та прискіпливості;
- педагогічний вплив без наказів, навіювань, попереджень, без приниження особистої гідності вихованця;
- вміння висловлювати розпорядження, вказівки та прохання без благання, але і без марнослівства;
- вміння слухати співрозмовника, не виказуючи байдужості та вищості;
- врівноваженість, самовладання і діловий тон спілкування без дратівливості та сухості;
- простота в спілкуванні без фамільярності та панібратства;
- принциповість і наполегливість без упертості;
- уважність, чутливість і емпатійність без їх підкреслення;

- гумор без насмішки;
- скромність без удаваності.

Отже, педагогічний такт виховується і набувається разом з педагогічною культурою і конкретно виявляється в педагогічній діяльності. Він є показником зрілості педагога як майстра своєї справи. Це сильний засіб, за допомогою якого вихованців можна перетворити на своїх спільників чи, навпаки, суперників. Педагог повинен працювати над формуванням власного педагогічного такту і постійно його вдосконалювати. Як немає межі досконалості, так і немає межі вияву різноманітних і багатогранних сторін педагогічного такту. Його вдосконаленню сприяє так званий соціальний інтелект - особлива індивідуальна його якість, що дає змогу розуміти колегу, дитину, розпізнавати найбільш суттєві її риси, усвідомлювати мотивацію її поведінки. Соціальний інтелект проявляється як просоціальна спрямованість, готовність до співробітництва, особиста зацікавленість у добробуті інших; соціальна ефективність як очікування успіху в розв'язанні міжособистісних взаємин; емпатійний інтерес та особисте співчуття, які забезпечують декодування невербальних ознак емоційних переживань; адекватне визначення ціннісних аспектів ставлення до себе і до інших.

Крім того, особливістю педагогічної складової організаційної культури керівника ЗНЗ є наявність найвищої форми активності у професійній педагогічній діяльності, що базується на принципах гуманізму, толерантності й емпатії.

Як ми вже зазначали, дослідження *організаційної культури* (як явища) у світовій теорії і практиці управління почали розвиватися в рамках *гуманістичного підходу* до організації та управління людьми в ній, де основним завданням управління вважається адаптація організації та її керівників до зовнішнього середовища і його подальша зміна за допомогою розвитку організаційної культури, яка допомагає впливати на діяльність організації через встановлені цінності, норми, традиції, мову тощо; озброює керівників спеціальною системою понять, яка робить щоденне керівництво людьми осмисленим і зрозумілим. У рамках гуманістичного підходу до управління важлива роль належить культурному контекстові управління персоналом, і ефективний організаційний розвиток розглядається як не тільки зміна структур, технологій і навичок, але й зміна цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей.

Для становлення керівника як педагога-професіонала потрібно сформувати гуманістичну спрямованість його особистості та професійно

значущі якості: доброзичливість, справедливість, терпимість, толерантність, відповідальність, комунікативність, емпатійність.

Наше дослідження спрямоване на здійснення аналізу такої властивості як *емпатія*, пошук її місця в спектрі професійно важливих якостей керівника ЗНЗ. *Емпатія* (англ. empathy від (грец. patho) - співпереживання) - розуміння відносин, почуттів, психічних станів іншої особи в формі співпереживання. Слово «емпатія» походить від римського «patho», що означає глибоке, сильне, чутливе почуття (відчуття), близьке до страждання. Префікс «ем» означає спрямований (скерований) усередину. Емпатія може бути розглянута як афективна (емоційна) форма ідентифікації. Якщо при ідентифікації стан іншої людини визначається на основі раціональної інтерпретації, то при емпатії - на основі емоційного співпереживання. Емпатія пов'язана із сприйняттям іншої людини такою, якою вона є. Її також називають емоційним резонансом на переживання іншої людини. Емпатія базується на почуттях, а не залежить від інтелектуальних здібностей.

Емпатію досліджують багато вчених, при цьому характеризують її по-різному, в тому числі:

- як один із чинників морального виховання і формування гуманності (І.Бех, Л.Божович) [68];

- як засіб комунікації, що забезпечує суб'єкт-суб'єктні відносини (М. Обозов, К.Роджерс) [108];

- як інструмент самопізнання і пізнання іншого (О.О.Бодальов, Р. Мейта ін.).

На думку Р. Овчарової, *емпатійність* - це здатність бачити світ очима інших людей, розуміти його так само, як і вони, сприймати їхні вчинки з тих же позицій, водночас мати можливість сказати іншим про своє розуміння й дати можливість їм підтвердити або заперечити ці уявлення [516].

С. Максимець визначає *емпатійність* як якість особистості педагога, що відображає взаємозв'язок свідомості та поведінки, емоцій і почуттів, які проявляються в професійній діяльності та спілкуванні [477]. О.Мороз переконує, що сформована *емпатійність* здебільшого визначає можливості людини встановлювати та підтримувати контакти в спілкуванні, прогнозуванні поведінки й діяльності людей [502].

Л. Журавльова вказує на те, що *емпатійність* - це складна та водночас цілісна властивість, яка не визначається тільки простою сумою показників або загальним показником емпатії [247].

Ж. Маценко розуміє *емпатійність* як сталу особистісну якість, що виявляється у здатності співпереживання, співчуття та гуманних вчинків стосовно будь-яких осіб, які потребують підтримки й сприяння. Емпатійність як духовна якість особистості є складною структурою, яка включає такі компоненти: потребнісно-мотиваційний, когнітивно-інтелектуальний, емоційно-почуттєвий, поведінковий, комунікативний, характерологічний.

Керівники ЗНЗ у професійному спілкуванні можуть проявляти різні рівні емпатійності:

✓ Високий рівень емпатійності керівника відповідає розвинутому співпереживанню, характеризується чутливістю до проблем всіх членів шкільного колективу, великодушністю, здатністю зрозуміти їх. Такі фахівці виявляють щирий інтерес до життя інших людей, прагнення сприяти його покращенню, що є необхідним для їхньої професійної діяльності. Такий вияв емпатійності сприяє встановленню контактів, адекватному сприйняттю проблем колективу та учнів, толерантному ставленню до них, конструктивному врегулюванню конфліктів шляхом співробітництва, знаходження компромісу.

✓ Середній рівень емпатійності педагога характеризується врівноваженістю, достатнім рівнем контролю за власними емоціями та поведінкою. Керівникам ЗНЗ потрібно володіти цими якостями, оскільки їм доводиться оцінювати стосунки й поведінку інших за допомогою логіки, а не емоцій та почуттів. Однак для повноцінного спілкування необхідно вміти передбачати розвиток стосунків, тому керівникам із таким рівнем емпатійності потрібно вдосконалювати її розвиток.

✓ Керівник ЗНЗ із низьким рівнем емпатійності проявляє емоційну байдужість у міжособистісних стосунках. Він керується лише логікою, розсудливістю, тому часто є відчуженим і замкнутим. Дуже низький рівень емпатійності керівника спричиняє ще більше ускладнень - дистанцію в стосунках із співробітниками, проблеми у спілкуванні, непорозуміння, конфлікти. Причинами цього є надмірна акцентуація на власній особі, егоїзм, нездатність зрозуміти емоції та почуття інших людей. На наше глибоке переконання, низький і дуже низький рівні емпатійності несумісні з професією керівника ЗНЗ, оскільки суперечать її гуманістичній сутності, яка вимагає від нього емпатійного ставлення до інших людей.

Проявом емпатійного спілкування керівників є перцептивно-комунікативна міжособистісна (суб'єктно-суб'єктна) взаємодія, у процесі якої один із суб'єктів екстеріоризує свої емоційні переживання у вигляді

вербальної передачі емоційно значущої інформації про життєві обставини, характер власних почуттів, які негативно (або позитивно) впливають на його емоційний стан, а інший - екстеріоризує цю інформацію в формі співпереживання, співчуття, гуманного вчинку. На нашу думку, метою формування емпатійності керівників ЗНЗ як духовної якості особистості є розвиток здатності та готовності до гуманних вчинків. Для того, щоб сформулювати завдання з формування емпатійності керівників ЗНЗ, вважаємо за необхідне чітко визначити зміст такого поняття, як «гуманний вчинок». Гуманний вчинок - це безкорислива дія щодо інших осіб, мотивом якої є потреба особистості у створенні сприятливих умов для їх позитивного емоційного стану та життєдіяльності. Тому гуманний вчинок є, з одного боку, кінцевою фазою емпатійного процесу, а з іншого - вищою формою прояву емпатії. Проведений аналіз дає можливість сформулювати основні завдання у формуванні емпатійності керівників ЗНЗ:

- розвивати здатність до ідентифікації себе з об'єктом емпатії. Це сприятиме глибшому усвідомленню того, що інша людина потребує підтримки так само, як і суб'єкт;

- розвивати здатність визначати справжні мотиви своїх дій та рівень власної спроможності сприяти педагогам та учням ;

- формувати гуманістичну мотивацію емпатійних вчинків;

- оволодіти знаннями про вербальні та невербальні засоби з боку об'єкта емпатії про потребу в сприянні (міміка, пантоміміка);

- постійно оволодівати методами, прийомами, засобами сприяння й підтримки педагогів відповідно до ситуації у процесі активної співпраці із шкільним психологом та засобами самоосвіти.

У основу нашого дослідження покладена концепція емпатії вітчизняного вченого В. Бойка, який розглядає емпатію як раціонально-емоціонально-інтуїтивну форму відображення, яка є особливо витонченим способом „проникнення” у психоенергетичний простір іншої людини [83]. В. Бойко у структурі емпатії, крім афективно - когнітивної сфери, виділяє ще й інтуїтивний канал, який у нашому дослідженні може свідчити про здатність керівника інтуїтивно бачити поведінку колег, адекватно реагувати на неї, професійно приймати рішення в умовах дефіциту інформації про них, спираючись на досвід, що зберігається в підсвідомості емпатуючого. Раціональний канал характеризує спрямованість уваги, сприйняття та мислення на сутність іншої людини, на її стан, поведінку. Це прояв спонтанного інтересу до людини. Емоційний канал надає емпатуючому

можливість входити в емоційний резонанс з іншими - співпереживати, співчувати. Інтуїтивний канал надає можливість бачити поведінку інших, спираючись на свій досвід. [83].

Отже, глибоко усвідомлене, стійке гуманне ставлення до особистості - це компонент істинної педагогічної культури, якісна характеристика керівника ЗНЗ. Проте вміння зрозуміти іншу людину, співпереживати, співчувати їй, тобто проявляти емпатійність у стосунках із нею - ці властивості ще не стали особистісними якостями всіх керівників. Багатоаспектна діяльність визначає конкретні вимоги до індивідуальних особливостей та професійних якостей педагога, зокрема, до рівня його емпатійності. Це обумовлено тим, що професія керівника і педагога належить до тих видів діяльності, у яких спілкування перетворюється в професійно значущий аспект. Неважко переконатися, що від професійної компетентності, культури педагогічного спілкування, емпатійності керівника залежить благополуччя всіх членів шкільного колективу і можливість гуманізації суспільства загалом.

Особистісною рисою, яку можна визначити як автономію, незалежність від зовнішніх впливів та оцінок, здатність самостійно регулювати власну поведінку, є асертивність.

Асертивність (англ. *assertion*) — здатність людини відстоювати свою точку зору, не порушуючи моральних прав іншої людини. Це здатність оптимально реагувати на критику та вміння, рішуче говорити собі та іншим «ні», якщо цього вимагають обставини. Асертивність дозволяє зробити свою поведінку гнучкою та дивергентною. *Асертивна поведінка* – це безпосереднє, відверте й рішуче висловлювання своїх почуттів, відношень, думок або прагнень у такий спосіб, який шанує почуття, думки, прагнення іншої людини.

Від агресивності асертивна поведінка відрізняється не порушенням прав людини, підлеглості, дозволяє захищати свої права, маніпуляції щирістю та безпосередньою поведінкою.

Під асертивною поведінкою розуміють:

- ✓ відверте висловлювання своїх почуттів, включно з тими, якими важко управляти (злість, розчарованість, зворушення);
- ✓ яскраве підкреслення того, що нам потрібно (прагнень, бажань);
- ✓ вираження та сприйняття конструктивної критики та компліментів (відношення до них як до думки, а не істини);
- ✓ зрозуміла відмова «не хочу», «не зроблю», «не вирішую» тощо;

- ✓ захист своїх прав, визначення власних кордонів («не погоджуюсь з тим, не дозволяю»).

Асертивні висловлювання базуються на «висловлюванні Я», тобто з акцентуацією на реакцію автора висловлювання, на його риси характеру та поведінку. Реакцією може бути особистісна інформація автора про відчуття, думки, уявлення, відношення, наслідки, що стосуються власної поведінки, наприклад:

- я відчуваю, вважаю, думаю ... (опис власного внутрішнього стану);
- коли ВИ (опис конкретної поведінки іншої людини);
- тому що (пояснення наслідків, які на вас впливають).

Асертивне спілкування проходить за певними правилами:

- ✓ маєте право мати власну думку, відчуття та емоції, вільно їх висловлювати, але дбати про позитив;
- ✓ маєте право приймати власні рішення та передбачати їх наслідки;
- ✓ маєте право висловлювати іншим свої бажання, пам'ятаючи про право іншої сторони про відмову;
- ✓ маєте право чогось не знати й помилятися;
- ✓ маєте право бути успішним;
- ✓ маєте право змінювати думку;
- ✓ маєте право на приватність, самостійність і незалежність;
- ✓ маєте право на звернення до іншої людини (звертання по телефону до іншої людини) з метою з'ясування ситуації;
- ✓ маєте право користуватися своїми правами.

Очевидно, що важливим “інструментом” натхнення для педагогічної діяльності є совість керівника-педагога. Це головний компонент особистості, ядро професіоналізму педагога, яке вимагає найвищої внутрішньої сили і постійної роботи над собою. З іншого боку, це дуже складний для реалізації і компонент, навіть такий, що “заважає” спокійно працювати, з яким стало важко жити за сучасних соціокультурних умов.

Совість виступає головним інструментом моральної свідомості керівника, вона дозріває при входженні індивіда в культуру людських стосунків (самопізнання) і являє собою внутрішній суд, що ставить людину над собою, посилює почуття відповідальності перед собою, шкільним колективом та соціумом. І.Кант вважав, що закон, який живе у нас, називається совістю. Совість є, власне, застосування наших вчинків до цього закону. Він ототожнював совість з відчуттям обов'язку [314].

Для вчителя совість – це важливий духовний стрижень, який дозволяє

черпати моральну силу в глибині власного "Я" і направляє відносини з учнями в позитивне гуманістичне русло. За дослідженням В. Демиденка респонденти дають такі визначення поняття "совість": самооцінка, що проявляється в почутті міри, відповідальність за вчинки - 71%; вища моральна якість - 6%; сукупність психічних процесів - 3%; властивість характеру - 3%; реакція на навколишній світ - 1,4%; душа людини - 1,4%; відсутність поганих звичок - 2,4%; не можу відповісти -13%.

Е. Фромм визначав совість регулятором людської поведінки, який постійно супроводжує особистість, від якого не можна втекти. Він ввів поняття "гуманістична совість" – "гуманістична совість є вираженням корисливості та цілісності, повноти, самостійності та морального здоров'я... Гуманістична совість орієнтована на продуктивність і тим самим на щастя, бо саме щастя завжди є супутником продуктивної життєдіяльності".

Совість, за В. Франклом, – це смисловий орган, інтуїтивна здатність відшукувати єдиний смисл, закладений у конкретній ситуації. Совість допомагає людині знайти навіть такий смисл, який буде суперечити сформованим цінностям у випадку, якщо ці цінності вже не відповідають ситуації, що змінюється. Саме так, вважає В. Франкл, зароджуються нові цінності: "Унікальний смисл сьогодні – це універсальна цінність завтра".

Ю. Лотман вважав, що "життя не завжди понад усе. Можливо саме совість і найдорожче... Переконавання наші різняться тільки одним – тією ціною, яку ми готові за них заплатити".

Постійно працюючу совість О. Бодалєв називає однією з умов мінімізації прояву суперечливості у відносинах людини як особистості до дійсності.

В. Демиденко переконаний, що совість - це джерело справедливості і почуття відповідальності, без яких, природно, не можливі ні почуття обов'язку і вірності, ні дисципліна як внутрішнє самовладання. Для роботи керівника-педагога принципово важливе і таке визначення совісті, як "жива і цільна воля до досконалого", оскільки розвиток волі дає підставу для якості професійної діяльності, для продуманого і виваженого педагогічного процесу, для введення унікальних цінностей і яскравого духовного спілкування учасників освітньої сфери. Крім цього, совість спонукає людину до предметної поведінки, тобто до такої поведінки, яка заснована на почутті обов'язку, вірності, служіння, на дисципліні і відповідальності.

У зв'язку із цим слід визначити прояв дисципліни педагога як добровільне і свідоме бажання щодо виконання професійних обов'язків, що є основою педагогічної діяльності. У розумінні цього феномену важливе місце

займає звернення до внутрішньої свободи вчителя, тобто до його духовного стану. Без виховання цих професійно необхідних якостей неможливо уявити особистість учителя, який цілеспрямовано і творчо вирішує проблеми освітнього процесу.

Особливого ставлення вимагає визначення совісті як основи “моральної геніальності в людині”. Моральні потреби – це потреби спілкування з іншими людьми за встановленими (прийнятими) правилами поведінки. *Мораль* завжди носить соціально-груповий характер: мораль сім’ї, мораль соціальної групи, класова мораль. Мораль нав’язується особистості зовні у формі певних норм та правил. Секрет її не лише в тому, що вона невидима та невловима. Це сама могутня зброя, яка відома людині. А високого морального стану не може бути там, де немає впевненості у своїх силах. Моральна стійкість – природний ворог страху. Найважливішим джерелом високого морального стану є впевненість та оптимізм. Бентам Ієремія зауважив, що мораль “у самому загальному розумінні – це вчення про мистецтво направляти дії людей таким чином, аби виробляти найбільшу суму щастя”.

Моральність - це міжлюдські відносини, що базуються на емоційній основі, компонентами якої виступають почуття сорому, милосердя та благоговіння. До числа моральних цінностей треба відносити абсолютно всі явища моралі, без будь-якого виключення. Це вся мораль*, взята з певної сторони, під специфічним кутом зору.

Л. Божович, аналізуючи моральність поведінки людини, пов’язує її з фіксованими установками особистості: “Досвід показує, що моральна поведінка не завжди здійснюється на свідомому рівні. Часто людина діє під впливом безпосереднього морального збудження і навіть всупереч свідомо прийнятому рішення. Є люди, які вчиняють морально, не думаючи при цьому ні про моральні норми, ні про моральні правила і не приймаючи ніякого спеціального рішення. Такі люди, будучи поставленими за певних обставин перед необхідністю аморального вчинку і навіть прийнявши відповідне рішення, інколи не можуть подолати безпосередньо виникаючий у них моральний опір. Аналіз такої поведінки показує, що вона мотивується або моральними почуттями, які сформувалися поза свідомістю дитини, безпосередньо в практиці її спілкування з іншими людьми, або мотивами, які раніше були опосередковані свідомістю, а потім вже на підставі практики поведінки набули безпосереднього характеру [756].

Критеріями педагогічної діяльності педагогічних кадрів для профільної школи можуть бути такі:

- *учитель повинен знати*: основоположні документи про освіту та розвиток галузі; методологічні основи особистісно зорієнтованого, індивідуального і компетентнісного підходів до навчання та механізми їх реалізації; зміст освіти за предметом на базовому і профільному рівнях; методику розробки та організації елективних курсів; методику організації проектної, науково-дослідної діяльності учнів;

- *учитель повинен уміти*: проектувати освітній процес, спрямований на максимальну індивідуалізацію навчання, посилення самостійної творчої основи в діяльності учнів, розвиток дослідницької діяльності та соціальної практики; формувати активну позицію відповідального вибору й відповідальної діяльності, сприяючи самоорганізації школярів, становленню їхніх ціннісних орієнтацій; використовувати в навчальному процесі можливості інформаційних технологій для відкритої освіти.

Погоджуючись із думкою І. Якиманської стосовно того, що тільки поєднання профільного навчання та компетентнісного підходу допоможуть педагогу нової формації вирішити поставлені суспільством завдання та задовольнити сучасний ринок [885], вважаємо за необхідне зазначити, що керівник ЗНЗ, як учитель нової формації, має бути духовно розвиненою творчою особистістю, здатною до рефлексії, що володіє професійними навичками, педагогічним даром та прагненням до нового. Компетентність педагога залежить від рівня сформованості трьох груп компетенцій, якими має володіти вчитель нової формації: *методологічні* (психолого-педагогічні), *загальнокультурні* (світоглядні), *предметно-орієнтовані*.

Керівник-професіонал повинен не тільки досконало володіти своїм предметом, а й уміти організовувати діяльність педагогічного та учнівського колективів, прогнозуючи її результати, коригувати можливі відхилення, тобто бути компетентною особистістю з високим рівнем організаційної культури. На якому б етапі життєвого досвіду і професійного шляху не перебував керівник ЗНЗ, він ніколи не може вважати свою освіту завершеною, а свою професійну компетенцію - цілком сформованою. Нині кожен педагог самостійно вивчає найважливіші аспекти своєї майстерності.

Педагогічний досвід керівника ЗНЗ часто дозволяє звести визначені складнощі до мінімуму, але це потребує високої організаційної культури суб'єкта учіння в роботі над своїми недоліками:

- *читаючи* (більше читайте про те, що відкриває вас, про психологію індивідуального розвитку);

- *розмовляючи* з родичами та друзями, наполягайте на серйозній розмові, нехай вашими співрозмовниками будуть і колеги;

- *засвоюючи* новий досвід, спробуйте провести уроки в новому не властивому вам стилі; навіть коли ваш експеримент буде невдалим, він допоможе вам виявити ваші потенційні можливості;

- *роблячи* позначки щодо своїх думок на папері, пізніше «ознайомтеся» з ними; інколи це дає дивний, несподіваний для себе результат («Оце я дав!»);

- *приєднуючись* до групи індивідуального розвитку, приєднуйтеся до таких, як і ви; тоді ви матимете спільне «ноу-хау»;

- *слухайте* лекції та беріть участь у дискусіях;

- *у пошуках* фізичних перешкод виявляйте фізичну активність (ранкова гімнастика, фізична праця, прогулянки); ви цим посилюєте свої можливості;

- *згадуючи* своє виховання, можна здійснити глибокий самоаналіз, зустрічаючись із друзями та відвідуючи місця вашого дитинства.

Процес самоосвіти, як важливої ланки в системі неперервної освіти керівників ЗНЗ, є оптимальним варіантом формування їх професійної компетентності за умови, що вона - не самоціль керівника, а сходи́нка для досягнення вищого покликання керівника - організувати педагогічний колектив на ефективну педагогічну діяльність, продуктом якої має бути високоінтелектуальна, професійно зорієнтована та конкурентноспроможна в майбутньому особистість випускника школи. Тож можна зробити висновок, що самоосвіта педагогів-керівників посідає особливе місце в їх педагогічній діяльності. Сучасний педагог має бути готовим до змін, що відбуваються в системі освіти, здатним сміливо приймати педагогічні рішення, виявляти ініціативу, творчість. Немає сумніву, що проблему ефективності, результативності педагогічного процесу можна розв'язати лише за умови забезпечення високої компетентності та професійної майстерності кожного педагога. На жаль, загальний рівень професійного педагогічного потенціалу вчительських кадрів останнім часом має тенденцію до зниження, що, в свою чергу, негативно впливає на навчально-виховний процес у школах. Педагогічний потенціал тут слід розглядати як базу педагогічних знань, умінь у поєднанні з розвинутою здатністю педагога активно мислити, творити, діяти, втілюючи свої наміри в життя, і досягати спланованих результатів.

Нині доволі актуальною є проблема неперервної освіти, спрямованої на професійне становлення педагогічних працівників, удосконалення педагогічної майстерності й підвищення кваліфікації педагогів. У процесі нашого дослідження ми провели опитування, в якому взяли участь 117

педагогів м. Комсомольська Полтавської області. На запитання «Наскільки курси підвищення кваліфікації стимулюють вашу самоосвітню діяльність?» майже 100% опитуваних відзначили значну роль курсів у мотивації самоосвітньої діяльності. При цьому 75% слухачів перевагу віддають семінарам-практикумам, які потребують високого рівня самоосвіти. Організована самоосвіта педагогів допомагає учителям засвоїти необхідний інформаційний матеріал і, що найважливіше, вчителі отримують своєрідні установки, напрями для визначення нового кола діяльності.

Тільки від умілого, творчого використання отриманих знань і неперервної самоосвіти залежить також і успіх та результативність керівника ЗНЗ, адже він в першу чергу є вчителем. Нам вдалось необхідним застосувати алгоритм керованої самоосвітньої діяльності вчителя, який є характерним для керівника ЗНЗ і включає: самодіагностику знань і вмінь педагогів; мотивацію їх педагогічної діяльності; планування роботи та реалізації завдань; самовдосконалення, активні форми самоосвіти; самоконтроль, самокорекцію та самоаналіз.

Таким чином, найважливіших професійних якостей педагога–керівника відносимо працелюбство, працездатність, дисциплінованість, уміння визначити мету, обирати шляхи її досягнення, організованість, наполегливість, систематичне і планомірне підвищення свого професійного рівня, відповідальність, прагнення постійно підвищувати якість своєї праці.

Результати досліджень вітчизняних і зарубіжних учених (В.Г.Афанасьєва, Є.С.Березняка, В.І.Бондаря, Ю.К.Васильєва, С.Є.Хозе, В.О.Сухомлинського, Є.Г.Вендрова, А.С.Макаренко, Д.Н.Гвішиані, Ю.А.Конаржевського, П.В.Худомінського, Є.П.Тонконової, Т.І.Шамової, М.І.Кондакова, Н.С.Сунцова, Г.Х.Попова, В.І.Маслова, В.С.Пікельної, Р.Х.Шакурова, та ін.) дозволяють виділити професійно важливі якості особистості менеджера освіти. До них відносяться соціальні, моральні, комунікативні, ділові та інтелектуально-креативні якості. Домінуючими для сучасного керівника у групі соціальних якостей є гуманізм, демократизм, почуття відданості, особистісна відповідальність.

2.5. Особистісна компонента організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу

Характер людини ніколи не розкривається так яскраво, як тоді, коли вона намагається описати характер іншої людини.

Ж.Поль

Сучасні вимоги до керівника ЗНЗ і його професійної діяльності, які відображені у державних документах і законодавчих актах, зумовлені процесами інтенсивної інформатизації суспільства, мобілізації потенціалу системи управління навчальним закладом, що забезпечують формування у керівників цілісного досвіду управлінської діяльності, а також основних компонентів їх організаційної культури. Це вимагає перегляду традиційних уявлень про розвиток особистості керівника ЗНЗ, реалізації випереджувальних технологій його професійної діяльності. Багатолітній життєвий і професійний досвід дозволяє стверджувати, що основою управління є людський аспект, оскільки будь-яка проблема організації – це проблема управління людськими ресурсами, під яким розуміємо безперервний процес впливу на колектив людей для організації і координації їх трудової діяльності та заради досягнення найкращих результатів.

Будь-якому управлінцю для досягнення належної організаційної культури, а отже, і для забезпечення ефективності діяльності організації в цілому, потрібно досконало оволодівати механізмами власної психології, умінням реально оцінювати власні не лише сильні, але й слабкі сторони та цілеспрямовано працювати над удосконаленням своїх організаторських професійних навичок ділового спілкування. При цьому завданням кожного з них є не лише постійне самопізнання, але й безперервне особистісне самовдосконалення для забезпечення ефективного управління людськими

ресурсами в очолюваному колективі, оскільки, як стверджують правила американського менеджменту, у будь-якій справі 80 % успіху залежить від керівника і тільки 20 % - від підлеглих.

Важливою сутнісною характеристикою керівника ЗНЗ, показником рівня управлінської діяльності є організаційна культура, яка тісно пов'язана з духовною і професійною культурою особистості. Сформованість організаційної культури характеризує творчу особистість, яка постійно розмірковує, мислить альтернативно, незадоволена одержаними здобутками, здійснює пошук причин тих чи інших явищ, володіє розвинутим прагненням до творення. Формування організаційної культури означає розвиток у керівників самосвідомості, самостійності, незалежності суджень у поєднанні з повагою до поглядів інших людей, почуття самоповаги, здатність орієнтуватися у світі духовних цінностей, уміння приймати рішення і нести відповідальність за свої дії і вчинки [165].

Критерієм культури особистості, на думку А. Деркача, є оптимальність і конструктивність її власного самовираження, самореалізації і того способу професійної діяльності, за допомогою якого вона здійснює цю діяльність [193; 84]. «Світ культури – це світ самої людини», - пише російський учений В.М.Межуєв [475]. На думку філософа Є.С.Маркаряна, - це «... не біологічно розроблений спосіб діяльності»[451]. Гуревич визначає культуру як феномен, «породжений незалежністю, відкритістю людської природи, розгортанням творчої діяльності особистості, що спрямована на пошук сакрального змісту буття» [172]. Отже, культура в особистісному підході – це процес розвитку потенціалу людини (В.Межуєв, Л.Круглова), це спосіб становлення людини як особистості (Л.Сохань, М.Мамардашвілі, М.Заренок, В.Гриньова). У свою чергу особистість творить культуру і сповідує її цінності. У широкому розумінні «культура» включає всі властивості людини, прищеплені вихованням, і суспільно санкціоновані способи діяльності й поведінки з отриманими результатами включно. Ще німецький філософ І.Кант говорив, що «культура показує спроможність людини ставити мету» і додавав: «робити так, щоб завжди відноситись до людства, як до цілі, і ніколи не відноситись до нього тільки як засобу» [314, с.270]. У межах діяльнісного підходу культура характеризується:

- продуктами матеріальної духовної праці в системі соціальних норм, духовних цінностей, сукупності ставлення людей до природи, до себе, а також до відношень між собою;
- процесом творчої діяльності;

- перетворенням, покращенням, яке приводить людину у процесі доцільної діяльності до задоволення свої матеріальних і духовних потреб;
- способом становлення людини як особистості.

Культуру особистості теоретики визначають як соціально обумовлений рівень творчої, свідомої діяльності людини, досконалої у цінностях, традиціях, нормах, які передаються з покоління в покоління, утверджуючи: гуманізм, колективізм, оптимізм та працелюбство [375].

На формування організаційної культури визначальний вплив має не тільки професіоналізм керівника, але і його особистість, рівень загальної культури. Оскільки управління як професія є видом діяльності керівників із розподілом праці у сфері управління, виокремлення певної групи трудових відносин та надання їм управлінського змісту, то належність конкретної людини до цієї професії підсилює значення її як особистості із сильною організаційною культурою [704, с.170]. Культура органічно поєднана з діяльністю особистості, тому дозволяє розглядати їх у діалектичній взаємозалежності. Взаємозв'язок культури з діяльністю характеризується тим, що будь-які досягнення в діяльності впливають на розвиток культури особистості й навпаки, відсутність загальної культури відобразиться на рівні її професійної діяльності. Кожна людина - це насамперед *індивід*, біологічний організм, що існує самотійно (від лат. - неподільний, той, що існує самотійно). Коли говорять про властивості людини як індивіда, то мають на увазі її природні ознаки, які дають змогу їй бути живим організмом, представником *homo sapiens*. Індивід - це поняття, яке визначає належність живої істоти до людського роду [142, с. 57]. Головною характеристикою властивостей індивіда є їх переважаюча залежність від спадковості. Новонароджена дитина - тільки індивід. Але ще в ранньому дитинстві індивід включається в певну історичну систему суспільних відносин, бере участь у колективній праці, спілкується з людьми і стає суспільною, соціальною істотою, тобто особистістю.

Особистість – це людина, яка живе і діє в певних суспільно-історичних умовах, посідає певне місце в суспільстві і характеризується свідомістю [20]. Особистість, як стійка структура індивідуальних рис людини, спродукованих соціальними відносинами, діяльністю та спілкуванням, включає певні підструктури: біологічну, психологічну, соціальну, що відображені у суспільно активній спрямованості особистості.

За теоретичною і практичною значущістю *проблема особистості* належить до однієї з фундаментальних проблем. Проектування і діагностика

особистості, визначення оптимальних умов і найефективніших шляхів її формування неможливі без знання структури особистості та закономірностей її становлення й розвитку. У науці відомі багато теорій особистості, серед яких: теорії розвитку особистості; психоаналітичні теорії; теорія розвитку пізнання (Жан Піаже) і теорія навчання (І.П. Павлов).

Особистість - людина, що відображає в першу чергу біологічну, психологічну, соціальну природу, ті якості і властивості, що складаються під впливом норм і правил, прийнятих у даному колективі (суспільстві), у конкретному соціокультурному контексті спрямованості особистості. Життєвий досвід стверджує, що особистість складає основу будь-якої організації, яка теж створюється для людей. На організаційну культуру людини впливають звички та схильності, потреби й інтереси, політичні погляди, професійні інтереси, моральні цінності, темперамент. Організаційна культура (ОК) людини базується на таких якостях особистості:

- *позитивна реакція на осіб, які мають владу.* Влада - обов'язкове явище в організаціях. Щоб працювати ефективно, керівник повинен мати підхід до особистості з метою уникнення негативної реакції на тих, хто має владу. Особистість повинна поважати владу як обов'язковий атрибут керівництва;

- *бажання конкурувати.* Обмежені ресурси - звичайне явище в організації. Працівники на всіх інстанціях повинні конкурувати з іншими аналогічними працівниками в знаходженні найкращого рішення в розподілі ресурсів: персоналу, матеріалів, бюджету, обладнання. Конкуренція може виявлятися під час продажу продукції, переговорів, лобіювання, дебатів;

- *уміння переконувати.* Роль особистості вимагає, щоб людина часто висловлювала свої думки, виступала публічно. Вона повинна бути переконана в своїх ідеях і думках, це дає можливість виявляти вплив;

- *прагнення грати роль неформального лідера.* Особистість повинна прагнути виділятися серед інших у різних сферах діяльності. Чим більше ролей може освоїти особистість, тим вище рівень її організаційної культури;

- *терпимість до рутинної адміністративної роботи.* Позиції управління будь-якого рангу вимагають, щоб людина приділяла певну увагу підрахункам, паперовій роботі, представницьким функціям, читанню кореспонденції та відповідям на неї, телефонним дзвінками. Людина може бути незадоволена такими обов'язками, але повинна сприймати їх як необхідність. Виявом негативного стану особистості може бути фрустрація,

тобто стійка дезорганізація свідомості й поведінки людини (спонтанна агресивність), яка настає при тривалих репресіях на базові потреби людини.

Особистість керівника багатогранна. Це висококваліфікований спеціаліст, вмільний організатор виробництва, вчитель і вихователь підлеглих, керуючий як системами "людина-техніка", так і системами "людина-людина». Як стверджує А. Перебийніс, важливою психологічною проблемою є відповідь на запитання, якими ж особистісними якостями має володіти людина, щоб кваліфіковано здійснювати функції управління. Дослідник зазначає, що ці якості можуть варіюватися в залежності від особливостей колективу, але незначною мірою. Теорія управління включає цілу плеяду характеристик і якостей, які необхідні для забезпечення ефективності управлінської діяльності.

Якості особистості керівника - найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність. Наприклад, у дослідженні Р. Кричевського [392] наводиться такий набір:

- *Концептуальні здібності та стандарти поведінки:*

1. Широта поглядів, глобальний підхід.
2. Тривале передбачення і гнучкість.
3. Енергійність, ініціативність і рішучість, у тому числі - в умовах ризику.
4. Настирлива робота та безперервне навчання.

- *Особистісні якості:*

1. Вміння чітко формулювати цілі та установки.
2. Готовність вислухати думку інших.
3. Неупередженість, безкорисливість і лояльність.
4. Здатність повністю використовувати можливості співробітників за допомогою правильної розстановки і справедливих санкцій.
5. Особиста привабливість.
6. Здатність створювати колектив і гармонійну атмосферу в ньому.
7. Здоров'я.

Як бачимо, в цьому переліку синтезовано різні особливості керівника. Вони об'єднуються одним критерієм - їх сприянням досягненню високої ефективності діяльності керівника. Тому часто особистісні якості та інші властивості керівника, які відповідають даному критерію, визначаються поняттям факторів ефективності управлінської діяльності.

О.Свинцицький вважає, що керівник повинен володіти адміністративними здібностями, тобто вмінням змушувати інших людей виконувати свої завдання; зазвичай цьому сприяють твердість характеру,

наполегливість, енергія, ініціативність; схильність до систематичної планової роботи, тобто вміння уявити собі все завдання в цілому, розділити його на складові елементи, намітити план його здійснення.

Відомі дослідники В. Рубахін і А. Філіпов [635] розробили так звану динамічну функціональну структуру особистості, в основу якої був покладений системний підхід і виділяють у ній такі три рівні:

- психофізіологічний, який включає в основному первинні пізнавальні інформаційні процеси і їх параметри;

- психологічний, який складається з особливостей темпераменту і характеру людини, його інтелектуальної, емоційно-вольової сфери, здібностей і інтересів, специфічних особистісних властивостей (професійних, командно-організаторських, психолого-педагогічних), а також системи знань, умінь та навичок;

- вищий - соціальний, включає світоглядні, ідейно-політичні та моральні якості управлінця.

До значущих якостей керівника можна віднести також: розвинений інтелект, емоційну зрілість, комплекс вольових якостей, принциповість, самостійність, високу політичну, моральну, правову і професійну відповідальність, особисту організованість, почуття нового, швидку орієнтацію в ситуації, особисту привабливість, вміння працювати з людьми.

В. Слиньков із специфічних якостей, які, на його думку, необхідні управлінцю, виділяв інтелігентність, моральні якості, розсудливість і тверду волю, хоробрість, почуття відповідальності, обов'язку, турботу про суспільний інтерес, високий рівень культури, загальну уяву про всі суттєві функції організації [671].

Керівник має володіти ще й певними педагогічними якостями (про це ми згадували в п. 2.4.): вмінням ідейно-політичного і морально-психологічного виховання підлеглих; вмінням здійснювати трудове виховання і професійне навчання; організовувати загальнокультурне, естетичне і фізичне виховання молоді; вміти чітко, логічно, образно висловлювати свої думки і т. ін.

Необхідні якості управлінця інколи об'єднують у декілька груп відповідно до основних функцій, які вони виконують. Так, у ролі адміністратора управлінець потребує сильної волі, рішучості в досягненні поставленої мети, вміння організовувати діяльність підлеглих. Як соціальний лідер - бути чуйним до потреб співробітників, розуміти їх психологічні особливості і враховувати їх у спілкуванні. У статусі провідного інтелектуала колективу йому необхідні широкий світогляд, добра пам'ять, розвинена уява.

А. Омаров, у свою чергу, об'єднує їх у три групи [526] (ми представили їх на Рис. 2.5.1.)



Рис. 2.5.1. Професійно-необхідні якості управлінця за А. Омаровим.

Політичні якості як глибоке усвідомлення цілей і завдань суспільного ладу, вміння підпорядковувати особисті і відомчі інтереси суспільним, соціальна активність. Розвинені політичні якості є передумовою стимулювання у керівника схильності до сприйняття нових тенденцій у відповідних сферах суспільного життя, виховання у нього почуття нового, бачення перспективи розвитку, прогнозування майбутнього, знаходження найбільш правильних шляхів для вирішення завдань. У наш час, коли в суспільному житті і на виробництві відбуваються швидкі зміни, ця якість набуває особливого значення.

Ділові якості - здібність знаходити адекватний підхід до нових ситуацій і найкоротший шлях для досягнення мети, самостійність у мисленні і оперативність прийняття обґрунтованих рішень, послідовність та ініціативність у забезпеченні їх виконання з високою продуктивністю. Ділові якості є симбіозом двох складових - професійної компетентності і організаційних здібностей. Компетентність - сума спеціальних знань і вмінь. Для реалізації самої компетентності треба володіти навичками налагодження роботи колективу. На сучасному етапі управлінець має творчо використовувати можливості кожного працівника, кваліфіковано аналізувати інформацію і приймати компетентні рішення.

Що стосується *організаторських здібностей*, то вони проявляються у вмінні управлінця виокремлювати і чітко формувати головні на даному етапі розвитку системи проблеми, раціонально розподіляти роботу між співробітниками і домагатися персональної відповідальності кожного за виконання покладених на нього функцій, враховувати професійні і особистісні характеристики (знання, інтереси, психологію) працівників, приймати і реалізовувати обґрунтовані управлінські рішення.

Морально-психологічні якості. Виокремлення цих якостей, як "специфічних" для управлінця, є доволі складною проблемою. Морально-психологічні якості, які бажано мати керівнику, виділяє А. Омаров: керівник

"має бути терпеливий, вихований, спокійний, розсудливий, справедливий, добросовісний, чесний, мати витримку і силу духу за несприятливого збігу обставин [526]. Управлінці, які володіють такими властивостями, легко вписуються в колектив і здатні створити в ньому сприятливий соціально-психологічний клімат, оскільки вони мають розвинену емпатію, у них низький "больовий поріг" і високий психологічний такт, порівняно висока пристосованість до подолання стресових ситуацій і навантажень. У такого офіційного управлінця є можливість бути одночасно і неформальним лідером, і опиратися в своїх діях, окрім адміністративної влади, на особисті контакти та неформальні стосунки.

Якості і риси керівника, що досягає успіху, можна поділити на психологічні, інтелектуальні, професійні та соціальні.

Психологічні: прагнення до лідерства, здатність до керівництва, сильні вольові якості, готовність до розумового ризику, прагнення до успіху, честолюбство, здатність до домінування в екстремальних умовах, самодостатність особистості, комбінаторно-прогностичний тип мислення (варіативність, темп, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогностичність). стійкість проти стресу, адаптабельність, тобто швидка пристосовуваність до нових умов.

Інтелектуальні: прагнення до постійного самовдосконалення, схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних, панорамність мислення (системність, широта, комплексність) і професійна предметність (знання деталей і тонкощів управління), мистецтво швидко опрацьовувати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення, здатність до самоаналізу, вміння розуміти, приймати і використовувати з користю для справи думки, протилежні власній, психологічна освіта.

Професійні: уміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу, глибоке знання особливостей функціонування ринкової економіки, схильність і здатність віднаходити резерви людського чинника в підприємстві, уміння заохочувати персонал за добру роботу і справедливо критикувати, мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення - здатність знаходити проблеми і рішення в тих умовах, коли альтернативні варіанти дій, інформація і цілі нечіткі або сумнівні, уміння ефективно і раціонально розподіляти завдання і виділяти на них оптимальний час, діловитість, постійний вияв ініціативи, підприємливість.

Соціальні: уміння враховувати політичні наслідки рішень, схильність керувати принципами соціальної справедливості, мистецтво попереджувати і розв'язувати конфлікти, виступати в ролі посередника, уміння встановлювати і підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми, тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми, уміння брати на себе відповідальність, беззастережне виконання правил, які прийняті організацією, уміння заохочувати персонал до відвертості та групових дискусій.

Суспільними якостями особистості керівника ЗНЗ на нашу думку є: усвідомлення суспільного обов'язку керівником перед самим собою, педагогічним колективом та суспільством; суспільна активність у процесі виконання функціональних обов'язків; формування позитивної думки в соціумі; конструктивні стосунки із зовнішнім та внутрішнім середовищем (органи влади, спонсори, всі учасники навчально-виховного процесу). Розглянемо суспільні якості особистості як критерії ефективності громадянського позиціонування організаційної культури керівника сучасного ЗНЗ, звернувшись спочатку до трактування терміну «активність».

Термін “активність” широко використовується в різних сферах науки як самостійно, так і в якості додаткового у різних сполученнях. Причому в деяких випадках це стало настільки звичним, що сформувалися самостійні поняття. Наприклад, такі як: активна людина, активна життєва позиція, активна поведінка, активний керівник. Активність особистості – особливий вид діяльності, або особлива діяльність, що відрізняється інтенсифікацією своїх основних характеристик (цілеспрямованості, мотивації, усвідомлення, володіння способами та прийомами дій, емоційності), а також наявністю таких властивостей як ініціативність та ситуативність. Активність людини має особливе значення як найважливіша якість особистості, як здатність змінювати оточуючу дійсність відповідно до своїх потреб, поглядів, цілей [11]. *Суспільна активність* - це стан активності окремих осіб (фізичних і юридичних), який спонукається внутрішніми суб'єктивними регуляторами поведінки людини (потреби, інтереси, мотиви спонукаючого характеру) або зовнішніми (примусові фактори під впливом певних обставин конформістського, пристосовницького характеру). Розрізняють активність: трудову, виробничу, економічну, громадсько-політичну, правову, екологічну, культурну, духовну та ін. [11].

Часто суспільна активність особистості реалізується завдяки її владним якостям. Долучаючись до дослідження владних якостей особистості

(маємо на увазі керівника ЗНЗ), ми усвідомили, що влада - це здатність здійснювати свою діяльність на власний розсуд або ж за прописаними повноваженнями.

Повноваження - це формальна влада, якою володіє керівник завдяки своєму положенню в ієрархії організації. Щодо сутності повноважень, то слід зауважити, що повноваження визначені в посадових інструкціях, якість їх виконання можуть підтвердити як законодавчі акти, так і підлеглі. Реалізуються повноваження по вертикалі, «зверху до низу», здійснюючи відповідний вплив на підлеглих.

Вплив здійснює той або інший суб'єкт на людей, організацію й події, що відбуваються в організації. Вплив визначає реальний ступінь влади в керівника (у тому числі й керівника ЗНЗ). Влада буває організаційна й особиста.

Таблиця 2.5.2.

Класифікація влади

Організаційна влада	Особиста влада
✓ <i>Законна (легітимна) влада – здатність впливати завдяки службовому становищу</i>	✓ <i>Експертна влада – вплив на інші з позиції професіоналізму</i>
✓ <i>Заохочувальна влада - здатність винагороджувати поведження інших</i>	✓ <i>Референтна влада - заснована на харизмі, особистісних рисах</i>
✓ <i>Примусова влада – здатність карати за відхилення в поведженні й вчинках</i>	

У межах нашого дослідження ми запропонували визначити 87 керівникам ЗНЗ, які типи влади використовуються ними у своїй школі, за десятибальною шкалою.

Таблиця 2.5.3.

Визначення типів влади керівниками ЗНЗ

<i>Законна</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
<i>Заохочувальна</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
<i>Примусова</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
<i>Експертна</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
<i>Референтна</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>

<i>Структурна</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
<i>Ситуаційна</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>
<i>Влада «зверху- долілиць»</i>	<i>1</i>	<i>2</i>	<i>3</i>	<i>4</i>	<i>5</i>	<i>6</i>	<i>7</i>	<i>8</i>	<i>9</i>	<i>10</i>

У результаті ми отримали такі результати: законною владою користуються 100% респондентів, заохочувальною - 23% , примусовою - 47%, експертною - 34%, референтною - 64%, структурною - 89%, ситуаційною - 52%, владою «зверху» -81%. Як видно з цих результатів, пріоритетними типами влади є законна влада, структурна та влада «зверху». Це свідчить про недосконалість вмінь та навичок у використанні різних типів влади у управлінській діяльності керівників.

Відображення в організаційній культурі керівника ЗНЗ ціннісного ядра особистісно-професійних якостей не завжди носить усвідомлюваний характер. Процедура самооцінки дозволить йому виявити фактори як перешкоджають, так і сприяють розвитку управлінських відносин у колективі, що представляють собою систему ієрархічних зв'язків і залежностей в процесі взаємодії суб'єкта влади з підлеглими на основі використання конкретної технології управління. Самоаналіз керівника, який акцентував увагу на соціогуманітарній проблематиці влади, може змінити його точку зору на співвідношення в його діяльності влади і управління.

У дослідженнях, присвячених діяльності директора школи, проблема влади і владних відносин розглядається як її теоретична (В.Ю.Кричевский.) [392] і організаційна основа (Н.П.Дерзкова [192], В.С.Лазарев [411], К.М.Ушаков [768]). Важливість усвідомлення психологічних основ проблеми влади і владних відносин в діяльності вчителів відображена в роботах Л. М. Митіної [491].

Актуальність цього дослідження обумовлена недостатньою вивченістю проблематики влади стосовно професійної діяльності керівника школи на фоні, з одного боку, прагнення сучасної педагогіки “подолати жорстку владну формуючу схему освітнього процесу” (Г.Б.Корнетов) [373], а з іншого -необхідності усвідомлення управлінцями власної ролі в цьому процесі на основі комплексу знань, що включають і теорію влади.

Окремо слід сказати про такий момент, як харизма. Харизма - це влада над людьми, побудована не на логіці, а на силі особистих рис характеру і здібностей лідера. В основі її лежить привабливість керівника. Харизматичний керівник - це керівник від Бога - той, який користується глибокою повагою людей до нього і вірою в його безмежні можливості. Його

особистість зачаровує, притягує до себе, випромінює магнетизм. Харизматичний керівник має, як правило, вражаючу зовнішність, незалежний характер, визначні риторичні здібності, упевнену манеру поведінки. Він сприймає як належне захоплення своєю особою. Харизматичний вплив лідера особливо сильний на людей, що мають потребу в присутності поряд сильної людини, якій вони, так би мовити, належать і підкоряються. Не всі харизматичні лідери мають позитивну спрямованість, іноді це антигромадські особистості, наприклад, кримінальні авторитети. Подібні харизматичні лідери менших масштабів часом впливають на учнів, боротися з їх впливом важко, але необхідно. Харизматичний керівник у ролі директора - це найбільш ефективний керівник, хоча такі керівники трапляються не часто. У нашому розумінні владні якості керівника ЗНЗ мають проявлятися в умінні підбирати кадри та управляти персоналом школи, створювати умови для підвищення компетентності підлеглих, чіткій організації діяльності педагогічного колективу.

Процес розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ багатоаспектний, він включає і ділові якості особистості, які є надзвичайно важливими в управлінській діяльності: принциповість і розсудливість, упевненість у собі і дисциплінованість, уміння розподіляти обов'язки та контролювати їх виконання. Ділові якості – це складна категорія, симбіоз двох складових: компетентності та організаторських здібностей [79].

Оскільки сутність організаторських здібностей керівника ЗНЗ ми розкрили в п. 2.3., зупинимось на характеристиці його ділових якостей.

Ділові якості - це здатність знаходити у межах власної компетенції, наданих повноважень та засобів найкращий підхід до ситуацій та найкоротший шлях до досягнення мети, оперативно приймати самостійні обґрунтовані рішення, послідовно забезпечуючи їх виконання. Конкретні ділові властивості виявляються в умінні провести кваліфікований аналіз ситуації і розібратися в складних обставинах, розробити альтернативні варіанти рішення з наступним вибором найбільш результативного, своєчасно визначати склад дій, необхідних для вирішення проблем, чітко ставити завдання підлеглим і здійснювати ефективний контроль за їх виконанням, залишатися самокритичним в оцінюванні підсумків діяльності.

З особистісних якостей керівника впливають також особливості стилю його роботи. Зупинимось на тих, які вважаємо основними. Вкажемо, перш за все, на діловитість та організованість. У роботі має бути певна система, порядок, на кожний день треба складати чіткий план, домагатися

точного його виконання. Порядок має бути також у документації і на робочому місці. Керівник мусить того ж вимагати й від підлеглих. Далі вкажемо на:

- компетентність, знання своєї справи - знання директивних документів, відповідних законів шкільної економіки, методики, новітніх педагогічних технологій;

- вміння працювати колективно, володіння мистецтвом спільно обговорювати й вирішувати справи. Протилежне - авторитарний, командний стиль, який мусить здавати свої позиції перед колективним;

- оперативність, уміння цінувати свій час і час своїх підлеглих, лаконічність;

- далекоглядність - уміння бачити, тримати в полі зору проблему, головні моменти;

- відкритість, відвертість, прозорість у роботі. Протилежне - цілковита таємничість у всьому.

Чим більше у керівника позитивних якостей і з числа вказаних вище, тим ефективніша його праця, тим краща атмосфера в керованому ним колективі, тим меншими зусиллями досягається бажаний результат.

Якості особистості керівника ЗНЗ - найстійкіші детермінанти його організаційної культури, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність (Рис. 2.5.3.)



Рис. 2.5.3. Детермінанти керівника ЗНЗ

На нашу думку, ключовими якостями, що визначають активність особистості як керівника, виступають якраз не професійні, а особистісні характеристики, пов'язані з його мотивацією, переконаннями і психофізіологічними особливостями:

а) здатність впливати на людей. Кращі управлінці мають загальну здатність впливати на оточуючих з метою підвищення ефективності їх діяльності та функціонування установи в цілому. Важливою особливістю цього впливу є те, що вони це роблять не для особистої вигоди, а з метою підвищення ефективності управлінської діяльності;

б) директивність керівника, тобто його наполегливість у досягненні поставлених цілей і завдань, часто всупереч думці оточуючих його людей;

в) командна робота і співпраця передбачає ефективне делегування повноважень, включення управлінської команди та педагогічного колективу у процес досягнення поставлених цілей та організацію роботи ЗНЗ, щоб поєднання цих зусиль приводило до ефекту синергії. Цей ефект робить колективні зусилля в десятки разів більш успішними, ніж просте складання результатів такої ж кількості окремо працюючих співробітників. Крім суто адміністративних навичок, керівник повинен мати здатність підвищувати командний дух та моральний стан колективу.

г) упевненість у собі, ініціатива і концептуально-аналітичне мислення.

Такі якості тісно взаємопов'язані між собою і максимально проявляються, якщо органічно поєднуються в одній людині. Їх називають ще кластером компетенцій, який і формує, як уже говорилося вище, компетентність керівника. Жодна інша професія не висуває таких вимог до людини, як професія педагога, вчителя, вихователя, керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Ми переконані, що особисті риси керівника, як у дзеркалі, відображаються у стилі його роботи. На наш погляд, такими є: організаторські здібності; почуття відповідальності; принциповість; вимогливість, яка має бути поєднана з гуманізмом, добротою, людяністю; справедливість як поєднання доброти і правосуддя; підпорядкованість особистих інтересів інтересам справи; новаторство, винахідливість, інноваційний підхід; самостійність, здатність самостійно йти до поставлених цілей, мати й відстоювати власну думку; гнучкість (не в розумінні безпринципності, а як здатність враховувати обставини, що змінюються, різні характери й манеру поведінки людей); стриманість - уміння контролювати свою поведінку, володіти собою; доброзичливість, великодушність, уміння

вибачати; відсутність поганих звичок; звичка постійно слідкувати за своєю зовнішністю; оптимізм (оптимістично налаштований керівник сприяє покращанню у всіх настрою, викликає бажання працювати).

Особливості поведінки керівника ЗНЗ, які уособлюють характерні риси його особистості (інтерналізм, екстерналізм, авторитаризм, макіавеллізм, орієнтація на досягнення (nAch), схильність до ризику) представлені нами в *табл. 2.5.3.*

Таблиця 2.5.3.

Характерні риси особистості керівника, пов'язані із його поведінкою в ЗНЗ

Характерні риси	Особливості поведінки
Інтерналізм	Керівник вважає, що сам контролює свої дії, керує ними; виявляє більшу зацікавленість і задоволеність роботою. У власних невдачах не звинувачує оточення і прагне самостійно контролювати ситуацію. Мотивований на досягнення.
Екстерналізм	Керівник вважає, що його життя контролюється зовнішніми силами і доля залежить від удачі та зовнішніх обставин. Він менш задоволений своєю роботою й більш відчужений від робочого оточення. Керівник покладається на обставини й розцінює себе як такого, що не може впливати на важливу для нього ситуацію.
Авторитаризм	Це переконання, що між людьми в організації мають бути розбіжності в статусі та посадовій ієрархії. Авторитарний керівник негативно сприймає роботу, виконання якої потребує чуйності до інших людей, толерантності й здатності адаптуватися до складних обставин, що змінюються. Коли успіх роботи залежить від чіткого додержання правил та інструкцій, високоавторитарний керівник може здійснювати управління школою ефективно.
Макіавеллізм	Керівник вірить, що мета виправдовує засоби її досягнення. Така людина є прагматиком. Її поведінка не завжди збігається з етичними нормами управління. Якщо очікується значна винагорода за результати роботи, керівники, здійснюють свою роботу дуже продуктивно. Коли відсутні чіткі стандарти виконання роботи, або цілі не виправдовують засобів, то прогнозувати результативність діяльності такого керівника важко.
Орієнтація на досягнення (nAch)	Керівник постійно прагне виконувати роботу краще, самостійно долати труднощі; хоче відчувати, що успіхи чи невдачі значною мірою залежать від неї особисто. Отримує насолоду від завдань, що дуже важко виконати, які містять у собі виклик та ризик. Водночас він уникає роботи, яка має малий шанс на успіх. Швидко реагує на зворотний

	зв'язок і активно контролює результати власного виконання роботи або результати делегування повноважень.
Схильність до ризику	Керівник з високим рівнем схильності до ризику швидше приймає рішення і користується меншим обсягом інформації, щоб зробити вибір. Схильність до ризику може сприяти ефективнішому виконанню роботи в умовах необхідності швидкого прийняття рішень.

Наведені дані в таблиці 2.5.3., переконливо свідчать про особливості поведінки керівника ЗНЗ, її взаємозв'язок із характерними рисами його особистості та її орієнтацією в управлінській діяльності. Особистісна орієнтація в педагогіці передбачає визнання людини, особистості як цінності, заради якої здійснюється розвиток суспільства; визнання унікальності суб'єктивного досвіду особистості як важливого джерела індивідуальної життєдіяльності. Ш.Амонашвілі писав: «Особистісно орієнтована спрямованість означає безумовний пріоритет інтересів і потреб особистості, що розвивається, врахування її своєрідності й можливостей, максимальну реалізацію і самореалізацію, розвиток рефлексії, забезпечення умов для прояву здібностей людини» [12, с.237].

Необхідно зазначити, що особистісна орієнтація в педагогіці виникла на теоретичних підвалинах гуманістичної педагогічної думки. Ідея орієнтації на потреби, інтереси особистості, її вільний розвиток, прагнення до возвеличення людини, найбільш повне втілення в ній людської суті належить до числа фундаментальних ідей світової педагогіки. Прихильники гуманістичної педагогіки вбачають своє завдання в тому, щоб сприяти становленню і розвитку особистості [27, 426]. У загальнофілософському значенні гуманізм (від лат.*humanus* – людський, людяний) - система світоглядних орієнтацій, центром яких є людина, її самобутність, високе призначення та право на вільну самореалізацію. Гуманізм визнає вивільнення можливостей людини, її благополуччя критерієм оцінки соціальних інститутів, а людяність – нормою стосунків між індивідами, етнічними й соціальними групами, державами. Однією з найбільш відомих у наш час гуманістичних концепцій формування особистості є концепція К.Роджерса. На думку К.Роджерса людина є суб'єктом власного життя. Вона вільна у своєму виборі, прийнятті рішень, намагається виявляти самостійність і відповідальність, саморозвиватися. Згідно з розробленою ним теорією важливе значення мають такі положення: спілкування людей повинно бути

індирективним, не здійснювати тиск, поважати індивідуальну позицію кожної людини; центр особистості базується на її самооцінці, яка формується в результаті взаємодії з оточуючими; провідним мотивом особистості є мотив зростання «Я», який прискорюється або гальмується міжособистісними стосунками в соціальному середовищі [533, с.512].

Також важливим та цікавим стає відкрите для педагогів і психологів явище фасилітації. Розроблення концепції *педагогічної фасилітації* теж розпочав К.Роджерс. Він зазначав, що навчання може бути результативним, якщо стосунки між педагогом і учнем полегшують процес навчання, актуалізують бажання останнього вчитися. При цьому ключовим є питання саморозвитку, не менш важливим – поняття самореалізації. *Фасилітатором* називають викладача, вчителя, тренера, основне завдання якого полягає у стимулюванні й спрямуванні процесу самостійного пошуку інформації та спільної діяльності учнів. Педагогу-керівнику, на нашу думку, теж властиве явище фасилітації, як по відношенню до вчителів, так і для учнів[14].

Для нашого дослідження важливим є те, що в основі педагогіки гуманізму та співробітництва лежить ідея діалогічного характеру освіти, відмова від парадигми суб'єкт-суб'єктних стосунків. Блискуче був реалізований ідеал гуманістичного виховання у працях і в практичній діяльності В. Сухомлинського. Він розробив гуманістичну концепцію дитячого щастя, згідно з якою кожна дитина має бути щасливою, і не колись, а вже сьогодні, в повсякденному житті. Педагог дійшов висновку, що сфера формування особистості - це передусім світ активного міжособистісного взаємообміну (співробітництва), в якому кожний учасник володіє своїм «простором спілкування». Ш. Амонашвілі ідею педагогіки співробітництва висловив таким чином: «... зробити дитину нашим (дорослих - учителів, вихователів, батьків) добровільним і зацікавленим соратником, одnodумцем у своєму ж вихованні, освіті, навчанні, становленні, зробити її рівноправним учасником педагогічного процесу, дбайливим і відповідальним за цей процес, за його результати» [14].

Одним з перших серед учених О. Газман, звернувся до педагогічного потенціалу свідомості, яку розглядає як цілісну категорію освіти особистості, що має три взаємопов'язаних компоненти: «образ світу», «образ думок», «образ «Я». Ці категорії найточніше характеризують особистість як суб'єкт свідомості, свідомість творить діяльність, а отже, і саму людину». Важливим є визначення Г. Дмитренка щодо сучасного гуманізму як світоглядної позиції, що базується, зокрема, на переконаннях у наявності в людини

невичерпних можливостей особистісного розвитку, розгортання притаманної високорозвиненій особистості продуктивної суб'єктивної активності, на переконаннях у тому, що вказані можливості можуть бути реалізовані кожним індивідом за умови надання йому потрібної соціальної (в тому числі педагогічної та психологічної) підтримки [207].

Винятковість і потреба в керівниках прослідковується у всі періоди, при будь-якому способі виробництва. У сучасних умовах на зміну адміністратору приходять демократ, на зміну технократу - підприємець, який володіє господарським, економічним розрахунком при прийнятті будь-яких управлінських рішень. Керівник повинен володіти такими якостями, які диктує час, і, крім того, вміти генерувати та об'єктивно оцінювати їх у своїх підлеглих. Відповідно до нових соціальних завдань зростають вимоги до змісту і характеру управлінської діяльності керівників шкіл, розвитку особистих якостей керівника, які сприятимуть ефективності навчально-виховного процесу:

➤ *Політична зрілість* - риса, яка вимагає наявності таких якостей, як усвідомлення своєї політичної позиції, високої соціальної активності, компетентності в питаннях політики держави, здатність розпізнавати в суспільних явищах і конкретній роботі політичний смисл; здатність передбачати політичні наслідки рішень, які приймаються ним; принциповість до будь-яких антигромадських вчинків людей. Акцент при цьому робиться на практичну реалізацію керівником політичних знань та установок в процесі своєї управлінської діяльності.

➤ *Державний підхід*. Керівник завжди і у всьому повинен узгоджувати свої інтереси та інтереси колективу з завданнями суспільства. Цей підхід передбачає глибоке знання важливих економічних і соціальних завдань в розвитку держави, розуміння ролі та місця свого колективу у вирішенні цих завдань. Відмітимо, що вміння мислити і діяти з позицій державних інтересів не виникає саме по собі. Його необхідно виховувати в людях, систематично аналізуючи і показуючи залежність особистого матеріального і духовного становища кожного окремого працівника від економічних і соціальних досягнень і можливостей суспільства. Конкретний вияв державного підходу в реальній практичній діяльності керівника школи передбачає вміння розуміти і враховувати вимоги часу. А найбільш важливим зараз є об'єктивна необхідність інтенсифікації та оптимізації навчально-виховного процесу, широке впровадження передового педагогічного досвіду, досягнень науково-

технічного прогресу в практику роботи свого колективу, економія матеріальних ресурсів.

➤ *Діловитість*. Ця якість характеризує керівника з точки зору працездатності та вміння раціонально здійснювати діяльність. Вона передбачає високий рівень професійних навиків та умінь, а також бажання керуватися при виконанні обов'язків перш за все інтересами справи і поставленими завданнями. Діловитість ґрунтується на відповідальному ставленні особистості до виконуваних обов'язків. Діловитість - це раціонально організована активність. Дуже важливою стороною діловитості керівника є його вміння формулювати і визначати завдання для себе і підлеглих. Наступний важливий елемент діловитості - визначення всіх необхідних дій, їх послідовності, які можуть сприяти досягненню наміченої мети. Діловитість - це вміння заздалегідь і аргументовано виробити програму необхідних дій для досягнення конкретної мети. Не варто забувати того, що у цього процесу є друга сторона: необхідно з такою ж визначеністю намітити і зафіксувати те, чого робити не варто. Необхідним елементом ділової поведінки керівника є вміння оцінювати результати діяльності на будь-якому етапі. При цьому під вмінням оцінювати розуміється здатність здійснювати оцінку з дотриманням всіх правил логіки: формулювання і вибір критеріїв, сама процедура оцінювання, врахування умов і т.д. Важливим фактором рівня діловитості є вміння цінувати і економити час. Особливо варто відмітити вміння раціонально використовувати час зборів і нарад. Дослідження показують, що до 30% часу керівники проводять на різноманітних нарадах і засіданнях. Діловий підхід до проведення цих заходів полягає перш за все у чіткому визначенні їх необхідності і очікуваного результату.

➤ *Підприємливість* - форма вияву трудової, громадської і політичної активності особистості, що виражає її кмітливість, ініціативність, енергійність, практичність. Ця форма необхідна у всіх сферах суспільства і відіграє значну роль у їх розвитку, оскільки проявляється в постановці нових завдань, які треба вирішити, і сприяє ефективному виконанню їх з високим рівнем якості. Це стосується і керівників у галузі освіти. Підприємливий керівник школи сам активно працює для того, щоб створити такі умови праці підлеглих, при яких ефективність навчально-виховного процесу буде найвищою, володіє навиками формулювати реальні завдання і виконувати їх. При цьому керівник максимально використовує свої професійні знання, інтелектуально-психологічні особливості для того, щоб усунути

несприятливі умови, знизити їх негативний вплив. Розвитку ініціативи і підприємливості сприяє постійне вивчення і узагальнення передового досвіду управління школою, періодична фахова перепідготовка і самоосвіта на базі сучасних досягнень науки, стимулювання і підтримка ініціативних починань і новаторства, їх юридичне забезпечення. Особливе значення підприємливості полягає в тому, що вона дозволяє вишукувати внутрішні резерви для підвищення ефективності управлінської діяльності керівника, поліпшувати якість навчально-виховного процесу в школі при мінімальних моральних та економічних затратах.

➤ *Компетентність* - одна з важливих вимог, яка пред'являється до керівника. Рівень компетентності визначається його особистими якостями, кваліфікацією (знання, досвід), які дозволяють йому брати участь у прийнятті управлінських рішень. Щодо професійної компетентності молодого керівника школи, то сюди ми включаємо загальний світогляд, високу культуру; професійне знання психолого-педагогічних наук, зокрема, теорії управління, наукових основ управління школою, педагогічної етики; здатність реалізувати свої знання на практиці, володіти методами досліджень (соціологічних, психологічних, педагогічних, школознавчих).

Службова етика - один із прикладних аспектів етичної науки, її змістом є моральні стосунки між людьми в процесі праці та реалізації управлінських рішень. Керівник повинен бути справедливим в оцінці здібностей і поведінки своїх колег, рівним у спілкуванні з ними, принциповим у вирішенні проблем і т.д. Службова етика має в управлінні ряд функцій, але особлива та, що вона визначає авторитет, репутацію керівника. Крім того, міцні етичні установки згуртовують працівників, сприяють створенню здорового психологічного клімату, високого рівня праці, допомагають вирішувати соціальні проблеми розвитку колективу.

➤ *Справедливість* - теж необхідна якість гарного керівника, звідси і гласність у вирішенні будь-яких питань.

➤ *Імажитативні якості* керівника ЗНЗ суттєво впливають на ефективність управлінської діяльності (почуття обов'язку і відповідальності; володіння сильною волею, здатність переборювати внутрішні та зовнішні перешкоди на шляху до досягнення мети; наполегливість у справах, здатність до розумного ризику, терплячість (може довго і якісно виконувати одноманітну роботу); ініціативність, здатність без чийогось спонукання висувати і на практиці втілювати конструктивні рішення; швидка організація, передбачення можливих реакцій учнів і педагогів, прогнозування поведінки

членів педагогічного колективу; психологічна стійкість - не дає захопити себе нереальними пропозиціями; самокритичність, поміркованість, реальна оцінка не тільки своїх досягнень, але і вад, прорахунків; адаптивність, тобто здатність пристосовуватися до змінюваних умов і вимог; динамічність, тобто вміння змінювати стиль керівництва залежно від зміни певних факторів; вимогливість до себе та інших, вміння спитати за виконану роботу; критичність, здатність бачити в пропорціях підлеглих як позитивні, так і негативні моменти; врівноваженість, вміння керувати своїми емоціями, дотримання педагогічного такту; надійність, дотримання взятих на себе зобов'язань; витривалість, задовільна робота в умовах перевантаження; оптимізм, здатність переборювати труднощі; рішучість, вміння самостійно приймати своєчасні рішення, в критичних ситуаціях брати на себе відповідальність за результат діяльності.

Цей перелік якостей емоційно-вольової сфери керівника школи можна значно розширити, але і названі свідчать про можливості продуктивної управлінської діяльності. Дієвість цих особистісних рис залежить від вміння керувати собою, своїм внутрішнім емоційним та інтелектуальним потенціалом.

Уміння, які необхідні для вирішення проблем у конкретних умовах, дуже рідко виробляються у керівників без спеціального тренування. або на це витрачається дуже багато часу.

Уміння керувати собою - досить складна властивість особистості. Часто під цим поняттям розуміють самовладання людини, яке проявляється в критичних ситуаціях. Самовладання, вміння не розгубитися в складних умовах, витримка - все це характеризує молодого керівника за умови, якщо він вміє володіти своєю емоційно-вольовою сферою. Але цього недостатньо. Керівник повинен уміти реалізовувати намічені програми навіть тоді, коли умови не сприяють інтенсивній діяльності, уміти скерувати себе на певний рівень активності. Управління педагогічним колективом передбачає вміння здійснювати ділове спілкування і людьми незалежно від їх емоційних оцінок. Директор школи повинен контролювати свою поведінку так, що негативне ставлення до будь-кого не вплине на характер його ділових стосунків з ним, а позитивне ставлення до працівника спрацює як додатковий стимул підвищення активності. Формування особистісно-ділових якостей керівника здійснюється у відповідності з цільовою установкою конкретної людини.

Названі базові вимоги ставляться перед керівниками всіх сфер

діяльності. Дотримання цих вимог і буде вирішальною умовою залучення працівника в управлінській процес, його вступом на керівну посаду.

Формування особистісно-ділових якостей керівника здійснюється у відповідності з цільовою установкою конкретної людини. При цьому необхідно враховувати такий важливий момент: поряд із оцінкою особистості за зовнішніми параметрами існує самооцінка - внутрішні критерії. Для кожного керівника важливо, яким чином його оцінюють вищі керівні органи, керівники, а також безпосередньо підлеглі та колектив в цілому. При такому підході забезпечується оптимальність реалізації потенційних здібностей особистості, її ділових якостей. Важливою якістю керівника є вміння організовувати роботу всього колективу для досягнення мети. Щоб уміло організувати людей, треба бути організованим самому управлінцю. Самоорганізація керівника - це вихідний пункт всієї організації управління. Самоорганізація здійснюється в двох напрямках - технологічному і психологічному.

Під *технологічним* аспектом самоорганізації ми розуміємо організацію особистої праці і управлінської діяльності. Сюди входять розробка і застосування найбільш раціональних режимів роботи, що відповідають особливостям організації, у даному випадку - школи, забезпечення процесу роботи керівника необхідними матеріалами і сучасними технічними засобами тощо. *Психологічний* аспект - це організація самого себе, своїх знань, здібностей, емоційно-вольової сфери, етичних норм, мотивів, тобто всього, що називається особистісними якостями. Наші дослідження, проведені в інститутах післядипломної педагогічної освіти, показали, що тільки 45-48% респондентів - керівників шкіл - психологічно "вписувались" і починали працювати в новій для них системі, при цьому часто втрачалися можливості реалізувати їх особистісні якості в повній мірі. Нами також було відмічено, що для більшості опитаних керівників психологічна самоорганізація стала основою технологічної організації управлінської діяльності.

Із сказаного вище видно, що людина, яка здійснює управлінську діяльність, не може володіти всіма необхідними якостями в максимально розвинутій формі. Організація мислення керівника ЗНЗ повинна допомогти зрозуміти, де краще використовувати власні знання, здібності, а до вирішення яких проблем залучати інших працівників управління чи спеціалістів (завуч, голова методичного об'єднання, голова профспілки тощо). Саме такий синтез діяльності зможе створити колективний

інтелектуальний фронт, здатний успішно вирішувати різноманітні проблеми в процесі управління школою.

У рамках гуманістичного підходу до формування та розвитку ОКК ЗНЗ ми звернули особливу увагу на таку рису керівника як креативність.

Проблема креативності тривалий час знаходиться в центрі уваги зарубіжних і вітчизняних учених. У англійській літературі, як правило, терміном «creativity» позначають все те, що має безпосередню причетність до створення чогось нового; власне процес такого створення; продукт цього процесу; його суб'єкт; обставини, в яких творчий процес відбувається; чинники, які його обумовлюють тощо, тобто «креативність» трактується як поняття, синонімічне «творчості». У Психологічному словнику креативність розглядається з точки зору творчої продуктивності, як «...здатність породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації» [487]. Сутність креативності як психологічної властивості зводиться за Я. Пономарьовим [583] до інтелектуальної активності і чутливості до побічних продуктів власної діяльності. Творча людина бачить побічні результати, які є творенням нового, а нетворча бачить лише результати щодо досягнення мети, проходячи повз новизну. Ф. Баррон і Д. Харрінгтон [895], підбиваючи підсумки досліджень у галузі креативності з 1970 по 1980 роки, зробили такі узагальнення відомостей про креативність:

1. Креативність - це здатність адаптивно реагувати на потребу нових підходів і продуктів. Ця здатність дозволяє також усвідомлювати нове в бутті, хоча сам процес може мати як свідомий, так і несвідомий характер; здатність породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації» [451].

2. Створення нового творчого продукту багато в чому залежить від особистості творця і сили його внутрішньої мотивації.

3. Особливостями творчого процесу, продукту та особистості є їхня оригінальність, валідність, адекватність задачі і придатність - естетична, екологічна, оптимальність форми, правильність та оригінальність на даний момент.

4. Креативні продукти можуть бути дуже різноманітні за природою: нове вирішення проблеми в математиці, відкриття хімічного процесу, створення музики, картини чи поеми, нової філософської чи релігійної системи, нововведення у правознавстві, свіже рішення соціальних проблем.

Аналізуючи сучасні дослідження цього явища, можна зробити висновок, що не існує однозначної відповіді на запитання: чи існує взагалі креативність, чи вона є науковим конструктом, чи є самостійним процесом креативності, чи креативність - це сума інших психічних процесів? Один з аргументів на користь останнього підходу полягає в когнітивній теорії «вроджених структур» (Н. Хомський, Дж. Фодор), яка стверджує, що не можна створити щось з нічого, тобто повз існуючі структури, а процес вирішення творчих задач описується як взаємодія інших процесів (мислення, пам'ять тощо).

Креативність - (лат. *creatio* - створення) - творча, новаторська діяльність; новітній термін, яким окреслюються «творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей і що входять в структуру обдарованості в якості незалежного фактора». Раніше у літературі використовувався термін «творчі здібності», однак пізніше почав витіснятися мовним запозиченням з англійської мови (*creativity, creative*). У російській мові, на думку професора І. Милославського, терміном «креативний» позначається творчість, що «не тільки висуває ідеї, але й доводить їх до конкретного практичного результату. А слово «творчий» залишається зі своїм вихідним значенням, що не розрізняє діяльність результативну й, навпаки, безрезультатну.

Якщо Дж. Гілфорд і П. Торренс [939] розглядають креативність як здатність до творчого (дивергентного) мислення, то Ф. Баррон вважає центральним процесом уяви і символізації, визначаючи креативність «як внутрішній процес, який спонтанно продовжується в дії». Р. Стернберг підкреслює важливість здібності створювати «продуктивні метафори», С. Меднік [915] вважає, що в основі креативності лежить здатність виходити за рамки стереотипних асоціацій, працювати з широким семантичним полем.

Велике місце у дослідженнях креативності посідає визначення ролі цілеутворення. Більшість дослідників вважають, що творчий процес - це форма діяльності в проблемному пошуку, свідомо та цілеспрямована спроба розширити наявні межі знань, усунути обмеження (Ф. Баррон, Д. Харрінгтон, М. Шикшентмихалий, Х. Гарднер, Х. Грубер, С. Девіс, Д. Перкінс) [933]. З іншого боку, існує точка зору, згідно з якою творчі продукти є результатом випадкових змін стадій креативного процесу [886]. Проміжна позиція полягає у тому, що креативний процес викликається невдалою спробою пояснення або гіпотезою, яка не підтвердилася, або спробою прорватися за допомогою самоорганізації крізь наявний хаос (Ф. Баррон, Д. Фелдман,

Х. Гарднер, П. Торранс, Р. Візберг) [933]. Інші автори ігнорують роль несвідомого у творчості.

Найпершим у науці креативність та інтелект протиставив Джо Гілфорд. Він опирався на власну теорію двох видів мислення: конвергентного та дивергентного. Конвергентне мислення спрямоване на аналіз всіх наявних способів розв'язання задачі з тим, щоб вибрати з них єдиний правильний. Конвергентне мислення лежить в основі інтелекту. Дивергентне мислення - це мислення, «що йде одночасно у багатьох напрямках», воно спрямоване на те, щоб породити безліч різних варіантів розв'язання задачі. Дивергентне мислення лежить в основі креативності.

Креативний управлінець - це людина, що професійно здійснює функцію управління в ринкових умовах, зважаючи на соціально-економічні та духовні зміни в суспільстві. Тому важливо, щоб він не лише розумів закономірності управлінських процесів, знав маркетинг, вмів працювати з інформацією, планувати та прогнозувати наслідки діяльності свого підрозділу, а й умів працювати з людьми. Практика свідчить, що результативність роботи будь-якої соціальної організації на 80 відсотків залежить від бажання людей працювати, їх взаємин в ході ділових контактів, вміння спілкуватись.

Спілкування - це процес двосторонній. Якщо для керівника ЗНЗ спілкування є видом професійної діяльності, то для учня - це вид життєдіяльності. Керівник, спілкуючись із підлеглими, батьками та учнями, працює, а це значить, що він завжди повинен відчувати, що відбувається між ним і тими, із ким він спілкується. Беручи участь у спілкуванні, керівник завжди повинен бути ніби поза ним: спостерігати, приймати рішення, знаходити оптимальні шляхи його вирішення, відчувати настрій партнерів по спілкуванню. «Педагогічне спілкування - система соціально-психологічної взаємодії між учителем та учнем, спрямована на створення оптимальних соціально-психологічних умов для спільної діяльності» [123]. Слід зазначити, що управлінське спілкування здійснюється в конкретній соціокультурній ситуації, і тому культура комунікації буде залежати від прийнятих у суспільстві культурних і моральних цінностей, які сповідують всі учасники спілкування, наприклад :

- зовнішніх передумов, зокрема соціокультурного оточення: особливостей етносу, національних традицій, соціокультурних особливостей та специфіки навчального закладу, специфіки і змісту педагогічної та управлінської діяльності;

- внутрішніх передумов, тобто суб'єктивних чинників: віку, статі, організаційних здібностей, індивідуально-психологічних особливостей, освіти, педагогічного та управлінського досвіду тощо.

Розуміння ролі і знання механізмів спілкування сприяло виникненню менеджменту як функції по керівництву людьми і галузі людського знання, що допомагає здійснити цю функцію [400]. Підраховано, що сучасний менеджер витрачає від 50 до 90 % часу для того, щоб реалізувати свою роль в міжособистісних взаєминах, інформаційному обміні, процесах прийняття рішень та виконання управлінських функцій планування, організації і контролю. 75% американських, 63% англійських, 85% японських підприємців вважають, що погане спілкування, відсутність взаєморозуміння є головною перешкодою на шляху досягнення ефективності в їх діяльності. Ще в 1936 році фахівець у галузі людських взаємин Дейл Карнегі зазначав, що успіхи тієї чи іншої людини в її ділових справах на 15% залежать від професійних знань і на 85% - від уміння спілкуватись із людьми.

Розвиток людської цивілізації у ХХІ ст., що характеризується значним зростанням ролі інформації та комунікації, обумовив виникнення нових особливостей у взаєминах людей, нові зміни у багатьох галузях їх життєдіяльності. ХХІ ст. називають століттям “високих технологій” [400].

Україна не стоїть осторонь загальної течії розвитку “людини розумної”. Вона поступово долучається до загально планетарних цивілізаційних процесів, “на собі трансформує” здобутки людства у сфері “високих технологій”. Комунікація, сучасні комунікативні технології, незалежно від нашого бажання, значно впливають на суспільство в цілому і повсякденну діяльність кадрів управління.

Аналіз наукових досліджень та педагогічної практики дозволяє констатувати необхідність і актуальність розвитку комунікативної культури керівника. Для розкриття сутності комунікативної культури як особистісно-професійної якості керівника проаналізуємо вихідні поняття.

Комунікація (лат. Communicatio – повідомлення, зв'язок) – передача інформації від однієї системи до іншої за допомогою спеціальних матеріальних носіїв, сигналів. Комунікація між людьми відбувається у формі спілкування, як обмін цілісними знаковими утвореннями (повідомленнями), в яких відображаються знання, думки, ідеї, ціннісні стосунки, емоційні стани, програми діяльності сторін, що спілкуються [701].

У педагогічній літературі комунікація, як поняття, розглядається в контексті компонентів педагогічної діяльності у взаємозв'язку з уміннями

суб'єктів педагогічного процесу планувати свою діяльність чи впливати на суб'єкти навчання та виховання. Н.П.Волкова розкриває сутність професійно-педагогічної комунікації як «систему безпосередніх чи опосередкованих зв'язків, взаємодій педагога, що реалізуються за допомогою вербальних і невербальних засобів, засобів комп'ютерної комунікації з метою взаємообміну інформацією, моделювання й управління процесом комунікації, регулювання педагогічних відносин» [123].

Взагалі основою професійно-педагогічної комунікації є спільна діяльність суб'єктів комунікації (суб'єкт-суб'єктна взаємодія), опосередкована взаємообміном інформації, у процесі якої кожен суб'єкт засвоює загальнолюдський досвід, історично сформовані суспільні, педагогічні, комунікативні, моральні та інші цінності, знання й способи комунікативної діяльності, а також і особистість як суб'єкт комунікації. У цьому сенсі комунікація є важливим чинником розвитку та саморозвитку особистості. А це свідчить, що повноцінна професійно-педагогічна комунікація є багатогранним явищем. Труднощі, які виникають в управлінській комунікації, найчастіше пояснюються особливостями комунікативних настанов керівника: якщо настанови позитивні, гуманістичні, то процес соціального сприйняття іншої людини йде успішно. У протилежному випадку виникають бар'єри, подолати які можна, тільки поступово змінюючи свої управлінські комунікативні установки.

У організації спілкування відомі представники гуманістичної психології К.Роджерс та Р.Бернс рекомендують педагогам (а ми застосовуємо це і для нашого дослідження) використовувати наступні комунікативні настанови:

- «відкритість» у спілкуванні, намагання відверто висловлювати свої думки і переживання у міжособистісному спілкуванні з підлеглими;
- «заохочення», «прийняття», «довіра», що є вираженням внутрішньої впевненості керівника у можливостях своїх колег, вихованів, їх здібностей до діалогу;
- «емфатичне розуміння», як бачення і розуміння вчителем поведінки учня, його різноманітних реакцій, дій, вчинків з точки зору вихованця, його очима.

Комунікативні настанови є відображенням комунікативних якостей особистості, серед яких комунікабельність та комунікативність розглядаються як необхідні передумови готовності керівника освітньої установи будувати професійно-педагогічну комунікацію в певному стилі.

В Українському педагогічному словнику С. Гончаренка зазначено, що «комунікабельність» – риса особистості, здатність її до спілкування з іншими людьми, товариськість. Комунікабельність не є природженою, вона формується в процесі життя і діяльності людини в соціальній групі [156].

«Комуникативність» - сукупність істотних, відносно стійких властивостей особистості, що сприяють успішному прийому, розумінню, засвоєнню, використанню й передаванню інформації» [123].

Компонентами професійно-педагогічної, а також управлінської комуникативності керівника ЗНЗ є: стійка потреба в систематичній різноманітній комунікації з колегами, учнями, батьками в найрізноматніших сферах; взаємодія загальнолюдських і професійних елементів комуникативності; емоційне задоволення на всіх етапах комунікації; наявність здібностей до здійснення комунікації; прагнення до набуття комуникативних навичок і вмінь. Комуникативність учителя (керівник - теж учитель) формується під впливом багатьох чинників, серед яких переважають професійно-особистісні (сукупність професійних і особистісних якостей, які утворюється внаслідок трансформації професійно важливих знань, вимог і вмінь в особистісно значущі для педагога та виявляється у більш ефективній педагогічній діяльності, посиленні впливу на особистість учня) [123].

Майже в усіх енциклопедичних та педагогічних словниках поняття «комунікація» трактується як «шлях повідомлення, спілкування», що дозволяє нам зробити висновок: для розкриття сутності комуникативної культури керівника нам необхідний аналіз понять «культура», «спілкування» та «управлінське спілкування».

На думку О.Леонтьєва [419] *спілкування* можна визначити як систему цілеспрямованих і мотивованих процесів, які забезпечують взаємодію людей в колективній діяльності, реалізують суспільні і особистісні психологічні відносини і використовують специфічні засоби, перш за все – мову. Б.Ананьєв підкреслював, що особливою характеристикою спілкування як діяльності є те, що через спілкування індивід будує свої відносини з іншими людьми. Спілкування виступає як умова пізнання людьми дійсності, формування у них емоційного відгуку на цю дійсність і поведінки, яка базується на цьому пізнанні [419].

У своєму дослідженні ми виходимо із того, що при організації педагогічного спілкування треба особливу увагу звертати на аналіз навчальних і виховних ситуацій, вибирати можливі варіанти їх розв'язання,

оптимальні методи здійснення комунікативного спілкування, розглядаючи спілкування як провідну детермінанту всієї системи психічних процесів, станів, властивостей людини, основним засобом, за допомогою якого здійснюється виховні впливи на особистість. І. Бех наголошує, що без оволодіння високою психологічною культурою зробити спілкування, взаємодію ефективними неможливо [68].

Культура (лат. *cultura*) – рівень освіченості, вихованості людей, а також рівень оволодіння якоюсь галуззю знань або діяльності [156]. Управління – це складний процес, спрямований на забезпечення індивідуального підходу до кожної особистості, який ґрунтується на суб'єкт-суб'єктній взаємодії керівника і підлеглих, спонукаючи останніх до активності, прояву творчої ініціативи, засвоєння багатогранної культури людства, перетворення зовнішніх норм у внутрішні надбання. Про яку б сферу людської діяльності не йшлося, слід зазначити, що утвердження взаємин між людьми залежить від цілеспрямованої й відповідальної їхньої взаємодії, яка ґрунтується на розвинутій комунікативній культурі.

Виходячи з цього, ми розглядаємо комунікативну культуру керівника ЗНЗ як: багатопланове явище установлення і розвитку зв'язків між людьми, що передбачає обмін інформацією, певну тактику і стратегію взаємодії, спрямування і взаєморозуміння між суб'єктами спілкування; регулятор поведінки, гарант шанобливого ставлення керівників до підлеглих, їх розуміння, терплячості та взаємоповаги; механізм гармонізації особистих і громадських інтересів; спосіб щодо позиціонування власного позитивного іміджу та іміджу навчального закладу; один із прийнятних шляхів підвищення якості шкільної освіти.

Орієнтуючись на реакцію суб'єкта комунікації, керівник розвиває власну комунікативну культуру, реалізуючи власну мету в ній, формулюючи висловлювання і прогнозуючи його вплив на суб'єкта комунікації, розраховуючи на певну кількість варіантів поведінки. Тому він, як відправник інформації, має усвідомлювати свою відповідальність за наслідки акту комунікації. Одним із компонентів комунікативної культури керівника ЗНЗ є його мовленнєва культура, яка виступає показником її моральності, внутрішньої й зовнішньої краси (С.Броннікова, Т.Черкашина, О.Кузьмич). У ній проявляється інтелект, рівень мислення індивіда, його освіченість і вихованість, культурність і ціннісні орієнтації, краса слова і духу як ознака духовного багатства та неповторної людської сутності.

А. Мудрик визначає мовленнєву культуру особистості як систему знань, норм, цінностей та зразків поведінки, прийнятих у суспільстві, і вміння органічно, природно та невимушено реалізовувати їх у діловому та емоційному спілкуванні. З цим визначенням можна погодитись, виділивши окремо систему комунікативних умінь, які дозволяють керівникові (з точки зору педагогіки) цілеспрямовано, вільно і творчо здійснювати як свою діяльність, так і спрямовувати діяльність педагогів та учнів у навчально-виховному процесі. Комунікативні уміння розглядаються в педагогічних дослідженнях як якості суб'єктів педагогічного процесу, як готовність до усвідомленого ефективного здійснення комунікативної діяльності. Для нашого дослідження є важливою єдність дослідників педагогічної діяльності та педагогічної освіти в підході, що комунікативну культуру доцільно розглядати як складову частину організаційної культури керівника, яка характеризується особистісною та професійною цінністю, спрямованістю на іншого суб'єкта педагогічного процесу, що формується у всіх видах діяльності та спілкування.

Отже, комунікативність - сукупність істотних, відносно стійких властивостей особистості, що сприяють успішному прийому, розумінню, засвоєнню, використанню й передаванню інформації. Гіперкомунікативність - намагання стати центром спілкування, неадекватне усвідомлення позиції партнерів, ігнорування їх кутів зору; гіпокомунікативність - нездатність нормально контактувати, організувати зворотний зв'язок із співрозмовником. Якщо гіперкомунікативність робить співрозмовника надокучливим, то за гіпокомунікативності розмова, як правило, згасає, партнери в процесі спілкування відчують внутрішній дискомфорт і незадоволення його результатами. Обидві форми прояву комунікативності не відповідають вимогам до спілкування.

Комунікативність - вміння говорити і слухати. Потрібно оволодіти навичками ораторського мистецтва, вміти переконувати аудиторію, надавати їй естетичне задоволення від промови, вплинути на волю, свідомість, почуття слухачів, викликати емпатію (якщо це необхідно). Для працівника соціально-культурної сфери важливо слухати уважно, зацікавлено, враховувати тип співрозмовника (мобільний, регідний). Основними видами комунікативності, на нашу думку, є:

1. *Інтелектуальна комунікативність* - процес міжособистісного сприйняття і встановлення взаєморозуміння, знаходження спільної мови. Комунікативність реалізується в здатності групи створювати оптимальні

шляхи взаємoinформації у визначенні спільних позицій, суджень, прийняття групових рішень. Ідеальним еквівалентом інтелектуальної комунікативності є здатність членів групи розуміти один одного з півслова.

2. *Емоційна комунікативність* - міжособистісні зв'язки емоційного характеру, динамічний процес переважаючого емоційного настрою групи, її емоційні потенціали. Емоційна комунікативність проявляється в реалізації народної мудрості: «Розділена радість - дві радості, розділене горе - півгоря».

3. *Вольова комунікативність* - здатність групи протистояти труднощам і перешкодам, її своєрідна стресостійкість, надійність в екстремальних ситуаціях.

4. *Референтна за емоційним ступенем комунікативності* - еталонність емоційної атмосфери групи для особистості і її задоволеність цією атмосферою.

5. *Інтрагрупова активність за емоційною комунікативністю* - емоційний вплив на особистість усередині групи.

6. *Інтрагрупова активність по вольовій комунікативності* - здатність групи максимально активізувати своїх членів у вольовому та інтелектуальному відношенні в екстремальних ситуаціях.

7. *Референтна по вольовій комунікативності* - підвищення еталонності групи, підкреслене дотримання норм, цінностей, традицій групи в екстремальних умовах [156].

За більшістю визначень комунікативність (лат. *communicatio* – зв'язок, повідомлення) – сукупність історичних, відносно стійких властивостей особистості, що сприяють успішному прийому, розумінню, засвоєнню, використанню й передаванню інформації.

Комунікативність керівника ЗНЗ може виявлятися через:

- *гіперкомунікативність* - намагання стати центром спілкування, неадекватне усвідомлення позиції партнерів, ігнорування їх точок зору;

- *гіпокомунікативність* - нездатність нормально контактувати, організувати зворотний зв'язок із співрозмовником. Якщо гіперкомунікативність робить співрозмовника надокучливим, то за гіпокомунікативності розмова, як правило, згасає, партнери в процесі спілкування відчувають внутрішній дискомфорт і незадоволення його результатами. Обидві форми прояву комунікативності не відповідають вимогам до спілкування керівника. Компонентами професійно-педагогічної комунікативності керівника є: стійка потреба в систематичній різноманітній комунікації з дітьми в найрізноманітніших сферах; взаємодія

загальнолюдських і професійних елементів комунікативності; емоційне задоволення на всіх етапах процесу комунікації; наявність здібностей до здійснення комунікації; прагнення до набуття комунікативних навичок і вмінь. Комунікативність керівника формується під впливом багатьох чинників, серед яких переважають професійно-особистісні (сукупність професійних і особистісних якостей, яка утворюється внаслідок трансформації професійно важливих знань, вимог і вмінь в особистісно значущих якостях для керівника.

До універсальних якостей особистості керівника ЗНЗ належать:

1) рівень ціннісного ставлення до професійно-педагогічної комунікації, який характеризується відображенням у свідомості особистості позитивної значущості комунікативних знань, уявлень, переконань, емоцій, ціннісних орієнтацій, дій управлінця, що забезпечується осмисленням здобутого в комунікативній діяльності особистісного досвіду;

2) комунікативна спрямованість, яка визначає комунікативну діяльність, перспективу цілеспрямованого розвитку комунікативної діяльності;

3) психологічна підготовленість, яка передбачає наявність у керівника певних властивостей, що сприяють ефективному вивченню і впливу на внутрішній світ об'єктів управління, оптимальному управлінню учнівськими та педагогічними колективами;

4) доброзичливість, інтерес до роботи з дітьми та вчителями, без чого неможливі успіхи в управлінні навчально-виховним процесом у школі;

5) толерантність (лат. *tolerans* - терплячий), тобто терпимість до інших, розуміння, що всі люди індивідуальні і неповторні, що кожен має право на власну точку зору; визнання значущості особистості співрозмовника;

6) емпатійність (лат. *empathia* - співпереживання) - вміння бачити свою спорідненість з учнем та вчителем, тактовно виразити себе і своє ставлення до них, здатність порозумітися з ними. Основним механізмом емпатії є усвідомлена чи неусвідомлена ідентифікація з іншими;

7) рефлексивність (лат. *reflexio* - відображення), яка передбачає активне й відсторонене спостереження за своєю діяльністю, готовність до її перегляду, до різноманітних реакцій у взаємодії з педагогами та дітьми. Важливим при цьому є вміння звільнитися від управлінських амбіцій, бачити співрозмовника, прислухатися й придивлятися до нього, сприймати й аналізувати отриману від нього вербальну і невербальну інформацію. Завдяки цьому керівник має змогу вчитися й у своїх учнів, на що здатні тільки сильні особистості;

8) прозорість, тобто ясність для вихованців та педагогів задумів і дій керівника ЗНЗ, сприйняття його ними як “безпечної” людини. Виявляється вона у відмові від великої “дистанції” з учнями та вчителями, довірливому спілкуванні з ними, готовності до їх запитань, спільних розмірковувань, що сприяє подоланню невизначеності у стосунках, установленню тісніших контактів;

9) інтелігентність, яка передбачає високий розумовий розвиток особистості, вміння адекватно оцінити ситуацію, логічно мислити, знаходити вирішення будь-якої проблеми, уникати грубощів, зневажливого ставлення до співрозмовника; раціональний вибір комунікативних засобів впливу; вміння говорити, готовність слухати і почути кожного;

10) конгруентність (лат. *congruentia* - відповідність, узгодження) - знання світу і почуттів вчителя та дитини, сприйняття себе в ролі “учня”, вчителя, тобто особистості, яка розвивається, має право на помилку; діяльність “тут і тепер”, сприйняття усього спонтанного в комунікативній ситуації;

11) товариськість: інтерес до людей; здатність розуміти почуття учнів, їхню позицію у взаємодії з іншими людьми; комунікабельність і контактність; потреба у контактах, легкість вступу в контакт, емоційно-позитивний тон спілкування; схильність до дружньої поведінки в комунікативних ситуаціях, встановлення приязних стосунків; вміння не розгублюватися, прагнути до ініціативи в спілкуванні, не залишатися в тіні, брати на себе роль лідера в групі. Суттєвими при цьому є вміння слухати, влучно висловлюватися, підтримувати розмову і змінити тему, познайомитися, знайти правильну форму звертання;

12) колективізм, що допомагає керівникові краще сприймати, розуміти і вивчати педагогічний та учнівський колективи, формувати колективізм у кожного учня, згуртовувати учнівські колективи й спрямовувати їх енергію на розв'язання навчально-виховних завдань, коригувати внутрішньо колективні, міжколективні й міжособистісні відносини, конфлікти;

13) контактність - здатність вступати в психологічний контакт, формувати довірливі відносини у зоні взаємодії, володіння навичками й вміннями спілкування і саморегуляції;

14) сугестивність (лат. *suggestio* - навіюю) - здатність педагога впливати на емоційну сферу дитини. Для цього він повинен створити доброзичливу для самопочуття й настрою дітей емоційну атмосферу, позитивно впливати на дитину природністю своєї поведінки.

Аналіз підходів деяких авторів до визначення провідного поняття "комунікативні уміння» визначила І. Нікіфорова, вони відображені нами в таблиці. Ми теж можемо використати доводи даних авторів, оскільки розуміємо, що керівник ЗНЗ - це в першу чергу вчитель, і комунікативні вміння є обв'язковою складовою його організаційної культури.

Таблиця 2.5.4.

Зміст поняття «комунікативні уміння»

Автори	Характеристика комунікативних умінь
Ф. Лрват, С. Киршієнко, Є. Коваленко, П. Щербань	Організовувати роботу класу, встановлювати контакт з учнями, встановлювати і підтримувати атмосферу спілкування в класі, правильно формулювати настанови до вправ, враховувати індивідуальні особливості учнів, говорити виразно і емоційно.
А. Константинова	Вміння прогнозувати, планувати спілкування; виробляти навички, необхідні для реалізації процесу спілкування.
С. Коваль, В. Москалець	Створюють основу педагогічної майстерності, є похідними від виховання позитивних рис і всього духовного образу вчителя, його інтелектуального і морального розвитку, від внутрішньої культури його особистості.
Н. Кузьміна	Характеризують виконавську діяльність учителя, рівень його професійної культури і майстерності, розвиток особистих якостей інтелекту, його здібності реалізувати на практиці створену модель навчального процесу; володіння формами і культурою спілкування.

А. Мудрик	Уміння трансформувати відомі школяру знання і навички, варіанти, рішення, прийоми спілкування у відповідності до специфіки нової ситуації; уміння знаходити рішення в' комунікативній ситуації за допомогою вже відомих ідей, знань, навичок, прийомів; створювати нові засоби і конструювати нові прийоми для вирішення конкретної ситуації тощо.
К. Левітан	Уміння керувати своєю поведінкою; спостереження; здібності до соціальної перцепції ("читання по обличчю"); розуміння психологічного стану учня за зовнішніми ознаками; уміння здійснювати вербальний та невербальний контакт з учнями.

Дані визначення дозволяють зробити висновок, що комунікативні уміння забезпечують одночасну активну взаємодію, самопрезентацію та самореалізацію особистості в цілому, її індивідуальних особливостей та якостей, світобачення, темпераменту, характеру тощо. Комунікативні уміння вчителя полягають в уміннях налагоджувати ефективно, раціонально, цілеспрямоване, педагогічне спілкування з учнями, у здатності перебудовувати його у відповідності до розвитку учнів, на основі знань етики спілкування, педагогічного такту й майстерності.

Керівникові ЗНЗ необхідно усвідомити, що комунікації можна розділити на формальні (офіційні) і неформальні. Формальна комунікація служить для передачі повідомлень, визнаних в організації в якості офіційних. Ці повідомлення найчастіше носять письмову форму й передаються по вертикальних каналах (згідно з рівнями формальної структури - від керівника підпорядкованим і навпаки). Неформальна комунікація виникає в організації спонтанно, не контролюється керівниками і багато в чому породжується індивідуальними інтересами. У порівнянні з формальною, для неформальної комунікації характерні:

- відносно висока швидкість поширення інформації;
- відносно високий ризик перекручування інформації.

Формальні й неформальні канали комунікації в організації взаємозамінні й доповнюють один одного. Чим більше обов'язкові й чим суворіше контролюються формальні канали, тим інтенсивніше розвиваються канали неформальні. У нашому дослідженні ми здійснили спостереження за способами розташування співрозмовників під час спілкування:

- розташування за столом - найбільш прийнятне для ділової, офіційної розмови. Це розташування може також використовуватися для підкреслення “холодності” відносин, конфронтації.

- розташування, що не є зобов'язуючим для партнерів (немає необхідності дивитися один одному в очі). Клієнт відчуває себе комфортно й вільно.

- розташування, зручне для близьких довірливих відносин.

Під час спілкування відповідно створювались і комунікативні зони у співрозмовників: 0-0,5 м - інтимна відстань, на якій спілкуються люди, що перебувають у близьких відносинах; 0,5-1,2 м - міжособистісна відстань для розмови друзів (із зіткненням або без); 1,2-3,7 м - зона ділових відносин (керівник-підлеглий); 3,7 м і більше - публічна відстань, на якій можна обмінятися декількома словами або втриматися від спілкування. У процесі ділового спілкування керівників ЗНЗ виникають певні комунікативні бар'єри:

- *неправильне кодування власних думок*. Прикладами цього є всілякі анекдоти й веселі історії. Виходить, що ви думали одне, а сказали щось зовсім інше.

- *неправильна розшифровка того, що було сказано*. Або ви, або ваш партнер сприйняли зміст сказаного зовсім не так, як його намагався передати джерело комунікації.

- *наявність «гарячих тем»*. Це ті теми, порушення яких у розмові збиває увагу співрозмовника; «гарячі теми», звичайно, спотворюють зміст повідомлення. Наприклад, якщо людина гостро переживає через свій статус, то багато речей у поведженні й висловленнях навколишніх йому будуть здаватися загрозливими його статусу.

- *непогодженість у поняттях*. Коли люди говорять, використовуючи слова з багатозначним змістом, спочатку треба визначити, який саме зміст вони вкладають у те або інше слово, термін.

- *страх здаватися не дуже розумним*, перепитуючи те, що ви не зрозуміли або не почули.

- *непогодженість у темпі мовлення й швидкості сприйняття* між співрозмовниками.

- *невисока спостережливість*, що не дозволяє по реакції співрозмовника визначити, що він зрозумів ваше висловлення не так, як ви хотіли б.

Важливо не те, що керівник хотів сказати співрозмовникові. Важливо те, як він це сприйняв. Якщо виникає непорозуміння, непотрібно повторюватись, краще запитати, як сприйняв сказане співрозмовник, і

відкоригувати сприйняте ним, з його на те дозволу. Спробами пояснити ми лише зміцнюємо в людині те, що він сприйняв. Питаннями ми допомагаємо прояснити ситуацію. Цей принцип добре працює при непорозуміннях і конфліктах, і цей же принцип лежить в основі будь-якого якісного консультування: уважно спостерігати й з'ясувати, що саме і як саме людина сприйняла з того, що відбулося й з того, що йому сказали. І людині буде приємно від уваги до його персони, і взаєморозуміння налагодить відповідні взаємовідношення. На Рис. 2.5.4. представлені найхарактерніші особистісні якості керівника ЗНЗ.



Рис. 2.5.4. Особистісні якості керівника ЗНЗ

Таким чином, провівши широкий спектр дослідження значущості особистісної компоненти у складі організаційної культури керівника ЗНЗ, із безлічі особистісних якостей, рис особистості, які є основою професійного успіху керівника ЗНЗ, ми відобразили на Рис. 2.5.4. найбільш суттєві: домінантність; впевненість у собі; емоційну врівноваженість; стресостійкість; креативність; прагнення до досягнень; підприємливість; відповідальність; надійність; незалежність; товарицькість. Зупинимось на них детальніше.

Домінантність (вплив.) Керівнику, безумовно, необхідно володіти цією якістю. Але, формуючи її в собі, не слід забувати про те, що для впливу зовсім недостатньо опори тільки на владні, посадові повноваження, тобто на

формальний авторитет. Вплив керівника, заснований тільки на засобах формально-організаційного характеру, має обов'язково підживлюватися впливом неформальним. Неформальний вплив без позитивної реакції прагнення керівника домінувати буде виглядати як примітивна претензія на владу. М. Вудкок і Д. Френсіс у своїй книзі «Розкутим менеджер» [127] виділили наступні характеристики керівника, що вміє впливати на людей: він ясно викладає свої думки, впевнений у собі, встановлює хороше взаєморозуміння, нагороджує необхідну поведінку, дає чіткі вказівки, прагне бути наполегливим, прислухається до інших.

Впевненість у собі. Впевненість керівника у собі є свідченням того, що у важкій ситуації на нього можна покластися, він підтримає і захистить. Упевнений у собі керівник забезпечує певний психологічний комфорт і підвищує мотивацію до роботи просто самим фактом впевненості в собі.

Разом з тим слід відзначити дві важливі обставини. По-перше, існує різниця між впевненістю в собі і самовпевненістю. Ця відмінність легко вловима, але її важко перебороти. Сказати можна тільки те, що людина, впевнена в собі, виходить з реалістичних уявлень про свої можливості, переваги і недоліки, не применшуючи і не перебільшуючи їх.

Емоційна рівноваженість і стресостійкість. Ці риси споріднені, вони можуть вироблятися і розвиватися, але тільки у випадку, якщо це робиться цілеспрямовано. Що стосується першої з них, то дослідники в галузі психології управління звертають увагу на дві важливі обставини: на необхідність контролювати свої емоції та підтримувати з усіма співробітниками рівні, поважні ділові відносини, незалежно від особистих симпатій і антипатій. Слід зауважити, що керівник - це така ж людина, як і всі інші: він може віддаватися роздратуванню, обуренню, смутку і т. д. Постійне придушення негативних емоцій, їх стримування у робочій обстановці може обернутися низкою неприємних наслідків - неврозами, психічними захворюваннями та т. ін. Тому керівнику виключно важливо знайти шляхи емоційно-психологічного розвантаження. Такими засобами можуть служити фізичні вправи, зустрічі з друзями, хобі і т.д. Сучасні дослідження показують, що вони є більш ефективними для емоційної розрядки, ніж вживання алкоголю.

Перш ніж вести розмову про стресостійкості, з'ясуємо відмінність двох понять - «стрес» і «дистрес». Стрес - це напруга (фізична, фізіологічна і емоційно-психологічна), що активізує зусилля людини на досягнення цілей. Дистрес - це перенапруга, що знижує життєву активність, дезорганізує

людину. Причини, що викликають дистрес у керівників, це: страх не впоратися з роботою, страх припуститися помилки, страх бути обійденим іншими; страх втратити роботу і страх втратити власне «Я».

Креативність, як особистісну рису керівника ЗНЗ, ми детально охарактеризували вище. Це здатність людини до творчого вирішення завдань, дуже важлива риса особистості, особливо суттєва для інноваційної діяльності. Стосовно до управлінської діяльності креативність може розглядатися з точки зору здатності керівника бачити елементи новизни, творчості у діяльності підлеглих і підтримувати їх [127]. Вважають, що існують деякі перешкоди, що заважають людині проявляти творчий підхід до справи. Це недовільне прагнення до нового, надмірна напруженість, зайва серйозність, недолуга методологія .

Прагнення до досягнень і підприємливість. У прагненні людини до досягнень відбивається одна з фундаментальних потреб - потреба в самореалізації, в досягненні цілей. Без цих якостей неможливо уявити собі успішного керівника. Дослідження показують, що керівники, які володіють цими рисами, мають ряд особливостей. По-перше, вони вважають за краще ситуації, в яких можна брати на себе відповідальність у вирішенні проблеми. По-друге, вони не схильні піддавати себе занадто великому ризику і ставлять перед собою помірковані цілі, намагаючись, щоб ризик був у значній мірі передбачуваний і прорахований. По-третє, люди, які прагнуть до досягнень, завжди зацікавлені в наявності зворотного зв'язку - інформації про те, наскільки успішно вони справляються із завданнями.

Відповідальність і надійність. Ці якості особистості є своєрідною «візитною картою» і ЗНЗ, і самого керівника. На жаль, нині відповідальність і надійність є великим дефіцитом, і ми постійно відчуваємо це в політиці, в економіці і в моралі. Однак можна стверджувати, що майбутнє за тими навчальними закладами та керівниками, девіз яких - відмінна якість, надійність у відношеннях, креативність у прийнятті рішень і надійність у відносинах.

Незалежність. Важливою особистісною рисою керівника є незалежність. Незалежність - це готовність керівника самостійно приймати рішення і нести відповідальність за них. Управлінські рішення часто приймаються колегіально, в той час як відповідальність за їх результативність несе сам керівник. Незалежність далека від волюнтаризму, самодурства, вседозволеності. Незалежним є керівник, який працює самостійно, у свою чергу не ігнорує порадами, прислухається до думки

колег, якщо в них міститься раціональне зерно. Це важливо з усіх точок зору, адже однодумці - це не ті, хто думає однаково, а ті, хто думає про одне й те ж по-різному.

Товариськість (комунікабельність) необхідна в діяльності керівника. Наступними основними переконаннями можуть бути наступні: без товариськості, комунікабельності неможливе вміння будувати відносини з людьми. Комунікабельність, як ми вже переконались раніше - якість не вроджена, її можна розвивати. Розвиток комунікативних навичок - найважливіша частина самовдосконалення та саморозвитку менеджера.

Такі основні характеристики, що мають відношення до особистості керівника. Слід зазначити, що керівник не народжується з набором перерахованих вище якостей, а всі вони є поєднанням отриманих від природи особливостей, соціально-історичних умов його життя, професійної, педагогічної та управлінської діяльності.

Отже, суттєвими є і такі важливі особистісні якості керівника ЗНЗ, як: суспільна активність (участь у громадській, педагогічній, комунікативній діяльності); владні якості, дисциплінованість (здатність керувати своєю поведінкою і діяльністю відповідно до суспільних вимог), організованість (активна навчальна і комунікативна діяльність, цілеспрямований, планомірний педагогічний вплив на учнів) тощо; ділові та імажитативні якості; креативність та комунікативність. Спеціальні якості керівника характеризують внутрішню структуру його управлінської діяльності. Серед них виокремлюють: пізнавальні (дають змогу особистості сприймати, розуміти і вивчати навколишній світ, реалізовувати інтерес до пізнання, прагнення розвивати пізнавальний дар до співчуття, ідентифікації з іншими людьми), експресивні (надають виразності особистості, завдяки чому вона стає зрозумілою іншим людям, допомагають утримувати увагу до себе, забезпечують емоційну виразність), управлінські (забезпечують вплив на інших людей, самоконтроль тощо). Сформованість зазначених особистісних якостей у керівника ЗНЗ підвищує ефективність його педагогічної та управлінської діяльності.

2.6. Управлінська домінанта організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу

*Сутність управлінської діяльності
полягає в організації та спрямуванні*

У найбільш загальному вигляді організаційна культура вміщує в собі систему формальних і неформальних правил і норм діяльності, традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників у даній організації, що відрізняється стилем керівництва, рівнем взаємної співпраці, ідентифікації працівників з організацією і цілями її розвитку. Зміна параметрів організаційної культури, наповнення якісно новим змістом, обумовлює зміну управлінських технологій і практик, які використовуються керівником даної організації, як суб'єкта управління, відносно персоналу, як об'єкта управління. Дефіцит культури, відсутність її пріоритету в суспільстві є однією з причин “гальмування” перебудови освітньої системи, і перш за все, її основної ланки – середньої загальноосвітньої школи. Об'єктивний аналіз реального стану справ у цій системі свідчить не тільки про розрив зв'язків між окремими її ланками, але й про серйозні порушення наступності між ступенями самої школи. Це вимагає створення відпрацьованої системи управління загальною середньою освітою, ліквідації її проміжних ланок, усунення дублювання і таке інше.

У то й же час зростає необхідність різко підвищити кваліфікацію й культуру праці управлінського персоналу, і в першу чергу, керівників шкіл. Ефективність здійснення управлінської діяльності визначається її здатністю самостійно проаналізувати ситуацію в управлінні, залучити ресурси і освоїти необхідні нові знання, поставити цілі, адекватні нормам і умовам середовища, визначити конкретні способи і засоби дій, скоригувати їх при необхідності в процесі здійснення своїх дій і досягнення намічених результатів, тобто освоїти повний цикл діяльності.

Для засвоєння основних постулатів управлінської діяльності у традиційній педагогічній практиці активно використовуються методи трансляції знань, формування навичок і вмінь управління ЗНЗ. Та все ж вони є недостатніми, тому що в основі такого підходу лежить розуміння змісту освіти як суми знань про діяльність. Розвиваючи уявлення про освіту як процес взаємодії педагога та учня, вихованця, в системі управління необхідно сконцентрувати увагу на характері цієї взаємодії.

Управлінська діяльність, як і будь-яка інша діяльність, може бути представлена функціональним описом, який здійснив П. Третяков [742],[845].

Він виділив наступні управлінські функції, які реалізуються керівником у професійній діяльності: інформаційно-аналітичну, мотиваційно-цільову, планово-прогностичну, організаційно-виконавську, контрольно-діагностичну та регулятивно-кореляційну, причому остання виступає в ролі системотворчої та впливає на всі інші функції. Відповідно, сутність управлінської компетентності педагога полягає в здатності реалізувати дані функції в практичній діяльності. Розглядаючи в даному дослідженні організаційну культуру керівника як складову його управлінської діяльності, ми можемо виділити її основні характерні особливості:

✓ Змістом організаційної культури керівника ЗНЗ, виступають процеси управлінської діяльності. Перебуваючи в інформаційному просторі сьогодення, управлінець всі свої операційно-розумові дії і реальні рішення здійснює по відношенню до майбутнього, весь час на нього орієнтується і формує його. Щоб застосовувати нові підходи до управлінської діяльності, необхідно, як мінімум, знати нинішній стан системи, бути їм незадоволеним і уявляти бажаний, ідеальний стан, до якого необхідно рухатися [742]. У цьому контексті ми погоджуємось із думкою О. Новикова, що минуле для управлінця - лише матеріал для ретроспективної рефлексії, що забезпечує безперервність і культуровідповідність проектів майбутнього [511].

✓ Організаційна культура управління в освіті має справу з діяльнісними процесами, що володіють траєкторією саморуху та реалізуються за рахунок внутрішніх джерел, різноспрямованих цілей учасників освітнього процесу. Управління при цьому розглядається як діяльність за погодженням різнонаправлених цілей освіти [511].

✓ Організаційна культура управління ЗНЗ націлена на те, щоб забезпечити розвиток кожного з виділених і утримуваних діяльнісних процесів (діяльність педагога, методиста, навчальна діяльність учня та ін) [845]. Завдяки організаційній культурі управлінець весь час рухається з простору мислення в простір реальних дій. У просторі мислення він проводить ситуаційний аналіз, виділяє ускладнення і проблеми, визначається в ситуації, проектує чи програмує майбутнє.

✓ Організаційна культура управління ЗНЗ носить рефлексивний характер. Педагоги, які підготовлені в знанневих (наукових) предметах, але не володіють рефлексією, не можуть забезпечувати конструктивну управлінську практику. І тому один з індикаторів управлінської компетентності педагога - його здатність до здійснення рефлексивного управління.

Управлінську компетентність можна відобразити у вигляді схеми, яка представляє структуру кластерів діяльності (Рис. 2.6.1.).



Рис. 2.6.1. Кластери діяльності управлінської компетентності

Оскільки керуюча діяльність асимілює, «охоплює» керовану діяльність, то в структурі управлінської компетентності виділяється два кластери компонентів компетентності: кластер керуючої діяльності та кластер керованої діяльності (рис 1). На думку дослідника О. Жука ефективність управлінської діяльності залежить від її адекватності ситуації, в якій здійснюється сама діяльність. Відповідність між тим, що робить керівник ЗНЗ, досягаючи намічених цілей, і тим, що взагалі може відбуватися в даній ситуації, забезпечується аналізом або конструюванням успішної управлінської діяльності.

Для того, щоб керувати діяльністю відповідно до її призначення і функцій, керівник повинен знати всі елементи ситуації, в якій ця діяльність здійснюється. Тому у складі управлінської компетентності виділяється ще один кластер компонентів – кластер ситуації діяльності[8]. Організуючи освітній процес в контексті управління навчальною діяльністю, керівник з високим рівнем організаційної культури вирішує проблеми вибіркової і цілеспрямованості у відборі змісту освіти, мотивації у зверненні до інформації та вирощуванні на її основі нового розуміння, одночасності пізнання, навчання і розвитку. Становлення його управлінської компетентності у процесі безперервної освіти стає умовою його особистісно-професійного розвитку і ресурсом забезпечення якості освіти. Знання теорії і правильно організована практика, як свідчать результати педагогічних досліджень, допомагає кожному директорові загальноосвітніх навчальних закладів розробити модель і самостійно реалізувати програму розвитку власного професіоналізму в рамках культурологічного підходу. Управлінська діяльність керівника, на жаль, ще невизнана в законодавчих актах України як професійна, хоч необхідність вирішення даної проблеми давно виплекана психолого-педагогічною спільнотою вітчизняних учених. У розкритті сутності складових управлінської домінанти організаційної культури

керівника ЗНЗ ми вважаємо за необхідне здійснити ретроспективний аналіз визначеної проблеми.

Енциклопедичні словники зазвичай трактують *професію* (лат. *professio*, від *profeteor* - повідомляю своєю справою) як вид трудової діяльності, що потребує певної підготовки, спеціальних теоретичних знань, практичних навичок і є, як правило, джерелом існування людини, а професіонала - як людину, що (на відміну від аматора) обрала якесь заняття своєю професією, володіє нею як фахівець, майстер своєї справи.

Однак до наукової інтерпретації поняття "професіонал" існують два альтернативні підходи. Споконвічно в рамках американської соціології професій за традицією, що йде від Т. Парсонса, сформувалася думка, відповідно до якої лише високостатусні заняття відносять до професії (*professions*), у той час як інші види діяльності розглядаються просто як заняття (*occupations*). Парсонівський професіонал, як правило, - це юрист, лікар, учений, університетський професор; він ідеальний громадянин ідеальної країни, за своїм світоглядом - прихильник ліберально-демократичних цінностей, захоплений безкорисливим служінням суспільству; професійний обов'язок він ставить вище за особисті інтереси, він, як справжній альтруїст, керується принципами універсалізму [10].

Базовим для нашого дослідження є соціокультурний підхід, який, за визначенням П. Сорокіна, інтегрує три фундаментальні виміри людського буття:

- 1) особистість як суб'єкт взаємодії;
- 2) суспільство як сукупність взаємодіючих індивідів з його соціокультурними відносинами та процесами;
- 3) організаційна культура як сукупність значень, цінностей та норм, що ними володіють взаємодіючі особистості, та сукупність носіїв, що об'єктивують, соціалізують і розкривають ці значення.

Жоден із членів цієї нероздільної тріади (особистість, суспільство і культура) не може існувати без двох інших"[10]. Вищезазначене є підтвердженням значущості організаційної культури особистості (керівника) як складової загальнолюдської культури.

У свою чергу для набуття статусу професії будь-який спеціалізований вид діяльності має пройти складний процес інституціоналізації, що поряд з іншими етапами передбачає довгий шлях формування спеціальних вимог, норм і стандартів, визначення характеру спеціальних здібностей, знань і навичок індивідів, необхідних для виконання цього виду діяльності,

ухвалення певних професійних цінностей, норм, стилів, зразків поведінки тощо. На єдності інтересів, цілей, переконань формується професійне співтовариство - сукупність професіоналів із власними засобами саморегуляції, мережа якої відображає специфіку професії. Отже, розвиток професіоналізму керівника знову ж неможливий без ефективної організаційної культури, що включає, на нашу думку, всі параметри відображення специфіки управлінської професії.

У межах соціокультурного підходу як стверджує Н.Кропотова, єдність професійної спільноти трактується за допомогою феномена професійної культури як специфічного засобу *організації* професійної діяльності, що відповідає за стійке відтворення професійних знань, способів і прийомів діяльності, зразків поведінки, ціннісних орієнтацій, стилів життя і управління в умовах змін.

Професійна культура забезпечує цілісність і несуперечність професійної діяльності; вона об'єднує представників конкретних професій за допомогою усвідомленого чи несвідомого засвоєння ними загальних культурних змістів, задає механізми розвитку особистості професіонала. Професійна культура виявляється на декількох рівнях: видимі культурні артефакти; професійні цінності; "образ (модель) світу", що є основою сприйняття і конструювання реальності. (Рис.2.6.2.)

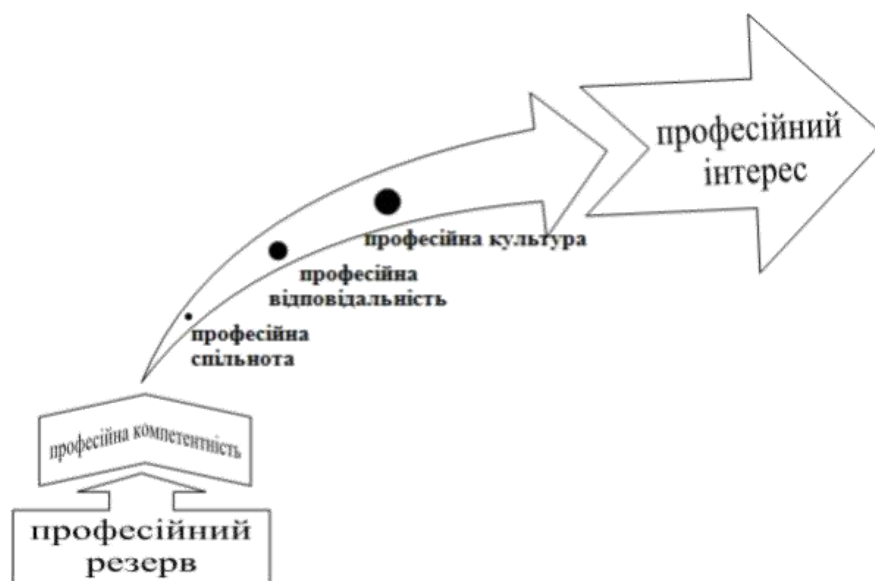


Рис. 2.6.2. Соціокультурна модель професійної спільноти

За деякими аспектами професійна культура близька до поняття «організаційна культура», яку в більшості випадків визначають як систему цінностей, поведінки, настанов і засобів досягнення мети, що характерна усім членам організації та відрізняють її від інших. Зазвичай підкреслюється, що організаційну культуру варто розглядати, з одного боку, як продукт функціонування організації, а з іншого - як основу її формування засобами організаційної культури її колективу. Останнє певною мірою можна перенести також на феномен професійної культури.

Формування професійної культури зумовлюють специфіка професії та умови її зародження; контролює цей процес насамперед макросередовище - соціокультурне, економічне, політичне довкілля, хоча і суто професійні взаємодії значною мірою впливають на становлення професійної культури. Тому пряме керування змістом і розвитком професійної культури, очевидно, неможливе. Від того, чи вдасться професії пройти "тест на сумісність" професійної культури з культурою суспільства, професійних інтересів з суспільними, залежить як майбутнє професіоналів, так і майбутнє соціальної системи в цілому. Таким чином, особистісний вимір професіоналізму - це суперечлива єдність індивідуального і загального, почуттєвого і раціонального, стійкого і мінливого. Структурну єдність психологічної інтерпретації професіоналізму посилює відокремлення в ньому, як це прийнято при аналізі психологічних процесів і диспозицій, трьох основних складових - когнітивної, емоційної і діяльнісної.

Професіоналізм, як складна інтегрована властивість особистості, має бути також інтерпретований через поняття індивідуальної (особистісної) професійної культури, в якій фіксується розмаїття елементів індивідуальної свідомості, відображаються відповідні предметний і соціальний контексти, які прямо і побічно впливають на світогляд професіонала, розуміння ним (наділення змістом) навколишнього світу, його моделювання і креативного перетворення. Тому будь-який перехід від однієї сфери професійної діяльності до іншої супроводжується зміною ментальної моделі. Це перш за все означає, що картини реального цілісного світу, які професіонали собі уявляють, суттєво і не випадково відрізняються відповідно до типу професії за ознаками предметної системи, з якою має справу професіонал як суб'єкт діяльності.

Отже, здійснивши теоретичний аналіз поняття професійної діяльності, приходимо до висновку, що вона здійснюється у професійному середовищі з певною культурою, яка регулює професійну практику, об'єднує

представників конкретних професій і обумовлює механізми розвитку особистості професіонала а саме:

1. Феномен професійної культури має багато аспектів; він виконує роль особливого "кліше", за допомогою якого "відтворюється", формується у процесі професійного навчання майбутній фахівець.

2. Відповідність професіонала вимогам професійного співтовариства визначає його професійну компетентність - систему особистісних якостей, знань і умінь, що обумовлюють готовність і здатність фахівця (професіонала) здійснювати професійну діяльність у контексті наявних соціально-економічних і соціокультурних реалій.

3. Вектор розвитку професії задається у сфері професійних інтересів, які визначають спрямованість конкретної професійної діяльності.

4. Громадянський та етичний аспекти професії визначаються за критерієм суспільної значимості професії, соціальної відповідальності професійної спільноти.

Таким чином, поняття "професіоналізм" - це інтегральна властивість, якість особистості, що формується у процесі певної діяльності. Одночасно це і процес, і результат діяльності. У даному дослідженні поняття "професіоналізм" трактується як результат організаційної управлінської діяльності, що передбачає формування особистості, спроможної продуктивно, компетентно вирішувати соціальні, професійні і особисті завдання. Отже, дане поняття є концептуальним та складається із сукупності загальнокультурних, загальнотеоретичних і організаційно-управлінських знань, умінь, здібностей та самокорекції управлінської діяльності.

Професіоналізм особистості директора школи включає:

- Управлінські здібності, які характеризують індивідуальні якості директора, що зумовлюють успішне виконання ним своїх професійних обов'язків. У структурі управлінських здібностей вирізняють такі показники: загальні здібності, специфічні якості та індивідуальні якості.

- Професійно-управлінську компетентність, що являє собою уміння директора як суб'єкта управлінського впливу, здатного по-новому структурувати наукові і практичні знання з управління.

- Управлінську спрямованість, що реалізує такі істотні показники, як: інтерес до професії директора, схильність займатися нею, усвідомлення своїх здібностей, характеру і мотивів вибору певної професії.

Таким чином, феномен управління не є явищем, даним нам споконвіку. Він виник і розвивається в процесі розвитку суспільства, має свої етапи,

зміни, ситуації і актуальність проблематики. Причому стиснуті в часі і просторі вимоги нашої реальності до якісного рівня сформованості особистості керівника постійно будуть зростати. Відповідно необхідно буде постійно оновлювати технології, технологічність і техніку управління. Все це сприятиме розвитку ОКК ЗНЗ в нових соціально-економічних умовах розвитку суспільства за допомогою визначених у нашому дослідженні параметрів управлінської складової організаційної культури керівника ЗНЗ . Управлінська складова організаційної культури керівників ЗНЗ представлена на Рис. 2.6.3.



Рис. 2.6.3. Управлінська складова організаційної культури керівників ЗНЗ

Управлінська домінанта, як складова організаційної культури керівника ЗНЗ, включає: самостійність позиції, адміністративний вплив керівника, формування управлінського рішення, документознавство, культуру умов праці, особисту організованість, стиль керівництва. Розглянемо їх детальніше.

Керівникові ЗНЗ характерна самостійність позиції, що виражається, на нашу думку, у таких видах діяльності, як: чітке формулювання місії, вміння прогнозувати розвиток навчального закладу; самостійність поглядів, суджень, оцінок; цілеспрямованість управлінської діяльності; завдань, цілей діяльності педагогічного колективу; уміння і можливість працювати в умовах змін.

Позиція особистості – термін, що за словником В.Даля тлумачиться як «точка зору, ставлення до будь-чого питання, справи, визначальна щодо характеру дії, поведінки»[231]. Уперше цей термін, як і поняття «позиція особистості», було запропоновано А.Адлером, який розглядав позицію як головну рушійну силу і умову психічного та соціального розвитку людини. Активність у такому разі є передбаченою наперед, органічно входить у поняття «позиція». Ми погоджуємось із думкою Б.Ананьєва щодо визначення «позиції» керівника ЗНЗ як складної системи її ставлень до

суспільства та ідеології, до праці, до інших людей і до самого себе[9]. Особиста позиція має важливе значення в організаційній культурі керівника ЗНЗ і в цілому в управлінській діяльності. Лідер із сталою життєвою позицією здатний змінити ситуацію розвитку школи на краще.

Оскільки керівниками загальноосвітніх навчальних закладів мають призначатися досвідчені педагоги, то можна припустити, що вони на достатньо високому рівні здійснюють педагогічну діяльність, і це створює передумови для опанування ними самостійної позиції в управлінській діяльності завдяки їх соціально-педагогічній та професійній значущості.

В контексті нашого дослідження слід враховувати концепцію професійного становлення керівника, яку розробив С. Вершловський [106]. У ній автор надає перевагу таким соціально-педагогічним характеристикам особистості керівника ЗНЗ:

- соціальна активність як сутнісна властивість керівника, важлива якість у процесі формування та розвитку його організаційної культури;
- гуманістична орієнтація, що відповідає глобальним змінам у сучасному світі;
- критичність мислення як прояв аналітичного підходу до процесу пізнання, оцінки оточуючої дійсності;
- цільова спрямованість на розвиток особистості випускника ЗНЗ, формування у нього потреби постійного розвитку;
- залучення педагога до процесу взаємодії та співробітництва;
- включеність у життєдіяльність, у якій виявляється активність керівника.

З метою усвідомлення необхідності самостійності позиції в управлінській діяльності керівника ЗНЗ ми вдалися до виокремлення та спеціального формування тих якостей і характеристик особистості, які визначають успішну діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу з високою управлінською компетентністю. Дослідження проблеми розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів актуалізується у зв'язку з потребою реалізації державної політики в галузі освіти. З метою забезпечення належного рівня модернізації освіти оновлення управління має випереджати процеси розвитку сучасної школи. Управлінська діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу має набути ознак професійного управління. Проте існуюча практика їх призначення показує, що 56% керівників обіймають дану посаду без відповідної спеціальної підготовки до управлінської діяльності. Виникає протиріччя між суспільною потребою

професіоналізації управління загальноосвітніми навчальними закладами та наявним рівнем готовності до професійної управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Вчені, виокремлюючи професіоналізм особистості та професіоналізм діяльності, доводять, що останнє утворення є більш динамічним (А. Деркач, Б. Дьяченко, В. Зазикін). У сучасній науці акцентується увага на понятті “професіоналізм управлінської діяльності”, оскільки соціум зумовлює високий рівень вимог до керівників. Загальна характеристика цього поняття пов’язана з виконанням керівником соціально значущих завдань, зі створення оригінальних систем управління.

Видатні вчені Т. Щербова та Ю. Кричевський стверджують, що професіонал - це спеціаліст, який оволодів високим рівнем професійної діяльності, який свідомо змінює і розвиває себе в процесі праці, який вносить свій індивідуальний творчий внесок у професію [874].

Аналіз управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів здійснювався на основі філософських, психологічних і психолого-педагогічних концепцій дослідження категорії діяльності, які визначають її наступні суттєві ознаки: цілепокладання, предметність (Г. Батіщев, Ю. Давидов, В. Лекторський, Л. Буєва), розвиток суб’єкта в процесі перетворення об’єктів оточуючої дійсності (Л. Виготський, Б. Ломов,

С. Рубінштейн). Зокрема, акцентовано увагу на тому, що управлінська діяльність характеризується наявністю загальних рис людської діяльності, а також специфічних знань і вмінь, необхідних для її здійснення (А. Деркач, В. Кричевський). Передумовою здійснення діяльності є готовність до неї, яка характеризується наявністю мотивів, знань і вмінь (А. Маркова, Л. Карамушка). Безумовно педагогічна та управлінська діяльність взаємозумовлені, їх поєднує соціальна спрямованість і впевненість у формуванні самостійної незалежної позиції керівника ЗНЗ.

Нами визначено, що значущими аспектами соціально-педагогічного контексту управлінської діяльності щодо утвердження самостійності позицій керівника ЗНЗ є: філософсько-соціологічний, гуманістичний, особистісний, правовий, синергетичний, розвивальний.

Суттєвими ознаками *філософсько-соціологічного* аспекту є вплив умов соціального розвитку та зміни освітньої парадигми на управлінську діяльність керівників загальноосвітніх навчальних закладів. *Гуманістичний* аспект ґрунтується на визнанні самоцінності особистості кожного учасника педагогічного процесу, людиноцентристської орієнтації освіти.

Особистісний аспект підкреслює значення індивідуально-особистісних якостей керівника, необхідних для здійснення управлінської діяльності, таких, як емпатія, рефлексія, гуманізм та інтелігентність. Виявленням *правового* аспекту є оновлення нормативно-правової бази функціонування загальноосвітніх навчальних закладів. *Синергетичний* аспект віддзеркалює мінливість умов оточуючого суспільства, множинність шляхів розвитку сучасних навчальних закладів, можливість самоорганізації школи як складної соціальної системи. *Розвивальний* аспект розкриває дію внутрішніх і зовнішніх чинників на певну послідовність змін суб'єкта в процесі діяльності.

Управлінська діяльність керівників загальноосвітніх навчальних закладів зумовлюється посиленням суспільного впливу на навчальні заклади, що актуалізує для них опанування вмінь соціального управління, реалізації можливостей школи як відкритої соціальної системи. Отже, управлінська компетенція є необхідною складовою професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Професіоналізм управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу – це сукупність компетенцій, які дозволяють суб'єкту (керівнику загальноосвітнього навчального закладу) професійно здійснювати управлінську діяльність у сучасних соціально-економічних умовах. Зокрема, можна виокремити такі показники формування управлінської компетентності:

- функціональна компетенція, яка полягає у відтворенні традиційного для загальноосвітнього навчального закладу управлінського циклу та володінні вміннями здійснювати управлінські функції;
- соціально-педагогічна компетенція, яка полягає в управлінні школою як соціальною системою;
- соціально-економічна компетенція, яка полягає в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом в умовах ринкових відносин, оволодінні менеджментом і маркетингом в освіті;
- інноваційна компетенція, яка полягає у спрямованості на розвиток педагогічної системи школи шляхом опанування інновацій;
- фасілітативна компетенція, яка полягає у спрямуванні творчої діяльності педагогів на створення оригінальної освітньої практики.

Безумовно, організаційна культура керівника не вичерпуються лише професіоналізмом, однак звернення до досліджуваного феномену зумовлюється необхідністю виокремлення та спеціального формування тих

якостей і характеристик особистості, які визначають успішну діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу як професійного управлінця, який може працювати автономно.

Сьогодні в системі освіти проблема формування професіоналізму директора школи стає дедалі актуальнішою. Це зумовлено тими соціально-економічними змінами, які відбуваються в суспільстві, та реформуванням освіти. Проте вона ще не набула глибокого й систематизованого наукового обґрунтування. Залишаються недостатньо дослідженими змістовні моменти професіоналізму керівника, компетентності директора, рольова структура педагогічного колективу, комунікативні здібності й риторична майстерність як ключові чинники педагогічного спілкування, методика оцінки й формування професіоналізму директора школи. Це дає змогу виокремити основне протиріччя також і між умовами функціонування загальноосвітніх навчальних закладів (автономізація, варіативність, ринкові відносини із соціальними партнерами) та відсутністю концепції формування професіоналізму їхніх керівників. В Україні є спроби визначати рівень професіоналізму керівників ЗНЗ засобами проведення атестації.

Із цього приводу Т. Сорочан стверджує, що кваліфікація визначається рівнем освіти та спеціалізацією і розглядається як ступінь і вид професійної навченості, як професійні якості, необхідні для виконання конкретного виду діяльності [691]. У професійній освіті рівні кваліфікації характеризуються як її вихідні ступені, що зіставляються за критерієм якості знань та вмінь. Змістовні компоненти професіоналізму в педагогічній діяльності потребують наявності у суб'єкта освіти не лише професійних знань, а й загальнокультурних і соціально-моральних якостей.

У психологічному словнику поняття професіоналізм визначається як інтегральна характеристика людини, яка передбачає наявність високого рівня здійснення його професійної діяльності та життєву зрілість його особистості [691].

В акмеології управлінська компетентність визначається як головний когнітивний компонент підсистеми професіоналізму діяльності, сфера професійного ведення, система знань, яка постійно розширюється і дозволяє здійснювати професійну діяльність з високою продуктивністю[6]. Є. Коротков у своїй праці розглядає поняття “професіоналізм управління”, виділяючи його риси: наявність і статус освітніх підрозділів у структурі управління; спеціалізовані технології роботи з персоналом, сучасне інформаційне забезпечення процесів управління; наукова методологія й

ефективна організація розробки управлінських рішень; розвинуті прогнозування та стратегічний підхід; раціональне використання ресурсів часу [292].

На нашу думку, професіоналізм керівника ЗНЗ включає уміння, які відображають специфіку організаційної культури управлінської діяльності:

- системне бачення проблем у роботі школи;
- спеціальні знання, які потрібні саме для ефективного здійснення управлінських функцій;
- уміння організувати творчу діяльність колективу в інноваційному напрямі роботи школи;
- уміння сформулювати середовище, яке розкриває професійні якості працівників системи управління школою і персоналу;
- уміння сконцентрувати зусилля педагогічного та учнівського колективів, обслуговуючого персоналу, батьківської громадськості для створення і розвитку позитивного іміджу ЗНЗ;
- комунікативні вміння як уміння працювати з людьми – формувати позитивні стосунки в колективі, а саме: впливати, переконувати, пояснювати, вислуховувати, вести за собою.

У професіоналізмі директора школи наявні й індивідуальні здібності. Він є умовою успішного управління педагогічним колективом і навчально-виховним процесом загалом. Здібності обумовлені знаннями, уміннями й навичками, які вже вироблені у цієї людини, характеризують глибину, швидкість, міцність оволодіння керівником тією чи іншою діяльністю.

Питання про здібності до управлінської діяльності, як і про педагогічні здібності, перебуває в сучасній педагогічній науці на стадії розробки. Здібності до управлінської діяльності – це якості особистості, що інтегровано виражаються у природних нахилах до роботи з людьми, з дітьми, любові до дітей і своїх колег-педагогів, отримання задоволення від спілкування з ними.

Багато спеціалістів поділяють думку про те, що відсутність яскраво виражених здібностей може компенсуватися розвитком інших важливих професійних якостей - працелюбства, чесного і сумлінного ставлення до своїх обов'язків, систематичної роботи над собою.

Сучасна наука стверджує, що здібності до управлінської діяльності (талант, покликання, задатки) - це важлива передумова оволодіння організаційною культурою, однак вона не є вирішальною професійною якістю. Можна мати гарні задатки до управлінської діяльності, але так і не розкрити їх за браком відповідної організаційної культури особистості.

І навпаки: людина нібито й не виділялася видатними здібностями, але завдяки високому рівню організаційної культури управління, наполегливій, цілеспрямованій, творчій праці успішно долає проблеми педагогічної і управлінської майстерності. До найважливіших професійних якостей педагога-керівника відносимо працелюбство, працездатність, наполегливість, дисциплінованість, уміння визначити мету, обирати шляхи її досягнення, організованість, систематичне і планомірне підвищення свого професійного рівня, відповідальність, прагнення постійно підвищувати якість своєї праці.

Особливої значущості набувають людські якості директора школи - як передумова створення сприятливих стосунків у педагогічному колективі. До цих якостей належать: людяність, доброта, терплячість, порядність, чесність, відповідальність, справедливість, об'єктивність, щирість, повага до людей, висока моральність, оптимізм, емоційна врівноваженість, потреба в спілкуванні, інтерес до життя педагогів, співробітників школи і вихованців, доброзичливість, самокритичність, дружлюбність, стриманість, гідність, патріотизм, релігійність, принциповість, чуйність, емоційна культура тощо.

Особистість директора школи, його загальна ерудиція, професійна підготовка, такт, енергійність, організаторські здібності визначають імідж школи, діяльність педагогічного й учнівського колективу. До особливих якостей, необхідних для формування директора школи, належать:

- Висока культура, бездоганна моральність. Сучасний директор школи повинен мати фундаментальну загальноосвітню підготовку, стежити за найважливішими подіями в Україні і за її межами, йому притаманні висока принциповість, чистота особистого життя.

- Ґрунтовні знання з проблем сучасної педагогіки і психології, майстерність педагога, компетентність у питаннях науки і культури, добрий художній смак - прикметні риси авторитетного директора школи.

- Організаторські здібності, вимогливість, економічна підготовка та маркетингова обізнаність. Директор школи повинен уміло розподіляти обов'язки, створювати сприятливі умови для роботи, організовувати належну допомогу, контроль і керівництво, забезпечувати високу ділову активність колективу і постачання школи необхідними матеріалами й посібниками, виявляти твердість, рішучість і вимогливість.

- Людяність, душевність. Нині справедливо приділяється багато уваги принципам гуманізації праці. Це особливо важливо у сфері педагогічної праці. Директорові школи мають бути притаманні такі риси, як оптимізм, гуманізм, повага й увага до людей, велика любов до дітей.

Щодо значущості керівної ланки ЗНЗ, як основного суб'єкта формування організаційної культури, існує ряд точок зору. Так, наприклад, російський дослідник В. Підлісних вважає, що організаційна культура формується спонтанно, оскільки виникає з моменту створення організації, незалежно від бажання керівництва[576]. Подібну позицію займає й Д.Фейсі, який вважає, що організаційна культура є внутрішньою випадковою змінною, а Р.Холл відзначає, що культура організації відносна стабільна. Ми не можемо погодитись із твердженням, що організаційна культура, як культура організації, формується незалежно від суб'єктивної волі керівника й колективу, адже проблеми розвитку будь-якої організації вирішують особистості, лідери, керівники, члени організації, які, сповідуючи цінності, символи, традиції, норми та правила поведінки в даній спільноті, забезпечують її конкурентноспроможність у сучасному соціумі. У свою чергу, на наше глибоке переконання, кожному індивіду властива організаційна культура, як свідчення необхідності власної організованості і організаційної компетентності у вирішенні професійних проблем. Важливою складовою організаційної культури керівника ЗНЗ є організація прийняття та виконання управлінських рішень.

Таким чином, знання теорії і правильно організована практика допоможуть керівникам ЗНЗ розробити власну самостійну позицію у становленні і вдосконаленні організаційної культури у процесі прийняття управлінських рішень.

Прийняття рішень є важливою частиною будь-якої управлінської діяльності. Образно говорячи, прийняття рішень можна назвати «центром», навколо якого обертається життя організації. Інтерес педагогів до цієї проблеми обумовлений тим, що в рішеннях фіксується вся сукупність відносин, що виникають у процесі трудової діяльності і керування організацією. *Під рішенням розуміють творчий процес вибору однієї або декількох альтернатив із багатьох можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої мети* [659].

Вироблення та прийняття управлінського рішення – основна процедура в діяльності керівника, яка визначає подальший хід процесу управління, суттєво впливає на результати діяльності навчального закладу та його іміджу. Варто зазначити, що здатність приймати рішення – це вміння керівника, яке розвивається у процесі прийняття рішення. Під процесом прийняття рішення ми розуміємо процес, який починається з констатації виникнення проблеми та завершується вибором рішення, що спрямоване на її усунення.

Отже, рішення - це програма дій керівництва школи, вчителів, учнів, обслуговуючого персоналу, яка визначає: зміст та етапи роботи, методи та засоби досягнення поставлених завдань, терміни виконання, виконавців та межі їхніх повноважень і відповідальності, критерії оцінки результативності виконаного управлінського рішення.

На процес прийняття рішення впливають наступні фактори (Рис. 2.6.4.)



Рис. 2.6.4. Фактори, які впливають на процес прийняття управлінського рішення

Таким чином, факторами, які впливають на процес прийняття управлінського рішення є: наявність ризику (ймовірність прийняття рішення); час (відчуття дефіциту часу керівником); відповідність структури управління та місії школи; ступінь підтримки колективом; особистісні якості керівника; наявність ефективної комунікації; середовище прийняття рішень; обмеженість чи достатність інформації для прийняття рішення.

Вивченням процесу прийняття управлінських рішень займалися такі вчені, як Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф., Фатхутдінов Р., Смірнов Є. Вчені Мескон М., Альберт М., Хедоурі Ф. На їх думку керівником можна назвати людину тільки тоді, коли вона приймає організаційні рішення чи реалізує їх через інших людей. Прийняття рішень, як і обмін інформацією, - складова частина будь-якої управлінської функції. Необхідність ухвалення рішення пронизує все, що робить керуючий, формулюючи мету і

домагаючись її досягнення. Тому розуміння природи прийняття рішень надзвичайно важливе для всякого, хто хоче процвітати в мистецтві керування [484]. Долучившись до вивчення сутності управлінських рішень, доктор економічних наук Фатхутдінов Р. трактував їх так: це результат аналізу, прогнозування, оптимізації, економічного обґрунтування і вибору альтернативи з безлічі варіантів досягнення конкретної мети системи менеджменту [484].

На думку Є.Смирнова, дослідника в галузі управлінських рішень, це результат розумової діяльності людини, що приводить до якого-небудь висновку і необхідних дій. Особи, що розробляють рішення, називаються фахівцями (проектанти, розроблювачі, конструктори, модельєри і т.д.). Особи, які ці рішення оцінюють, називаються експертами. При розробці складних рішень фахівцям допомагають консультанти, що мають більш глибокі знання з окремих питань даного рішення. Особи, наділені правом приймати рішення чи організувати їхню реалізацію, називаються суб'єктами рішення. Ними можуть бути фізичні особи (окремі громадяни) чи представники юридичних осіб: мер, директор, головний економіст ті ін. Виконавці рішень іноді називаються об'єктами рішень. Якість і ефективність прийнятого і виконаного рішення визначаються професіоналізмом фахівця і його здатністю знаходити надійну інформацію, використовувати відповідні методи розробки рішення. Якість і ефективність розробленого і реалізованого рішення визначається професіоналізмом і досвідом керівника [680].

Сучасна теорія менеджменту розрізняє інтуїтивну та раціональну технології прийняття рішень. Інтуїтивна технологія прийняття управлінських рішень включає: реєстрацію (усвідомлення) проблеми, яку слід вирішувати керівнику, звертання керівника до власного досвіду в пошуках шляхів вирішення проблеми; прийняття рішення. Інтуїтивну технологію представлено на Рис. 2.6.5.

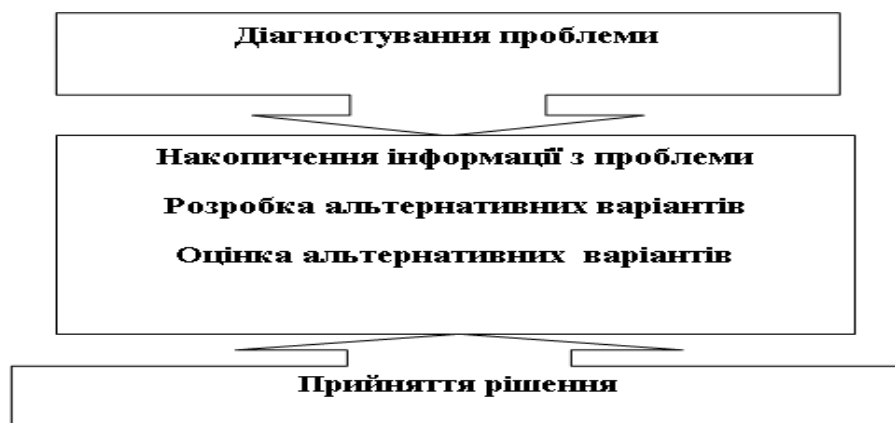


Рис. 2.6.5. Раціональна технологія прийняття управлінських рішень.

Схема раціональної технології прийняття рішення більш складна вона включає: діагностування проблеми; накопичення інформації з проблеми; розробку альтернативних варіантів; оцінку альтернативних варіантів; прийняття рішення.

Виходячи із визначеної моделі формування управлінського рішення, як варіант, пропонується така послідовність вироблення раціонального рішення (Рис. 2.6.6.).



Рис. 2.6.6. Етапи вироблення раціональних рішень

В управлінській практиці під час прийняття рішення виникає питання про доцільність застосування *індивідуального або групового (колективного)* підходу до процедури прийняття рішень. Модель Р. Роскіна має форму дерева рішень, яка містить чотири змінних фактори:

- часовий фактор;
- ступінь довіри керівника до підлеглих;
- важливість прийняття вірного рішення;
- важливість отримати згоду підлеглих до виконання рішення.

Термін «управлінське рішення» (УР) вживається у двох основних значеннях - як процес і як явище. Як процес УР - це виконання восьми основних процедур: інформаційна підготовка, розробка варіантів, узгодження варіантів, вибір одного варіанта, твердження, реалізація, контроль виконання УР і інформування ініціатора рішення.

Як явище, УР - це набір заходів, спрямованих на вирішення розглянутої проблеми у формі постанови, наказу в усній чи письмовій формі. Будь-якому вчинку індивіда чи дії колективу передують попередньо прийняте рішення. Рішення є універсальною формою поведінки як окремої особистості, так і соціальних груп. Ця універсальність пояснюється свідомим і цілеспрямованим характером людської діяльності. Однак, незважаючи на універсальність рішень, їхнє прийняття в процесі управління організацією істотно відрізняється від рішень, прийнятих у приватному житті.

Управлінські (організаційні) рішення відрізняють:

- *Цілі.* Суб'єкт управління (будь - то індивід чи група) приймає рішення, виходячи не зі своїх власних потреб (хоча їхній вплив і відіграє певну роль), а з метою рішення проблем конкретної організації.

- *Наслідки.* Приватний вибір індивіда позначається на його власному житті і може вплинути на деяких близьких йому людей. Керівник, особливо високого рангу, вибирає напрямок дій не тільки для себе, але і для організації в цілому і її працівників, і його рішення можуть істотно вплинути на життя багатьох людей. Якщо організація велика і впливова, рішення її керівників можуть серйозно відбитися на соціально-економічній ситуації цілих регіонів. Наприклад, рішення закрити нерентабельне підприємство компанії може істотно підвищити рівень безробіття.

- *Поділ праці.* Якщо в приватному житті людина, приймаючи рішення, як правило, сама його і виконує, то в організації існує визначений поділ праці: одні працівники (керівники) зайняті вирішенням виникаючих проблем і прийняттям рішень, а інші (виконавці) - реалізацією вже прийнятих рішень.

- *Професіоналізм.* У приватному житті кожна людина самостійно приймає рішення в силу свого інтелекту і досвіду. В управлінні організацією прийняття рішень - набагато складніший, відповідальний і формалізований процес, що вимагає професійної підготовки. Далеко не кожен співробітник організації, а тільки той, що володіє відповідними професійними знаннями і навичками, наділяється повноваженнями самостійно приймати певні рішення. Управлінські рішення приймаються не спонтанно, вони мають відповідати певним вимогам.

На нашу думку, у процесі прийняття управлінського рішення керівником ЗНЗ *першою вимогою* є дотримання діючого законодавства і положення статутних документів навчального закладу.

Друга вимога може бути виконана при чіткому розділенні функцій управління і за допомогою розробки посадових інструкцій для заступників керівника ЗНЗ та інших членів шкільного колективу.

Третя вимога реалізується позначенням у тексті УР ясної і зрозумілої мети, заради якої розробляється і реалізується УР. У тексті УР чи в додатку до нього вказуються засоби, які необхідні для виконання УР. *Четверта вимога* стосується організаційно-правової сторони оформлення УР. Основні форми УР (наказ, розпорядження, акт та ін.) складаються і заповнюються у відповідності зі стандартом ГОСТУ.

П'ята вимога заснована на необхідності та актуальності прийняття рішення, що користується найбільшим попитом.

Шоста вимога носить технічний характер. Іноді керівники забувають про аналогічні, попередньо діючі УР. Керівник повинний вести облік УР і усувати можливу їх неузгодженість. Якщо така неузгодженість є, то одне з рішень необхідно скасовувати.

Сьома вимога стосується технологічного опрацювання УР. Кожне УР повинно мати реальні можливості виконання і корисності. Для досягнення цього керівник може скористатися послугами відповідних фахівців. Для юридичного закріплення гарантій виконання повинні бути візи фахівців (експертів).

Восьма вимога припускає реалізацію зворотного зв'язку у процесі розробки чи реалізації УР. Контроль - це необхідна функція управління, і результати контролю повинні доводитися до керівника.

Дев'ята вимога виходить із того, що реалізація будь-якого управлінського рішення має різного роду негативні наслідки. Це пояснюється складністю соціальної шкільної системи, в якій працює керівник. Необхідно

прогнозувати можливі негативні наслідки й у тексті УР вказувати заходи для зменшення їхнього впливу на окремих виконавців чи навчальний заклад в цілому.

Десята вимога стосується активізації діяльності персоналу ЗНЗ, що буде розробляти чи реалізовувати УР. Працівник краще виконає УР, що обов'язково принесе позитивний результат як для нього, так і для інших членів колективу.

Управлінські рішення приймаються в наступних випадках:

- виникнення ситуацій, що порушують нормальний (оптимальний) режим функціонування ЗНЗ;
- необхідність збереження створених умов, що забезпечують усталений режим функціонування ЗНЗ;
- необхідність переведення навчального закладу на новий режим функціонування і т. ін.,

Таким чином, управлінське рішення - це вибір оптимальної альтернативи, здійснений керівником у рамках його посадових повноважень і компетенції з урахуванням факторів зовнішнього і внутрішнього середовища і спрямований на досягнення цілей організації [28]. (Рис 2.6.7.)



Рис. 2.6.7. Процес прийняття ефективних управлінських рішень.

Управлінське рішення впливає на економічні, організаційні, соціальні, правові і технологічні інтереси навчального закладу.

Економічна сутність УР керівника ЗНЗ полягає в тому, що для розробки і реалізації будь-якого УР вимагаються фінансові, матеріальні та

інші ресурси. Тому кожне УР має реальну собівартість, а значить, для прогнозування його реалізації керівник має бути обізнаним із *сутністю маркетингової діяльності*, що часто є результатом управлінської діяльності і допомагає презентувати розвиток ЗНЗ у процесі досягнення його стратегічних цілей.

Організаційна сутність УР полягає в тому, що для розробки і реалізації УР треба мати відповідні організаційно-управлінські умови та можливості. Якщо таких можливостей немає, то обсяг УР варто зменшити чи навіть не приступати до цієї роботи.

Соціальна сутність УР полягає в механізмі управління виконавцями з метою досягнення взаємодії всіх його учасників. У самому УР чи в процесі його розробки і реалізації повинні бути враховані потреби й інтереси педагогічного і учнівського колективів, мотиви і стимули, установки і цінності, прогнозування підвищення якості освіти.

Правова сутність УР полягає в можливості відтворювати задані заходи в правовому полі, тобто при дотриманні законодавчих актів, міжнародних обов'язків, статутних і інших документів.

Технологічна сутність УР виявляється в можливості забезпечення персоналу, який бере участь у розробці і реалізації УР, технічними, інформаційними засобами і ресурсами. Плануючи розробку чи реалізацію УР, керівник ЗНЗ одночасно повинен формувати для нього технологічну основу.

Вважаючи організаційну культуру керівника інструментом управління, багато фахівців із теорії управління, починаючи з М. Вебера, пов'язують її розвиток у першу чергу з підготовкою і реалізацією управлінських рішень. Ефективність організаційної культури багато в чому обумовлена якістю таких рішень. Інтерес дослідників до цієї проблеми обумовлений тим, що в рішеннях фіксується вся сукупність організаційних відносин, що виникають у процесі трудової діяльності і управління організацією. Ними визначаються мета, інтереси, зв'язки і норми. Характеризуючи повний цикл управлінської діяльності, що складається з планування, організації, координації, контролю і коригування цілей, легко помітити, що він у кінцевому рахунку представлений у вигляді двох елементів управління: підготовки і здійснення управлінських рішень. Саме тому рішення - базовий елемент управління й організації.

Важливого значення набула в управлінській діяльності керівника ЗНЗ проблема *раціональності* прийнятих рішень, яким характерні певні організаційні передумови для його виконання, що створюються вже в

процесі його підготовки і прийняття. У самому рішенні вже визначається, хто, що, коли, де, яким чином і з якою метою повинний виконувати. Разом з тим процес організації виконання прийнятих рішень має свої особливості і вимагає особливих методів реалізації. Таким чином, управлінське рішення являє собою творчий акт суб'єкта управління (індивідуального чи групового), що визначає програму діяльності для ефективного вирішення назрілої проблеми на основі знання об'єктивних законів функціонування системи й аналізу інформації про її стан.

Виходячи з наведеного визначення, можна виділити ряд аспектів рішення: організаційний, психологічний, соціальний, інформаційний, економічний.

Організаційний аспект є найбільш дієвим напрямом розвитку ОКК ЗНЗ і проявляється в організації як розробки, так і виконання управлінського рішення. При цьому реалізується ряд його функцій, а саме: направляючої, координуючої і мотивуючої, що свідчить про багатогранність даного поняття.

Направляюча функція рішень виявляється в тім, що вони приймаються виходячи із стратегії розвитку навчального закладу. Одночасно рішення є направляючою основою для реалізації загальних функцій управління - планування, організації, контролю, мотивації, що реалізуються через управлінські рішення. *Координуюча роль* рішень відображається в необхідності узгодження дій виконавців для їх реалізації у затверджений термін і відповідної якості. *Мотивуюча функція* рішень здійснюється через систему організаційних заходів (накази, постанови, розпорядження), економічних стимулів (премії, надбавки), соціальних оцінок (морально-політичні фактори трудової активності: самоствердження особистості, творча самореалізація).

Сучасна система освіти України набуває значних змін на всіх її рівнях і ступенях. Провідним фактором модернізації системи освіти є організаційна культура педагогічних працівників. Саме організаційна культура суттєво впливає на ставлення працівника до роботи і, відповідно, впливає на ефективність реалізації управлінського рішення.

Ефективність кожного управлінського рішення значною мірою залежить від виконання і співвідношення відповідних функцій як у ході його підготовки, так і на етапі впровадження. Виходячи з цього, необхідно сказати, що управлінське рішення стає реальним інструментом досягнення

поставлених цілей щодо розвитку ЗНЗ та утвердження його позитивного іміджу в сучасному соціумі.

В управлінських рішеннях також можна відслідкувати делегування повноважень керівником своїм підлеглим . Повноваження визначаються як *делеговане, обмежене, притаманне даній посаді право використовувати ресурси організації*. Делегування означає передачу завдань та повноважень особі, що бере на себе відповідальність за їхнє виконання. У загальному вигляді під делегуванням розуміють передачу підлеглому завдання чи діяльності зі сфери дій керівника, у випадках коли: по-перше, керівник не в змозі розв'язати всі численні завдання, які виникають у роботі закладу, по-друге, між усіма підлеглими керівник розподіляє обов'язки з метою відповідальності кожного за певну ділянку роботи, що у свою чергу розвантажує керівника та сприяє підвищенню компетентності кожного підлеглому.

Ефективне функціонування складної системи відносин керівника і його підлеглих виключає одноосібне виконання керівником управлінських функцій. Одному керівникові важко вирішувати всі управлінські завдання, і навіть найдосвідченіший, компетентний, талановитий керівник не в змозі один впоратися з вирішенням численних державно-управлінських завдань, що стоять перед керованим ним колективом. Отже, виходом із цього становища може стати делегування повноважень – надання керівником своїм безпосереднім підлеглим права самостійно вирішувати певні завдання або здійснювати ті чи інші дії, відповідальність за які несе керівник. Організаційна культура керівника навчального закладу віддзеркалює цілісну орієнтацію людини, закріплену в мотивах, знаннях, вміннях і навичках, а також в образах і нормах поведінки [186].

Організаційна культура керівника навчального закладу - це якість організаційної діяльності, умова її успіху. Вона включає в себе такі поняття як моральні та правові норми, національні традиції, духовне багатство відносно особливих форм діяльності та поведінки людини в будь-якій сфері. Вона проявляється в управлінській діяльності керівника. Одним із проявів професійної організаційної культури є правильний перерозподіл керівником навчального закладу своїх повноважень підлеглим - делегування повноважень. Делегування - це процес, завдяки якому керівник передає завдання і владу підлеглим, які приймають на себе відповідальність за ці види діяльності.

Основні переваги делегування повноважень:

- Розширює здібності і компетентність керівників. Шляхом делегування різних завдань підлеглим службовцям керівник здатний братись за більш амбіційні проекти, краще планувати свою діяльність.

- Делегування повноважень забезпечує гарні можливості для навчання і тестування потенційних можливостей. Коли вище керівництво делегує певні управлінські обов'язки, підлеглі отримують можливість більше дізнатися про дії виробничих одиниць і розвивати свою управлінську майстерність.

- Делегування дозволяє використовувати унікальний досвід і знання підлеглих у будь-якій особливій галузі.

Повноваження, що передаються підлеглим, бувають трьох типів: лінійні; штабні; функціональні.

Лінійні повноваження - це повноваження, які передаються від начальника безпосередньо його підлеглому і далі - іншим підлеглим. Делегування лінійних повноважень утворює ієрархію рівнів управління в організації. Отже, повноваження лінійного керівника знаходяться у прямому ланцюгу команд від вищого керівника до виконавця.

Штабні повноваження (апаратні, адміністративні) - це повноваження, що передаються особам, які здійснюють консультативні, обслуговуючі функції щодо лінійних керівників. Повноваження керівника пов'язані з експертизою, підготовкою рекомендацій, підтримкою лінійних керівників.

Функціональні повноваження - це повноваження, що дозволяють особі, якій вони передаються, в межах її компетенції пропонувати або забороняти певні дії підлеглим лінійних керівників. Іншими словами, функціональні повноваження дають право контролю за окремими видами діяльності інших підрозділів. [31].

Для ефективного делегування повноважень корисно використовувати рекомендації, запропоновані німецьким фахівцем у галузі менеджменту

Л. Зайвертом:

- рішення про те, що і кому делегувати, слід приймати відразу після складання плану особистої праці;

- делегувати необхідно відповідно до можливостей і здібностей працівників, делегування має здійснюватися з урахуванням потреби мотивації і стимулювання працівників;

- виконання завдання слід делегувати цілком, а не у вигляді окремих ізольованих доручень;

- інформувати працівника про тривалість делегування;

- однорідні завдання делегувати тому ж самому працівнику;

- пересвідчитися в тому, чи хоче і може працівник виконати завдання;
- не доручати ту саму роботу двом працівникам (для надійності), які не знають про це;
- разом з роботою обов'язково передавати працівнику повноваження і компетенцію, необхідні для її виконання;
- давати повні і точні інструкції та інформацію про завдання, пересвідчитися в тому, що делеговане доручення зрозуміли правильно;
- важливі завдання доручати у формі наказу, якщо необхідно — письмово;
- нові і складні завдання делегувати за методом, що включає п'ять етапів (підготовка працівника; пояснення завдання; докладне роз'яснення, як виконувати роботу; коригування дій працівника; здійснення контролю за виконанням завдання);
- працівнику слід надавати можливість для професійного розвитку з метою якнайкращого виконання доручених йому відповідальних завдань;
- забезпечувати доступ до необхідної інформації;
- уникати втручань у робочий процес без важливих причин, тому що це «перекреслює» делегування;
- разом із попередньою рекомендацією у працівника слід створити впевненість у тому, що в разі виникнення труднощів і проблем він завжди може звернутися до менеджера за порадою і підтримкою;
- періодично вимагати від працівника звіт про хід виконання завдання;
- конструктивно схвалювати успіхи і критикувати недоліки у роботі підлеглого [543].

У навчальному закладі, де відбувається делегування повноважень керівника, повинна здійснюватись координація діяльності тих підлеглих, яким передані повноваження. *Координація* - це процес стикування дій різних посад та підрозділів організації. Головна мета координації полягає в тому, що підрозділи організації та робочі групи взаємозалежні - вони залежать одна від одної через інформацію і ресурси для проведення відповідної діяльності [33]. Координація робіт - це процес узгодження дій усіх підсистем організації для досягнення її цілей.

Успішне вирішення багатьох життєвих та професійних завдань є ознакою високої організаційної культури. Організованість також проявляється в самостійності, пунктуальності, послідовності, дисциплінованості, відповідальності, цілеспрямованості, гнучкості і

рішучості у непередбачуваних ситуаціях та в інших особистісних здібностях і якостях.

Аналізуючи публікації по даній проблемі, можна сказати, що делегування відіграє важливу роль в управлінні на підприємстві. Завдяки делегуванню повноважень підвищується ефективність роботи не тільки кожного працівника зокрема, але й підприємства в цілому. Дану проблему досліджували Л. Данко, П. Мірошніченко, Ю. Колесник, І. Атицький, Н. Соловей, М. Шарко, Н. Довгопол, С. Календжян та багато інших.

Як відомо, сутність менеджменту полягає в тому, щоб домогтися виконання роботи перш за все іншими людьми - своїми підлеглими. Це в повній мірі відноситься до таких функцій управління як управління управлінською діяльністю (верхній рівень менеджменту) і управління виробництвом (середній рівень менеджменту). Саме делегування повноважень, представляє собою таку дію, яка перетворює робітника організації в менеджера-керівника[34].

Часто зустрічаються випадки, коли керівник не хоче чи не може делегувати свої повноваження іншим працівникам. У керівника може бути безліч причин, які він міг би навести в своє виправдання, відповідаючи на запитання, чому він не здійснює делегування завдань. Ці причини не дають можливості ефективно керувати. Нельсон Б. і Економі П. виявили десять міфів, що пояснюють опір делегуванню повноважень. (Додаток Б)

В свою чергу, можна виділити такі переваги делегування повноважень керівника своїм підлеглим:

- делегування допомагає керівнику зменшити своє навантаження і звільнити час для важливих завдань (наприклад, для власне управлінських функцій);
- дає можливість використовувати професійні знання і досвід відповідних співробітників;
- стимулює розкриття здібностей, ініціативи, самостійності та компетенції підлеглих;
- часто позитивно впливає на мотивацію праці співробітників, на задоволеність роботою.

Слід зазначити, що правильне делегування повноважень – один з інструментів управління розвитком навчального закладу. Але не слід розглядати делегування як частину управління часом – це управління людьми і результатом у часі. Делегування необхідно використовувати не тільки для отримання результату, але й для оцінки, мотивації й розвитку

кар'єри. Без сумніву, менеджер повинен оволодіти делегуванням як технікою, і якщо кожний керівник буде в повній мірі використовувати даний інструмент, це підтвердить позитивний імідж ЗНЗ.

Сучасний стан розвитку освіти в Україні диктує свої, досить високі вимоги до організації діловодства в освітній галузі. Нині підвищення рівня організації та ефективності управлінської роботи залежить від того, наскільки раціонально поставлене діловодство в установах, організаціях, закладах освіти, наскільки правильно та грамотно встановлюються стосунки між людьми. Більшість інформації, яка використовується в управлінні, фіксується. Це обов'язковий елемент управлінської діяльності, оскільки в сучасних умовах отримувати, зберігати і передавати інформацію можливо тільки за попередньої її фіксації.

Важливим завданням є створення і функціонування системи документів, як робочого інструменту будь-якої сфери. Сучасний термін «документаційне забезпечення управління» є інформаційно-технологічною складовою в сучасній організації діловодства, за допомогою якого здійснюється дієвий контроль за виконанням рішень, оскільки видати наказ чи винести резолюцію - це лише перша стадія керівництва. Перевірка ж виконання є головною ланкою в роботі освітньої установи чи закладу. Добре налагоджена організація діловодства передбачає відповідний контроль за виконанням прийнятих рішень.

Зараз перед державою та суспільством постало багато нових завдань і значно зріс обсяг інформації, стали жорстокішими вимоги до якості документів, термінів їх виконання та доведення до виконавців. У зв'язку з цим документи перетворюються на незамінні довідники, а з плином часу набувають науково-історичної цінності та стають джерелом знань[35].

Організація роботи з документами, як складовий процес управління ЗНЗ, є важливим чинником розвитку ефективності організаційної культури керівника ЗНЗ. Ведення ділової документації в навчальному закладі проводиться згідно із Національним стандартом України (ДСТУ 4163-2003) і поширюється на організаційно-розпорядчі документи – постанови, розпорядження, накази, положення, рішення, протоколи, акти, листи тощо, що створюються в результаті діяльності органів державної влади України, органів місцевого самоврядування, підприємств, установ, організацій, закладів та їх об'єднань усіх форм власності і є обов'язковими для застосування згідно з інструкцією, розробленою відповідно до вимог Закону України "Про загальну середню освіту". (Додаток В)

Культура ведення документації, як відомо, багато в чому залежить від правильного оформлення й обігу всіх вхідних і вихідних документів, у тому числі внутрішньої інформації, форм і методів її обліку, опрацювання, зберігання і, звичайно, використання. Не слід забувати, що висока організаційна культура роботи з документами є запорукою високої виконавської дисципліни і керівників, і підлеглих. Особливо велике значення мають ці питання для економії робочого часу - одного з найважливіших чинників наукової організації праці. Справжній керівник має з перших днів своєї роботи забезпечити чітку, бездоганну і зручну систему документалістики, наявність якої є одним із показників високої організаційної культури управлінської праці. Культура ведення документації, як відомо, багато в чому залежить від правильного оформлення й обігу всіх вхідних і вихідних документів, у тому числі внутрішньої інформації, форм і методів її обліку, опрацювання, зберігання і, звичайно, використання. Не слід забувати, що висока культура роботи з документами є запорукою високої виконавської дисципліни і керівників, і підлеглих. Особливо велике значення мають ці питання для економії робочого часу - одного з найважливіших чинників наукової організації праці.

Щоб переконатися в цьому, досить порівняти діяльність двох керівників, що стоять на різних позиціях. Якщо в одного з них всі нормативні й інші документи знаходяться, так би мовити, під рукою, у комп'ютерній базі даних, що дозволяє «відфільтрувати» й обробляти необхідні дані у будь-який час, то він економить свої сили, енергію, автоматизуючи рутинну роботу з пошуку й опрацювання управлінської інформації.

І навпаки, досить порохувати, скільки дорогоцінного часу витрачає на ці самі справи неорганізований керівник, який не знає точно, де і що зберігається, що вже зроблено з того чи іншого документа тощо. Як правило, у такій ситуації часто опиняються ті, хто не спромігся «опуститися» до таких «дрібниць», як документалістика, переадресовуючи всі ці турботи своїм заступникам. Таке «делегування» повноважень з боку директора зазвичай призводить до того, що у випадку відсутності заступника він не володіє необхідною інформацією і, відповідно, не може вирішити жодного виробничого питання. Поступово такий керівник все далі й далі відходить від своїх безпосередніх обов'язків і фактично втрачає право на управління людьми. Справжній керівник має з перших днів своєї роботи забезпечити чітку, бездоганну і зручну систему документалістики, наявність якої є одним з показників високої організаційної культури управлінської праці.

Важливим чинником організаційної культури керівника ЗНЗ є його адміністративний вплив на: вміння контролювати роботу навчального закладу; практичне використання потенціалу керівника; прагнення здійснювати управлінську діяльність у всіх ролях керівника; здійснення внутрішкільного контролю; підвищення професійної майстерності підлеглих; запровадження єдиного порядку планування в ЗНЗ; контроль адміністрації за виконанням затверджених планів у ЗНЗ .

Проблема якості й ефективності організаційної культури керівника ЗНЗ стала наріжним каменем у реформуванні освітніх систем. Організаційна культура керівника ЗНЗ – це властивість, притаманна керівникам і педагогам ЗНЗ як особистостям, але виявляється вона в усіх царинах їх діяльності як професіоналів, тому може бути розглянута як одна із характеристик особистостей керівників і педагогів ЗНЗ; це міра і спосіб творчої самореалізації особистості керівника і педагога в різноманітних видах управлінської діяльності, спрямованої на засвоєння, передачу та створення цінностей, технологій в управлінні і діяльності ЗНЗ” [38].

Управлінська діяльність керівника ЗНЗ відображаються у функціях, які складають основний зміст, становлять закінчений цикл певних дій, але без організаційної культури, як складової управлінської культури, неможлива ефективна діяльність менеджера школи . Функції управління – особливі види управлінської діяльності, певний розподіл праці й спеціалізація в сфері управління. Зміст управління розкривається на основі виконання певних функцій управління. Функції визначаються змістом і структурою «шкільного виробництва». Вони (функції) розглядаються і як стадії управління.

Вчені і практики по-різному розділяють функції управління. Так, О. Мойсєєв виокремлює чотири функції управління: планування, організація, керівництво й контроль. М. Поташник розширює спектр функцій, до яких відносить: прогнозування, програмування, планування, організацію, регулювання, контроль, аналіз, коригування, стимулювання та ін. Найбільш оптимальним, на наш погляд, є такий розподіл функцій управління: планування, організація, кадрове забезпечення, контроль, регулювання та аналіз [39]. У сучасних умовах розвитку шкільної освіти вчені та дослідники-практики значно доповнюють зазначений вище перелік класичних функцій управління школою, додаючи ще такі: пріоритетні (консультативна, представницька, менеджерська, політико-дипломатична), модернізовані (планування, діагностична, прогностична, моделююча, проектна,

відновлювальна, коригуюча, координуюча, контрольо-інформаційна, стимулювання), провідні, загальні та специфічні.

Функції управління вчені класифікують за різними ознаками. Найзагальнішими є такі: етапи процесу управління (загальні функції); сфери діяльності (спеціальні); структура і вид об'єкта – функції, представлені за об'єктом управління (педагогічний, учнівський колективи, обслуговуючий персонал), компонентами процесу управління (мета, види функцій діяльності) та результатами діяльності.

Є й інші підходи до класифікації функцій управління школою. Так, вітчизняні вчені виділяють такі три групи функцій:

- 1) класичні: прийняття управлінського рішення, організація та планування, координування та регулювання, облік і контроль;
- 2) діяльнісні: діагностична, фінансово-економічна, викладацька, науково-методична, науково-дослідна, господарська, аналітична;
- 3) модернізовані: прогностична, політико-дипломатична, менеджерська, представницька, консультативна [40].

О.Мармаза об'єднує управлінські функції керівника ЗНЗ у чотири групи:

- 1) загальні: аналітико-прогностична, планування, організаційно-координаційна, контрольо-оцінювальна, регулятивно-коригувальна;
- 2) соціально-психологічні: організація шкільного колективу, його згуртування, удосконалення, розвиток самоуправління;
- 3) цільові: управління навчально-виховним процесом, адміністративно-розпорядницька діяльність, керівництво педагогічним колективом, інструктивно-методична робота, робота з учнями, викладацька діяльність, робота з батьками, фінансово-господарська діяльність, робота з громадськістю;
- 4) специфічні функції, зумовлені типом навчального закладу [41,64].

Вважаємо, що ці підходи до класифікації функцій не суперечать один одному, а є свідченням активного процесу розвитку теорії внутрішкільного управління.

До інноваційних підходів управління школою вчені і практики-дослідники відносять проєктивну функцію, яка виявляється в тому, що на основі концептуальних ідей розробляється проєкт, за яким планується розвиток навчального закладу. Проєкт - це комплексна форма освітньої практики, що нагромаджує свій потенціал і є багаторівневою системою, в реалізації якої важливу роль відіграє як діяльність ученого, методиста, так і діяльність управління.

Функціональний підхід до управління закладом освіти знаходиться в органічному зв'язку з іншими науковими підходами - системним, ситуаційним, поведінковим, інформаційним та ін. - і передбачає педагогічну доцільність їх інтеграції.

Найбільш широко в літературі описано дві функції управління - планування і контроль, розробка яких ведеться з 20-х років ХХ ст. Вважаємо, що назва функції планування (так у школознавстві найчастіше вживається цей термін) - не зовсім точно відображає її зміст. Мета даної функції - створити програму діяльності з метою досягнення цілей, що стоять перед колективом школи. Весь процес управління нерідко зводиться до прийняття і здійснення різного роду управлінських рішень. Тому дану функцію доцільніше називати "підготовка і прийняття управлінських рішень", бо управлінське рішення може мати не лише форму плану, але й наказу, розпорядження і т.п. "Планування можна визначити як процес вибору мети, програми її досягнення, спрямування руху колективу" [42].

Принципи, методи, етапи планування, а також різні види планів широко обговорюються в педагогічній літературі. Зокрема, описано різні види планування (текстове, графічне, тематичне, календарне) і його різновиди як циклограми. Останнім часом цей перелік доповнився перспективними, на наш погляд, розробками програмно-цільового підходу і методу сітьового планування.

Функція організації є логічним продовженням управлінського циклу, бо план не буде реалізований, якщо не організувати колектив на його виконання. Об'єктивна необхідність функції організації полягає в тому, що для досягнення мети, тобто перетворення накреслених планів у життя, необхідно спрямувати взаємодію підрозділів. Тому мета функції організації – створити певну оргструктуру і раціоналізувати режим її функціонування. Зміст функції організації визначається специфічністю етапів діяльності: визначення кола осіб для виконання управлінського рішення; побудова оргструктури; регламентація діяльності; розподіл функціональних обов'язків. Функція організації тісно пов'язана не лише з плануванням, але й усіма іншими, і в першу чергу - з регулюванням і внутрішкільним контролем.

Функція організації, як специфічний вид управлінської діяльності, знайшла теоретичне обґрунтування в дослідженні О.М.Мойсеєва [43]. Він визначив шляхи і засоби інтенсифікації функції організації: детальний розподіл функціональних обов'язків між членами апарату управління;

делегування повноважень; стандартизація управління; створення відносно автономних систем управління та ін.

Специфічною функцією управлінської діяльності є внутрішкільний контроль. Упродовж багатьох десятиліть функція внутрішкільного контролю розумілась як перевірка, спостереження з метою перевірки, систематичний облік. З цих позицій досліджувалися, аналізувалися і класифікувалися різні види контролю, його форми і методи. Вважаємо необхідним звернути увагу на дослідження Л.І.Даниленко, Т.І.Шамової та ін., у яких автори, проаналізувавши стан проблеми, переглядають функцію контролю в руслі демократичних процесів і представляють його як процес, що здійснюється керівником школи спільно з педагогічним колективом і спрямовується на встановлення відповідності функціонування й розвитку всієї системи навчально-виховної роботи школи поставленим перед нею завданням.

Слід зазначити, що останнім часом, під приводом поглиблення демократизації і відмови від тоталітарних форм управління, висловлюються думки щодо необхідності послаблення функції контролю. З цим важко погодитися. У нових умовах слід змінювати цілі, зміст і методи контролю, надавати йому демократичності, прозорості. Відмова від функції контролю приведе до розриву управлінського циклу, адже контроль дає необхідну інформацію, без якої немає основи для аналізу стану справ, а без цього неможливе прогнозування розвитку школи, тому управління втрачає смисл.

У науковій літературі термін "внутрішкільний контроль", часто замінюють поняттям "педагогічний моніторинг", розуміючи за цим форму збирання, збереження, обробки і поширення інформації щодо діяльності педагогічної системи, що забезпечує неперервне відстеження її стану та прогнозування її розвитку [44, 7].

Щодо визначення сутності понять "внутрішкільний контроль" і "педагогічний моніторинг" зазначимо, що з нашого погляду у них є багато спільного [45].

Для забезпечення системи і єдності вимог внутрішньошкільного контролю директор спільно зі своїми заступниками складає плани контролю (на півріччя, місяць, тиждень), в яких зазначає, хто із керівних працівників школи, коли і з якою метою який вид перевірки і якими методами здійснюватиме. У таких планах передбачено можливість спільного відвідування уроків і позакласних занять керівниками школи, залучення до участі в контролі керівників методичних об'єднань, досвідчених учителів, класних керівників. Організація перевірки будь-якого з аспектів навчального

процесу передбачає визначення мети, складання плану перевірки, вибір форм і методів контролю, констатування, об'єктивну оцінку стану справ, висновків, пропозицій щодо вдосконалення навчально-виховного процесу або усунення недоліків, контроль за виконанням пропозицій.

Внутрішньошкільний контроль повинен мати індивідуальний характер, що потребує здійснення контролю за роботою кожного члена колективу. Він має бути систематичним, раціональним, всебічним. Важливо забезпечити єдність вимог і об'єктивність, що унеможливорює суб'єктивні оціночні судження і висновки, а також диференційований підхід, який враховує специфічні особливості та індивідуальні якості контрольованих. Види внутрішньошкільного контролю (залежно від мети) включають:

- *Класно-узагальнюючий.* Передбачає виявлення рівня знань і вихованості учнів класу, якості викладання, якості роботи класного керівника, виконання батьківських обов'язків у вихованні дітей.

- *Фронтальний.* Спрямований на вивчення стану викладання окремих предметів у всіх або окремих класах, стану роботи класних керівників у всіх або окремих класах.

- *Тематичний.* Його мета - перевірка роботи всього колективу над певною проблемою, рівня знань і вмінь учнів з якоїсь теми або предмета, стану роботи класних керівників у певному напрямі та ін.

- *Персональний.* Його суть - перевірка продуктивності викладацької діяльності, методичного рівня учителя загалом або окремого аспекту його діяльності.

- *Оглядовий.* Предметом перевірки є стан шкільної документації, стан трудової дисципліни, стан навчального обладнання. Вид перевірки визначається метою і станом об'єкта, який перевіряють.

Серед форм внутрішньошкільного контролю визначальними є:

- *Колективна.* До контролю залучають усі ступені управління: адміністрацію, керівників кафедр, досвідчених учителів, учнів, батьків.

- *Взаємоконтроль.* До контролю залучають керівників кафедр, досвідчених учителів і класних керівників через наставництво, взаємне відвідування навчальних занять і виховних заходів.

- *Самоконтроль.* Делегується найдосвідченішим учителям і класним керівникам з обов'язковим періодичним звітуванням за запропонованими схемами.

- *Адміністративний плановий контроль.* Здійснюють директор, його заступники, керівники кафедр відповідно до плану внутрішньошкільного контролю.

- *Адміністративний регульовальний (позаплановий) контроль.* Здійснюють директор і його заступники у разі виникнення непередбачених планом проблем.

Об'єктивність будь-якого виду чи форми перевірки залежить від умілого використання методів контролю.

Найбільш уживаними методами внутрішньошкільного контролю є:

- *Спостереження.* Передбачає відвідування уроків, позакласних заходів з наступним обговоренням.

- *Перевірка документації.* Охоплює роботу з класними журналами, щоденниками учнів, планами уроків, особовими справами учнів та ін.

- *Опитування.* Усне опитування здійснюють під час невимушеної або цілеспрямованої бесіди за спеціально підготовленою програмою. Письмове опитування проводять за допомогою контрольної роботи (зріз): через перевірку варіантів відповідей на запрограмовані запитання та через закриті анкетування, коли варіанти відповідей обмежені.

- *Тестування.* Використання методу психологічної діагностики для вимірювання індивідуальних відмінностей.

- *Ретроспективний аналіз.* Використовується оцінка діяльності школи випускниками минулих років, викладачами вищих навчальних закладів на основі аналізу вступних іспитів та ін.

За логічною послідовністю внутрішньошкільний контроль поділяють на поточний, попередній, проміжний, підсумковий, а також епізодичний і періодичний. Важлива умова успішного використання методів контролю — компетентність перевіряючого, його здатність вникнути в суть питання, яке перевіряється, і надати вчителю конкретну допомогу.

Змістом внутрішньошкільного контролю є основні види діяльності школи:

- навчальний процес, який передбачає вивчення стану виконання навчальних програм, рівня знань і навичок учнів, продуктивності праці вчителя, індивідуальної роботи з обдарованими дітьми, якості позаурочної предметної діяльності, наявності в учнів навичок самостійної роботи;

- виховний процес, коли перевіряють рівень вихованості учнів, рівень громадської активності, якість роботи класних керівників, участь батьків у виховному процесі, якість загальношкільних традиційних заходів, рівень

здоров'я і фізичної підготовки учнів, якість профілактичної роботи з педагогічно занедбанними дітьми;

- методична робота, коли визначають методичний рівень кожного вчителя, кожного класного керівника, механізм поширення педагогічного досвіду, підвищення кваліфікації вчителів;

- наукова і експериментальна діяльність, коли визначають відповідність цієї діяльності концепції розвитку школи, ступінь наукової обґрунтованості нововведень, їх результативність, рівень наукової освіченості педагогів, науково-дослідницької роботи учнів;

- психологічний стан, коли виявляють ступінь психологічного комфорту (дискомфорту) учнів, учителів, психологічну підготовленість колективу до вирішення певної проблеми, запровадження нової структури та ін.;

- забезпечення необхідних умов навчально-виховного процесу (охорона праці, санітарно-гігієнічний стан, забезпеченість навчальною і методичною літературою, навчально-технічним обладнанням).

Отже, контроль загалом - це не лише перевірка, а й надання допомоги вчителям у поліпшенні навчально-виховної роботи в школі. Отримана під час перевірки інформація дає змогу вносити корективи, робити узагальнення, приймати нові рішення. Про результати перевірки має знати весь колектив, а не лише учитель, якого перевіряли. Дієвість перевірки значною мірою залежить від того, наскільки чітко виражені її результати і накреслені перспективи роботи. Все це слід робити доброзичливо й тактовно, запобігаючи можливим емоційній напрузі, конфліктним ситуаціям.

Серед функцій, які здійснює керівник ЗНЗ в процесі управлінської діяльності, має місце і функція регулювання, що спрямована на корекцію відхилень від запрограмованої діяльності. У педагогічній літературі цю функцію називають "координацією", "коригуванням" чи "корекцією". Ми розглядаємо ці терміни як синоніми, бо ці функції співпадають за цільовим призначенням. На наш погляд, ще не осмислені й не опрацьовані в повній мірі величезні можливості цієї функції для здійснення демократизації процесу управління.

Педагогічний аналіз - функція, що починає і закінчує управлінський цикл, виводячи його на новий виток спіралі розвитку. Вона спрямована на "вивчення стану, тенденцій розвитку, об'єктивну оцінку результатів педагогічного процесу і вироблення на цій основі рекомендацій з упорядкування системи чи переведення її на якісно вищий рівень". Теоретичне обґрунтування цієї функції зробив Ю.А.Конаржевський. Він

зазначає, що метою педагогічного аналізу є забезпечення широти і глибини пізнавальної сторони управління школою як дуже важливого фактора цього процесу. Без педагогічного аналізу, стверджує вчений, неможливе наукове управління школою, бо педагогічний аналіз, як вид пізнавальної діяльності, дозволяє керівнику, що оволодів його технологією, проникати у сутність явища, а не ковзати емпіричним поглядом по поверхні; виходити на зв'язки між явищами; виявляти причини, що їх породжують; вбачати суперечності і шляхи їх розв'язання, формулювати цілі діяльності[47]. Ю.А.Конаржевський піддав сумніву позицію деяких учених-управлінців, зокрема М.І.Кондакова і В.П.Симонова, які об'єднують дві функції, вважаючи аналіз лише методом внутрішкільного контролю. Ю.А.Конаржевським доведено, що аналіз як метод пізнання є присутнім при реалізації будь-якої із функцій управління, але зводити функцію педагогічного аналізу до методу не можна, бо це - самостійний вид управлінської діяльності. Він розробив і конкретні технології: системний підхід до аналізу і самоаналізу уроку, аналіз виховного заходу, аналіз підсумків навчального року [46].

На основі аналізу науково-педагогічної літератури ми дійшли висновку, що в якості узагальнюючого визначення управління виділене наступне: управління освітнім закладом – це цілеспрямований процес взаємодії керівника і членів педагогічного колективу, який забезпечує його ефективне функціонування й розвиток.

Організаційна практика свідчить, що будь-яка сучасна організація у процесі своєї діяльності, крім безлічі організаційно-технічних, стратегічних, технологічних, оптимізаційно-структурних, фінансових та інших питань, з неминучістю стикається із комплексом проблем, без вирішення яких досягти ефективності цієї діяльності неможливо[47].

У формуванні організаційної культури важливе значення має адміністративний вплив керівника ЗНЗ. З подібною точкою зору згодні далеко не всі дослідники, що займаються організаційно-управлінською проблематикою. Так Р. Холл, визнаючи важливість організаційної культури, вважає, що даний феномен не варто використовувати як впливову діяльність. Подібну позицію з приводу значущості організаційної культури демонструє й інший відомий фахівець у галузі теорії організації та менеджменту Р. Дафт, який відзначає, що, незважаючи на наявність множинності детермінант, що впливають на організаційно-управлінську та виробничу діяльність, організаційна культура є найпотужнішою з цих сил, бо визначає цінності

організації та її керівника. Керівники повинні вміти впливати на оточуючих шляхом створення хорошого першого враження, розвитку взаєморозуміння, досягнення довіри і появи турбот до оточуючих. Чинниками впливу на оточуючих є: одяг та зовнішній вигляд, уміння держати себе твердо і впевнено, поведінка, особисте спілкування, винагорода. Уміння гарно вдягатись полягає у тому, щоб одяг підходив до конкретного випадку. Тут практичність є найголовнішим показником відповідності. Одяг практичним буде тоді, коли він не заважає рухатись і задовольняє вимогам ситуації. Щоб користуватись впливом, слід бути охайним. Люди, які не дуже слідкують за собою, не можуть бути впливовими. Одяг показує, наскільки людина готова йти на ризик і наскільки вона схвильована. Одяг - це символ визначеного рівня особистого добробуту.

Уміння тримати себе впевнено має велике значення. Такі люди можуть управляти своїми почуттями. Вони демонструють врівноваженість, внутрішню силу. Вони рідко виходять із себе, і, щоб створити добре враження, їм не треба докладати багато зусиль. Вони вивільняють або пригнічують енергію, заохочують хоробрість, збільшують шанси на успіх або невдачу. Поведінка керівника відіграє ключову роль у питаннях впливу на оточуючих. Керівники, які говорять невиразно і непереконливо, сприймаються як невпевнені. Впевненість у собі -- це якість, котра демонструє оточуючим чіткість поглядів і конкретність позиції людини. Але це не є агресивністю. Агресивна людина може бути дуже напористою, наполегливою. Агресивність часто призводить до випадків залякування інших, порушення їх прав. Упевнений у собі керівник реалізує право вільно викладати свою точку зору, поважаючи при цьому права інших людей. Керівник, який впевнений в собі, має такі переваги:

- відчуває себе сильнішим;
- частіше досягає того, до чого прагне;
- поліпшує відносини з оточуючими;
- прискорює процес прийняття рішень;
- знаходить можливість спільно вирішувати проблеми.

Для розвитку якості впевненості в собі слід мати такі навички: уникати зайвих емоцій, які не сприяють вирішенню завдання; бути простішим у стосунках з іншими; домагатися свого рішення шляхом пояснення своїх намірів до того часу, коли з'явиться можливість вирішити проблему; ясно і чітко викладати свою позицію; не дозволяти відхилятися від наміченого шляху вирішення проблеми; знайомитися з іншими точками зору, але

наполягати на своєму; свої помилки треба визнавати, але не давати виникати почуттю невідповідності своїй посаді; прагнути перемоги, але не за рахунок великих витрат ресурсів.

Великий вплив на інших людей має особливе спілкування керівника. Тому встановлення добрих стосунків з іншими людьми є характерною рисою дійсної впливовості. Створення взаєморозуміння - це здійснення контакту з іншою людиною, не зменшуючи при цьому почуття власної цілісності.

Винагорода - це не тільки матеріальне стимулювання або заохочення. Вона може бути моральною. Керівник, який прагне досягти високої впливовості, повинен уникати несхвалення дій підлеглих, використовувати позитивне підкріплення їх поведінки навіть при виникненні труднощів і невдач.

Таким чином, впливовість - це властивість людей, які заслуговують довіри, а ключовим чинником є їх особисте взаєморозуміння. Впливовість керівника залежить від того, як він вміє слухати інших людей. Навчитись цьому можуть допомогти такі якості:

- зосереджувати свою увагу на тому, про що говорить інша людина, не відволікатись на інші справи;
- слідкувати за виразом обличчя і рухами людини (співрозмовника, опонента) під час дискусії, обговоренні спірних питань;
- не давати остаточних оцінок до того часу, коли повністю не будуть з'ясовані погляди іншої людини;
- під час розмови не перебивати іншого, а зауваження робити тільки після закінчення промови людини;
- для забезпечення повного розуміння промовця перевіряти свої погляди;
- виявляти логіку викладення думки іншої людини;
- надавати свою підтримку, заохочувати вільне викладання думки іншого, навіть коли вони здаються нерозумними;
- прагнути аналізувати сказане іншою людиною, а не шукати в неї помилок.

Керівник ЗНЗ, який вміє впливати на інших людей, має ряд переваг: цінується підлеглими; розуміє процес впливу; здійснює методи впливу на інших; одягається відповідним до випадку чином; ясно і коротко викладає свої думки; впевнений у собі; має переконливий зовнішній вигляд; поводить себе впевнено; встановлює добре взаєморозуміння з іншими; здійснює винагороди за відповідну поведінку; знає реальне уявлення про себе; дає чіткі вказівки; прагне бути наполегливим.

Керівнику ЗНЗ властивий особливий набір професійно важливих особистісних якостей, оскільки заклади освіти розвиваються настільки інтенсивно, що одноособове керування ними стало практично неможливим. Крім того, у керівників додалося і багато зовнішніх функцій, у тому числі взаємодія з партнерами, профспілкою, державними і політичними діячами. Виконуючи цей обов'язок, сучасний керівник виступає в декількох ролях.

По-перше, це керуючий, наділений владою, що керує великим колективом людей.

По-друге, це лідер, здатний вести за собою підлеглих, використовуючи свій авторитет, високий професіоналізм, позитивні емоції.

По-третє, це дипломат, що встановлює контакти з партнерами і владою, який успішно переборює внутрішні і зовнішні конфлікти.

По-четверте, це вихователь, що володіє високими моральними якостями, здатний створити колектив і направляти його розвиток у потрібне русло.

По-п'яте, це новатор, що розуміє роль науки в сучасних умовах, уміє оцінити і без зволікання впровадити у виробництво той або інший винахід або раціоналізаторську пропозицію.

По-шосте, це просто людина, що володіє високими знаннями і здібностями, рівнем культури, чесністю, рішучістю характеру й у той же час розважливістю, здатний бути у всіх відносинах зразком для навколишніх.

Відомий дослідник управлінської праці Г. Мінцберг запропонував рольову модель управлінської діяльності, що об'єднує десять управлінських ролей, згрупованих у три взаємопов'язаних блоки: міжособистісні ролі, інформаційні ролі та ролі, пов'язані з прийняттям рішень

Разом з тим аналіз практики управлінської діяльності засвідчує, що реалізація представлених ролей по-різному здійснюється різними керівниками в залежності від їх особистісних рис і характеристик та придатності їх до управлінської діяльності, до лідерства.

У процесі керування керівник здійснює ряд конкретних функціональних обов'язків, серед яких: організація і планування діяльності колективу і своєї власної роботи; розподіл завдань і інструктаж підлеглих; контроль за ними; підготовка і читання звітів; перевірка й оцінка результатів роботи; ознайомлення з усіма новинками у світі бізнесу, техніки і технологій, висування і розгляд нових ідей і пропозицій; вирішення питань, що виходять за межі компетенції підлеглих; знайомство з поточною кореспонденцією; відповіді на телефонні дзвінки і прийом відвідувачів; проведення зборів і представництва; заповнення форм звітності; ведення переговорів;

підвищення кваліфікації. Усі ці види робіт характеризуються високою різноманітністю форми самих цих дій і місця їхнього здійснення, широкими контактами і комунікаціями усередині і поза школою, швидкою зміною подій, людей і дій. Виконуючи свої повсякденні обов'язки, керівник ЗНЗ спілкується з різними категоріями осіб - членами учнівського, педагогічного колективів та обслуговуючого персоналу. Інша категорія людей, з якими доводиться спілкуватися, - керівники різного рангу. У розмовах з ними висловлюватися слід чітко і недвозначно, дотримуватися тільки фактів або власних поглядів, коротко викладати думки.

У рамках нашого дослідження, ми здійснили аналіз поглядів науковців на основні професійні якості керівника ЗНЗ (Додаток Г).

Визначені професійні якості керівників ЗНЗ є важливим фактором дотримання культури умов його праці, яку часто ототожнюють з НОУП (наукова організація управлінської праці), тобто з більш широким поняттям.

Зважаючи на думку М. Ткач, яка розглядає організаційну культуру як технологію управління навчальним закладом і тлумачить досліджуване явище як «особливий напрям у менеджменті, модифікацію наукової організації праці, яка колись існувала»[48], можемо стверджувати, що вона надає важливого значення науковій організації праці у процесі розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ.

Поняття «наукова організація праці» у «Великій сучасній енциклопедії» тлумачиться як «організація праці, яка базується на досягненнях науки і передовому досвіді, дозволяє більш ефективно об'єднувати техніку і людей у єдиному виробничому процесі, забезпечує краще використання матеріальних і людських ресурсів; сприяє збереженню здоров'я, покращує соціально-психологічний клімат та підвищує задоволеність працею» [49].

У даному випадку ми говоримо лише про наукові основи управлінської праці керівників школи, діяльність яких спрямована на створення оптимальних умов для нормальної роботи всього колективу, у тому числі й керівного персоналу, вчителів, учнів. Від зручності розташування, оформлення, обладнання вчительської, класів, кабінетів та інших шкільних приміщень багато в чому залежить ефективність праці кожного члена педагогічного колективу, не говорячи вже про учнів. Тому, приступаючи до виконання своїх службових обов'язків, директор у першу чергу має потурбуватися про створення відповідних умов для висококваліфікованої роботи своїх колег. При цьому необхідно враховувати сучасні вимоги до інтер'єру службових і класних приміщень, уникати всього зайвого,

пам'ятаючи, що простота і діловитість в оформленні кожного кабінету повинна узгоджуватися з комфортністю, оснащенням необхідною літературою, оргтехнікою й іншим обладнанням, що допомагає оптимізувати роботу керівників школи, педагогів та учнів. Тут, безумовно, названі лише основні напрямки цієї роботи; ми розділяємо більш детальне висвітлення цих питань у книзі професора Раченка І. П. «Наукова організація педагогічної праці» [50].

Для інтеграції України в міжнародний простір важливим є визнання людини як найвищої цінності суспільства не тільки на словах, а й на ділі. Це можливо за використання антропосоціального підходу до управління школою, що бачить у людині одночасно і особистість, і головну виробничу силу з певними духовними й матеріальними інтересами, а також сприяє поєднанню цих інтересів з суспільними. Реалізації цього можна домогтися через впровадження цільового та адаптивного управління загальною середньою освітою, і, зокрема, загальноосвітнім навчальним закладом, де належна увага приділяється умовам праці та оформленню робочого місця керівника [51]. Робоче місце керівника є «мозковим центром» компанії, підприємства, закладу і часто задає стилістику оформлення всього приміщення. Кабінет керівника, мабуть, найнезвичайніший і багатофункціональний простір у закладі. Це приміщення не можна віднести ні до внутрішньої, ні до зовнішньої зони [52]. Крім основної (робоче місце керівника), кабінет виконує представницьку функцію, служить місцем проведення ділових зустрічей, переговорів і нарад, використовується для відпочинку і навіть як музей експонатів (демонстрування нагород та відзнак) школи або керівника [53]. При такому підході до справи організація простору і оснащення директорського кабінету є нетривіальним і суто творчим завданням. Однак існують загальні принципи, які допомагають зробити роботу керівника ефективною, а його кабінет - по-справжньому комфортним і функціональним. Умови праці керівника впливають на результат роботи педагогічного колективу, що в значній мірі залежить від директора школи, його організаційної культури, здібностей, вміння працювати з педагогічними кадрами, учнівським і батьківським колективами. Кожний робочий день керівника освітньої установи розпочинається з робочого місця, яке є «пультом управління», його творчою лабораторією, звідки здебільшого він демонструє наукову організацію праці (НОП) [54].

По-перше, наукова організація праці є одним з напрямків діяльності керівника. НОП передбачає використання сучасних технологій, методів та

прийомів організації праці, що забезпечують ефективну роботу керівника ЗНЗ. Основними елементами наукової організації праці є:

- раціоналізація виконання окремих видів робіт і операцій, що забезпечують зростання продуктивності праці керівника;
- скорочення прямих втрат часу;
- планування і контроль використання часових ресурсів;
- перерозподіл і делегування робіт.

Раціоналізація праці керівника передбачає:

- організацію робочого місця;
- оптимізацію використання робочого часу.

Питання підвищення продуктивності праці рано чи пізно постає перед кожним керівником. Завдяки науковій організації праці продуктивність може бути збільшена в декілька разів навіть без значних фінансових затрат. Оптимізація робочого простору, питань розподілу і кооперації праці, взаємодії підрозділів і співробітників, зниження непродуктивних втрат робочого часу, нормування праці та оптимізація чисельності співробітників - ці та інші заходи дадуть можливість закладу стати більш ефективним [55]. У галузі наукової організації праці керівник вирішує наступні завдання: нормування праці; розрахунок чисельності персоналу; оцінка ефективності організації праці і використання робочого часу; розробка і реалізація заходів по вдосконаленню організації праці і трудових процесів. На робочому місці керівника установи повинні знаходитися матеріали, які необхідні для постійного користування. Наприклад:

- план роботи на тиждень, місяць;
- папка «На контроль», де знаходяться документи, які вимагають контролю за їх виконанням;
- папка «До виконання», де знаходяться матеріали, які аналізують стан виконання нормативних документів за певний період часу;
- органайзер керівника з планом роботи на день (тижневі плани роботи), замітки по виконанню поточних питань.

Одним із основних аспектів робочого місця керівника є наявність нормативних актів, які визначають законодавчий захист і правове забезпечення розвитку освіти, а саме закони, постанови, положення, обов'язкова ділова документація [56]. Велику роль для зручності в роботі та економії часу в прийнятті рішень має бібліотека керівника школи, де необхідно мати літературу за такими напрямками:

1. Управління школою, організація роботи педколективу, внутрішкільний контроль.

2. Методична робота.

3. Довідкова література.

Якщо в керівника немає можливості створити невелику власну бібліотеку в кабінеті, тоді йому слід включити у свій режим роботи ознайомлення з новинками психолого-педагогічних періодичних видань. Чіткість, ефективність роботи педагогічного колективу залежить від вміння керівника навчального закладу бачити перспективу, конкретно вирішувати завдання, чітко розподіляти обов'язки, оперативно координувати роботу. Все це можливе тільки при чіткому, науковому плануванні роботи кожної ділянки шкільного життя.

Раціональна організація робочого місця керівника є важливою складовою успіху управлінської діяльності. Якщо розглядати робоче місце керівника, то можна сказати, що це його робочий кабінет, в якому він проводить більшу частину роботи. Від того, який це буде кабінет, залежить і те, як буде працювати керівник. Цілком очевидно, що чим краще пристосоване робоче місце для виконання функцій керівника, тим продуктивнішою і ефективнішою буде робота керівника. Робоче місце керівника являє собою відокремлену частину приміщення підприємства, оснащену відповідно до характеру виконуваних функцій необхідними засобами праці. Раціональна організація робочого місця керівника передбачає:

- підбір необхідних засобів праці;
- раціональне їх розміщення;
- забезпечення умов праці, що сприяють підтриманню працездатності керівника і виключають нанесення шкоди його здоров'ю.

Розмір площі і обладнання кабінету керівника залежать від кількості учасників нарад чи засідань, що проводяться в кабінеті керівника, від кількості відвідувачів, які одночасно приходять, номенклатури і обсягу справ та документів, різних технічних засобів і робочих матеріалів, таблиць, тобто планування кабінету керівника може бути різним залежно від характеру і обсягу роботи.

При розгляді питання організації робочого місця необхідно враховувати наступні моменти:

- Внутрішній об'єм і форма кабінету.

В залежності від рангу керівника прийнятною площею буде від 20 до 50 м², а висота кабінету - мінімум 3,5 м. Це має велике значення, оскільки робочий кабінет керівника - не просто місце, де він безпосередньо працює, але і, як правило, місце проведення зборів, нарад. Враховуючи це, найбільш раціональною є прямокутна форма кабінету з співвідношенням сторін 1:2.

У процесі меблювання кабінету необхідно враховувати наступні моменти:

- антропометричні показники (зріст, довжина корпусу, довжина рук і ін);
- забезпечення зручного положення тіла людини, що створює умови для меншої стомлюваності, гарного зорового сприйняття, свободи руху та іншого;
- раціональне планування і компонування меблів;
- меблі повинні виглядати естетично.

У перелік обладнання для ефективної роботи керівника необхідно включити:

- канцелярське приладдя;
- два телефони (один телефон має бути внутрішнім, для зв'язку всередині шкільного приміщення, а інший - для виходу за межі ЗНЗ);
- комп'ютер.
- щоденник.

Колірні тони оформлення кабінету повинні бути не різкими, м'якими. Кольори краще вибрати зі світлих тонів (ніжно-зелений, жовтий, бірюзовий), світлі тони не тільки сприяють зниженню стомлюваності, але й збільшують обсяг кабінету. Важливо також, щоб усі поверхні були матовими, тому що блискучі поверхні шкідливі для здоров'я.

Оснащеність технічними засобами обробки, обліку та зберігання інформації може бути як у кабінеті керівника ЗНЗ, так і в кабінеті помічника (якщо такий є) чи секретаря. Важливе значення має оснащення робочого місця керівника в цілому. Це стіл модульної конструкції, рухливе крісло, ноутбук, диктофон, телефон, переговорний пристрій.

Сьогодні без комп'ютера не можна уявити нормальної роботи керівника. По-перше, комп'ютер дозволяє зробити роботу практично безпаперовою, по-друге, за допомогою комп'ютера можна швидко отримувати інформацію, по-третє, він дозволяє бути в курсі справ у закладі, в освіті в цілому та багато іншого, особливо коли в навчальному закладі введена система АСУ(автоматизована система управління). У цьому випадку необхідно враховувати, що повністю скористатися можливістю комп'ютера можна

тільки за наявності гарного програмного забезпечення, виходу на зовнішні комп'ютерні мережі і, що найголовніше, - наявності комп'ютерної мережі всередині школи. У роботі керівника застосовуються і різні засоби виклику, що забезпечують головним чином поточний зв'язок керівника з заступниками, помічниками і т. д. Зручним засобом передачі усної інформації є різні гучномовні установки. Сучасні типи телефонного та гучномовного зв'язку дозволяють циркулярно проводити службові наради, здійснюють вибіркові і загальні відключення абонентів, переклад на очікування і т. д.

Щодо проведення зустрічей на робочому місці керівника, слід зазначити, що ділові зустрічі можна проводити:

- За столом для конференцій, нарад. Це поставить керівника і відвідувача в однакові умови, тобто психологічно співрозмовнику буде легше. До такого способу найкраще вдаватися, коли прийом відвідувача офіційний, але керівник хоче краще налагодити міжособистісний контакт;

- За робочим столом. За робочим столом найкраще взагалі не приймати відвідувачів, бо на ньому можуть знаходитися важливі документи, які може побачити відвідувач, і з ряду інших причин. За ним краще приймати працівників, які провинилися. Коли керівник сидить за робочим столом, а працівник перебуває спереду, то психологічно працівникові набагато складніше, часто тільки одного цього вистачає, щоб, не критикуючи, працівник зрозумів свою провину.

Неофіційні прийоми краще проводити в «зоні відпочинку». Зручно розташувались на дивані або у кріслі, керівнику і співрозмовнику буде легше розкритися і добре налагодити міжособистісний контакт. Відвідувач, який прийшов з особистого питання до керівника, буде почувати себе набагато впевненіше в такій обстановці, ніж в офіційній.

Отже, вивчаючи питання організаційної культури керівників, особливий акцент треба зробити на організації робочого місця керівника навчального закладу. Сучасний кабінет керівника навчального закладу - специфічне приміщення, у якому відбувається процес ухвалення відповідальних рішень.

Обстановка кабінету повинна бути продумана до дрібниць, щоб, по-перше, зробити робоче місце керівника максимально комфортним, по-друге, сприяти зміцненню іміджу закладу, по-третє, це не простір особистого смаку - обстановка кабінету повинна максимально концентрувати в собі особливий стиль навчального закладу.

Згідно з Конвенцією № 187 МОП (про основи, що сприяють безпеці та гігієні праці) національна культура профілактики у сфері безпеки та гігієні праці означає культуру, в якій право на безпечне і здорове виробниче середовище додержується на всіх рівнях, коли роботодавці та працівники, органи виконавчої влади беруть активну участь у забезпеченні безпеки праці на основі встановлених прав, відповідальності та обов'язків і коли принципам профілактики надається велике значення[57]. Охорона праці - це система правових, соціально-економічних, організаційно-технічних, санітарно-гігієнічних, лікувально-профілактичних засобів і заходів, спрямованих на збереження життя, здоров'я і працездатності людини в процесі трудової діяльності. Поняття культури охорони праці керівників виробництва має інтеграційний характер і включає, з одного боку безпеку як мету, а з іншого – культуру, у взаємозв'язку з якою реалізується ця мета.

Поняття "Культура охорони праці" з'явилося і застосовується порівняно недавно. Є підстави вважати, що більшість працівників на виробництві, у тому числі спеціалісти служб охорони праці, знають, що таке культура, якість, дисципліна праці, але про поняття "культура охорони праці" мають недостатнє уявлення. Культуру охорони праці (КОП) можна визначити як систему і методи вирішення проблем охорони праці, що склалися на цьому підприємстві, традиції, цінності, переконання, норми та правила, які формують характерний імідж підприємства, що визначає безпечний стиль поведінки персоналу, приймається його більшістю, забезпечує вирішення цільових завдань і заданий рівень безпеки.

Організаційна культура - це система загальних цінностей, правил і норм поведінки, яка охоплює практично всі види дій на підприємстві (в організації), у тому числі охорону праці, і розглядається як ефективний інструмент, що орієнтує і дає змогу мобілізувати всі підрозділи та окремих осіб на спільні цілі. Вона передбачає створення адекватного психологічного клімату в колективах, формування командного духу, почуття причетності й особистої відповідальності за справи, недоліки та проблеми підприємства.

Виділяють кілька компонентів, що характеризують організаційну культуру: усвідомлення працівником себе і свого місця в організації; комунікаційна система і мова спілкування; зовнішній вигляд, одяг і уявлення себе на робочому місці; усвідомлення робочого часу, ставлення до нього та його використання; цінності та норми поведінки; формування командного духу, почуття причетності й особистої відповідальності за справу тощо.

Культура взаємин персоналу є основою всієї діяльності підприємства (організації, фірми, компанії), яка передбачає і задає певні загальні рамки поведінки та діяльності працівників. Проявляється у шанобливому ставленні один до одного, співпраці, у тому числі осіб, які здійснюють управління, організацію, нагляд, виконання. Культура взаємин завжди будується на міжособистісних і міжгрупових стосунках і багато в чому визначає соціально-психологічний клімат у трудових колективах, і навпаки – клімат визначає культуру взаємин між членами трудового колективу. Її показниками є: прагнення до збереження цілісності групи (команди), сумісність, спрацьованість, згуртованість, контактність, відкритість, відповідальність.

Якість, культура і дисципліна праці є найбільш узагальнюючими складовими культури безпеки. Здатність конкурувати найбільше залежить від якості послуг, що надаються, культури та дисципліни праці, надійності підприємства. Ці поняття є ключовими при характеристиці будь-якого підприємства, їх рівень визначають: передова (досконаліша, безпечніша) технологія, шанобливе ставлення до встановлених правил, неухильне дотримання регламентованих дій персоналом, культура і дисципліна виробництва, порядок утримання та виконання організаційно-розпорядчої документації тощо. Формування працезохоронної культури пов'язане з менеджментом гігієни та безпеки праці, що включає запобігання (профілактику) нещасним випадкам і професійним захворюванням. У його основі – сучасні методи діагностики надійності технічних систем, аналіз і оцінка професійних ризиків, облік впливу людського фактора, психологічний супровід.

Усі складові культури безпеки вимагають від керівників певної ідеології, відповідно до якої і здійснюватиметься конкретна, у тому числі працезохоронна діяльність, що забезпечує досягнення заданих цілей безпеки. З іншого боку, носіями культури є люди і в першу чергу – спеціалісти з охорони праці. Тому починати треба з культури охорони праці керівників. Вони повинні нести культуру в маси, формувати її та пропагувати. Завдання полягає в тому, щоб знайти такі способи пропаганди та управлінські важелі мотиваційного впливу на людей, щоб вони усвідомили необхідність дотримання культури безпеки праці. У психологічному плані культура охорони праці тісно пов'язана з поняттям ментальності, тому треба домагатися, щоб вона формувала ідеологію безпеки та привабливий імідж. Керівник ЗНЗ повинен знати законодавчі та нормативно-правові акти, методичні, нормативні й інші матеріали трудового законодавства, правила

внутрішнього трудового розпорядку. Культура охорони праці в Україні розглядається як одна з важливих складових працезохоронної політики, що наближає керівників до стандартів управління.

На виконання законів України “Про охорону праці”, ”Про дорожній рух”, “Про пожежну безпеку”, Положення про організацію роботи з охорони праці учасників навчально-виховного процесу в установах і закладах освіти, затвердженого наказом МОН України від 01 серпня 2001р., № 563, Державних санітарних правил і норм улаштування, утримання загальноосвітніх навчально-виховних закладів та організацій навчально-виховного процесу, затверджених Постановою Головного державного санітарного лікаря України від 14.08.2001р. № 63 та погоджених листом МОН України від 05.06.2001 № 1/12-1459, організація роботи з охорони праці в навчальному закладі вимагає класичного управлінського підходу: вивчення стану справ, збору інформації про об’єкт, аналізу одержаних даних, прийняття управлінського рішення, планування роботи, визначення відповідальних за окремі ділянки роботи, організації контролю і оперативного збору інформації для коригування роботи.

З цією метою керівник навчально-виховного закладу зобов’язаний створити на робочому місці в кожному структурному підрозділі умови праці відповідно до нормативно-правових актів, а також забезпечити додержання вимог законодавства щодо прав працівників у галузі охорони праці.

Керівник навчально-виховного закладу несе безпосередню відповідальність за порушення нормативно-правових актів з охорони праці.

Перспективне планування заходів з охорони праці здійснюється в окремому розділі річного плану роботи навчального закладу. Ці заходи конкретизуються в місячному плані роботи. У процесі виконання запланованих заходів з охорони праці відповідальними особами здійснюється оперативне керівництво і координація роботи конкретних виконавців.

Контроль за ефективністю функціонування системи управління охороною праці, виконанням працівниками своїх обов’язків, правил, норм та інструкцій з охорони праці, за станом охорони праці на робочих місцях, аудит охорони праці здійснюється постійно відповідно до плану на різних рівнях.

Соціально-культурні та економічні зміни в державі, які відбуваються в наш час, не можуть не торкатися й системи освіти, яка в сучасних умовах також потребує оновлення і повинна змінюватися, щоб відповідати новим суспільним вимогам. Неабияку роль тут відіграє обраний стиль управління

керівника школи, що є одним із принципів успішного управління навчальним закладом, у поєднанні з організаційною культурою установи.

Фундамент організаційної культури закладає і формує керівник, саме від його стилю управління, професійного досвіду і життєвої позиції залежить атмосфера, що панує в колективі[58].

Тому важливо, щоб менеджер, керівник навчального закладу, який бажає сформувати організаційну культуру, сформулював для себе основні цінності навчального закладу. І тільки тоді, взявши за основу синтез стилів керівництва, розпочав роботу над формуванням організаційної культури навчального закладу. На думку Ушакова, в освітній установі організаційна культура - дуже ефектний і жорсткий інструмент управління поведінкою людей, формування моделей поведінки співробітників, що необхідно використовувати[59]. Формування організаційної культури навчального закладу, можливо, навіть несвідомо визначається керівником. Особистість керівника, його цінності, способи поведінки, стиль керівництва, особиста організаційна культура - все це прямим чином впливає на те, яка організаційна культура формується у організації. Але керівнику потрібно пам'ятати, що в закладі працюють люди, які у своїй діяльності керуються конкретними цінностями, по-своєму будують відносини один з одним, підтримують прийняті серед них традиції. У цьому сенсі кожна організація є культурним середовищем, яке можна і потрібно змінювати, інакше вона не буде рости, розвиватись. Досягти *розвитку* навчального закладу можна, коли керівник вміло поєднує ключові компоненти організаційної культури і власний стиль управління.

Стиль відображає найхарактернішу систему методів, прийомів, засобів діяльності. В управлінській діяльності він виявляється у плануванні, організуванні та контролюванні, прийнятті управлінських рішень, здійсненні комунікації, використанні мотивації. У ньому втілюються унікальність комунікативних можливостей, творча індивідуальність керівника, специфіка колективу, характер відносин із співробітниками.

Стиль керівництва в контексті управління - це звична міра поведінки керівника по відношенню до підлеглих, щоб чинити на них вплив і спонукати їх до досягнення цілей організації. Ступінь, до якої керівник делегує свої повноваження, типи влади, використовувані ним, і його турбота, перш за все, про людські відносини або, перш за все, про виконання завдання - все відображає стиль керівництва, що характеризує даного лідера.

Слово «стиль» грецького походження. Спочатку воно означало стрижень для писання на восковій дошці, а пізніше вживалося в значенні «почерк». Звідси можна вважати, що стиль керівництва - свого роду «почерк» у діях менеджера. Стиль керівництва - типовий вид поведінки керівника у відношенні з підлеглими в процесі досягнення поставленої мети [60].

У навчальному посібнику «Керівництво організацією» зазначено, що стиль керівництва – це характерна манера поведінки керівника, що переважає в його управлінській діяльності і за допомогою якої управлінець може впливати на підлеглих та стимулювати їх для досягнення цілей організації[61]. Найбільш раннім підходом до оцінки стилю управління був погляд, заснований на оцінці особистих якостей. Згідно з позицією особистих якостей, також відомої під назвою теорії великих людей, кращі з керівників володіють певним набором загальних для всіх них особистих якостей (рівень інтелекту, знання, вражаюча зовнішність, чесність, здоровий глузд, ініціативність, соціальний і економічний статус, високий ступінь впевненості в собі). Тому, якщо можна виявити у себе ці якості, то, можливо, їх розвиток, дозволяє в майбутньому стати хорошим керівником.

Компонентами стилю керівництва є: значущість для керівника творчої співпраці у колективі, його орієнтація на налагодження міжособистісних стосунків у колективі, врахування індивідуально-психологічних особливостей працівників і соціально-психологічних характеристик колективу, методи впливу на працівників. Залежно від співвідношення цих компонентів розрізняють демократичний, авторитарний та ліберальний стилі керівництва педагогічним колективом. До особистісних якостей керівника ЗНЗ віднесені такі, що забезпечують йому відповідний стиль управління (авторитарний, демократичний, ліберальний). Питання стилю керівництва керівника ЗНЗ розглядалися вченими, такими як: Л.М.Карамушка Н.Л.Коломінський, В.В.Крижко, Є.М.Павлютенков, В.С.Лозниця, М.М.Мескон, М.Альберт, Ф.Хедоури та ін.

У типології К.Левіна [62] визначаються відмінності між демократичним, авторитарним та ліберальним стилями управління. Авторитарний керівник намагається сконцентрувати в своїх руках всю владу, покладаючись на законні повноваження, вплив, який базується на винагороді та примусі. Демократичний керівник делегує владні повноваження співробітникам, сприяє їх участі в управлінні і, впливаючи на підлеглих, покладається на референтну та експертну владу. Ліберальний керівник висуває низькі вимоги до підлеглих, головними засобами впливу є прохання, інформування[63].

Основними якостями демократичного стилю керівництва є: співпраця; колегіальність у прийнятті рішень; партнерство та рівноправність учасників комунікативного процесу; врахування потреб та інтересів кожного працівника; переконання, пояснення, особистий приклад; чітка система стимулювання; дотримання етики службових відносин; самокритичність, адаптація до соціальних змін, підвищення власного творчого потенціалу.

Авторитарному стилю керівництва притаманні прямо протилежні характеристики: одноосібність у прийнятті управлінських рішень; забезпечення «залізної дисципліни»; демонстрація постійної вимогливості; несприятливий клімат у колективі; «зверхність» у спілкуванні з працівниками; агресивність; жорсткі адміністративні методи; не врахування індивідуальних особливостей працівників; командно-наказові методи управління; небажання впроваджувати нововведення; відсутність системи стимулювання, порушення етики службових відносин.

Ліберальний стиль керівництва характеризується відсутністю чітко вираженого впливу на колектив: байдужість до налагодження міжособистісних стосунків, формування психологічного клімату в колективі, до впровадження нововведень; керівник не враховує індивідуально-психологічні особливості працівників; переважає пасивне невтручання, спостереження «збоку» [64].

У результаті теоретичного аналізу основних особистісних і професійних якостей, які забезпечують відповідний стиль управління, нами зроблено висновок, що авторитарний стиль характеризують жорсткість, одноосібність, самотійність, офіційність; демократичний – підтримка, колегіальність, рівноваженість, демократичність; ліберальний – байдужість, відособленість, пасивність.

Сьогодні освіті потрібен новий керівник. Класик сучасного менеджменту Роберт Фалмер писав: «Якщо історія управління нам і говорить про щось, так це про те, що світ завжди буде відчувати потребу в таких керівниках, які зможуть привести суспільство звідти, де воно знаходиться, туди, де воно хоче бути» [65].

Це значною мірою стосується і керівника закладу освіти. Сьогодні системі освіти потрібні такі директори, які б змогли забезпечити розвиток очолюваного ними закладу освіти, незважаючи на складні умови його існування. Не просто підтримання закладу в існуючому стані, не просто збереження напрацьованого, а рух вперед, орієнтація на розвиток, творча

робота в галузі інноватики, розвиток творчих професійних якостей педагогів.

Сучасний керівник не повинен бути байдужим до долі дітей та педагогічного колективу, але повинен уміти належним чином працювати з людьми. Обов'язковою умовою в підготовці майбутнього фахівця є ґрунтовна обізнаність зі станом справ та цілісне уявлення про дійсний стан навчально-виховного процесу в сучасному освітньому закладі. Потрібно мати бажання управляти освітнім закладом, щоб були задоволені діти і радів педагогічний колектив. Сучасного фахівця мають відрізняти відповідальність, ініціативність, цілеспрямованість. Він має бути спрямований на стратегічну перспективу, що сприятиме реалізації на належному рівні моделі функціональної компетентності сучасного керівника.

Жоден стиль керівництва педколективом не може бути реалізований у «чистому вигляді». Діям одного і того самого керівника за різних обставин можуть бути властиві різні стилі. Під впливом ситуаційних факторів (особливості колективу, зовнішній і внутрішній впливи, завдання, які доводиться розв'язувати, тощо) відбувається трансформація одного стилю керівництва в інший. Кожен стиль є унікальною, цілісною системою методів, способів, прийомів керівництва, яка суттєво відрізняє одного керівника від іншого. Індивідуальний стиль керівництва за структурою є інтегрованою ієрархічно побудованою системою, в якій один або кілька компонентів провідні, домінуючі, інші - субдомінуючі. Визначають основну стратегію взаємодії керівника з педколективом, «цементують» основу стилю провідні його елементи. Від вибору стилю керівництва залежить не тільки авторитет керівника і ефективність його роботи, але і атмосфера в колективі, взаємини між підлеглими і керівником. Коли вся організація працює досить ефективно і рівно, то керівник виявляє, що крім поставлених цілей, досягнуто і багато іншого, у тому числі - і просте людське щастя, взаєморозуміння.

Рівень розвитку колективу є функцією трьох інших характеристик: ціннісно-орієнтаційної зрілості, організованості та згуртованості. У діяльності педагогічного колективу можна виділити три типи цілей (Рис. 2.6.7):

- 1) власне освітні цілі (поточні цілі навчально-виховної діяльності);
- 2) цілі розвитку навчально-виховної діяльності;
- 3) цілі саморозвитку колективу.



Рис. 2.6.7. Управління розвитком колективу

Найбільш розвинутий педагогічний колектив ставить перед собою цілі всіх трьох типів. Він здатний не тільки ефективно використовувати освітній потенціал навчального закладу (що визначається використовуваними педагогічними технологіями та умовами для їх повноцінної реалізації), а й ефективно нарощувати його за рахунок нововведень. Управляти таким колективом покликаний керівник з високим рівнем організаційної культури. Висока організаційна культура керівника ЗНЗ поліпшує організацію навчально-виховного процесу, забезпечує злагодженість і чіткість роботи педагогів, підвищує трудову дисципліну в навчальному закладі..

Вказаний феномен також є визначальним чинником формування загальної культури ЗНЗ, безпосередньо впливає на результати її діяльності. Символьні елементи культури визначає і запроваджує в організації її керівник. Система цінностей, якими керуються всі учасники навчально-виховного процесу, формується, з одного боку, в руслі самозародження основних загальних цінностей організації, а з іншого - впливає на їх склад і сутність. Для організаційної культури керівника ЗНЗ характерними є: особиста організованість, відповідальність, турботливість, витривалість, здатність до компромісу.

Таким чином, організаційна культура керівника ЗНЗ здійснює вплив на формування позитивного середовища навчального закладу, яке забезпечує високі освітні можливості для колег, підтримує атмосферу співробітництва з учнями, заохочує продуктивні педагогічні ініціативи та проекти і в цілому допомагає формувати й розвивати позитивний імідж школи.

Досвід багатьох людей і дані науки свідчать про те, що починати виробляти в собі навички будь-якої, а особливо розумової праці необхідно із

загальної її організації. У неї входять організація робочого місця, режиму дня, ведення різних записів та оформлення результатів праці, навички планування та обліку часу.

З часом ці навички зовнішньої сторони культури праці переходять у звички, стають невід'ємною перевагою, природною потребою особистості. Зовнішній порядок у роботі веде до впорядкування думок та прихованих розумових дій. Розвиток організаційної свідомості дозволяє вдосконалювати організаційні вміння: планування особистої роботи, професійного, посадового зростання, розробку життєвої стратегії. Але внутрішня зібраність та організованість приходять не самі по собі, а пов'язані з чітко організованим режимом праці.

Від високого рівня організованості та організаційної культури одного працівника, тим паче директора навчального закладу, виграють усі. Діловим, відповідальним людям віддають перевагу у справах. Суспільство тримається тільки на самостійності кожного індивіда.

Безперечна основа успіху - організаційна культура керівника навчального закладу - визначає все: від тверезої оцінки своїх можливостей до тонкощів у стосунках людей. Проте організаційна культура є універсальною, незалежно від професії та роду діяльності людина має раціонально організувати свою особисту роботу, вміти бути колегою, підлеглим та керівником, упорядковувати своє життя. А для керівника організаційна культура - це не тільки розумна основа для життєдіяльності, але й надійна основа ділового та фінансового успіху.

Загально визнано, що рівень організаційної культури керівника є важливим показником рівня професіоналізму. На нашу думку, визначальними характеристиками рівня організаційної культури, а значить і рівня внутрішкільного управління у діяльності керівника школи виступають ціннісні основи управління, моделі поведінки керівника, стилі управління. При цьому важливу роль мають відігравати управлінські здатності, які ми визначаємо як міру реалізації управлінських компетентностей. Серед таких здатностей - здатність до постійного оновлення знань. Загально визнано, що сьогодні - це одна з ключових компетентностей керівника. І це цілком закономірно, адже для того, щоб провести якісь зміни в загальноосвітньому навчальному закладі, необхідно самому добре уявити, що несуть із собою ці зміни, як вони будуть впливати на якість освітнього процесу.

Всеохоплююча освіта визнана однією із важливих стратегій нового менеджменту. Здатність перемагати труднощі представляє суттєву ознаку

лідера та якість культури управління, здатність до само актуалізації, як естетичне, інтелектуальне, духовне та особистісне зростання, набуває ознак нової управлінської філософії і представляє важливу сферу самовдосконалення менеджера освіти. Здатності до комунікацій, творчості, уміння працювати в командах, гармонізувати оточуюче середовище становлять ядро нової управлінської культури керівника школи. Отже, здатності керівника школи виступають у нашому дослідженні і як певний ступінь професійних компетентностей керівника, і як рівень його управлінської культури. У результаті обраного стилю керівництва специфічні цінності міцно закріплюються серед колективу і передаються новим співробітникам. Створення етичного кодексу і правильний вибір стилю керівництва створюють у співробітників почуття приналежності до дитячого світу, почуття гордості за нього. З розрізнених людей співробітники перетворюються в єдиний колектив - команду.

Отже, проблема розвитку організаційної культури керівників є недостатньо розробленою, потребує дослідження та розв'язання. У зазначеному контексті необхідно розробляти активні форми і методи розвитку організаційної культури керівників ЗНЗ, виявляти умови, що забезпечують високий розвиток їх організаційної культури, розробляти практичні шляхи її розвитку.

Висновки до другого розділу

В основу культурологічного підходу в теорії управлінні школою покладено нову освітню парадигму, що характеризується гуманістичними засадами, ціннісними орієнтаціями та визначенням культури як провідної стратегії у розвитку людини ХХІ століття. Поряд із цілісним, системним, діяльнісним, синергетичним та іншими підходами, культурологічний підхід складає основу нової концепції управління сучасною школою та визначає новий зміст управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Базовою категорією організаційної культури керівника ЗНЗ є його організаторські здібності. Організаторські здібності керівника-менеджера – це навички налагодження спільної роботи багатьох людей, навички розпорядливості. Організаторські здібності виявляються в умінні:

- оцінити ситуацію, визначити черговість завдань, розрахувати терміни їх виконання;

- своєчасно приймати аргументовані рішення, узгоджуючи свої задуми з реальними умовами, і забезпечувати їх виконання;

- направляти, координувати та контролювати діяльність підлеглих; раціонально розподіляти працю між співробітниками та інструктувати їх, забезпечувати їх взаємодію;

- домагатися реальної персональної відповідальності кожного за виконання доручених завдань;

- підтримувати дисципліну виконання, налагодити дієву систему контролю результатів їх діяльності;

- йти на виправданій ризик в умовах невизначеності, обмеженості інформації та нестачі часу;

- активно використовувати для досягнення мети зовнішні фактори та зміну обставин;

- створювати оптимальні комбінації наявних ресурсів.

Як і будь-які інші, організаторські здібності особи є її природними задатками, однак вони розвиваються, збагачуються та шліфуються у процесі навчання та професійної діяльності. Слід враховувати, що за різними оцінками, тільки 4-6% працездатного населення мають достатньо виражені організаторські здібності. Менеджер-керівник не може покладатися лише на себе, він має заохочувати до управлінської діяльності компетентних, ініціативних та сумлінних працівників. Здібний організатор спирається на розум всього колективу, його наполегливість ніколи не переходить у впертість та несприйняття чужої думки. Таким чином він привчає підлеглих до самостійності. Він не уникає відповідальності ні за прийняття рішень, ні за результати їх реалізації, ні за наслідки діяльності своїх підлеглих.

Теоретичний і практичний аналіз специфіки складових організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу дає можливість стверджувати, що:

- особистісна складова включає: комунікативні, креативні, ділові, суспільні та владні якості керівника;

- громадянська складова дозволяє керівникові визначати стратегічні аспекти розвитку освіти, налагоджувати зв'язки з громадськістю та батьками учнів, розвивати позитивний імідж школи, виявляти економічну і правову компетентність в управлінні та дотримуватись демократичних відносин, суспільних норм та статутних правил з усіма учасниками навчально-виховного процесу ;

- культурологічна складова визначає рівень культури у відношеннях із підлеглими, ініціативи керівника щодо мотивації власної праці та праці колег, дотримання норм поведінки, сповідування шкільних традицій та цінностей, усвідомлення значення організаційної культури керівника в управлінській діяльності;

- педагогічна складова уособлює гуманне ставлення до колег та учнів, педагогічну майстерність, творчу співпрацю, емпатію та асертивність, предметну компетентність, інтелігентність та впливовість;

- організаційна складова виокремлює працездатність та здоровий спосіб життя, інформаційну обізнаність, професійну компетентність, підбір кадрів та делегування їм управлінських повноважень, лідерство та тайм-менеджмент керівника ЗНЗ.

У межах нашого дослідження реалізація завдань педагогічної майстерності керівника сучасної школи розглядається в контексті втілення нових ефективних освітніх технологій, раціонального використання дидактичних, матеріально-технологічних і кадрових ресурсів, раціонального використання вітчизняної педагогічної теорії і практики, підвищення освітнього цензу педагогічних кадрів ЗНЗ. У цьому контексті організація відповідного освітнього середовища, як сукупності умов для цілеспрямованого розвитку особистості, вимагає свого розгляду з позицій системного підходу, де його компоненти знаходяться в ієрархічній супідрядності. Звідси матеріальні, мотиваційні, освітні, стимулюючі та інші складники середовища набувають статусу факторів, що забезпечують його цілісність і відносну самостійність.

Отже, організовуючи освітній процес в контексті управління навчальною діяльністю, керівник з високим рівнем організаційної культури вирішує проблеми вибірковості і цілеспрямованості у відборі змісту освіти, мотивації у зверненні до інформації та вирощуванні на її основі нового розуміння, одночасності пізнання, навчання і розвитку. Становлення його управлінської компетентності у процесі безперервної освіти стає умовою його особистісно-професійного розвитку і ресурсом забезпечення якості освіти. Знання теорії і правильно організована практика, як свідчать результати педагогічних досліджень, допомагає кожному директорові загальноосвітніх навчальних закладів розробити модель і самостійно реалізувати програму розвитку власного професіоналізму в рамках культурологічного підходу.

РОЗДІЛ 3. МЕТОДОЛОГІЧНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

3.1. Концептуальні підходи до розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу

Культурно працювати – це значить уміти правильно розставити кадри на вирішальних ланках, працювати творчо, з перспективою, завжди бачити кінцеву мету і вибирати найбільш раціональні методи її досягнення.

Г.Сльникова

В основу культурологічного підходу в теорії управлінні школою покладено нову освітню парадигму, що характеризується гуманістичними засадами, ціннісними орієнтаціями та визначенням культури як провідної стратегії у розвитку людини ХХІ століття. Поряд із цілісним, системним, діяльнісним, синергетичним та іншими культурологічний підхід складає основу нової концепції управління сучасною школою та визначає новий зміст управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. Ми розділяємо думку В. А. Сластеніна, що управлінська культура є засобом творчої самореалізації особи в різноманітних видах управлінської діяльності,

спрямованих на освоєння, передачу і створення цінностей і технологій в управлінні освітньою установою [677].

У свою чергу понятійне поле організаційної культури, як соціально педагогічного явища, дозволяє також розглянути в ракурсі взаємозв'язків і взаємовпливу дві фундаментальні категорії – *культура і освіта* (О. Заславская, О. Долженко, І. Ісаєв, Н. Крилова [273; 218; 295; 405]).

Усвідомлюючи, що сучасні визначення категорії «освіта» не дозволяють обмежитися однією його характеристикою, ми з'ясували, як у культурологічній традиції утверджується зв'язок освіти з поняттям «образ», дійшовши висновку, що освіта - це процес формування образу, який розглядається як рух особи у просторі культурної взаємодії, як становлення і розвиток індивідуальної культури особистості.

Виходячи із тлумачення «розвитку» як процесу руху від нижчого (простого) до складного (вищого), головною характерною рисою якого є зникнення старого і виникнення нового, і враховуючи, що будь-який окремий процес розвитку має початок і кінець, тобто це іманентний процес, приходимо до висновку, що перехід від нижчого до вищого виникає тому, що у нижчому в прихованому вигляді містяться тенденції, які ведуть до вищого, а вище є розвинуте нижче [803].

У дослідженнях філософії освіти поняття «розвиток організаційної культури керівника ЗНЗ» пов'язується з культурою людських здібностей і визначається як діяльність суб'єкта з розвитку своїх задатків, як «освіту самого себе», як вирішальну умову становлення власне людських якостей, як самоосвіту. У педагогічній теорії і практиці освіти пов'язують з галузевою системою, спеціально організовуваним процесом, визначеним результатом діяльності і творчою сферою, яка створює умови для розвитку особистості. Ми пов'язуємо ці твердження з розвитком культури школи в цілому і організаційної культури керівника зокрема і розкриваємо їх у різних *концептуальних підходах*. Поняття «підхід» у Великому енциклопедичному словнику означає «йти під низ чогось», тобто знаходитися в основі чогось [866]. Підхід визначається деякою ідеєю, концепцією, принципом і центрується на основних для нього одній чи двох-трьох категоріях. Так, наприклад, для системного підходу такою категорією, що визначає його зміст, є «система», для проблемного підходу - «проблема», для компетентнісного підходу такими категоріями виступають «компетенція/компетентність» у їхньому співвідношенні одна з одною, «ключові компетентності», «соціальна компетентність» та інші види й моделі

загально-предметних, міжпредметних, соціально-предметних компетенцій / компетентностей. Для розкриття сутності *процесу розвитку* організаційної культури керівника ЗНЗ розглянемо систему наукових поглядів щодо визначення його ролі у професійній діяльності управлінців.

Концепція розвитку організаційної культури має *структурно-змістовну* будову. У ній представлені підсистеми і функції, чинники, тенденції, закономірності, принципи, механізми розвитку, критерії, етапи і рівні, що дозволяють діагностувати і прогнозувати подальший розвиток організаційної культури керівника ЗНЗ. Структура організаційної культури складається із взаємозв'язаних підсистем, у яких представлені всі її компоненти. При цьому в підсистемах можна виділити базові складові, за допомогою опису яких може бути досить адекватно охарактеризована організаційна культура і виділені інтегровані критерії, показники і рівні її розвитку. Вичленення базових складових організаційної культури і створення на цій основі діагностичної технології та прогнозу розвитку організаційної культури може бути ефективним для управління її розвитком.

У процесі розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ виникає необхідність посилення соціокультурних тенденцій. У зв'язку з цим необхідна радикальна зміна концепції управління, спрямована на окремі процеси в шкільній організації, де доцільно використовувати технологічні процедури, орієнтовані на особистість з її системою цінностей, поглядів, переконань, традицій. Такою сучасною концепцією стає організаційна культура, яка завдяки своїй феноменальності є ідеологією управління і охоплює всі сфери життєдіяльності навчального закладу. Проте в даний час ми маємо суперечність між загальним розумінням важливості ролі організаційної культури в забезпеченні успішної діяльності шкільної організації і об'єктивною необхідністю розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ та відсутністю технології, за допомогою якої це можна практично здійснити.

На формування організаційної культури керівника ЗНЗ впливають зовнішні і внутрішні чинники, які мають місце у специфічних маркетингових функціях сучасного керівника, адже вести мову про успішне управління закладом без реалізації його економічного забезпечення немає сенсу. Якщо ці чинники несприятливо впливають на організаційну культуру керівника ЗНЗ, для їх нейтралізації користуються відповідною управлінською технологією, яка суміщає внутрішні можливості формування організаційної культури із зовнішніми чинниками. Використання цієї технології визначає, наскільки

соціокультурні тенденції проникають у систему менеджменту школи і чи здатна вона гідно приймати сучасні виклики часу.

Сьогодні організаційна культура є могутнім управлінським регулятивним ресурсом, і чим вищий потенціал керівництва, тим вагоміший цей ресурс. Організаційна культура в організації створює соціальний фундамент, який здатний нести на собі всю систему діяльності і взаємодії, протистояти і приймати зовнішні і внутрішні зміни, створювати сприятливі умови для розвитку організації та її маркетингової діяльності.

Пріоритетними в культурі ЗНЗ є організаційні цінності - це предмети, явища і процеси, направлені на задоволення потреб усіх учасників навчально-виховного процесу, які визнаються більшістю її членів. Якщо вони будуть задоволені, то це проявиться і у взаємодії організації з мікроринковим середовищем. Ці цінності є ядром, яке визначає культуру школи в цілому. Завдяки своїй ціннісній основі кожен співробітник усередині шкільної організації в межах загальної системи цінностей займає відповідну індивідуальну позицію. Ціннісні позиції змінюються в процесі міжособистісної взаємодії і обміну цінностями. Цінності визначають норми і стилі поведінки усіх працівників ЗНЗ та учнів .

Організаційна культура надзвичайно динамічна, оскільки сучасне покоління може розвиватися лише на основі творчого використання культурних цінностей попередніх поколінь для свого подальшого соціального прогресу в організації управлінської діяльності. Успіх управління ЗНЗ великою мірою залежить від реалізації *концептуальних* основ розвитку ОКК.

Зазначимо, що тлумачні словники дають такі визначення поняття «концепція» (від лат. *conceptio* - сприйняття): система поглядів на певне явище; спосіб розуміння, тлумачення якихось явищ; основна ідея будь-якої теорії. Концепція розвитку організаційної культури має *структурно-змістовну* будову. У ній представлені підсистеми і функції, чинники, тенденції, закономірності, принципи, механізми розвитку, критерії, етапи і рівні, що дозволяють діагностувати і прогнозувати подальший розвиток організаційної культури керівника ЗНЗ. Таке представлення концепції дозволило нам зафіксувати зв'язок елементів, що відбиває внутрішні істотні стосунки реальності, використати його в якості засобу для експериментального дослідження і для засвоєння в практичній діяльності керівника навчального закладу. Нам також вдалося встановити, що інтеграція і взаємопроникнення окремих елементів теоретичного конструкта задає його

динамічний характер, структурну і функціональну зв'язаність. Як показало наше дослідження, зміст організаційної культури може бути розглянутий з опорою на системний підхід. У зв'язку з цим організаційна культура розглядається нами як система, що складається з безлічі елементів. Носіями їх виступають як індивідуальні, так і групові суб'єкти. Структура організаційної культури в нашому дослідженні складається із шести взаємозв'язаних складових - підсистем (громадянська, культурологічна, організаційна, педагогічна, особистісна, управлінська), в яких представлені всі її компоненти. При цьому в підсистемах можна виділити базові складові, за допомогою опису яких може бути досить адекватно охарактеризована організаційна культура і виділені інтегровані критерії, показники і рівні її розвитку. Виокремлення базових складових організаційної культури і створення на цій основі діагностичної технології і прогнозу розвитку організаційної культури може бути ефективним для управління її розвитком.

Відомі автори класичних підручників з менеджменту: Майкл Мескон, Майкл Альберт, Франклін Хедоурі визначають організаційну культуру як механізм ефективного управління та виокремлюють три основні підходи до концепції розвитку управління: процесний, системний та ситуаційний. Таким чином, ми можемо виділити три відповідні концепції розвитку організаційної культури управління ЗНЗ, яке здійснює керівник, що вирізняються основною ідеєю, способом організації та змістом організаційної культури управлінської діяльності за допомогою процесуального, системного та ситуаційного підходів. У свою чергу вважаємо за доцільне включити компетентнісний підхід до концептуальних підходів щодо розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ. Необхідність включення компетентнісного підходу до розвитку організаційної культури керівника, зумовлюється стратегічними орієнтирами міжнародної спільноти і знаходить підтвердження в рішеннях відомих міжнародних організацій – ЮНЕСКО, ЮНІСЕФ, ПРООН, РЄ, ООН, ОЄСР, МДС та інших - щодо цілей розвитку освіти нового тисячоліття, шляхів оновлення змісту освіти, технологій навчання, розвитку й управління, інтеграції освітньої системи України до Європейського освітнього простору на засадах нової парадигми освіти, інтеграції низки сучасних наукових підходів із компетентнісним підходом. Окрім того, слід зауважити, що коли раніше наукові підходи виникали, розглядалися і сприймалися, теоретично обґрунтовувалися, практично впроваджувалися науковцями, дослідниками та практиками, але не фіксувалися в імперативних документах, то за сучасних умов Радою Європи і Міністерством освіти і науки України детерміновано

впровадження компетентнісного підходу в систему освіти та управління нею.

Специфіка розвитку організаційної культури досліджується зарубіжними і вітчизняними вченими на основі двох підходів:

1) ототожнення властивостей організаційної культури та властивостей систем (на основі уявлення про організаційну культуру як систему) – В. А. Співак, В. Г. Воронкова;

2) виділення функцій організаційної культури на основі уявлення про неї як про соціальну систему – Б. Карлофф, Т. О. Соломанідіна, В. Г. Коновалова, В. Д. Козлов.

На наш погляд, обидва підходи, хоча і ґрунтуються на системному підході, але не враховують у повній мірі характерних ознак розвитку організаційної культури. Організаційна культура є результатом досвіду діяльності соціальних груп чи особистості у процесі досягнення ними організаційної ефективності. Відомий американський дослідник організаційної культури Е.Шейн трактує її як «систему колективних базових уявлень, які набуваються групою при вирішенні проблем адаптації до зовнішнього середовища і внутрішньої інтеграції, що довели свою ефективність, і тому розглядаються як цінність і передаються новим членам групи в якості правильної системи сприйняття, мислення і відчуття відносно названих проблем» [711].

Російський вчений В. Співак визначає організаційну культуру як «... систему матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою і проявляються в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища» [711]. Абсолютна більшість відомих визначень організаційної культури трактують її саме як систему, яка має від двох до чотирьох рівнів і ґрунтується на базових уявленнях або цінностях.

У свою чергу ми вважаємо, що організаційна культура є системою, яка включає такі підсистеми, пов'язані тісними зв'язками прямого і зворотного характеру:

- 1) ціннісна: цінності, місія і філософія компанії;
- 2) символічна: герої, легенди, ритуали, символи;
- 3) нормативна: норми, процедури, правила, критерії та структури;
- 4) комунікативно-управлінська: стиль управління, система управління персоналом, система комунікацій;
- 5) ідентифікаційна: фірмовий стиль, імідж, бренд компанії як роботодавця та товарний бренд.

Отже, вчені В. А. Співак та В. Г. Воронкова, справедливо вважаючи організаційну культуру системою, ототожнюють її властивості із загальними властивостями систем. Зокрема, виділяють 8 таких властивостей: цілісність, структурність, взаємозалежність, автономність, адаптивність, ієрархічність, унікальність, потреба у множинності підходів до її вивчення [130, 696].

Проте, на наш погляд, такий підхід абсолютно не враховує соціально-економічний характер організаційної культури, а, отже, такий перелік властивостей не можна вважати повним.

Другий підхід до визначення властивостей організаційної культури ґрунтується на розумінні її як соціальної системи, а тому вчені, які працюють в межах цього напрямку, доповнюють властивості організаційної культури певними соціальними характеристиками. Так, Т. О. Соломанідіна описує 7 властивостей: динамічність, системність, структурованість, відносність, неоднорідність, здатність бути сприйнятою персоналом, адаптивність [696]. На нашу думку, виокремлення таких властивостей, як структурованість та відносність є зайвим, оскільки вони за своїм змістом дублюють інші властивості організаційної культури. Так, Соломанідіна Т. О. під властивістю структурованості розуміє «ієрархічне підпорядкування та ступінь важливості і пріоритетності» її елементів [328]. У той час як властивість «системності» вже містить у собі вимогу взаємозв'язку та ієрархічного підпорядкування елементів; властивість «відносність» трактується як співставлення характеристик культури із внутрішніми цілями та зовнішнім середовищем і на основі цього постійне її самовдосконалення, що фактично поєднує властивості динамічності (розвиток), адаптивності і системності (зворотній зв'язок).

Б. Карлофф, В. Г. Коновалова, В. Д. Козлов зазначають, що організаційна культура має 10 властивостей: соціальність (тобто організаційна культура за своєю природою є характеристикою і атрибутом певної соціальної групи), нормативно-регулюючий характер, походження від дій і намірів людини, здатність бути сприйнятою персоналом, здатність до накопичення досвіду і традицій в процесі історичного розвитку, здатність до пізнання, здатність до змін, здатність до усвідомлення і до не усвідомлення, потреба у множинності підходів до її вивчення, подвійний характер (результат і процес) [347, 374, **Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Такий підхід робить ще більший акцент на соціальному характері культури організації і особистості, проте, даний перелік не в повній мірі відображає її властивості. Отже, вітчизняна освіта має справу з проблемою, вирішення якої потребує

врахування системи факторів різного рівня, і, відповідно, системного підходу. На наш погляд, найбільш відповідним вимогам системного підходу у формуванні особистості керівника-професіонала є дослідження такого системного та інтегрального феномена, як його власна організаційна культура. На рис. 3.1.1. ми представили цілісну систему організаційної культури керівника ЗНЗ, яка включає: ідентифікаційну підсистему (зовнішній вигляд, стиль одягу, бренд, і т.п.); ціннісну підсистему (сповідування цінностей, місії, філософії управління ЗНЗ і т.п.); символічну підсистему (дотримання традицій, ритуалів, символів і т. п.); нормативну підсистему (норми, правила поведінки, процедури і т.п.); комунікативно-управлінська підсистема (стиль управління, системи комунікацій та управління персоналом ЗНЗ).(Рис. 3.1.1.).

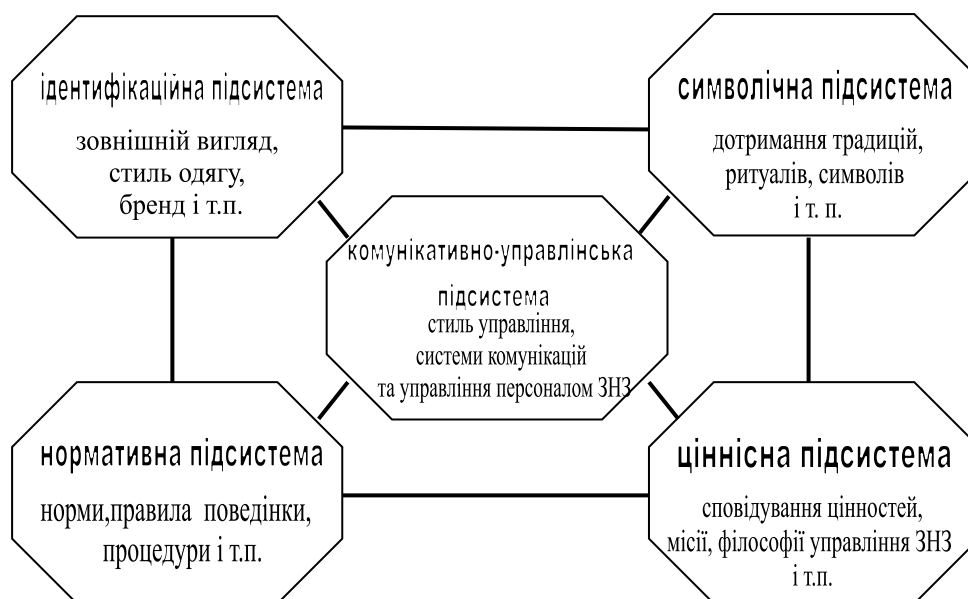


Рис. 3.1.1. Цілісна система організаційної культури керівника ЗНЗ

Узагальнивши розглянуті вище підходи та власний практичний досвід у цьому напрямі, вважаємо, що організаційна культура керівника навчального закладу має ряд особливостей розвитку: багатогранність, об'єктивність, унікальність, системність, неоднорідність, адаптивність, соціальність та економічний характер.

Розглянемо їх докладніше. *Системність* як особливість розвитку ОКК ЗНЗ вказує на те, що в контексті сучасної парадигми управління організаційну культуру керівника розглядають як систему, яка є цілісною і

складається з ієрархічно підпорядкованих елементів, поєднаних прямими і зворотними зв'язками.

Соціальність як особливість розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ вказує на те, що вона є соціальною за своїми походженням, тобто є результатом діяльності керівника. Будь-яка група людей, які постійно взаємодіють з метою досягнення певної мети, свідомо створюють певну культуру, яка буде визначати прийнятні, ефективні норми поведінки, засоби досягнення мети та ін. Соціальний характер організаційної культури передбачає широке використання соціальних методів з метою її розвитку.

Економічний характер розвитку організаційної культури керівника пояснює її природу і цілі. Організаційна культура, як втілення певних норм, правил, традицій, є об'єктом уваги керівника не тільки тому, що сприяє створенню здорового мікроклімату та зменшенню рівня невизначеності. Економічний характер також означає, що розвиток організаційної культури може бути оцінений за допомогою економічних методів досліджень.

Багатогранність розвитку організаційної культури керівника проявляється в процесі вивчення і порівняння з культурами інших організацій. Тобто організаційна культура має багато проявів, характеристик, вона є одночасно і результатом, і процесом, а тому її неможливо пізнати за допомогою одного певного методу. Глибоке вивчення організаційної культури і розробка пропозицій щодо її вдосконалення можливі лише за умови застосування цілого комплексу методів економічних досліджень.

Об'єктивність як особливість розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ означає, що вона існує залежно від її усвідомлення особистістю, керівниками, працівниками школи. Якщо лідери організації управлінської діяльності не розуміють цього процесу, свідомо не впливають на формування типу культури, який буде найкращим чином відповідати зовнішнім умовам і цілям навчального закладу, то це суттєво знизить шанси розвитку успішного позитивного іміджу ЗНЗ. Натомість цілеспрямований розвиток організаційної культури керівника, приведення її у відповідність до стратегії і місії навчального закладу сприятиме розвитку успішного позитивного іміджу ЗНЗ.

Динамічність є особливістю розвитку будь-якої культури, в тому числі і організаційної. Ця особливість означає поступовий розвиток, у процесі якого культура особистості, як і культура закладу, проходить певний цикл: формування, становлення, розвиток, занепад. Формування організаційної культури керівника відбувається у процесі становлення його професійної

кар'єри, визначальну роль у формування її типу відіграють самі керівники. Етапи становлення і розвитку відбуваються під дією багатьох внутрішніх і зовнішніх факторів.

Унікальність як особливість розвитку організаційної культури, у тому числі й керівника ЗНЗ, означає її неповторність, неможливість повністю її відтворити в умовах іншого навчального закладу. Цю особливість можна порівняти із переконаннями професора Д. Ульріха щодо унікальності культури організації, який пише: «Культура кожної компанії унікальна, як відбитки пальців кожної людини. Фірми, які намагаються мімікрувати і переймати традиції компаній-конкурентів, в кінцевому рахунку програють, а в кращому випадку виявляються всього лише послідовниками» [599].

Неоднорідність процесу розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ означає, що вона не є монолітним утворенням, а включає в себе певну кількість локальних культур (субкультур), які відображають життєвий та професійний досвід окремих керівників та педагогічних працівників.

Адаптивність як особливість розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ означає, що культура має здатність реагувати на зміни зовнішнього середовища, зберігаючи при цьому відносну сталість. Ця особливість може проявлятися з різною силою, тому організаційна культура керівника може бути адаптивною і неадаптивною. Адаптивність є надзвичайно важливою характеристикою організаційної культури, адже саме ця властивість дає можливість керівникові пристосовуватись до змін у зовнішньому середовищі, зберігаючи при цьому важливі організаційно-культурні характеристики, ця властивість є основою для забезпечення конкурентоспроможності керівника .

Концепція процесного підходу *розглядає організаційну культуру управлінської діяльності керівника ЗНЗ як безперервну серію взаємопов'язаних функцій організаційної культури у процесі управління.*

Процес - це сукупність послідовних дій, які забезпечують досягнення певних результатів. На його основі виник процесуальний підхід. Він став значною віхою у розвитку управлінської теорії та практики. Авторство даної концепції належить вченому Анрі Файолью. На його думку процес управління складається з п'яти основних функцій: передбачення або встановлення мети, планування, організації, розпорядження та координації і контролю. Однак А. Файоль розглядав ці види діяльності як незалежні один від одного. На противагу цьому сучасна наука вважає функції взаємопов'язаними.

У науковій літературі, яка висвітлювала майже століття різні аспекти процесного підходу, представлено різноманітні визначення поняття функцій. Проте більшість вчених схильні виокремлювати загальні, тобто основні, операційні функції. Таких функцій налічується понад двадцять. Б.А. Гаєвський серед них називає передбачення, контроль, планування, аналіз, координацію, програмування; В.Г. Афанасьєв - організацію, контроль, рішення, регулювання; М.М. Поташнік – організацію, контроль, планування, керівництво [365, 560]; М. Мескон - планування, організацію, мотивацію, контроль; Г. Десселер – планування, організування, контроль, управління персоналом та керівництво.

Автори вважають, що кожна з цих функцій має своє місце в загальній системі циклу, виконує тільки їй притаманну роль і не може бути ігнорована без ризику допустити диспропорції в управлінській діяльності.

Глибокий аналіз наукової літератури з питань управління дали можливість О.І. Мармазі визначитися із поняттям «функції управління», класифікувавши їх таким чином: функції - це основні види діяльності, які утворюються шляхом зведення однотипних видів робіт, що виконує керівник, до більш загальних та поєднуються однаковою цілеспрямованістю [362]. Функція управління – це вид управлінської діяльності. Основними критеріями, які дозволяють виокремити діяльність функції організаційної культури управління, на наш погляд, вважаються:

1. Специфічність мети діяльності, яка має відносно самостійне значення.
2. Характер даного виду діяльності. Це необхідний критерій, що ґрунтується на показниках, без яких управління не буде якісним та повноцінним, не будуть досягнуті цілі управління, не буде завершеним управлінський цикл.
3. Однорідність операцій, що формують зміст виду діяльності. Дії, форми, методи, результати функції об'єднуються однаковою цілеспрямованістю.
4. Специфіка структури функції. Різні дії, операції, що складають вид діяльності, пов'язані між собою. У схематичному варіанті можна представити як горизонтальний або вертикальний ланцюг. Приклад схематичного варіанту функції планування: місія → загальна мета → цілі → напрямки → цілі → завдання → діяльність → результати.
5. Інтегративність функції. Реалізація функції в повній мірі відбувається за умов щільної взаємодії з іншими функціями.

6. Наскрізний характер виду діяльності. Коли кожна функція управлінського циклу присутня в більшій чи меншій мірі; вилучення якоїсь функції знижує ефективність діяльності.

7. Системний зміст. Певний вид діяльності може бути функцією, якщо він укладається в поняття системи.

Загальні функції управління, послідовно змінюючи одна одну, утворюють універсальний управлінський цикл (рис. 3.1.2.).

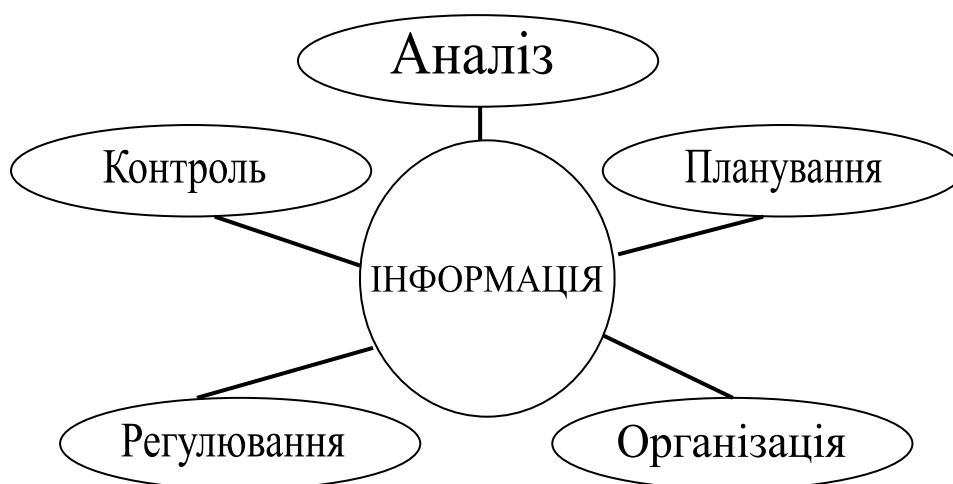


Рисунок 3.1.2. Управлінський цикл

Отже, процесний підхід до розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ, уособлює виконання керівником функцій управлінського циклу, в які інтегрується і функціональний потенціал розвитку ОКК ЗНЗ.

Цікавим для нашого дослідження є ситуаційний підхід, на підґрунті якого управління розглядається як вибір певної системи заходів з готових варіантів або конструювання такої системи, реалізація якої в умовах конкретної організації дозволяє досягати максимально можливих результатів її діяльності. Ситуаційний підхід пов'язаний із системним, оскільки також ґрунтується на взаємозв'язку із функціями управління. У процесі дослідження ми звернули увагу й на модель адаптивного управління (Г. Єльнікова, Т. Шамова, Є. Ямбург), в якій розкрито значущість створення варіативних моделей діяльності суб'єктів та об'єктів управління, спільного визначення реальної мети та її трансформації у внутрішні мотиви.

Важливим, на наш погляд, є взаємозв'язок ситуаційного підходу з принципом адаптивності, на якому наголошують Д. Міллер та М.Старр і зазначають, що всі внутрішньоорганізаційні об'єкти (наприклад, культура закладу, режим).

Концепція ситуаційного підходу до розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ базується на організації прийняття правильного рішення в неординарних ситуаціях управлінської діяльності.

Ситуаційний підхід виник унаслідок спроб застосування різних теорій «шкіл» менеджменту до реальних життєвих ситуацій. Прагнення теоретиків та практиків 20-40 років минулого століття знайти універсальні принципи управління, які можна було б застосувати для будь-яких організацій, за будь-яких умов, було піддано критиці. Концепція ситуаційного підходу до управління виникла внаслідок неефективних спроб теоретиків і практиків знайти універсальні принципи, технології та методи, застосування яких би дало можливість уникати впливу ситуаційних змінних. Прихильників ситуаційного підходу об'єднує ідея залежності ефективності управлінських моделей від конкретних умов їх реалізації. Основоположниками ситуаційного підходу часто називають американських вчених П.Лоуренса та Дж. Лорша, які довели, що диференціація управлінської діяльності залежить від визначальних зовнішніх факторів.

У освітній галузі теоретично ситуаційний підхід було представлено в роботах Ю.Бабанського та М. Поташника. Вчені доводили, що оптимізувати управління школою означає обрати або сконструювати таку систему заходів, яка б під час застосування в умовах конкретної школи так перетворила б структуру і процес управління, щоб досягались максимально можливі кінцеві результати діяльності школи при раціональному витраченому часі на управлінську діяльність. М. Поташник висунув категорії оптимізації: вибір альтернативи, конкретні педагогічні умови, критерії оптимальності. Були обґрунтовані способи оптимізації внутрішньшкільного управління: управляти комплексно, генералізувати цілі, конкретизувати діяльність, демократизувати управління та розвивати самоуправління, узгоджувати методи управління з умовами реалізації, економити ресурси.

Ситуаційний підхід прагне пов'язати конкретні засоби, технології, концепції, ідеї з конкретними ситуаціями. Відтак різні ситуаційні моделі впливають на управління і роблять його рухливим та гнучким в управлінській діяльності, зумовлюється конкретними ситуаціями.

Прояв конкретної дійсності, яка впливає на функціонування організації, на досягнення поставлених цілей, називають управлінською ситуацією. Її складовими є інтелект керівника, ресурси організації, можливості зовнішнього середовища (рис. 3.1.3.).

Складові управлінської ситуації

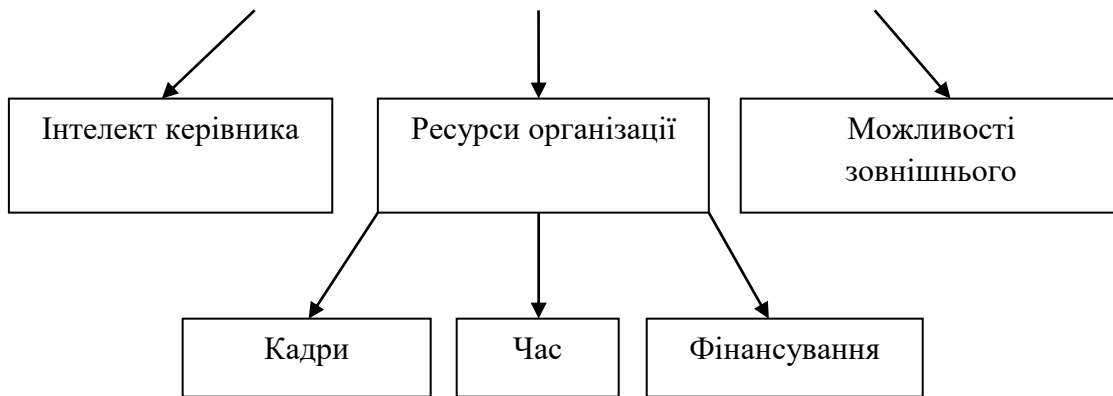


Рис. 3.1.3. Складові управлінської ситуації

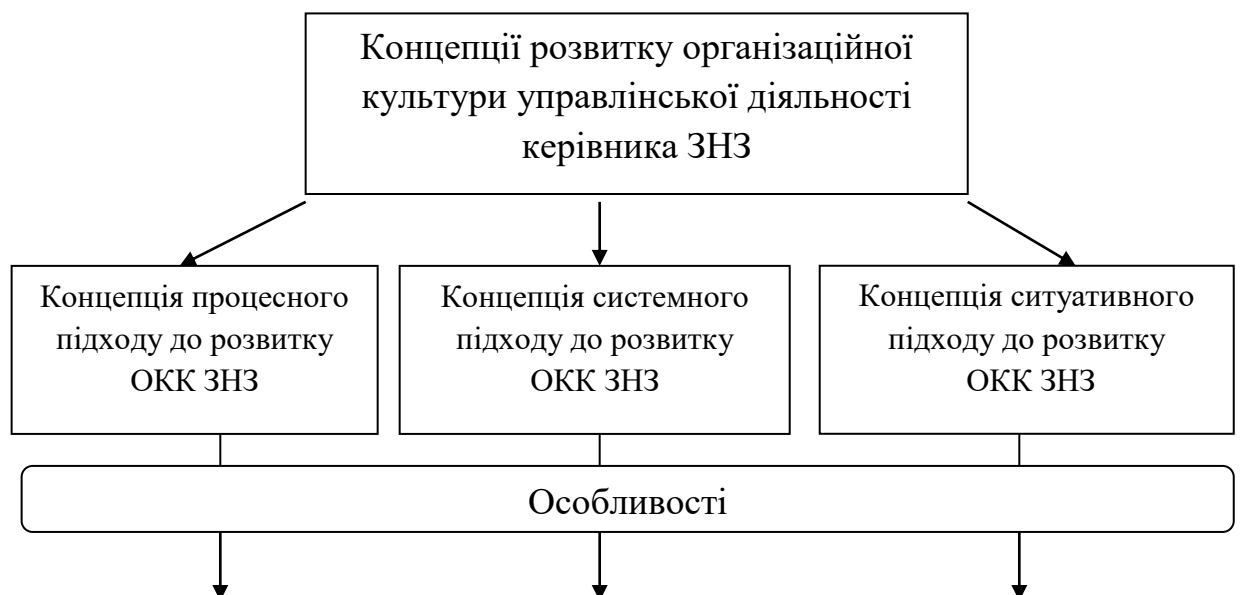
Але перш ніж приймати рішення, необхідно визначитися із ситуацією. Тому вміння розв'язувати ситуацію, врахувати безліч факторів і фактів, суджень, думок, перевірити інформацію, зазирнувши до підручника з психології - це майстерність керівника, яка визначає необхідність використовувати моделювання в системі методів управління. Система методів управління впливає на якісні показники управління та діяльності організації. Стиль керівництва знаходиться у тісній взаємодії з методами і опосередкований індивідуальними властивостями керівника. У системі методів управління можлива заміна одного методу іншим, застосування різних форм реалізації методу, тобто моделювання. Вибір методів моделювання залежить від рівня знань та вмінь керівника, ступеня його досвіду; особистих характеристик керівника; домінуючого стилю управлінської поведінки; ступеня сформованості колективу організації та рівня професіоналізму колективу; матеріально-технічних, фінансових можливостей організації. Але самі по собі методи управління не можуть бути оптимальними поза конкретними умовами. Під час їхнього вибору необхідно:

1. Чітко окреслити проблему і встановити необхідність управлінського впливу.
2. Здійснити моделювання в системі методів – пошук адекватних проблемі.
3. Відокремити альтернативні методи та порівняти ефективність, врахувати можливі наслідки.
4. Співставити обрані методи з умовами, що склалися з урахуванням часу, ресурсів, мікроклімату, можливостей, умінь.

5. Обрати оптимальний метод.

У процесі дослідження ми також розглянули, як на сучасному етапі відбувається концептуалізація різних інтерпретацій компетентнісного підходу до розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ. Як відомо, компетентнісний підхід ще й нині залишається предметом жвавих наукових дискусій у різних країнах світу, і в Україні також. Зокрема, обговорюються «...критерії виділення результатів шкільної освіти, що можуть бути визначеними на компетентнісному рівні...» [117], ієрархія та система компетентностей для освітніх галузей, проблеми вимірювання й оцінювання компетентностей з різних освітніх галузей, поняття відносно сутності людини та суспільства, які мають бути висхідними для визначення і вибору ключових компетентностей, перелік необхідних ключових компетентностей для життєвого успіху людини у взаємозв'язку з перспективами її особистісного розвитку й інноваційного розвитку суспільства та ін.

Концепції розвитку організаційної культури управлінської діяльності керівника ЗНЗ дозволяють усвідомити, що керівник оцінює ситуацію і приймає рішення, підбирає персонал і розподіляє завдання, контролює роботу і здійснює мотивацію професійної діяльності чи навчання підлеглих. Поведінка керівника, його ставлення до справи і людей створюють соціально-психологічну атмосферу роботи. І це може бути атмосфера нервозності, непевності і навіть страху або атмосфера впевненості, стабільності, доброзичливості та ділової активності. Поза сумнівом, дуже багато чого в діяльності будь-якої організації залежить від особистості керівника, а саме - від його авторитету, від його образу в уяві учнів та педагогів. Відомий дослідник А. Леонтьєв відмічав, що перед людиною є світ, а не картина світу [106]. (Рис. 3.1.4.)



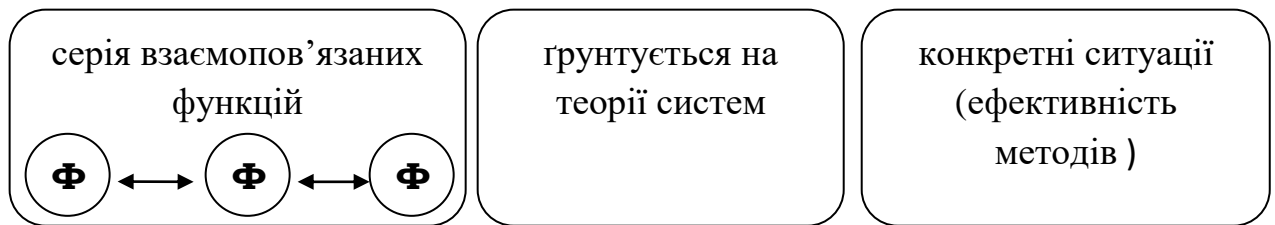


Рис 3.1.4. Концепції розвитку організаційної культури управлінської діяльності керівника ЗНЗ

Суб'єкти організаційної культури мають уявлення про якість освітніх послуг, про місію установи. У їх свідомості складається внутрішній образ організації, образ її керівника, узагальнений образ педагогічного колективу, педагога і групи, в яку вони включені. Ми вважаємо, що ці образи виконують для суб'єктів інформуючу функцію, пов'язану з особливостями розвитку культури в цій установі та організаційної культури її керівника.

Сучасний керівник загальноосвітнього навчального закладу повинен мати ґрунтовну підготовку з теорії управління соціально педагогічними системами, педагогіки, економіки, філософії освіти та інших наук. сумісних із педагогікою, розглядати об'єкт управління - загальноосвітній навчальний заклад - як відкрити, соціально - педагогічну систему, яка взаємодіє із соціумом; задовольняти освітні запити різних верств населення, забезпечувати розвиток закладу в конкурентному середовищі.

Калініна Л. вважає, що для ефективного управління педагогічним процесом необхідні резолютивні, комунікативні, виконавчі, регулятивні й інспекторські якості. *Резолютивні* якості визначають успішність прийняття рішення на організацію виховної роботи. Це такі якості як рішучість, цілеспрямованість, самостійність, почуття обов'язку і відповідальності. *Комунікативні* якості обумовлюють міжособистісну згуртованість (доступність, товарицькість, простота, ввічливість, уважність). *Виконавчі* якості визначають вміння організувати виконання планів і рішень (наполегливість у досягненні мети, старанність, дисциплінованість, енергійність, чіткість в роботі). Інспекторські якості визначають вміння налагодити контроль і звіт навчально-виховної роботи та її результатів (систематичність, послідовність, самокритичність і критичність, об'єктивність, справедливість, вимогливість).

Концепція розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ передбачає

реалізацію наступних умінь-рефлексій педагогів і управлінців: аналізувати досвід педагогічної і управлінської діяльності, що мається, і переносити його на рішення завдань по розвитку організаційної культури; встановлювати зв'язок отриманих теоретичних знань із вже наявними і на цій основі робити висновки про можливість їх подальшого практичного застосування; з нових теоретичних позицій перетворювати традиційні педагогічні і управлінські ситуації, міняти власну позицію, адаптувати її до нових умов. Переходячи в позицію рефлексії в осмисленні розвитку організаційної культури, її суб'єкт не лише перебудовує організаційну культуру і свої дії, але і переосмислює свій індивідуальний досвід, бачить можливі шляхи для власної зміни. Рефлексія допомагає відмовитися від стереотипів, забезпечує гнучкість в ухваленні рішень, постійну орієнтацію на пошук нестандартних шляхів вирішення проблем, що з'явилися.

Концепція розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ припускає виділення особливої категорії цінностей - *організаційних*. Представник теорії менеджменту П.Вейлл вважає, що «зразкова сучасна компанія управляється системою цінностей», і виділяє п'ять категорій цінностей: економічні, технологічні, громадські і соціально-політичні [653].

Ще одній категорії цінностей дослідник надає філософський характер і називає її трансцендентальною, оскільки вона дає відповідь на питання, чим є організаційний процес у діяльності керівника. У цій класифікації зіставляються і розглядаються у взаємозв'язку різні рівні цінностей організації, як процесу. Відмітною особливістю нашого суспільства є те, що на зміну обмеженим ресурсам приходять такі, які стають загальними. Саме в такій якості виступають культурні цінності особистостей, які творять історію управлінської діяльності навчальними закладами, будучи унікальними. У цьому процесі на місце таких традиційних організаційних цінностей, як дисципліна, слухняність, ієрархія, кар'єра, достатність, влада, централізація, приходять інші - самовизначення, участь, колектив, орієнтування на потреби, розкриття особи, творчість, децентралізація, здатність йти на компроміси. (Рюттингер,[939]).

З точки зору дослідника організаційно-культурної проблематики Л.Сміркіч, концептуальні підходи до розкриття змістовних характеристик розвитку організаційної культури, можна звести (відповідно до критерію екзистенційного самого феномена) до двох основних блоків. [435]. У рамках першого культура організації розглядалася як одна з організаційних підсистем, яка, на відміну від інших підсистем - адміністративної,

технологічної, виробничої і т.п., - виконує власні функції, а саме: функції інтеграції та ідентифікації членів організації і її адаптації до зовнішнього середовища. Таким чином, відповідно до такого розуміння організаційна культура має статус атрибутивної властивості, притаманної даному колективу і виступає як «Сукупність поведень, символів, ритуалів і міфів, які відповідають цінностям, що поділяються, притаманні підприємству» [927]. Тобто організаційна культура розглядається як змінна, що відображає і характеризує ціннісно-нормативну базу і стиль життєдіяльності тієї чи іншої організації. У контексті другого блоку організаційна культура розглядається як сутнісна характеристика будь-якої організації чи її члена, який обов'язково має власну культуру: «культура - це те, чим організація є» [939]. Зважаючи, що в нашому дослідженні ми довели необхідність процесу взаємної інтеграції організаційної культури керівника і розвитку культури організації, можемо стверджувати: «культура особистості – динамічне, системне поняття, вона впливає практично на всі події, що відбуваються в організації» [928].

Проте обидві парадигми розглядають організаційну культуру як найважливішу складову системи управління в цілому, як організаційний феномен, що виник і функціонує в ході взаємодій членів організації на базі організаційних норм, цінностей, зразків поведінки та інших конструктів, які ними поділяються і складають зміст організаційної культури. З точки зору

М. Моухен, до теперішнього часу на основі тієї чи іншої із зазначених методологічних парадигм (або їх симбіозу) визначились три провідних теоретичних підходи до дослідження розвитку змістовних характеристик організаційної культури [639],це:

Символічний підхід, прихильники якого вважають, що організаційна культура являє собою певний набір символів, традицій, звичаїв, внутрішніх правил, за допомогою яких керівники постійно відтворюють ідеологію організації і орієнтують персонал у потрібному їм напрямку [300].

Когнітивний підхід, представники якого розглядають організацію як систему свідомо координованих колективних дій, що стимулюють залучення всіх учасників організаційного процесу до формування колективних форм свідомості, що детермінують створення культурного простору для створення системи суб'єктивних значень, які розділяються членами організації [267].

Цілісний (систематичний) підхід, у контексті якого організаційна культура, за аналогією розуміння культури як такої, розглядається як складна система, являючи собою симбіоз раціонально-організаційних процесів, у рамках яких усвідомлено формується сукупність норм, правил, звичаїв і

традицій, які підтримуються суб'єктом організаційної влади і задають загальні рамки поведінки працівників організації [866]. Представлені підходи, характерні для культури організації, успішно інтегруються з визначеними основними підходами щодо розвитку організаційної культури її керівників.

Прикладні аспекти розвитку організаційної культури керівника охоплюють широкий спектр зовнішніх передумов, зокрема:

- різке загострення конкуренції на світовому ринку змушує шукати внутрішні ресурси забезпечення конкурентоспроможності ЗНЗ;
- поширення гуманістичних тенденцій, які культивують загальнолюдські цінності в управлінську сферу;
- об'єктивні процеси організаційного відродження, яким притаманне усвідомлене вивчення організаційної поведінки, природа якої якнайкраще осмислюється через фактор організаційної культури;
- позитивна динаміка організаційних перетворень і розвитку організаційної демократії, що можливо завдяки високій організаційній культурі;
- об'єктивна необхідність створення нових суспільних інститутів як сукупності формальних та неформальних правил, що створюються людьми, а також механізмів, які забезпечують дотримання цих правил;
- створення системи соціальної інституції, в якій буде присутня соціальна та духовно-культурна складова, сприятиме ефективному проходженню трансформаційних процесів і кращому використанню людського потенціалу.

Організаційна культура як управлінський інструмент виконує роль координатора його елементів завдяки усталеним нормам і стандартам організаційної поведінки, прийнятим базовим цінностям в організаційному середовищі. Крім цього, організаційна культура є реальним інструментарієм і технологію використання нормативного та ціннісного апарату в управлінні організацією, що разом з іншими ресурсами підвищує ефективність закладу і сприяє його успішній діяльності. Висока організаційна культура розвиває принцип самоуправління і стимулює самоорганізацію керівника, оскільки саме вона є внутрішнім джерелом саморозвитку. Перелічимо внутрішні передумови впровадження організаційної культури на підприємстві, які належать до класу обов'язкових і які можуть доповнюватися, конкретизуватися залежно від специфіки навчального закладу. Цими передумовами є:

- усвідомлення вищим керівництвом необхідності формування організаційної культури як об'єктивної потреби, яка породить бажання докладати зусилля до цього процесу;
- психологічна готовність керівника навчального закладу до змін, які будуть зумовлені процесом розвитку організаційної культури;
- наявність мотиваційних аспектів, які зменшать опір до нововведень та їх сприйняття;
- наявність стратегії розвитку організаційної культури в управлінській діяльності керівника;
- відповідне ресурсне забезпечення: організаційне, інформаційне, методичне, фінансове;
- сформована система базових цінностей, які є основою організаційної культури керівника та навчального закладу ;
- помітні чіткі лідерські позиції, поведінкові ролі та стиль управління, які в сукупності визначатимуть тип організаційної культури керівника;
- усвідомлення відповідальності та серйозності процесу розвитку організаційної культури;
- відповідний рівень якісного розвитку організаційної культури керівника;
- енергетичність потенціалу керівника, здатного розвивати і підтримувати в певному ритмі механізм формування організаційної культури.

Наведені передумови технічно полегшують процес розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ, як явища інтегративного:

сукупності (системи) знань, умінь, навичок, цінностей, переконань, норм поведінки та синтезу особистісних, громадянських, організаційних, педагогічних, культурологічних, професійних якостей і компетентностей керівника, необхідних для успішної організації управління школою, а значить для забезпечення якості шкільної освіти.

Якість розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ за допомогою відповідних закономірностей, принципів та методів визначається її здатністю стати джерелом розвитку для всіх суб'єктів управлінської діяльності в навчальному закладі, сформувані умови їх ефективною взаємодії в системі управління ЗНЗ.

Організація - це своєрідне творіння лідера, тому в ній, як у будь-якому творінні, відображаються особливості особистої культури автора, його погляди і помилки [300, 711]. Тому стан розвитку організаційної культури

сучасного навчального закладу залежить від рівня розвитку організаційної культури керівника.

Проведені нами попередньо культурні аудити керівників загальної середньої ланки освіти – ЗНЗ м. Севастополя, м. Чернігова, Івано-Франківського, Черкаського, Полтавського, Сумського регіонів, окремих ЗНЗ України (всього 315 осіб) за авторською методикою Т.Лемберта [273] виявили, що обізнаність із поняттям «організаційна культура навчального закладу» є досить поверхневою, хоча місія, цінності, принципи, яких дотримується колектив у своїй діяльності, припущення, які сприймаються колективом, символи, ритуали та церемонії чітко виписані; кожен навчальний заклад має свою філософію, яка обумовлює політику ЗНЗ зусиллями управлінської ланки, педагогів та батьківської громадськості, інших закладів, організацій, установ, з якими взаємодіє ЗНЗ.

Таким чином, ми прийшли до висновку, що для ефективного розвитку організаційної культури керівника як носія організаційної культури ЗНЗ необхідними є в першу чергу знання специфіки організаційної культури, вивчення передумов та концептуальних підходів до її розвитку. У свою чергу слід зазначити, що самих знань недостатньо, адже для того щоб розвиток організаційної культури приносив користь навчальному закладу, необхідно визначити мету, завдання, механізми розвитку організаційної культури, адаптовані до сучасних умов інтеграції вітчизняної освіти в Європейське освітнє середовище. Організаційна культура керівника ЗНЗ передбачає наявність готовності особистості покращувати соціальну атмосферу, в якій здійснюється процес навчання, виховання, розвиток учня, формування професіоналізму педагогів та усвідомлення вимог до власних інтелектуальних, управлінських, особистісних якостей відповідно до вимог сьогодення. Наступним кроком для керівника ЗНЗ є розробка системи розвитку організаційної культури з урахуванням власних можливостей, реальних умов, чинників, розроблення системи критеріїв, показників розвитку організаційної культури, системного збору діагностичних даних про розвиток організаційної культури для досягнення бажаного результату.

Подальший крок – реалізація системи розвитку організаційної культури, оцінка реального стану організаційної культури керівника ЗНЗ відповідно до вимог управлінської діяльності та власного творчого потенціалу. У даному контексті ми розділяємо думку вітчизняних і зарубіжних дослідників, що впровадження системи розвитку організаційної культури керівника приведе в майбутньому до оптимізації розвитку

організаційної культури організації в цілому [300], а значить, організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу здійснює вплив на формування позитивного середовища навчального закладу, яке забезпечує високі освітні можливості для учнів та педагогів, підтримує атмосферу співробітництва, заохочує продуктивні педагогічні ініціативи.

Отже, представлення концепції розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ дозволило нам зафіксувати зв'язок елементів, що відбиває внутрішні істотні стосунки реальності, використати його в якості засобу для експериментального дослідження і для освоєння в практичній діяльності керівника навчального закладу. Нам також вдалося встановити, що інтеграція і взаємопроникнення окремих елементів теоретичного конструкта задає його динамічний характер, структурну і функціональну зв'язаність. Як показало наше дослідження, зміст організаційної культури може бути розглянутий з опорою на системний підхід. У зв'язку з цим організаційна культура розглядається нами як система, що складається з безлічі елементів. Носіями їх виступають як індивідуальні, так і групові суб'єкти. Обґрунтувавши концептуальні засади розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ, ми визначили та охарактеризували ще такі необхідні концептуальні підходи до розвитку ОКК як: компетентнісний, процесний та ситуаційний. Важливим аспектом розвитку ОКК ЗНЗ є визначення закономірностей, принципів, функцій та методів розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ, які ми розкриємо у наступному параграфі.

3.2. Тенденції, закономірності та принципи розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього закладу

Якщо історія управління нам і говорить про щось, так це про те, що світ завжди буде відчувати потребу в таких керівниках, які зможуть привести суспільство звідти, де воно знаходиться, туди, де воно хоче бути.

Роберт Фалмер

Тенденції розвитку України в руслі демократизації та гуманізації держави зумовили необхідність розгортання інноваційних процесів у системі освіти, які характеризуються розробкою і здійсненням нових концепцій, наукових принципів, підходів до освіти, модернізацією змісту, форм і методів їх реалізації. Тому керівник навчального закладу повинен постійно фахово зростати та удосконалювати свої лідерські якості. Як стверджує О. Зайченко, сучасний керівник освіти повинен мати належну теоретичну і практичну підготовку, бачення педагогічних проблем, творчу фантазію, вміння у своїй діяльності поєднувати педагогічну практику й науку, впроваджувати інновації, бути лідером. Крім того, орієнтація України на ринкову економіку, виникнення приватної форми власності, поява конкуренції суттєво змінили зміст, структуру, форми, методи, засоби навчання й виховання та управління. Зокрема, освіта стала ступеневою, запроваджено професійно-кваліфікаційні характеристики педагогічних кадрів, уведено 11-річний термін загальної освіти та 12-бальну систему оцінювання досягнень учнів – таке докорінне реформування освіти вимагає якісної високотехнічної організаційної культури керівника – лідера навчального закладу.

Поняття «тенденція» у багатьох дослідженнях розглядається як напрям, у якому здійснюється розвиток. І. Ф. Ісаєв вважає, що у вирішенні багатьох педагогічних проблем виявляються стійкі залежності, тобто чітко простежені тенденції розвитку процесу, регулярна повторюваність у відносно незмінних умовах якої-небудь якості або результату [296].

Науковці доводять, що за певних об'єктивних умов тенденція може перейти в закономірність, якщо вона стійка, системна і повторювана. Провести межу між тенденцією і закономірністю важко, тому ми вважаємо, що доступніше буде довести їх відносну відмінність. Видатні дослідники В. Лазарєв, М. Поташник, Т. Шамова і інші розуміють тенденції як певні залежності, властиві діяльності освітньої установи чи її керівника. Усвідомлення тенденцій розвитку організаційної культури дозволяє, на нашу думку, здійснити ефективне управління її розвитком, з урахуванням можливих ризиків, і вибрати варіанти такого розвитку, які б були оптимальними відносно матеріальних витрат і особових ресурсів її суб'єкта.

Специфіка діяльності керівника ЗНЗ, його функцій, сутності його організаційної культури і розуміння тенденцій її розвитку дозволяє нам виділити одну з провідних тенденцій розвитку організаційної культури

керівника ЗНЗ - *орієнтацію на запити основних споживачів освітніх послуг - дитини, сім'ї, суспільства. Задовольняючи потреби дітей у пізнавальному, особистому розвитку, в багатоаспектній позашкільній зайнятості, керівник школи із високим рівнем організаційної культури гнучко реагує на динаміку учнівського попиту, оскільки він міняється залежно від їх вікових особливостей і соціокультурних змін.*

Соціальне розшарування в суспільстві породжує різні *потреби у сім'ї* - теж як суб'єкта організаційної культури. Формування організаційного простору дозволяє керівникові організувати вивчення педагогічним колективом потреби сімей і створити умови для їх задоволення, визначити вектори взаємодії сімей і інших суб'єктів установи, змістовно наповнити цю взаємодію. Це і є реальний напрям розвитку організаційної культури ЗНЗ.

Напрямок розвитку організаційної культури керівника також визначають *потреби соціуму* в розвитку загальної культури, освіти, у збереженні здоров'я нації, потреби держави в зайнятості його громадян і профілактиці асоціальної поведінки учнів [555].

Розвиток усіх складових організаційної культури (громадянської, культурологічної, організаційної, педагогічної, особистісної та управлінської) неможливий без спадкоємності в області матеріальних і духовних процесів та надбань керівника ЗНЗ. *Спадкоємність в розвитку організаційної культури керівника є об'єктивною тенденцією.* Розвиваючись спадкоємно, організаційна культура, вбираючи в себе результати діяльності керівника освітньої установи (якщо вони відповідають духу часу) має розвиватися в нових умовах розвитку суспільства та навчального закладу. Розвиток організаційної культури здійснюється за допомогою збагачення її управлінським досвідом, інноваційними управлінськими технологіями, соціально-творчою та інтелектуально-творчою діяльністю керівника, що сприяє спадкоємному, позитивному і якісному характер її розвитку.

Одна з найважливіших тенденцій розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ – її *внутрішня і зовнішня інтеграція.* У процесі розвитку ОКК ЗНЗ інтеграція розглядається як об'єктивна необхідність цілісності розвитку системи освіти, визначальний засіб формування якісної загальної середньої освіти, необхідною умовою якого є відповідний рівень організаційної культури керівника ЗНЗ.

А. Золотарева вважає, що інтеграція у процесі розвитку освітніх організацій може бути представлена як система її діяльності: від цілей виховання до комплексних освітніх цілей, від функціональної структури до

структури з гнучкими проектними і матричними елементами, від простих технологій навчання до інтегрованих технологій, від результатів навчання і виховання до комплексних освітніх і соціально-педагогічних результатів [284]. На нашу думку, інтеграція - це розширення взаємодії керівника ЗНЗ з організаціями і установами системи освіти, культури, спорту, охорони здоров'я і іншими організаціями, запорука створення єдиного освітнього простору, в якому вирішуються спільні проблеми, погоджуються дії, а цілеспрямований вплив суб'єкта управління на об'єкт дозволяє зберегти цілісність об'єкту [284].

Ще одна важлива тенденція розвитку організаційної культури керівника - *її здоров'язбережувальна спрямованість*. Сучасний керівник потребує створення таких умов, які б забезпечили безпеку його життєдіяльності, збереження його психічного і соматичного здоров'я і дозволили виробити культуру здоров'я. Вплив несприятливих для здоров'я екологічних, антропогенних і техногенних чинників, недосконалість законодавчої, нормативно-правової бази, що регламентує діяльність керівника щодо охорони власного здоров'я, здорового способу життя членів його сім'ї, дітей та учнівської молоді, педагогів і обслуговуючого персоналу, є, безумовно, першочерговими проблемами управлінської діяльності керівника. До них додаються чинники, присутні всередині установи, які пов'язані з недостатньою психолого-педагогічною безпекою усіх суб'єктів. На думку дослідниці Л. Горяної реальність і успішність освіти ґрунтується на проявах феноменологічних кореляторів сучасності культури і безпеки здоров'я [51].

На наш погляд, психолого-педагогічна безпека в організаційній культурі керівника припускає дбайливе відношення до усіх її суб'єктів, збереження їх психічного здоров'я, здійснення необхідної психолого-педагогічної підтримки їх саморозвитку.

Важливою є тенденція *індивідуалізації*, яка пов'язана з індивідуальністю особистості керівника, їх орієнтацією на особливості розвитку організаційної культури в цілому ЗНЗ і її керівника зокрема. У цьому аспекті організаційна культура керівника сприяє активізації дій педагогічного колективу, спрямованих на розвиток унікальності навчального закладу, і вимагає мобілізації ресурсів її керівника, гнучкості у прийнятті управлінських рішень. У той же час відбувається індивідуалізація діяльності педагогів школи, які мають різний рівень освіти, приходять в з особливими потребами і мотивацією. Ця особливість обумовлює індивідуалізацію управління розвитком організаційної культури школи, керівника, педагогів,

батьків, учнів у тому сенсі, що повинні не лише враховуватись особистісно-професійні якості особистостей та груп, але і створюватись умови для оптимального використання їх психологічного ресурсу.

Концепція розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ передбачає виявлення *закономірностей розвитку його організаційної культури*. Розв'язання цієї задачі повинне, на наш погляд, спиратися на знання загальних законів розвитку організованих систем [6; 496; 610; 634; 689].

Ці закони, як об'єктивні залежності, формуються незалежно від волі людей і утворюють теоретичний фундамент обґрунтування розвитку будь-якого явища в соціальній організації, у тому числі і організаційної культури її керівника .

Визначаючи основні закономірності розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу, необхідно в першу чергу визначити найбільш важливі закони розвитку організації. Закони розвитку організаційної культури, як відмічають багато вчених, розглядаються через закони організації, які представлені у наукових доробках з менеджменту у А. Радугіна, В. Весніна, С. Хачатурова. На думку В. Весніна головним законом, якому підкоряється організація, є закон *синергії*. Згідно з ним потенціал і можливості організації як єдиного цілого перевищує суму потенціалів і можливостей її окремих елементів, що обумовлено їх взаємною підтримкою і доповненням. Сутність *синергетичного закону* в освіті відмічають Е. Князева, В. Розін, В. Виненко, В. Федоров. Характеризуючи принцип синергізму, В. Федоров припускає, що процеси самоорганізації, саморозвитку, активності керованих систем розкривають суть життєдіяльності відкритих систем, що полягають у їх активній взаємодії із зовнішнім середовищем [413].

Важливим законом організації являється *закон доповнення* організаційних процесів і функцій протилежно спрямованими. Наприклад, розділення доповнюється об'єднанням, спеціалізація - універсалізацією, диференціація - інтеграцією. Це дозволяє використати вигоди тих і інших процесів, а отже, істотно збільшити загальний організаційний потенціал. Наступний закон організації припускає *збереження пропорційності між* нею і її елементами при будь-яких можливих змінах, що дозволить реалізувати їх можливості. Сутність *закону композиції*, як закону організації, полягає в тому, що функціонування усіх без винятку організаційних елементів підкоряється спільній *меті*, а індивідуальні цілі кожного з елементів є конкретизацією спільної мети. Законом організації є *закон самозбереження*, який передбачає, що будь-яка організація, так само, як і її окремі елементи,

прагне зберегти себе як ціле. Збереження забезпечується за рахунок поєднання двох протилежних організаційних начал: стабільності і розвитку. *Закон інформованості*, як закон організації, стверджує, що в організації не може бути більше порядку, ніж у її членів, і ця інформація про реальне положення організації дозволяє членам організації приймати осмислені рішення. Відповідно до *закону онтогенезу* життя будь-якої організації складається з трьох основних фаз, що послідовно змінюють одна одну: становлення, розвиток і згасання.

Визначення поняття «закономірність» представлено в Енциклопедії професійної освіти, де закономірність тлумачиться як об'єктивно існуючий, повторюваний, істотний зв'язок явищ суспільного життя або етапів історичного розвитку. Важливим для розуміння, на нашу думку, є опис властивостей та сутності закономірностей, яке здійснив А. Кочетов. Автор зазначає, що закономірність є результатом науково-педагогічного дослідження, і їй притаманні такі властивості: розкривати взаємодію і рух досліджуваного явища як «саморух»; фіксувати якісну стійкість і повторюваність явища не тільки в короткому, але й у тривалому періоді часу; відображати істотні ознаки явища і його структури в чітко оформлених виразах, визначеннях і поняттях [605].

До визначення та обґрунтування закономірностей управління загальноосвітніми навчальними закладами можна віднести фундаментальні дослідження вітчизняних та зарубіжних вчених, які висвітлюють дану проблему у наукових працях (В. Бондар, Л. Ващенко, О.Галус, Л. Даниленко, Т. Давиденко, Г. Єльнікова, І.Драч, Л. Калініна, Л.Карамушка, Н. Коломінський, В. Маслов, Н. Клокар, О. Орлов, В. Пікельна, Є. Хриков, Є. Яковлев). Під закономірностями управлінської діяльності В. Бондар розуміє стійку залежність, зв'язок між процесом управління і зовнішніми щодо нього суспільними системами й умовами, а також зв'язок і залежність між компонентами процесу управління і процесами викладання та навчання [91].

Цікаву позицію щодо трактування поняття «закономірність» займає Є. Хриков, який під закономірностями управління навчальним закладом розуміє «...стійкі залежності, зв'язки між процесом управління і зовнішніми щодо нього суспільними процесами й умовами, між компонентами процесу управління та навчально-виховного процесу, між компонентами процесу управління» [828]. Розкриття закономірностей управління ЗНЗ із позиції системного підходу здійснює В. Маслов. Вони розуміються вченим як «...стійкі причинно-наслідкові зв'язки між різними елементами системи, що

забезпечують її нормальне стабільне функціонування». Саме «розкриття закономірностей та організація діяльності з їх урахуванням є головною основою наукового управління» [471].

У процесі нашого дослідження ми детально ознайомились зі змістом закономірностей управління закладами освіти, викладених у працях із психології управління Л. Карамушки [322, 323], та власною інтерпретацією закономірностей компетентісно орієнтованого управління І. Драч [220], яка вважає, що у складі закономірностей компетентісно орієнтованого управління доцільно виокремити дві групи: організаційні та соціально-психологічні закономірності. Оскільки компетентісно орієнтоване управління здійснюється керівником із високим рівнем організаційної культури, ми екстаполювали ідею І. Драч щодо визначення організаційних закономірностей розвитку ОКК ЗНЗ. У цьому контексті перелік визначених організаційних закономірностей розвитку ОКК ЗНЗ представлений нами як:

- *Закономірність залежності ефективності організаційної культури керівника від якості використання наукових засад в управлінській діяльності.* Наукові підходи до підвищення ефективності управління ЗНЗ сприяють якості шкільної освіти, тому вони відіграють визначальну роль перш за все в процесі розвитку організаційної культури керівника.

- *Закономірність відповідності структури організаційної культури керівника та організації управління навчальним закладом меті його діяльності.* Структура організаційної культури керівника ЗНЗ співзвучна з метою управління навчальним закладом і зумовлює ефективну організацію управлінського процесу.

- *Закономірність залежності розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ від раціональності і оперативності здійснення прямого і зворотного зв'язків в управлінській діяльності.* Сутність даної закономірності полягає в усвідомленні значення та використання вхідної й вихідної інформації для організації прийняття управлінських рішень.

- *Закономірність залежності ефективності організаційної культури керівника від якості його функціональної визначеності в процесі управління ЗНЗ.* Розвиток організаційної культури керівника великою мірою залежить від виконання ним чітко визначених особистих посадових обов'язків, дотримання посадових інструкцій управлінською командою та педагогічним колективом.

- *Закономірність дотримання логічної послідовності і порядку розвитку організаційної культури управління навчальним закладом.* Розвиток

організаційної культури керівника забезпечується логічною послідовністю етапів даного процесу. Люди сприймають правила як обмеження або як керівництво до дії в певному порядку, отже, організаційна культура керівника орієнтує людей, регламентує їхні дії, а разом з тим оберігає організацію від непередбачених наслідків дій співробітників. Саме порядок є базовим регулятором взаємодії персоналу, діяльність якого здійснює керівник ЗНЗ.

- *Закономірність оптимального співвідношення розвитку організаційної культури керівника та стратегічного управління ЗНЗ.* Радикальні зміни в розвитку суспільства й освіти вимагають від керівництва шкіл переходу на нову парадигму їх функціонування у напрямку посилення стратегічного управління й оптимального забезпечення його важливої функції – формування стратегії розвитку загальноосвітнього навчального закладу. Дана проблема є багатовекторною й досить складною, адже в системі освітнього менеджменту вона недостатньо реалізована управліннями-практиками з урахуванням стратегічних цілей і завдань сучасної школи. Ми переконані, що організаційна культура керівника ЗНЗ є необхідною умовою стратегічного розвитку освітньої установи.

- *Закономірність залежності ефективності організаційної культури керівника від рівня взаємодії всіх структурних елементів управління ЗНЗ.* Високий рівень взаємодії всіх структурних елементів управління ЗНЗ, узгодженість та координація управлінських впливів усіх рівнів пропорційно залежать від чинників формування *організаційної культури керівника*: ціннісного, символічного, нормативного, комунікативно-управлінського та ідентифікаційного.

- *Закономірність необхідності розвитку організаційної культури керівника для забезпечення ефективної системи управління ЗНЗ.* Організаційна культура представляє собою систему формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників у даній організації, що відрізняються стилем поведінки, показниками задоволеності роботою, рівнем взаємного співробітництва, ступенем ідентифікації працівників з організацією та цілями її розвитку. У такому разі для забезпечення ефективної системи управління ЗНЗ керівникові необхідно володіти високим рівнем організаційної культури.

- *Закономірність залежності ефективності розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ від рівня його управлінської компетентності.*

Усвідомлюючи, що організаційна культура керівника ЗНЗ є складовою управлінської діяльності, завданням якої є створення ефективного процесу управління, існує пряма залежність між ефективністю розвитку організаційної культури та формуванням професійної компетентності керівників. Управлінська компетентність зумовлюється наявністю знань та умінь з наукового управління, психологічної готовності до здійснення функцій управління, необхідних професійних якостей, які забезпечують високий рівень організаційної культури керівників.

- *Закономірність залежності результатів управління ЗНЗ від ефективності розвитку організаційної культури керівника.* Результатом ефективності управління є формуванням конкурентноспроможного випускника ЗНЗ. Багаторічний досвід управлінської діяльності дає можливість стверджувати, що імідж керівника, його особистісні та професійні якості сприяють забезпеченню організаційно-педагогічних та соціально-психологічних умов для розвитку організаційної культури, яка є запорукою успішного управління.

- *Закономірність людиноцентричного характеру розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ при здійсненні управлінського впливу на підлеглих.* Людиноцентризм – це актуалізація гуманістичних тенденцій в сучасну епоху, відхід від раціоналізованих прагматичних імперативів [393]. Наявність нерозкритих креативів філософії людиноцентризму, її можливостей сприяє втіленню інноваційних технологій в усі сфери духовно-культурної, економічної й освітянської діяльності. У світі, який динамічно розвивається і трансформується, в якому стан хаотичності та нестабільності стає умовою порядку, особливо необхідно формувати здатність до нестандартних, якісно нових рішень і дій. Філософія людиноцентризму найбільш оптимально допомагає виявляти та усвідомлювати ті причини і соціально-культурні детермінанти, які сприяють позитивному управлінському впливу організаційної культури керівника ЗНЗ на підлеглих.

- *Закономірність залежності організаційної культури керівника ЗНЗ від його переконань.* Цінність цієї закономірності полягає в тому, що одним з елементів організаційної культури є переконання. На нашу думку, організаційна культура керівника, складовою якої є переконання, виконує ряд важливих функцій стосовно організації, здійснюючи охоронний, інтегруючий і формуючий імідж.. Це відбувається в результаті реалізації системи заходів щодо активізації функцій організаційної культури. В основу визначення організаційної культури як системи переконань входить розуміння її як культури, що координує, забезпечує цілісність і

стійкість системи, організує всю діяльність із реалізації цілей і місії організації, а також формує іміджеву філософію.

- *Закономірність залежності ефективності розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ від стилю керівництва.* У результаті теоретичного аналізу основних особистісних і професійних якостей, які забезпечують відповідний стиль управління, нами зроблено висновок, що авторитарний стиль характеризує жорсткість, одноосібність, самостійність, офіційність; демократичний – підтримку, колегіальність, врівноваженість, демократичність; ліберальний – байдужість, відособленість, пасивність.

Класик сучасного менеджменту Роберт Фалмер наголошує на тому, що світ завжди буде відчувати потребу в таких керівниках, які зможуть привести суспільство звідти, де воно знаходиться, туди, де воно хоче бути [797].

Це значною мірою стосується і керівника ЗНЗ, адже системі освіти потрібні такі керівники, які змогли б забезпечити розвиток очолюваного ними закладу освіти, незважаючи на складні умови його існування. Не просто підтримання закладу в існуючому стані, не просто збереження напрацьованого, але й засобами розвитку власної організаційної культури здійснювати рух вперед, орієнтацію на розвиток педагогічного колективу, творчу роботу з упровадження інноватики в навчально-виховний процес. Жоден стиль керівництва педколективом не може бути реалізований у «чистому вигляді». Діям одного і того самого керівника за різних обставин можуть бути властиві різні стилі. У рамках ситуаційного підходу до розвитку власної організаційної культури відбувається трансформація одного стилю керівництва в інший. Кожний стиль є унікальною, цілісною системою методів, способів, прийомів керівництва, яка суттєво відрізняє одного керівника від іншого. Індивідуальний стиль керівництва за структурою є інтегрованою ієрархічно побудованою системою, в якій один або кілька компонентів провідні, домінуючі, інші - субдомінуючі. Визначають основну стратегію взаємодії керівника з педколективом, «цементують» основу стилю провідні його елементи.

- *Закономірність впливу громадянського позиціонування*

- *Закономірність впливу культурологічних імперативів керівника ЗНЗ на ефективність розвитку організаційної управлінської діяльності на ефективність розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ.*

Проблема якості й ефективності організаційної культури керівника ЗНЗ стала наріжним каменем у реформуванні освітніх систем. Організаційна культура керівника ЗНЗ – це властивість, притаманна керівникам і педагогам

ЗНЗ як особистостям, але виявляється вона в усіх царинах їх діяльності як професіоналів. Тому вона може бути розглянута як одна із характеристик особистостей керівників і педагогів ЗНЗ. Це міра і спосіб творчої самореалізації особистості керівника і педагога в різноманітних видах управлінської діяльності, спрямованої на засвоєння, передачу та створення цінностей, технологій в управлінні і діяльності ЗНЗ. На наше глибоке переконання, стратегія формування якості освітніх послуг у ЗНЗ, згідно із державними стандартами, є предметним полем впровадження демократизації організаційно-управлінської діяльності, покликаної розв'язати ряд проблем у період інноваційного розвитку шкіл засобами суспільно-громадянського позиціонування ефективної управлінської діяльності, важливого структурно-змістового складника організаційної культури керівника. Дедалі більше менеджери освіти заявляють про те, що серед тих факторів, які впливають на досягнення успіху засобами їх організаційної культури, перше місце посідає людський фактор - тобто добре підібрані, правильно організовані і мотивовані педагогічні кадри, які вміють ефективно вибудовувати міжособистісні стосунки і взаємодіяти між собою та з учнями на високому рівні культури спілкування. Вони усвідомлюють, що школа, яка добивається довгострокового успіху, сприймається як сплав знань, навичок, вмінь усіх педагогів, які спілкуючись між собою, можуть обмінюватися професійними здобутками з допомогою культурологічних імперативів.

- Закономірність залежності ефективності управління ЗНЗ від розвитку організаційних здібностей як складової організаційної культури керівника .

Серед складових успішної управлінської діяльності чільне місце займає організаційна культура керівника ЗНЗ, основою якої є професіоналізм керівника. У професіоналізмі директора школи наявні й індивідуальні здібності. Вони є умовою успішного управління педагогічним колективом і навчально-виховним процесом загалом. Здібності обумовлені знаннями, уміннями й навичками, які вже вироблені у цієї людини, вони характеризують глибину, швидкість, міцність оволодіння людиною тією чи іншою діяльністю. Здібності виявляються у процесі оволодіння діяльністю й тісно пов'язані із загальною спрямованістю особистості, з тим, наскільки стійкими є схильності людини до цієї діяльності. Питання про здібності до управлінської діяльності, як і про педагогічні здібності, перебуває в сучасній педагогічній науці на стадії розробки. Здібності до управлінської діяльності – це якості особистості, що інтегровано виражаються у природних нахилах до

роботи з людьми, з дітьми, любові до дітей і своїх колег-педагогів, отримання задоволення від спілкування з ними. Багато спеціалістів поділяють думку про те, що відсутність яскраво виражених здібностей може компенсуватися розвитком інших важливих професійних якостей – працелюбства, чесного і сумлінного ставлення до своїх обов'язків, систематичної роботи над собою.

- *Закономірність залежності ефективності управління ЗНЗ від розвитку педагогічної майстерності як складової організаційної культури керівника.* Педагогічна майстерність - це сукупність професійних знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів та цінностей, які реалізуються у різноманітних видах професійної діяльності та спілкування педагога. Оскільки керівниками загальноосвітніх навчальних закладів призначаються досвідчені педагоги, то можна припустити, що вони на достатньо високому рівні здійснюють педагогічну діяльність, і це створює передумови для ефективного опанування ними основ управлінської діяльності у процесі розвитку організаційної культури.

- *Закономірність впливу особистісної компоненти організаційної культури керівника на ефективність управління ЗНЗ.* Педагог - керівник зобов'язаний бути яскравою, неповторною особистістю, носієм загальнолюдських цінностей, глибоких і різноманітних навичок організаційної культури; прагнути до втілення в собі людського ідеалу. Ми переконані, що особисті риси керівника яскраво відображаються у процесі розвитку організаційної культури. На наш погляд, такими є: організаторські здібності; почуття відповідальності; принциповість; вимогливість, яка має бути поєднана з гуманізмом, добротою, людяністю; справедливість як поєднання доброти і правосуддя; підпорядкованість особистих інтересів інтересам справи; новаторство, винахідливість, інноваційний підхід; самостійність, здатність самостійно йти до поставлених цілей, мати й відстоювати власну думку; гнучкість (не в розумінні безпринципності, а як здатність враховувати обставини, що змінюються, різні характери й манеру поведінки людей); стриманість, уміння контролювати свою поведінку, володіти собою; доброзичливість, великодушність, уміння вибачати; відсутність поганих звичок; звичка постійно слідкувати за своєю зовнішністю; оптимізм (оптимістично налаштований керівник сприяє покращанню у всіх настрою, викликає бажання працювати).

-*Закономірність впливу управлінської домінанти організаційної культури керівника на ефективність управління ЗНЗ.* Сучасна наука

стверджує, що здібності до управлінської діяльності (талант, покликання, задатки) - це важлива домінанта розвитку організаційної культури, однак вона не є вирішальною професійною якістю. Можна мати гарні задатки до управлінської діяльності, але так і не розкрити їх за браком відповідної організаційної культури особистості. І навпаки: людина нібито й не виділялася видатними здібностями, але завдяки високому рівню організаційної культури управління, наполегливій, цілеспрямованій, творчій праці успішно долає проблеми педагогічної і управлінської майстерності. До найважливіших професійних якостей педагога-керівника відносимо працелюбство, працездатність, наполегливість, дисциплінованість, уміння визначити мету, обирати шляхи її досягнення, організованість, систематичне і планомірне підвищення свого професійного рівня, відповідальність, прагнення постійно підвищувати якість своєї праці.

Виокремлення, систематизація і розкриття закономірностей розвитку *організаційної культури керівника* є підґрунтям для визначення принципів розвитку ОКК ЗНЗ. Принцип (лат. *principium* - начало, основа) - багатозначне поняття, що в залежності від контексту може означати: те первинне, що лежить в основі певної сукупності фактів, теорії, науки – вихідні, основоположні ідеї, положення; внутрішні переконання людини, ті практичні, моральні та теоретичні засади, якими вона керується в житті, в різних сферах діяльності [236].

Принципи - це природні закони, які не можна порушити, їх дотримання зберігає цілісність особистості та приводить її до істинного розвитку. Правильні принципи - це точний, надійний і сильний вимірювач для самовдосконалення [172]. Вітчизняні і зарубіжні дослідники практично єдині в своїх думках з приводу основних принципів, на підставі яких повинна формуватися культура організації, зокрема:

- принцип загальності – організаційна культура повинна бути загальноприйнятою, такою, що поділяється усіма або більшістю членів організації;

- принцип доступності – передбачає ясність і простоту організаційної культури задля забезпечення можливості її розуміння усіма працівниками від керівного рівня до простих робітників організації;

- принцип чіткості і однозначності, тобто уникнення подвійного тлумачення окремих положень;

- принцип апіорності - положення організаційної культури (наприклад, цілі або цінності) мають бути аксіоматичними – такими, що не вимагають доказу;

- принцип поваги до індивідуальної особистої культури і національної культури - організаційна культура не повинна суперечити і виявляти неповагу до культури працівників організації, соціокультурного співтовариства і держави, де знаходиться організація;

- принцип обґрунтованості – засадничими повинні виступати закони, національна культура і відповідність специфіці діяльності організації;

- принцип досяжності основних цілей і цінностей організаційної культури - для працівника будь-якого рівня або структурних підрозділів повинна існувати реальна можливість досягати цілі і відповідати цінностям організаційної культури.

Як ми вже зазначали, організаційна культура керівника ЗНЗ є системним явищем і має великий вплив на культуру організації і навпаки: культура організації є важливим мотиваційним механізмом розвитку організаційної культури керівника. Отже, ці два явища є взаємоінтегрованими і принципи розвитку культури організації є багато в чому визначальними для організаційної культури керівника ЗНЗ. У свою чергу, керуючись положеннями про те, що організаційна культура керівника є важливою складовою управлінської культури, ми визначили наступні принципи розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ:

- *Принцип цілеспрямованості процесу* формування організаційної культури. Передбачає спрямування діяльності керівника на досягнення основної складової організаційної культури - всебічно розвиненої особистості, підготовки її до свідомої і активної майбутньої професійної та трудової діяльності. Реалізується цей принцип за умови підпорядкованості розвитку організаційної культури загальній меті, знання цієї мети керівниками, недопущення стихійності у процесі розвитку організаційної культури, наявності перспективи, проектування рівня впливу на особистість відповідно до запланованої мети. Знання мети створює перспективу, дає змогу проектувати бажаний рівень розвитку організаційної культури.

- *Принцип зв'язку організаційної культури керівника із життєдіяльністю установи.* Сутність даного принципу полягає у спрямуванні зусиль керівника ЗНЗ на формування творчого шкільного колективу та ефективне управління ним, на розвиток позитивного іміджу навчального закладу.

- *Принцип єдності свідомості та поведінки особистості у процесі розвитку організаційної культури керівника.* Поведінка людини - це її свідомість у дії. Виховання такої єдності свідомості - складний і суперечливий процес, оскільки формування навичок правильної поведінки набагато складніший процес, ніж виховання свідомості. Реалізується цей принцип через правильне співвідношення методів формування свідомості та суспільної поведінки, попередження відхилень у свідомості та поведінці особистості, вироблення несприйнятливості до будь-яких негативних впливів, готовності протистояти їм.

- *Принцип взаємозалежності педагогічних явищ і організаційних процесів у формуванні організаційної культури.* Втілення його в життя передбачає: єдність мети, завдань і змісту формування організаційної культури; єдність форм, методів і прийомів формування та розвитку організаційної культури; єдність виховних впливів ЗНЗ, керівника, громадськості, засобів масової інформації; врахування індивідуальних особливостей керівника навчального закладу; єдність саморозвитку і самовиховання; постійне вивчення рівня сформованості організаційної культури керівників ЗНЗ і самокоригування цієї роботи на основі самоменеджменту.

- *Принцип поєднання організації керівництва ЗНЗ з ініціативою та творчістю в управлінській діяльності.* Організація керівництва ЗНЗ часто зумовлюється відсутністю відповідного управлінського досвіду. Особливо відчутною є результативність недосконалого управління ЗНЗ в сучасну історичну добу, коли вітчизняна управлінська практика має трансформувати свої надбання в європейські освітні наукові товариства, де в свою чергу вияву самостійності й творчості, ініціативи та компетентності керівника навчального закладу приділяється належна увага. Це пояснюється тим, що у вітчизняній системі ВНЗ підготовка керівника навчального закладу здійснюється лише у процесі здобуття другої вищої освіти (магістерської підготовки) керівниками, а знання, вміння та навички з педагогіки та психології управління на перших етапах керівництва вони здобувають найчастіше засобами самоосвіти, самоорганізації та самоменеджменту.

Цей принцип передбачає безпосередню участь керівника у плануванні власної кар'єри, усвідомленні її необхідності й значення, бажання її здійснити, оцінюванні досягнутих результатів. При цьому важливим чинником формування власної кар'єри педагога має бути його організаційна культура. Вимоги суспільства, природи, людини до змісту навчання

зводяться до того, що зміст самоосвіти має бути науковим, відповідати сучасному рівню розвитку науки та можливостям особистості керівників, він має бути організований в систему, відповідно структурований. У змісті навчання повинна бути відображена, як зауважено вище, і вимога зв'язку навчання з життям та практикою управлінської діяльності. Цьому може сприяти *принцип оптимального вибору засобів* розвитку організаційної культури. Взаємодія середовища з організаційними формами розвитку організаційної культури веде до появи вимоги оптимального поєднання індивідуальної та групової форм організації розвитку організаційної культури. Цей принцип ми називаємо *принципом* оптимального поєднання індивідуальної та групової *форм організації* розвитку організаційної культури керівників ЗНЗ. При цьому оптимальний - це не просто найкращий, це найкращий за даних умов і за даним критерієм.

- *Принцип поєднання поваги до особистості кожного працівника школи з розумною вимогливістю до них.* У цьому - головний сенс гуманістичного підходу щодо формування необхідної взаємодії у процесі розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ. Цей принцип передбачає: єдність поваги, довіри і вимог до вихованців та педагогів, організацію контролю за їх поведінкою в школі та делегування організації самоконтролю, гуманне ставлення до них, повага до їхньої думки та ін. Його втілення в життя ускладнюється тим, що серед учнів та педагогів нерідко є складні індивіди. Керівник має бути толерантним та терплячим до всіх учасників навчально-виховного процесу без винятку, поважати їх людську гідність. А. Макаренко наголошував, що треба висувати якнайбільше вимог до людини, але водночас і виявляти якнайбільше поваги до неї. Розумна вимогливість є також свідченням поваги до особистості підлеглих і колег, її виховний потенціал зростає, якщо вона доцільна, впливає з потреб виховного процесу, із завдань всебічного розвитку особистості.

- *Принцип системності, послідовності й наступності у розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ.* Цей принцип виходить із того, що для формування свідомості, вироблення основ власної організаційної культури керівнику потрібна система певних послідовних самоорганізаційних заходів. Професійні якості особистості керівника ЗНЗ не можна сформувати, якщо процес розвитку його організаційної культури являтиме собою випадковий набір певних заходів, що матимуть епізодичний, а не системний характер. Реалізація цього принципу передбачає передусім те, що залежно від розвитку педагог-керівник добирає зміст і методику роботи з

ними по формуванню йа розвитку організаційної культури. Важливо прогнозувати можливі наслідки заходів впливу на якість організаційної культури керівника.

Процес розвитку організаційної культури керівника спирається на загальнофілософські, культурологічні, загальнопедагогічні, а також на специфічні принципи. В.В. Краєвський відмічає, що в закономірностях, які відображають інваріантні зв'язки, специфічні для управлінської діяльності, закладені можливості конкретних напрямів розробки її принципів [391]. Тому принципи розвитку організаційної культури можна розглянути, на наш погляд, як конкретизацію закономірних зв'язків її розвитку - на рівні *процесу, суб'єктів, управління*. На рівні процесу реалізуються наступні принципи розвитку організаційної культури.

- *Принцип цілісності і комплексності*. Він спирається на системний підхід [608]. Принцип цілісності припускає гармонійний розвиток усіх її підсистем на основі синергії і самозбереження. Цілісний розвиток організаційної культури забезпечує комплексна постановка цілей в ході прийняття місії ЗНЗ його керівником на рівні цілей-завдань, цілей-орієнтацій, цілей-систем [608]. Перші пов'язані з виконанням зобов'язань по відношенню до зовнішніх органів управління, другі представляють результат прийняття цілей-завдань педагогічним колективом установи, треті зберігають цілісність організації, її стійкість, керованість, знімають вплив індивідуальних чинників (посадові обов'язки, норми поведінки і т. п.). При цьому цілісність забезпечується не за рахунок наявності цих цілей, а за рахунок послідовності здійснення, так щоб досягнення однієї мети стало засобом для досягнення іншої [437]. Ефективність такої взаємодії пов'язана, на наш погляд, з прийняттям гуманістично-орієнтованої місії установи і її цілей усіма суб'єктами як своїх. У процесі розвитку організаційної культури керівника усі її суб'єкти набувають більше цілісних особистісних характеристик в сенсі їх завершеності, виразності і стійкості.

- *Принцип культуровідповідності і відкритості*. Культуровідповідність - один з провідних принципів освіти, проголошений ще Дістервегом, який характеризував культуру як визначальну умову розвитку, виховання і навчання людини на основі єдності індивідуальних, національних і загальнолюдських культурних начал. Сучасний культуролог освіти Н. Крилова [405] обґрунтовує орієнтацію організаційної культури на загальнолюдські цінності, які беруть початок у духовній тріаді - Добро, Краса, Істина і є початковими для ціннісних орієнтацій суб'єктів. Дослідниця

приходить до висновку, що Добро породжує цінності любові, дружби, гуманності, співчуття, великодушності та ін., краса - цінності ідеалу, гармонії, прекрасного, піднесеного та ін., істина - пізнання, творчість, розумність, справедливість, правдивість та ін. [405]. В.А. Лекторський відмічає, що тільки збереження традицій і цінностей культури є дієвим засобом порятунку людини [425]. Особливою характеристикою організаційної культури керівника, що динамічно розвивається, є її полікультурність, яка породжується самим фактом розвитку культури. У організаційній культурі переплітаються різні види субкультур. Це вимагає обліку її субкультурних особливостей і створення умов для балансу культурних проявів при пріоритеті організаційної культури. Принцип культуровідповідності і відкритості, на наш погляд, припускає, що організаційна культура керівника має бути відкрита для взаємодії з іншими видами культур. Будь-який значимий досвід може бути сприйнятий нею, якщо він сприяє виконанню головної функції - розвитку основних суб'єктів культури. При цьому тенденція інтеграції організаційної культури керівника з іншими видами культур на основі принципу відкритості не означає втрату своєї унікальності.

- *Принцип інтегрованої співпраці.* Змістова домінанта поняття «співпраця» - спільність дій, спільна робота. У педагогічних доробках Ш. Амонашвілі, І.Зязюна, І. Іванова, В. Караковського, С. Полякова, С. Шмакова, Є. Ямбурга та інших вчених феномен співпраці розглядається як спільне планування, підготовка, проведення і аналіз цілеспрямованої, особистісно і соціально значимої колективно-творчої діяльності керівництва, педагогічного і учнівського колективів, батьківської громадськості. Принцип інтегрованої співпраці припускає об'єднання усіх суб'єктів організаційної культури на основі усвідомленої мети і перетворення їх дій у спільну діяльність, співзвучну з місією навчального закладу. У її процесі більш ефективною є якість полісуб'єктної взаємодії в досягненні високого рівня власної організаційної культури та культури ЗНЗ. При цьому суб'єкти не лише співпрацюють, діють спільно, але ця спільна діяльність інтегрована якнайкраще і приносить максимально високі результати. На думку А. Асмолова співпраця - це організація життя на основі спільних дій. Вони породжують особу, супроводжують розвиток особистості, організують управлінські дії [44].

Керівники, як суб'єкти організаційної культури, відрізняються один від одного рівнем освіти, здібностями, соціальним походженням, життєвими і

професійними кредо, тому реалізація принципу інтегрованої співпраці повинна будуватися на основі соціально-педагогічної консолідації, яка передбачає обов'язкове узгодження культурних норм і цінностей суб'єктів з нормами життєдіяльності і цінностями педагогічного колективу. Емоційні підстави цього принципу проявляються в тому, що суб'єкти організаційної культури проявляють емпатію, радіють успіху інших, стресостійкість, володіють собою, демонструючи емоційну культуру. При цьому інтегрована співпраця керівника може відбутися тоді, коли в ньому гармонійно поєднані не лише зовнішня емоційна поведінкова сторона, але і внутрішня, як ціннісна сутність особистості. Інтегрована співпраця в процесі розвитку організаційної культури суб'єктів управління покращує їх партнерські стосунки і спрямовує їх діяльність на оптимізацію творчої співпраці в освітній, педагогічній і науковій сфері.

- *Принцип толерантності і ціннісних орієнтацій*. Як показало наше дослідження, організаційна культура не може розвиватися без розвитку ціннісних орієнтацій її суб'єктів. У реалізації цього принципу істотне значення має культурна інтеграція цінностей суб'єктів, уміння співвіднести свої власні соціокультурні цінності з тими цінностями, які є загальними для навчального закладу. Такими чинниками, що сприяють розвитку ціннісних орієнтацій керівника ЗНЗ, на наш погляд, є наявність почуття безпеки і впевненості, започаткування культурних зв'язків з іншими установами та організаціями, толерантність по відношенню до цінностей людей, визнання особистості вищою цінністю соціуму. Принцип ціннісних орієнтацій і толерантності є інструментом досягнення взаєморозуміння у процесі управлінської діяльності [290]. Реалізація цього принципу акцентує увагу на саморозвитку у керівника ЗНЗ терпимості до учнів і колег, бажання збереження традицій і культурних цінностей школи, відтворення культурних сенсів і традицій в різних видах спільної творчої діяльності, потреби в гуманному спілкуванні в соціумі. Принцип ціннісних орієнтацій і толерантності вимагає відмови керівника від насильства над підлеглими, прагнення принизити людину, маніпулювати нею. Ці застереження виступають основним правилом гуманістичної педагогіки і завжди стають у нагоді керівникові ЗНЗ під час прийняття ними рішень у різних управлінських ситуаціях [678].

Принцип - *гнучкості у процесі розвитку організаційної культури керівника*. Принцип гнучкості припускає наявність здатності у керівника до бачення проблеми по-новому, співвідношення її із вже наявним знанням, до

динамічного і оригінального вирішення виникаючих управлінських ситуацій. А. Золотарьова припускає побудову системи управління на основі вибору варіантів інтеграції між елементами її внутрішнього і зовнішнього середовища для знаходження оптимального шляху реалізації мети [284]. Тому здійснення гнучких управлінських дій представляється результатом не лише внутрішніх дій управлінської команди школи чи керівника, але і зовнішніх дій – у вигляді необхідності дотримання державної освітньої політики, регіональної політики та окремих освітніх організацій. В цьому випадку, як вважає Є. Гусинський, управління повинне передбачати можливість усвідомлення міри відповідальності керівника в усіх вимірах взаємодії з ієрархічно вищими управлінськими структурами та іншими зовнішніми суб'єктами, що допоможе здійснювати вибір найбільш оптимальних можливостей бути гнучким у процесі співпраці [179].

- *Стратегічний принцип розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ* спирається на розуміння стратегії як мистецтва планування і керівництва [121]. Стратегічний принцип припускає наявність особливого управлінського рішення, яке будується на основі інтуїції, прогнозування розвитку школи, є результатом стратегічного мислення керівника, для якого характерна принциповість, розумність і відповідальність в ухваленні самостійного рішення. Вітчизняна дослідниця Є.Чернишова стверджує, що стратегічне управління базується передусім на людському потенціалі [843]. Це означає, що пріоритетною складовою у розвитку організаційної культури керівника є його внутрішні можливості і ресурси. Застосування цього принципу вимагає від керівника ЗНЗ уважно відноситися до інтересів учнів, педагогів та до змін зовнішнього середовища. Стратегія досягнення так званих «конкурентних переваг» [121] означає націленість школи на надання таких освітніх послуг, які були б унікальними по відношенню до інших установ; готовність до оптимального вибору на основі зіставлення різних альтернатив, спрямованість на цілі конкурентноспроможності закладу.

Принцип рефлексивності процесу розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ. Цей принцип вимагає осмислювати те, що відбувається в організаційній культурі закладу, і усвідомлено підходити до реалізації управлінських рішень. Т. Давиденко, розглядаючи рефлексивне управління школою, звертає увагу на необхідність створювати умови для рефлексії суб'єктам управління з великим професійним досвідом в цілях перебудови існуючих стереотипів своєї життєдіяльності і переходу їх з «позицій

реагування» в «позицію інтенсивного самоврядування і розвитку» на основі самоаналізу, самопланування, самоорганізації, самоконтролю [182].

Принцип рефлексивності у процесі розвитку організаційної культури керівника дозволяє, на наш погляд, керівникові установи критично аналізувати власні процеси ухвалення рішень і створювати умови для усвідомлення іншими суб'єктами засобів і підстав своєї діяльності. При цьому істотну роль грають морально-етичні способи стимулювання суб'єктів організаційної культури. Інноваційні здібності керівника у прагненні прогнозувати поведінку суб'єктів управління, що взаємодіють з ним, вимагають великих тимчасових і інтелектуальних зусиль. Результатом реалізації цього принципу стає не лише узгоджена і усвідомлена взаємодія суб'єктів, але й зменшення владної дистанції, конфліктів, що руйнують організаційну культуру установи і керівника на рівні міжособистісних стосунків.

Таким чином, як показало наше дослідження, у процесі розвитку організаційної культури керівника слід враховувати закономірності, залежності, сприятливе поєднання ресурсів, власних внутрішніх процесів (синергії і самозбереження). При цьому слід керуватися принципами, що конкретизують закономірні зв'язки її розвитку на рівні процесу (принципи цілісності і комплексності, культуровідповідності і відкритості), на рівні суб'єктів (принципи інтегрованої співпраці, різноманіття ціннісних орієнтацій і толерантності), на рівні управління (принципи гнучкості, стратегічного мислення та рефлексивності). Вони є важливими компонентами концепції розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ і основою її практичної реалізації.

Досягнення мети у процесі розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ є наслідком оптимального поєднання всіх принципів формування організаційної культури з огляду на умови, в яких відбувається цей процес. Важливо при цьому забезпечити гармонійну взаємодію універсальних і національних принципів розвитку організаційної культури, які у кожного керівника мають свої особливості. Принципи розвитку організаційної культури керівників шкіл тісно пов'язані з історичною долею і ментальністю народу (українського) та тими вимогами, звичаями, атрибутами, які є характерними для педагогів в цілому. Найпомітнішим серед них є принцип єдності загальнолюдського, національного і певної організації, культуровідповідність, демократизація, гуманізація та ін.

Принцип єдності загальнолюдського, національного і певної організації передбачає спрямованість формування організаційної культури керівника ЗНЗ у руслу досконалого володіння рідною мовою, формування національної свідомості.

Принцип культуровідповідності передбачає здійснення органічного зв'язку з історією народу, вітчизняною педагогікою, певними традиціями, забезпечує використання надбань щодо духовної єдності поколінь, творчих здобутків педагогічних династій.

Реалізація принципу гуманізації дозволить забезпечити створення умов для формування таких якостей педагогів-керівників як гуманність, доброта, щирість, людяність, патріотизм, доброзичливість, милосердя та ін.

Принцип демократизації передбачає усунення авторитарного стилю дотримання організаційної культури усіх представників шкільного колективу, сприйняття особистості кожного з них як вищої суспільної цінності, визнання їх права на свободу, розвиток здібностей і виявлення індивідуальності. Керівник ЗНЗ разом із педагогічним колективом має також допомогти майбутньому громадянину нашої країни глибоко усвідомити взаємозв'язок між ідеалами свободи, правами людини і громадянською відповідальністю.

Принципи розвитку організаційної культури складають певну систему, адже всі вони забезпечують цілісне, системне явище, яким є організаційна культура керівника ЗНЗ.

Практика управління свідчить про те, що організаційна культура, метою якої є, з одного боку, адаптація організації до зовнішнього середовища, а з іншого - внутрішньошкільна інтеграція культурологічного підходу до здійснення організації управлінської діяльності керівника, може бути соціально ефективною тільки за умови виконання низки функцій. Головними, на наш погляд, слід вбачати наступні:

- смислоутворююча (вплив на світогляд людини);
- оціночно-нормативна (на основі порівняння реальної поведінки людини, групи, корпорації з нашими нормами культурної поведінки і з нашими ідеалами ми говоримо про позитивні і негативні дії, гуманні і нелюдяні, витончені і грубі, прогресивні і консервативні);
- комунікаційна (забезпечення взаєморозуміння працівників і їхня взаємодія через цінності, прийняті в організації, норми поведінки і інші елементи культури);

- пізнавальна (пізнання і засвоєння організаційної культури, здійснюване на стадії адаптації працівника, сприяє його включенню в колективну діяльність і визначає його подальшу успішність);

- рекреативна (відновлення духовних сил у процесі сприйняття елементів культурної діяльності організації можливе лише за умови високого морального потенціалу організаційної культури і відчуття причетності працівника до неї через загальні цінності).

Концептуалізація соціального феномена «організаційна культура» неможлива без виявлення сутнісних атрибутів, що ідентифікують ту або іншу культуру організації та особистості. Найбільш вдало, на наш погляд, вони сформульовані Ф.Харрісом і Р.Мораном. Концепція розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ передбачає також визначення і інших функціональних особливостей *суб'єкта управлінської діяльності*. У зв'язку з цим нами уточнений педагогічний зміст функцій організаційної культури керівника ЗНЗ. Ми відносимо до них:

- Функцію розвитку. Організаційна культура керівника сприяє реалізації потенціалу установи і кожного з її суб'єктів (індивідуальних і групових) у процесі їх саморозвитку. Виділяючи розвиваючу функцію організаційної культури, можна констатувати, що при її реалізації суб'єкти організаційної культури самі починають нарощувати знання, навички, саморозвиватися. Організаційна культура допомагає тому, хто навчається, проявити закладене в нім від природи творче начало, тобто набуті здатності бути суб'єктом власного розвитку. Організаційна культура також здатна або ні, якщо ми маємо справу з її низьким рівнем, забезпечити професійний розвиток педагога-керівника, його професійне зростання, застосовуючи:

- *Аксіологічну функцію*. Організаційна культура, створюючи ціннісно-смысловий контекст сприйняття дійсності в різних сферах діяльності керівника, надає йому можливість вибору цінностей, що відповідають його потребам, інтересам і ідеалам. Суб'єкти в процесі оволодіння високим рівнем організаційної культури опановують її цінності, суб'єктивізують їх, і вони переходять в розряд особистісно значимих.

- *Функцію регуляції*. Організаційна культура дозволяє здійснювати контроль за особистою діяльністю керівника, суб'єктами та об'єктами управління в ЗНЗ на основі вироблених загальних норм і правил існування, функціональних обов'язків та різно роду кодексів етичної поведінки;

- *Функцію координації*. Об'єднуючи усіх суб'єктів в єдиному просторі установи, керівник з високим рівнем організаційної культури керує ними

засобами діалогічної взаємодії до узгодження інтересів і цінностей, сповідування і примноження традицій ЗНЗ, дотримання норм і правил загальнолюдської культури і т. п.

- *Функцію безпеки.* Забезпечуючи стабільне, комфортне буття для всіх учасників навчально-виховного процесу, керівник з належним рівнем організаційної культури вимагає або делегує повноваження вимог за дотриманням правил техніки безпеки функціонування ЗНЗ для його захисту від невизначених дій зовнішнього середовища.

- *Екологічну функцію.* Організаційна культура керівника, як своєрідна екологічна служба, регулює діяльність ЗНЗ, пов'язану з дією на фізичний, психічний, соціальний і духовно-моральний розвиток педколективу та дітей, допомагає установі підтримувати «екологію дитинства». При цьому організаційна культура, на наш погляд, має бути побудована так, щоб враховувати унікальність і поліфункціональність установи, де б кожен учень і педагог могли знайти свою «екологічну нішу» для самореалізації.

- *Функцію фасилітації.* Ця функція організаційної культури полягає у вибудовуванні такого простору, який би створював умови для ефективності процесу взаємодії між її суб'єктами усередині установи і за його межами. Ця функція забезпечує такі взаємовідносини між суб'єктами, при яких відбувається усвідомлення свого «Я» у кожного члена шкільного колективу, з'являється віра в себе, у свої сили для досягнення мети.

Усвідомлення сутності та важливості процесу організації управління ЗНЗ в рамках процесного підходу до розвитку організаційної культури керівника дозволило нам синтезувати в керівників знання з основ організаційної діяльності та вміння їх використовувати у практиці управління, що призвело до переосмислення управлінської діяльності керівника ЗНЗ з позиції активного суб'єкта на підставі сформованого досвіду та певного алгоритму дій.

Узагальнення широкого плюралізму підходів до виявлення суті цього соціокультурного феномена дозволяє виокремити завдання, виконання яких повинне забезпечити успішність розвитку культури організації (ЗНЗ). Серед них:

- формування, накопичення, передача, зберігання цінностей організації;
- формування системи знань;
- формування системи внутрішніх комунікацій і зв'язків усередині організації по вертикалі і горизонталі;
- формування системи зовнішніх комунікацій і зв'язків організації;

- формування культури організації трудового, виробничого і різного спрямування економічних (маркетингових) процесів в управлінській діяльності.

Виконання поставлених завдань дасть можливість успішно здійснювати процес розвитку організаційної культури за допомогою цілого ряду методів. *Метод* – це спосіб побудови й обґрунтування системи філософського знання; сукупність прийомів і операцій практичного і теоретичного освоєння дійсності. Своїми генетичними коренями метод бере початок із практичної діяльності. Прийоми практичних дій людини із самого початку повинні були узгоджуватися з властивостями і законами дійсності, з об'єктивною логікою тих речей, з якими вона мала справу [236].

У даному контексті під методом розуміємо сукупність прийомів, операцій практичного або теоретичного пізнання дійсності, вирішення конкретного завдання. В економічній теорії широко використовується термін “методологія”, який означає науку про метод і шляхи досягнення істини. Похідним від поняття “метод” є методика, тобто конкретизація методу у формі інструкцій, правил, технічних прийомів, послідовності дій. Методи найчастіше застосовують у теоретичних дослідженнях, а методики зазвичай використовують у практичній діяльності.

За результатами нашого дослідження ми дійшли висновку, що в процесі розвитку організаційної культури керівника найбільш прийнятними в організації трудових колективів ЗНЗ, прогнозованими діями на виконання поставлених завдань є методи єдності розпорядництва. Кожен підлеглий повинен одержувати розпорядження від одного керівника. Подвійність розпорядництва часто вносить у роботу елементи дезорганізації, що знижує відповідальність за доручену справу. Не можна також допускати керівництва «через голову» (наприклад, коли членам управлінської команди не делеговані повноваження вимог щодо виконання розпорядження, які керівник віддає безпосередньо педагогам чи учням).

Методи розпорядчого впливу дають змогу запобігти відхиленням від запланованих завдань щодо господарювання, забезпечувати приведення функціонування школи як відкритої системи до стану рівноваги, наприклад, впровадженням більш досконалого порядку організації праці, планування, стимулювання та ін. Розпорядчий вплив здійснюється на основі розробки управлінських рішень щодо способів подолання відхилень, які виникли, або підвищенням ефективності організаційної системи, спрямовуючи ці рішення конкретним виконавцям для реалізації задуманого. Формою вироблення

методів розпорядчого впливу є усні та письмові розпорядження. До їх складу входять директиви, постанови, накази, вказівки, розпорядження, резолюції тощо. Все це види розпорядчої діяльності, розпорядчого впливу, а не документи. Документи з аналогічними назвами - лише зовнішній прояв розпорядчого впливу. Сам же розпорядчий вплив може бути за формою усним чи документально оформленим. Кожна з цих форм має свої переваги. Усна форма більш оперативна. Документальна форма сприяє кращому обліку і контролю виконання розпоряджень. Поєднання форм розпорядчої діяльності становить важливу складову сторону діяльності керівника. Розглянемо детальніше розпорядчі методи розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ.

Основною формою розпорядчого впливу на підприємствах, якими керують керівники на засадах єдиноначальності, є накази. *Наказ* - це письмове вирішення певного завдання з переліком конкретних шляхів, термінів, порядку, відповідальних осіб і форм контролю. Виконання наказу обов'язкове, оскільки він виражає волю лінійного керівника, який має право одноособового прийняття рішень. Сам наказ обов'язково повинен відповідати нормам адміністративного права, інакше він юридично може бути неправомірним.

Різновидами розпорядчого впливу є *розпорядження та доручення*, що деталізують конкретні шляхи і способи вирішення завдань у масштабах окремо взятих служб та підрозділів. Розпорядження може бути видане лінійним чи функціональним керівником у межах його повноважень.

В управлінні ЗНЗ також широко застосовується *резолюція*, яка являє собою конкретну вказівку виконавцю щодо здійснення тих чи інших дій, передбачених відповідним документом. Резолюція накладається керівником у лівому верхньому куті документа під кутом до його тексту.

Одним з найважливіших практичних аспектів ефективності розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ є ефективність використання розпорядчих методів управління. Визначити її можна, зіставляючи те, що було передбачено наказами, постановами, розпорядженнями та іншими формами розпорядчого впливу, з тим, що було фактично досягнуто при їх реалізації. Ефективність письмових розпоряджень (наказів) зумовлюється їх кількістю, ступенем обґрунтованості, проявом творчості та ініціативи з боку виконавців, рівнем виконавчої дисципліни. Практикою управління соціально-економічними системами виявлена така залежність: чим вищий рівень (якість) організації праці, виробництва та управління, тим менше видається

письмових розпоряджень. Велика кількість розпоряджень послаблює їхній вплив, перетворюючи у формальні акти, збільшує обсяг роботи управлінського апарату. Слід зазначити, що чим більше письмових вказівок видається, тим більша вірогідність появи непогоджених заходів, термінів, порушень принципу матеріальної та часової забезпеченості розпоряджень. Використовуючи розпорядчі методи управління, сучасний менеджер повинен чітко і грамотно ставити завдання, компетентно аналізувати та ефективно контролювати хід реалізації їх, проводити інструктивну та роз'яснювальну роботу, налагоджувати та підтримувати виконавчу дисципліну.

Інша група методів, спрямованих на ефективний розвиток організаційної культури керівника ЗНЗ, - організаційно-методичні методи управління, тісно пов'язані з організацією різних спрямувань управлінської діяльності. Тому керівникові навчального закладу для забезпечення ефективності використання цих методів розвитку організаційної культури управління важливо підпорядковувати зміст управлінської діяльності завданням роботи в управлінському циклі.

У процесі дослідження ми виокремили ряд завдань, які реалізуються за допомогою організаційно-методичних методів розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ: розвиток спрямованості дій керівників на реалізацію управлінської проблеми; підвищення рівня знань, необхідних для реалізації управлінської проблеми; формування та розвиток умінь, необхідних для реалізації управлінської проблеми; формування потреби керівників у самоосвіті за напрямом, який сприяє вирішенню управлінського завдання; формування усталених професійних цінностей та поглядів; поширення позитивного досвіду вирішення наявної проблеми; організація пошукової діяльності з розробки інноваційних шляхів вирішення управлінського завдання; узгодження індивідуальної позиції та формування колективних цінностей; підтримання та розвиток позитивних традицій у вирішенні наявної проблематики.

Організаційно-методичні методи розвитку організаційної культури керівника інтегруються з індивідуальними, груповими та колективними методами системи управління ЗНЗ, представленими на рис. 3.2.1.

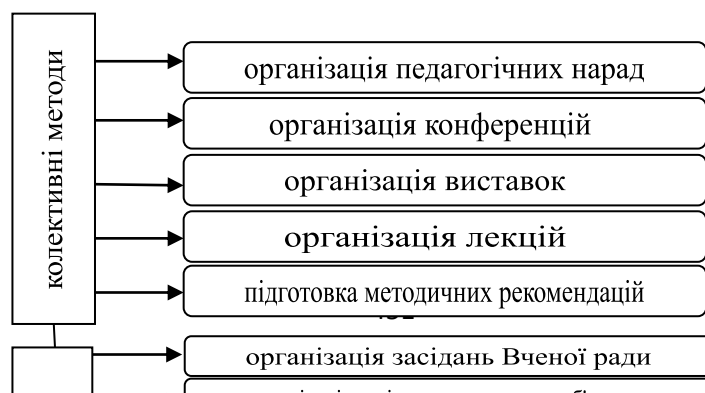


Рис. 3.2.1. Організаційно-методичні методи управління ЗНЗ

Організація засідань педагогічної ради. Педагогічна рада має широкі можливості для реалізації організаційних завдань. Це пов'язано як з тим, що в засіданнях педагогічної ради беруть участь усі педагогічні працівники навчального закладу, так і з традиціями проведення таких рад. Саме на засіданнях педагогічної ради методичним і організаційним питанням приділяють особливу увагу. Для того щоб педагогічна рада ефективно виконувала функцію підготовки членів педагогічного колективу до реалізації завдань роботи навчального закладу, керівникові треба забезпечити:

- відповідність тематики засідань педагогічної ради завданням роботи навчального закладу;
- організацію на засіданнях педагогічної ради виставок матеріалів та книг, які висвітлюють досвід роботи у вирішенні колективного завдання;
- можливість членам колективу, які накопичили відповідний досвід, висвітлити його на засіданні педагогічної ради;
- запрошення на засідання педагогічної ради фахівців з відповідної проблеми, представників інших навчальних закладів, науковців;
- спрямованість рішень педагогічної ради на вирішення організаційних питань та подальшу методичну роботу, орієнтовану на забезпечення реалізації мети роботи навчального закладу;

- оформлення за результатами обговорення відповідного питання на засіданні педагогічної ради тематичних збірок матеріалів, які висвітлюють шлях реалізації колективної мети роботи;

- використання інноваційних форм проведення засідань педагогічної ради, які дають можливість у нетрадиційній формі висвітлити досвід роботи та ефективні шляхи реалізації проблеми, над якою працює педагогічний колектив: творчі звіти педагогів, творчі портрети педагогів, захист інноваційних проектів.

Організація науково-практичних конференцій. Науково-практична конференція дає змогу залучити до активної участі в опрацюванні шляхів вирішення актуальної педагогічної проблеми більше працівників.

Зміст діяльності керівника в організації науково-практичної конференції полягає:

- у визначенні теми конференції, забезпеченні розробки її програми відповідно до завдання роботи навчального закладу;

- ознайомленні всіх зацікавлених з тематикою і терміном проведення конференції;

- запрошенні до виступу на пленарному засіданні провідних фахівців із цієї проблеми;

- забезпеченні активної участі працівників навчального закладу в роботі конференції;

- вирішенні матеріально-фінансових проблем, пов'язаних з проведенням конференції;

- забезпеченні редагування та видання матеріалів конференції;

- забезпеченні конференції необхідними приміщеннями;

- створенні для працівників навчального закладу можливостей відвідати конференцію.

Здебільшого у загальноосвітніх школах керівники вирішують тільки деякі із цих завдань. Це пов'язано з тим, що конференцію проводять найчастіше власними зусиллями і не друкують її матеріали. Але й у такому разі доцільно зібрати всі рукописні тексти виступів і підготувати один або декілька примірників матеріалів конференції.

Організація виставок книг та їх презентація в електронному варіанті. У невеликих за кількістю учнів та педагогів ЗНЗ зв'язок керівників та завідувачів бібліотек тісний і безпосередній. Зміст діяльності керівника щодо застосування цього методу управління полягає у визначенні тематики і строків проведення певних виставок книг. Більш складним є завдання

застосування цього методу у великих навчальних закладах, особливо з розгалуженою системою читальних залів, абонементів. У таких навчальних закладах бібліотечні працівники здебільшого самостійно визначають тематику книжкових виставок. Тому керівникам цих навчальних закладів необхідно вжити заходів для того, щоб перетворити виставки книг на засіб підготовки працівників до реалізації управлінських завдань.

Організація проведення навчальних занять. Учасники навчально-виховного процесу ЗНЗ мають бути зорієнтованими на вимоги до якості шкільної освіти. Для того, щоб перетворити організацію навчальних занять у шкільних аудиторіях в організований процес, як засіб управління, керівнику необхідно вирішити такі завдання:

- визначити відповідність до визначених вимог і правил розкладу навчальних занять учнів, у якому повинні відобразитися умови і специфіка функціонування навчального закладу;

- визначити разом із заступником директора школи, який безпосередньо відповідає за організацію навчального процесу, здатність педагогів до надання якісних освітніх послуг у початковій, базовій та старшій школі в межах нормативного навантаження (шляхом атестації, самозвітів, презентацій впровадження інноватики в навчальний процес і т. п.);

- перевірити наявність графіка проведення педагогами школи відкритих занять та повідомити їх про бажання і час відвідування;

- забезпечити вчителям можливість взаємовідвідування занять;

- організувати впровадження елементів дистанційного навчання;

- організувати постійно діючий моніторинг якості знань учнів;

- впроваджувати інноваційні форми мотивації педагогічної діяльності вчителів з метою підвищення якості шкільної освіти.

За умови реалізації перелічених завдань або більшості з них організація навчально-виховного процесу в ЗНЗ сприяє підвищенню професійного рівня педагогів і якості знань учнів.

Організація роботи методичних об'єднань. Однією з особливостей внутрішнього управління є те, що структура управління має тільки два адміністративних рівні - директор та заступник директора. У великих за кількістю учнів і вчителів школах заступник директора має декілька десятків підлеглих. Ефективно управляти такою кількістю людей неможливо. Тому важливим для керівника є використання такого методу, як організація роботи методичних об'єднань. Цей метод дає змогу створити ще один рівень управління, проміжний між заступником директора та вчителями. Його

застосування може сприяти підготовці вчителів до якісного викладання навчальної дисципліни та реалізації управлінських завдань, пов'язаних з розвитком школи. Ефективне використання цього методу передбачає вирішення керівником таких завдань:

- добір керівників методичних об'єднань;
- стимулювання активної роботи методичних об'єднань;
- координація діяльності методичних об'єднань у вирішенні загальношкільних проблем;
- аналіз ефективності роботи методичних об'єднань.

Доцільно під час призначення керівників методичних об'єднань враховувати рівень їхньої професійної кваліфікації, наявність організаційних здібностей, бажання та можливість виконувати доручення, авторитетність серед педагогів. Активність діяльності методичних об'єднань залежить від наявності цілісної системи методичної роботи школи, кожний компонент якої може виконувати стимулюючу функцію. Складовою цієї системи є чітко визначена мета методичної роботи школи на той чи інший рік, підпорядкована меті роботи навчального закладу. Це дає змогу визначити зміст роботи методичного об'єднання, використання традиційних форм методичної роботи: регулярне проведення засідань методичних об'єднань, методичні декади, огляди діяльності методичних об'єднань, випуск методичних бюлетенів, збірок, проведення презентації передового досвіду.

Стимулювати активність методичної роботи можуть наявність і використання критеріїв оцінки цієї ланки діяльності школи та обговорення її ефективності на засіданнях педагогічної ради. Якщо є можливість, то варто не тільки морально, а й матеріально стимулювати діяльність керівників методичних об'єднань. Позитивно впливають на стан методичної роботи надання можливості членам методичних об'єднань ознайомлюватися з новою психолого-педагогічною та спеціальною літературою, забезпечення методичних об'єднань відповідними приміщеннями з комп'ютерним обладнанням, інтернетом та іншими необхідними умовами для здійснення їхньої діяльності. Керівник навчального закладу здійснює управління діяльністю методичних об'єднань з реалізації колективних цілей шляхом спілкування з його членами, проведення нарад з керівниками методичних об'єднань. Найголовніше - забезпечити діяльність методичних об'єднань, яка б не обмежувалася проведенням засідань, а здійснювалася систематично й відповідно до плану. Активізувати діяльність методичних об'єднань дають можливість розробка та запровадження системи оцінки їх роботи.

Завдання аналізу ефективності роботи методичних об'єднань полегшує наявність критеріїв оцінки їх діяльності:

- рівень проблем, на вирішення яких спрямована діяльність методичного об'єднання (репродуктивний, частково-пошуковий, дослідницький);
- спрямованість діяльності методичного об'єднання на вирішення загальношкільних предметних та індивідуальних завдань;
- задоволеність вчителів діяльністю методичного об'єднання;
- активна участь учителів у діяльності методичного об'єднання;
- структура мотивів участі вчителів у педагогічній роботі (бажання запобігати неприємностям, досягти позитивних змін у розвитку учнів, посісти відповідне місце у педагогічному колективі тощо);
- характер труднощів, яких зазнають вчителі;
- структура професійних інтересів вчителів;
- рівень кваліфікації педагогів;
- якість навчально-виховного процесу.

Організація та проведення нарад. Народа - це колективне обговорення певного питання групою працівників, які мають безпосереднє відношення до її вирішення. Народи є періодичні, спрямовані на вирішення поточних проблем, а також спрямовані на забезпечення реалізації колективних завдань роботи. Необхідність в організації таких нарад постає, якщо у реалізації колективної мети виникають певні організаційні чи методичні ускладнення.

Побутує думка, що в нараді мають брати участь 7-8 осіб, яких добирають з числа осіб, компетентних у питаннях, що обговорюються. Такий підхід є обґрунтованим, якщо нарада виконує тільки одну функцію - розроблення управлінського рішення. В цілому ж нарада спрямована насамперед на підвищення рівня готовності членів колективу до спільної діяльності. Тому до наради доцільно запрошувати всіх, хто бере участь у цій діяльності. Якщо керівникові вдається забезпечити змістовність наради, її чіткість, можливість бажаючих висловити свою думку, то й значна кількість учасників не заважає реалізації завдань наради. Успіх наради залежить передусім від її підготовки та продуманої логіки її проведення. Найголовніше на цьому етапі - детально проаналізувати ситуацію, що склалася, характер та причини появи ускладнень у процесі реалізації колективного завдання. Досвідчений керівник застосовує декілька логічних підходів до проведення нарад. Вважаємо за необхідне підкреслити, що під час проведення нарад керівнику доцільно дотримуватися загальноприйнятних вимог:

- розпочинати нараду необхідно вчасно, не очікуючи тих, хто запізнюється;
- максимально чітко сформулювати мету наради;
- розпочинати варто з позитивних моментів, що дає впевненість в успішному завершенні наради;
- проблему, яка вирішується, доцільно подати цікаво, образно, із захопленням;
- відкриття наради має тривати не більше двох хвилин;
- необхідно постійно підтримувати розмову, використовуючи для цього запитання, пояснення чи підбиваючи попередні підсумки;
- у разі виникнення конфлікної ситуації слід негайно вжити заходів, щоб її попередити або нівелювати;
- не слід допускати непродуманих рішень, а брати до уваги лише обґрунтовані конкретні пропозиції;
- учасники наради повинні отримувати слово лише з дозволу головуючого;
- завжди повинен говорити лише один учасник;
- головуючий повинен вислуховувати думки всіх опонентів;
- щоб уникнути непорозуміння, керівник повинен у разі необхідності уточнювати зміст повідомлення окремих учасників;
- необхідно якнайчастіше підбивати попередні підсумки для того, щоб продемонструвати учасникам, наскільки вони наблизились до мети;
- головуючий повинен економити час. Для цього на початку наради слід пояснити, що проблему можна розв'язати у відведений час. Слід уникати затягування наради.

Константувати успішне завершення наради можна за умови якщо :

- досягнуті на нараді результати формулюються стисло і конкретно;
- розбіжність у думках не змінюють при цьому домінуючої позиції;
- визначені зміст і терміни заходів, яких слід вжити для практичної реалізації прийнятого рішення, а також відповідальних за виконання та осіб, що будуть контролювати цей процес;
- використано всі можливості для стимулювання учасників на виконання прийнятих рішень та висловлена подяка за висловлені пропозиції.

Організація відкритих занять дає позитивний ефект, якщо доповнює теоретичну підготовку працівників до реалізації мети роботи навчального закладу. Організацією відкритих занять займаються заступники директорів навчальних закладів, завідувачі відділів, кафедр, їхні функції полягають у

визначенні викладача, який буде проводити відкрите заняття, та узгодженні з ним змісту, форми й методів проведення цього заняття. Якщо у досвіді роботи вчителів немає інноваційних методів роботи, спрямованих на реалізацію завдання навчального закладу, то спочатку треба напрацювати такий досвід, а потім уже проводити відкрите заняття. Бажано за тиждень до відкритого заняття вивісити інформаційний лист, в якому вказати тему, мету, завдання, план, форму та методи заняття. Доцільно застосувати додаткові засоби мотивації відвідування працівниками відкритого заняття - повідомити про відкритий урок на оперативній нараді, з кимось провести (якщо це необхідно) співбесіду особисто, запросити на свій урок і т.ін. Ефективним прийомом підготовки відкритого заняття є колективна розробка його моделі, що збільшує кількість залучених до спільної справи, підвищує інтерес до заняття в колективі. Після проведення відкритого заняття головним завданням для керівника є організація його обговорення, яке слід починати із самоаналізу педагога. Важливо під час обговорення заняття спрямувати увагу присутніх не на пошуки недоліків, а на аналіз найбільш ефективних шляхів їх усунення.

Організація семінарів є одним з ефективних групових способів підготовки членів колективу до реалізації мети роботи навчального закладу. До роботи в семінарі залучають 25-30 педагогів з різним рівнем досвіду і знань. Така кількість членів семінару дає можливість брати активну участь у проведенні занять усіх його членів. Залежно від кількості працівників у навчальному закладі може бути один або декілька семінарів. Специфіка мети роботи навчального закладу на управлінський цикл зумовлює необхідність підготовки до її реалізації всіх або більшості педагогів. Важливо, щоб усі були охоплені певними видами такої підготовки. Одного семінару досить, якщо решта членів колективу охоплена іншими формами організаційно-методичної роботи, наприклад, творчими групами. Для того, щоб забезпечити реалізацію мети роботи, семінар повинен бути постійно діючим. Періодичність проведення занять залежить від мети роботи, її складності, новизни, рівня готовності працівників до її реалізації. Заняття постійно діючого семінару можуть проводитись один раз на чверть, щомісяця, щомісяця у першому півріччі. Функції керівника навчального закладу або його заступника полягають у визначенні теми семінару, тематики окремих занять та організації розробки планів семінарів. Якщо мета роботи навчального закладу - створити систему розвитку організаційної культури культури осо-

бистості, то в ЗНЗ може бути організований постійно діючий семінар «Організаційна культура особистості: здобутки та проблеми.»

В управлінні навчальними закладами беруть участь не лише керівники навчального закладу, а й педагоги та учні. У зв'язку з демократизацією суспільного життя в цілому та управління зокрема, тенденція до активного залучення учнів до управління ЗНЗ набуває подальшого розвитку. У зв'язку з тим, що учні не володіють великим життєвим досвідом і досвідом управлінської діяльності, вони потребують цілеспрямованої загальноорганізаційної підготовки та підготовки до участі у реалізації певних завдань роботи навчального закладу. Так, якщо в навчальному закладі одним із проблемних завдань є дотримання етичного кодексу поведінки всіх учасників навчально-виховного процесу, то для реалізації цієї проблеми, перш за все, необхідно залучити учнів-лідерів, яких слід навчити методиці сповідування шкільних і особистісних цінностей, норм та правил поведінки, вивчення прагнень учнівської молоді, планування інтерактивних методів підготовки та проведення різних заходів, аналізу їх ефективності, способів залучення учнів до активної участі у формуванні та розвитку культури школи.

Особливістю розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ є *організація батьківського всеобучу*. Інтеграція зусиль батьківської громадськості до процесу навчання й виховання школярів є одним із основних завдань організаційної культури керівника школи. Якщо, наприклад, розглядати таке завдання навчального закладу як створення сприятливих умов для творчого розвитку учнів, то для цього необхідно залучати батьків, використовуючи різні форми педагогічного і психологічного всеобучу (лекції, бесіди, круглі столи, тематичні семінари, демонстрацію фільмів із даної проблематики, консультації психологів і т. п.), в ході якого слід розглянути питання:

- значення творчого розвитку дитини;
- діагностика творчих нахилів дитини;
- організація творчої діяльності дітей вдома;
- можливості гуртків та клубів в організації творчої діяльності дітей;
- засоби стимулювання творчої активності дітей;
- взаємодія школи та сім'ї в організації творчої діяльності дітей.

Реалізація поставленого завдання залежить також і від стилю взаємодії педагогічного колективу, психолога та соціального педагога школи із батьками учнів. Якщо на батьківських зборах використовують переважно

негативну інформацію, то стосунки з батьками можуть стати ворожими, і більшість батьків не відвідуватимуть заняття педагогічного всеобучу.

Виявом організаційної культури керівника ЗНЗ є також уміння організувати екскурсії для персоналу ЗНЗ з метою відпочинку або з метою підвищення їх професійного рівня.

Від керівника навчального закладу залежить, чи організована в ЗНЗ діяльність творчих груп щодо реалізації проблеми, над якою працює колектив навчального закладу. Часто в навчальних закладах створюється декілька творчих груп, які опрацьовують різноспрямовані теми, що ускладнює забезпечення загальної цілеспрямованої діяльності колективу. Творча група - це, на нашу думку, організований на громадських засадах невеликий колектив працівників навчального закладу, які поглиблено вивчають певну наукову проблему, сутність і технологію того чи іншого досвіду і забезпечують його творче впровадження. Керівникові навчального закладу слід враховувати те, що *творча група* - це невелике за чисельністю об'єднання, а підготувати до реалізації мети необхідно всіх педагогів. Тому доцільно створювати творчу групу ще до офіційного визначення мети роботи або одразу після її визначення. Так, якщо у навчальному закладі прийнято рішення перейти на профільну систему організації навчального процесу в старшій школі, то на одній із кафедр учителів-предметників можна створити творчу групу, яка протягом семестру опрацює цю проблему, а у другому семестрі почне поширювати цей досвід. У процесі педагогічного дослідження ми визначили етапи організації діяльності творчих груп для впровадження інноваційних процесів у практику роботи школи.

1-й етап. Вивчення науково-педагогічної літератури з проблеми освоєння наявного досвіду, консультації з представниками науки, досягнення високої компетентності в сутності проблеми, яка вивчається.

2-й етап. Розробка моделей, схем, рекомендацій, порад щодо застосування на практиці досягнень науки, конкретизація практичних рекомендацій, розроблених вченими, відповідно до специфіки контингенту вчителів навчального закладу, класу, групи.

3-й етап. Апробація рекомендацій, розроблених на основі теоретичних положень, коригування їх у процесі практичного застосування, набуття власного досвіду з даної проблеми.

4-й етап. Поширення набутого досвіду, демонстрація його широким масам працівників; виступи з повідомленнями про цей досвід, пропаганда його в пресі, впровадження в практику; консультування при підготовці та

проведенні семінарів-практикумів, педагогічних читань, науково-практичних конференцій тощо.

Поєднати теоретичні та практичні аспекти усвідомлення важливості розвитку організаційної культури керівника для формування позитивного іміджу ЗНЗ допомагає ділова гра. *Ділова гра* - це метод навчання професійній діяльності шляхом її моделювання, близького до реальних умов, з обов'язковим динамічним розвитком ситуації, завдань чи проблеми, що розв'язується, у відповідності до характеру рішень та дій учасників. У процесі ділової гри відбувається діалог на професійному рівні, зіткнення думок і позицій, взаємна критика гіпотез і пропозицій, їх обґрунтування й зміцнення, що веде до появи нових знань, сприяє набуттю досвіду щодо вирішення професійних проблем і психолого-педагогічних ситуацій.

Процес організації гри включає кілька етапів:

- Визначення мети гри (коротко характеризується мета, визначається обсяг знань, якими повинні володіти учасники гри до її початку).

- Вибір теми гри, яка відповідає меті роботи навчального закладу. Тема ділової гри має містити у своєму змісті управлінську ситуацію або завдання, для вивчення та розробки шляхів вирішення яких доцільно використати гру.

- Визначення типу гри за її призначенням (для визначення шляхів реалізації завдання та опрацювання засобів діяльності, для навчання, для визначення обмежень, які ускладнюють реалізацію мети навчального закладу, комплексні ігри).

- Аналіз головних закономірностей, зв'язків, відносин у діяльності, що моделюється, виходячи з проблеми, яка лежить в основі гри.

- Розподіл ролей між учасниками гри з урахуванням особистих даних, знань і здібностей. Для підвищення відповідальності й активності учасників з їх числа необхідно виділити рецензентів кожної ролі, опонентів і групу експертів або оцінювачів.

- Особливе місце відводиться керівнику, який вирішує полемічні питання, що виникають у ході гри, контролює дотримання певного ігрового режиму й оцінює діяльність кожного учасника.

- Створення переліку варіантів рішень, які приймають учасники гри.

- Конкретизація сценарію гри.

- Оскільки в основі гри лежить модель події, ситуації в навчально-виховному процесі, то модель гри необхідно створити заздалегідь. Послідовність етапів гри має відповідати тій, що є в реальній дійсності.

- Формулювання правил, розподіл функцій між учасниками. Уточнення

основних ігрових ситуацій.

- Кожна група учасників одержує певну інструкцію, де послідовно викладені завдання, які вона має реалізувати на всіх етапах гри.

- Формулювання системи заохочень гравців. Для гри розробляється система стимулювання. Слід конкретно вказати щодо кожної групи учасників, за що вона заохочується або штрафується у процесі гри, а також правила підрахунку результатів гри в цілому.

- Проведення гри: оцінка розроблених моделей діяльності та визначення переможців у діловій грі.

- Підбиття підсумків ділової гри.

Для ефективного проведення гри рекомендують мати мінімум дві, максимум - чотири години в один день. Оптимальна кількість питань (завдань) для розгляду та моделювання – 2-3. Після виконання одного із завдань доцільно перерозподіляти рольові функції між учасниками гри. При аналізі ділової гри слід узагальнити напрацьовані шляхи вирішення завдання навчального закладу в поточному управлінському циклі та рекомендувати використовувати їх у практичній діяльності.

Розглянемо приклад. Проблема, над якою працює начальний заклад - створення сприятливих умов для демократизації стосунків між педагогами та учнями. Перед керівництвом навчального закладу постало завдання - створити ситуацію, яка б дала можливість педагогам переосмислити свою діяльність та визначити шляхи демократизації стосунків з учнями. У педагогічному колективі прийнято рішення провести ділову гру, яка продемонструє зразок стосунків у системі «учень - педагог». Для реалізації мети необхідно було змоделювати комплексну гру, яка б дала змогу вирішити низку аналітичних та моделюючих завдань. *Перший етап* цієї гри - проведення самоаналізу стосунків у системі «учень - педагог». Для реалізації цього етапу створено три групи - експертів, педагогів та учнів. Експерти опитують педагогів та учнів і створюють банк конфліктних ситуацій та ситуацій, в яких порушувалися права школярів. Крім того, вони з'ясовують думки педагогів та учнів про причини виникнення таких ситуацій. *Другий етап* - проведення педагогічної ради, на якій експертна група ознайомлює членів колективу з результатами попередньої роботи та розглядаються шляхи демократизації стосунків учнів та вчителів. *Третій етап* - програвання найбільш типових ситуацій, виявлених на першому етапі, відповідно до нових моделей діяльності. Така ділова гра, на відміну від реальної педагогічної ради, дає можливість членам колективу позбавитися від

психологічних обмежень та суб'єктивізму в оцінці реального стану справ і пошуку нових моделей діяльності.

Організація наставництва. Цей метод є додатковим до колективних і групових методів організації роботи з молодими вчителями. Необхідність його використання виникає тоді, коли педагогічний колектив в основному готовий до реалізації мети роботи, а хтось із педагогів-початківців ще не має достатньої фахової підготовки. Керівник з високим рівнем організаційної культури повинен мотивувати бажання наставника на необхідність надати допомогу педагогу-початківцю в актуальних для нього на цей час питаннях професійного становлення. Форми роботи наставника з педагогом-початківцем можуть бути різними: бесіди, консультації, запрошення на свої уроки, відвідування та аналіз уроків молодого педагога, спільна розробка моделей занять, спільне відвідування уроків інших вчителів, спільна підготовка доповідей. Ефективність використання цього методу залежить від багатьох факторів: наявності досвідчених педагогів, наявності у них вільного часу для виконання функцій наставника, рівномірності розподілу громадських доручень, суспільного статусу доручення наставника, наявності системи оцінки виконання наставницьких функцій, вмотивованості наставників та педагогів-початківців на спільну діяльність, їх психологічна сумісність. У зв'язку з цим, зміст діяльності керівника з організації наставництва полягає у створенні сприятливих умов для ефективної взаємодії досвідчених педагогів та педагогів-початківців, спрямованої на об'єднання колективу школи навколо спільних ідей, формування взаєморозуміння та взаємодії у процесі навчання та виховання учнівської молоді.

Бесіда - головний метод ділового спілкування; вона може виконувати різні завдання: отримання інформації, мотивації діяльності працівника, надання інформації, узгодження спільних дій. Бесіда може виконувати й організаційні завдання. Вона може бути проведена з ініціативи працівника або керівника. Початок бесіди присвячують аналізу ситуації, пов'язаної з реалізацією мети спілкування. Керівник повинен чітко з'ясувати, що зумовило звернення працівника, яким є стан обговорюваної проблеми на даний час, які причини ускладнюють ситуацію. Найбільш поширеними причинами ускладнень при спілкуванні керівника з педагогічним і обслуговуючим персоналом в умовах школи, як показують результати нашого дослідження, такі:

- недостатній рівень кваліфікації працівника;
- недостатня інформованість працівника про прийняті рішення та

шляхи реалізації завдання;

- неузгодженість діяльності окремих працівників та структурних ланок;
- недостатня обґрунтованість прийнятих раніше рішень;
- відсутність необхідних для реалізації завдання ресурсів;
- недостатня вмотивованість працівника;
- завантаженість працівника великою кількістю завдань;
- низький рівень організаційної культури керівника.

Знання типових причин відхилень у процесі ділового спілкування дає можливість керівникові швидко оцінити ситуацію і спрямувати бесіду на розв'язання наявних суперечностей. Після з'ясування всіх особливостей ситуації керівникові доцільно дати можливість працівнику запропонувати свої шляхи розв'язання проблеми та разом обговорити їх. У разі необхідності керівник надає підлеглому методичну допомогу або рекомендує ознайомитись з певною літературою та педагогічним досвідом. Ефективною такою бесідою можна вважати, якщо спільно прийняте рішення, що дає змогу зняти наявні суперечності та поліпшити ситуацію.

Якщо у працівника низький рівень мотивації участі у спільній справі, то доцільно обговорити її значення для навчального закладу і для працівника.

Якщо низьким є рівень кваліфікації та готовності працівника до діяльності з реалізації обговорюваної проблеми, то необхідно визначити шляхи його самоосвіти й надати йому методичну допомогу. Важливо, щоб наприкінці такої бесіди працівник сам виявив бажання змінити ситуацію на краще.

Під час планування бесіди керівнику необхідно продумати:

- яка головна мета бесіди;
- яка ймовірність її успішного завершення;
- як поставиться до бесіди співрозмовник;
- чи готовий він до обговорення проблеми;
- який результат сприйме як сприятливий;
- які запитання він може поставити;
- які прийоми впливу необхідно застосувати в розмові;
- як необхідно поводитись, якщо співрозмовник одразу з усім погодиться або, навпаки, все заперечить;
- як необхідно поводитись, якщо співрозмовник не відреагує на аргументацію, виявить недовіру.

Необхідність застосування керівником методу інструктажу у процесі управління виникає, коли в колективі напрацьовано інваріантні способи

вирішення певного завдання, і ситуація вимагає суворого їх дотримання. Така ситуація здебільшого виникає тоді, коли до навчального закладу приходить новий працівник, і його потрібно ознайомити з уже визначеними формами роботи. Так, якщо в навчальному закладі метою роботи є створення умов для індивідуалізації навчального процесу в спеціалізованих класах і вже напрацьована форма складання індивідуальних планів розвитку учнів, то нового педагога слід ознайомити зі змістом роботи з такого планування. Цей метод передбачає, що керівник, знайомлячи працівника з даним видом діяльності, висвітлює нові форми та методи діяльності підлеглого. Бажано не лише усно ознайомити працівника зі змістом роботи, а й надати йому письмові методичні рекомендації, зразки документів, планів. Після інструктивної частини спілкування керівник за допомогою декількох запитань з'ясовує, чи зрозумів працівник, що і як йому належить зробити, як він ставиться до цієї роботи, чи згоден він її виконувати. У такому разі використовуються елементи бесіди, яка виконує функцію прийому *методу інструктажу*. Про ефективність використання цього методу управління свідчать:

- розуміння значення майбутньої роботи;
- вмотивованість працівника на діяльність з реалізації колективної мети;
- знання того, що і як потрібно робити.

Організація підвищення кваліфікації. Ще за радянських часів в Україні склалася чітка система підвищення кваліфікації педагогічних працівників. До позитивних її рис належать наявність установки на підвищення кваліфікації, державний характер фінансування системи підвищення кваліфікації, реалізація принципів обов'язкового підвищення кваліфікації, реалізація принципу обов'язкового підвищення кваліфікації один раз на п'ять років. Тепер фактично збереглася тільки система підвищення кваліфікації вчителів, яка функціонує за старими, не завжди позитивними традиціями.

Роль керівника за традиційної системи організації підвищення кваліфікації полягає у складанні графіка підвищення кваліфікації і забезпеченні його реалізації. Але міжнародний стандарт ISO 2000 вимагає, щоб напередодні підвищення кваліфікації визначався початковий рівень готовності працівника до виконання своїх функцій, а після завершення підвищення кваліфікації було проведено аналіз змін у практичній діяльності цього працівника. Реалізація цих положень може істотно вплинути на ефективність підвищення кваліфікації, але потребує подолання певних психологічних бар'єрів та значних зусиль керівників. Для того, щоб пов'язати

підвищення кваліфікації з ефективністю діяльності навчального закладу, керівникові необхідно заздалегідь узгодити з працівником завдання для самостійної роботи і тему випускної роботи. У такому разі працівник буде розглядати підвищення кваліфікації не як формальний захід, а як спосіб вирішення практичних завдань і саморозвитку. Будь-які прогресивні зміни навчальному закладі неможливі без змін у діяльності працівників, усвідомлення цього дає можливість керівникові ефективно використовувати метод організації підвищення кваліфікації.

Організація самоосвіти. Використання цього методу дає можливість забезпечити належний рівень організаційної культури керівника ЗНЗ та працівників навчального закладу і спрямувати його на вирішення колективних та індивідуальних завдань, їх саморозвиток, подолання ускладнень та недоліків у роботі. Поширення формалізму в застосуванні цього методу зумовило те, що самоосвіта педагогів нині здійснюється переважно стихійно. Найважливішими завданнями керівника з організації самоосвіти є:

- створення системи стимулів активізації самоосвіти;
- забезпечення необхідних умов для здійснення самоосвіти;
- розробка та впровадження організаційних форм самоосвіти;
- вивчення ефективності самоосвіти.

Функцію стимулювання самоосвіти педагогічних працівників навчального закладу можуть виконувати:

- атмосфера творчого пошуку, яка панує в педагогічному колективі;
- об'єктивна оцінка діяльності працівників;
- пропаганда педагогічних технологій та педагогічного досвіду;
- наявність можливостей кар'єрного зростання;
- організація науково-дослідної роботи;
- переорієнтація працівників з функціональних на психологічні результати діяльності;
- особистий приклад організаційної діяльності керівника ЗНЗ;
- сприятливі умови для організації самоосвіти (можливість отримувати сучасну інформацію про передовий досвід і наукові здобутки в педагогічній і управлінській діяльності керівника ЗНЗ; пристосування розкладу занять, режиму роботи керівників та педагогів до їхньої потреби у вільному часі; наявність у навчальному закладі приміщень, у яких працівники мали б можливість займатися самоосвітою; наявність можливостей для своєчасного підвищення кваліфікації; можливість відвідувати інші

навчальні заклади, наукові конференції, брати участь у конкурсах педагогічної майстерності, зустрічатися з науковцями з метою підвищення професійної компетентності). Ефективність організації самоосвіти залежить від застосування цілісної системи її організаційних форм. Сюди входять залучення педагогів до розробки індивідуальних та колективних методичних тем, організація своєчасного та якісного підвищення кваліфікації, залучення до науково-дослідної роботи, проведення конкурсів педагогічної майстерності, організація неформальної атестації працівників, мотивація їх до пропагування свого досвіду, розробка нових курсів зі шкільного компонента. Забезпечення ефективності організації самоосвіти передбачає аналіз її стану. Функцію критеріїв оцінки цього напрямку діяльності можуть виконувати такі показники:

- динамічний розвиток навчального закладу, здатність педагогічного колективу вирішувати нові педагогічні завдання;
- висока ефективність навчально-виховного процесу;
- рівень охоплення самоосвітою педагогічних працівників;
- індивідуальні досягнення педагогічних працівників;
- активне ставлення педагогічних працівників до заходів, пов'язаних із самоосвітою;
- своєчасне виконання планів підвищення кваліфікації педагогів та управлінців.

Таким чином, забезпечення активізації самоосвіти працівників навчального закладу є умовою його динамічного розвитку, а динамічний розвиток зумовлює підвищення потреби у самоосвіті педагогів та інших працівників [828].

Підсумовуючи викладене, ми зазначаємо, що організаційна культура керівника визначає ступінь володіння знаннями теорії управління на основі певних закономірностей. Принципи та функції розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ забезпечують ефективність даного процесу засобами та формами застосування методів організаторської роботи, використанням набутого досвіду, навичками та вміннями здійснювати різноманітні організаційні процедури, що складають значну питому вагу в структурі управлінської діяльності керівника. До числа організаційних процедур можна віднести: підбір та розстановку кадрів, роботу з кадрами; розробку організаційних норм і нормативів, планів особистої роботи; постановку задач і доведення їх до виконавців, розпорядництво, контроль виконання управлінських рішень та ін. У свою чергу ефективність організаційної

культури керівника ЗНЗ повинна визначатися за допомогою певних критеріїв та рівнів.

3.3. Критеріальні характеристики та рівні розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу

При наявності згоди незначні справи виростають, при незгоді - найвеличніші гинуть.

Гай Саллюстій Крисп

Широкий теоретичний і практичний інтерес до проблеми оцінки і розвитку організаційної культури в усьому світі є яскравим свідченням розуміння вченими і фахівцями з менеджменту важливості і унікальності цього стратегічного інструменту. Адже в сучасних умовах, коли організації мають рівні можливості у використанні передових технологій, забезпеченні високого рівня якості продукції чи послуг, головним змістом стратегічного управління організацією є розробка і реалізація стратегічного плану її розвитку. А це передбачає, в першу чергу, формування нової організаційної культури, яка забезпечує практичну реалізацію стратегії ефективного розвитку організації. [455].

У соціологічній та психологічній літературі відрізняють поняття «ефективність управління закладом освіти» та «ефективність управлінської

діяльності керівника закладу освіти». Поняття «ефективність управління закладом освіти» будь-якого типу складне і містке. Воно інтегрує низку показників ефективності його складових: оцінку результативності діяльності педагогічного та учнівського колективів, адміністративно-управлінської ланки, допоміжного персоналу. Кожна із перерахованих складових являє собою складну підсистему, яка має характерні ознаки та параметри, потребує окремого фундаментального дослідження, розробки критеріїв і методики оцінки ефективності їх функціонування. Широка плановість та масштабність цієї проблеми виправдовує обмеження вибору провідної складової системи управління закладом освіти – управлінської діяльності керівника, успішність якої великою мірою залежить від рівня його організаційної культури.

Проблема оцінки ефективності будь-якої діяльності людини не нова. Вона була предметом вивчення ще стародавніх філософів та педагогів минулого (Г. Гельвецій, Я. Коменський, М. Пирогов, К. Ушинський, А. Макаренко, В. Сухомлинський та інші), а також сучасних вчених філософів, політологів, соціологів, психологів та педагогів (В. Андрушенко, Г. Волинка, І. Зязюн, О. Киричук, Л. Карамушка, Н. Коломинський, О. Савченко, О. Удод, В. Шинкарук). Вивчення та аналіз їх дозволяє зробити висновки про те, що прийнятною є оцінка процесу діяльності («процесуальна оцінка») та оцінка результативності суб'єкта діяльності («оцінка результативності»). Непересічне теоретичне і практичне вивчення для ефективного управління мають науково обґрунтовані критерії вивчення ефективності управління навчальним закладом. *Критерій* розглядається як ознака, на підставі якої виробляється оцінка, визначення або класифікація чогось; міра оцінки, судження. Показник може виступити як оцінка стану, розвитку, ходу, зміни процесу або явища.

Г. Єльнікова визначає критерії якості педагогічної діяльності як ознаки, за якими визначається ступінь відповідності педагогічної діяльності встановленим цілям, стандартам, нормам [236]. Ми розуміємо під *критерієм* найсуттєвіші ознаки, що характеризують якісний прояв стану складових частин або всієї системи в цілому. Наявність критеріїв дозволяє робити порівняльний аналіз, оцінку ефективності і рівня стану управління навчальним закладом його структурних компонентів. Але потрібно мати на увазі поліструктурність такого об'єкту як навчальний заклад і системи управління ним потребують великої кількості критеріїв для оцінки його діяльності, що створює утруднення для їх оперативного використання. Тому критерії потребують певної інтеграції, як найраціональніше на наш погляд

може бути здійснена у таких напрямках: розробка еталонної моделі кінцевого результату діяльності, найбільш оптимального стану тієї чи іншої системи її складових; визначення мінімально необхідного реального часу для досягнення оптимального стану; мінімальна витрата матеріальних засобів і енергоресурсів для досягнення кінцевої мети і забезпечення високої якості функціонування середнього навчального закладу.

Управлінська діяльність є складною та багатогранною, що включає низку аспектів, функцій, видів діяльності, окремих дій, операцій. Оцінка її ефективності потребує розробки й удосконалення педагогічно-доцільних наукових підходів, методик, критеріїв. Один з підходів до оцінки ефективності управлінської діяльності висвітлено А.М. Омаровим. Його сутність полягає у зведенні складної діяльності керівника до більш простих елементів, що сприяє більш ефективній її оцінці в цілому. При цьому слід, на думку автора, враховувати такі фактори:

- масштаб діяльності керівника, який визначається різновидами та складністю питань, які він розв'язує, об'ємами характеристик системи, якою керує;

- ступінь самостійності, який проявляється в широті компетенції (об'єм та характер повноважень керівника);

- об'єм функцій керівника, міра відповідальності за їх реалізацію (в межах відповідності повноважень і відповіда-розумова напруга, яка визначається в основному перерахованими вище факторами, тобто характеристиками управлінської діяльності керівника.

Оцінка ефективності управлінської діяльності керівника є надзвичайно важливим і складним аспектом цієї проблеми. Складність її розв'язання полягає у правильному розумінні, що вважати результатом діяльності керівника. Як свідчать результати сучасних досліджень, визначити, якою мірою особисто керівник впливає на ефективність функціонуючої системи школи, а де заслуги педагогічного колективу, нелегко. Незважаючи на це, вчені прагнуть до встановлення міри особистого вкладу керівника в кінцевий результат діючої системи, а також встановлення, якими способами він досягається. При цьому не виключається збіг як позитивних так і негативних обставин, тобто вплив на систему факторів випадковості. Так, В.І. Бондар, ефективність управління розглядає як філософську категорію і дає чітке визначення: «Ефективність – це міра діяльності, якість системного об'єкта управління. Визначити ефективність управлінської діяльності – означає порівняти досягнуті результати з тими, які передбачені метою управління»

[92]. Основні положення теорії ефективності та ефективності управління відображаються в наукових працях В. Антонова [35], Т. Безродної [84] О. Вороніна [127], Г. Козаченка [344], Н. Шишкіна [874] А. Куценка [416], М. Макаренка [453], В. Ткача [Ошибка! Источник ссылки не найден.], А. Червяченка [842] та ін.

Хоча активні наукові дослідження з проблем ефективності управління складних соціально-економічних систем широко розробляються сьогодні, проте дана проблематика є відносно молодим напрямком науки менеджменту. Особливої актуальності набувають завдання розробки та удосконалення інструментальних заходів ефективності управління навчальним закладом, які забезпечують цілеспрямований рух закладів у межах обраних пріоритетів розвитку та дозволяють суттєво знизити різноманітні втрати на підставі прийняття обґрунтованих рішень.

Процес організації в сучасному менеджменті розглядається як складна система, тобто сукупність елементів і зв'язків, що утворюють відповідну цілісність. Це насамперед система соціо- і техноекономічних компонентів з наявністю прямого та зворотнього зв'язків. Системний підхід до визначення організації як економічної категорії робить неможливим ефективне функціонування та розвиток організації. Важливою є взаємодія комплексу елементів як результат досягнення динамічної рівноваги. Саме результативна робота сукупності елементів організації залежить від ефективного управління закладом. Термін «ефективність» (від лат. *efficientia*) розглядається як результативність певного процесу, дії. Ефективність є багатоаспектним поняттям [129]; яке вживається тільки щодо цілеспрямованої дії або процесу, а тому це дозволяє використовувати його як результат діяльності.

На нашу думку, категорію «ефективність» необхідно розглядати з якісної та кількісної позицій. Сутність категорії, а саме логічний, теоретичний зміст відображає якісна сторона. Кількісна сторона, у свою чергу, відображає економію часу при досягненні цілей суспільного виробництва в ході процесу відтворення і на окремих його фазах у масштабах всієї економіки держави, окремих її галузей та суб'єктів господарювання. Це можна пояснити тим, що на всіх етапах розвитку суспільство повинно дотримуватись умови мінімізації витрат ресурсів. Як економічна категорія *ефективність* є єдиною якісно-кількісною характеристикою результативності господарювання. Незважаючи на поширеність використання даної категорії, на сучасному етапі науковці не дійшли згоди щодо єдиного її визначення [Ошибка! Источник ссылки не найден.], До

того ж, категорія ефективності має досить неоднорідну внутрішню структуру, оскільки, цілісність, багатомірність, динамічність і взаємопов'язаність різноманітних сторін діяльності знаходять своє вираження за її допомогою. Це зумовлено, насамперед, тим, що означена категорія пов'язана із сутністю і змістом важливих економічних законів суспільства, відображає інтереси як всього суспільства, так і кожного індивідуума [842], а також охоплює всі сторони господарської діяльності. Що стосується управління, то це складний і динамічний процес, керований і здійснюваний людьми для досягнення поставленої мети. Загалом управлінська діяльність передбачає виконання певних функцій, кожна з яких спрямована на вирішення специфічних і складних проблем, які постають перед навчальним закладом у його діяльності [416].

Ефективний процес управління в загальноосвітньому навчальному закладі обумовлюють результати, які свідчать про досягнення всіх поставлених цілей.

Ефективність управління - це комплексна та багатогранна категорія. Тобто ефективність управління слід розглядати як комплексну характеристику управління, яка відображає ступінь досягнення цілей діяльності навчального закладу [344].

Складність і багатогранність ефективності управління пояснюються складністю самої категорії управління. Питання ефективності управління, з одного боку, є невід'ємним аспектом управління, з іншого – вони не мають однозначних рішень [138; 344; 529].

Здійснюючи детальну характеристику поняття «ефективність управління» ми вважаємо за доцільне зауважити, що вбачаємо в цьому наявний взаємозв'язок між ефективністю управління ЗНЗ і рівнем організаційної культури його керівника, оскільки культура є механізмом удосконалення управлінської діяльності. В свою чергу, М. Макаренко зазначає, що ефективність управління необхідно розглядати як систему, яка може досягти успіху за умови наявності відповідного механізму. М. Макаренко [453] виділяє такі основні елементи механізму ефективного управління розвитком навчального закладу: планування, координування, комунікація, стимулювання та контроль. Ці елементи є взаємопов'язаними.

Досить часто виникають проблеми з кількісною оцінкою ефективності управління, адже завжди існує проблема відсутності одного критерію оцінки відповідних результатів. До того ж важко віднести відповідні результати на рахунок певного суб'єкта, необхідно завжди враховувати чинник часу, адже

більшість управлінських заходів стають результативними через певний проміжок часу.

Специфіка управлінської діяльності керівника школи визначається різноманітністю його функцій, прав і обов'язків. Залежно від цього критерії та параметри оцінки ефективності управлінської діяльності будуть різними. Теоретичною основою їх розробки є методологічні підходи, серед яких центральне місце займає системний підхід як один із напрямків розвитку пізнання оточуючої дійсності. Він передбачає розгляд об'єктів, явищ, процесів як цілісних, стандартних, динамічних систем.

У дослідженні проблеми розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ як складової успішної управлінської діяльності, зокрема у процесі розробки критеріїв та методики оцінки ефективності управлінської діяльності керівника школи, ми використали системний, системно-функціональний, системно-діяльнісний, діалектичний та синергетичний підходи. Сучасний загальноосвітній навчальний заклад є складною відкритою соціальною системою. Управління ЗНЗ теж є системою, яка має у своєму складі відповідні підсистеми (за напрямками управління та за статусом організаторів здійснення управлінської діяльності). Організаційна культура керівника ЗНЗ теж є системою що включає ряд підсистем (субкультур). Таким чином, у дослідженні системи розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ, домінуючим є системний підхід.

Системно-функціональний підхід передбачає розгляд взаємопов'язаних та взаємозумовлених функцій суб'єктів управління навчально-виховним закладом. Систему взаємопов'язаних управлінських класичних функцій становлять: прийняття управлінського рішення, організація, регулювання, корегування, облік і контроль, тобто управлінський цикл умовно поділяється з моменту постановки мети до отримання кінцевого результату, на вказані етапи (стадії), що органічно поєднані між собою та плавно переходять одна в іншу. Крім класичних функцій, директори загальноосвітніх навчальних закладів реалізують у своїй практичній діяльності такі модернізовані функції, як діагностичну, аналітичну, прогнозуючу, консультативну, представницьку, політико-дипломатичну, менеджерську, координаційну.

Системно-діяльнісний підхід реалізований у процесі дослідження, а саме: у врахуванні соціально-педагогічних умов розвитку ОКК ЗНЗ та особливостей функціонування закладу освіти; реалізації мети і завдань діяльності закладу освіти, змісту освіти, принципів формуванні змісту освіти; в організації та змісті системи виховання учнів закладу освіти, забезпечення

професійного та особистого росту вчителів, реалізація фахового потенціалу директора школи, його організаційно-управлінських видів діяльності; у сформованості особистих інтересів керівника та ефективності їх оцінки. При цьому враховувався масштаб діяльності керівника, ступінь самостійності, обсяг видів діяльності та міри відповідальності за їх реалізацію в межах його відповідальності. З позиції *діалектичного* підходу визначалися основні види управлінської діяльності як такі, що організаційно поєднують у собі спільне та відмінне, тобто те, що притаманне лише управлінській діяльності керівника закладів освіти. *Синергетичний підхід* до оцінки рівня організаційної культури директора закладу освіти полягає у об'єднанні двох чи кількох управлінських функцій, видів діяльності, що спрямовані на один і той же об'єкт управління чи аспект управління навчально-виховним процесом, у співробітництві з членами адміністративно-управлінської ланки і педагогічного колективу, прийняття до уваги усіх компонентів людського «Само» в управлінській діяльності (самопізнання, рефлексія, саморегуляція, самоаналіз).

Перед тим як представити критеріальні характеристики, показники й рівні ефективного розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ, співвіднесемо категорії оптимального й ефективного. В рамках акмеологічного підходу до вивчення особливостей ОКК ЗНЗ оптимальність розглядається як найвища або повна ефективність [46]. У зв'язку із цим можна стверджувати, що оптимальний стан системи розвитку організаційної культури автоматично забезпечує її ефективність. Отже, розглядаючи розвиток організаційної культури в цьому ракурсі, ми будемо розуміти цей розвиток ОК К як такий процес, динаміка якого прагне до оптимального рівня, що дозволяє досягти особистості керівника професійного, духовного й особистісного *акме*. Подібне визначення оптимального рівня розвитку організаційної культури не суперечить основним положенням акмеології про професіоналізм особистості й діяльності. Так, професіоналізм на переконання Н. Кузьміної характеризується високою результативністю, що подібно прийнятим в інших науках поняттям «ефективність», «результативність». За К. Платоновим, професійна діяльність характеризується наступними ознаками: результативність, точність, інтенсивність, надійність, організованість, кваліфікованість, опосередованість, які у свою чергу, є *акмеологічними*. Що стосується теми нашого дослідження, то головним критерієм розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ ми вважаємо його відповідність *організаційним вимогам* щодо управлінської діяльності.

У процесі дослідження нами визначено основні компоненти (види діяльності) керівника школи, складові його організаційної культури та систему критеріїв, що розкривають їх сутність. Ефективність організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу визначається станом реалізації сукупності критеріїв кожного із її видів, кінцевим результатом у співставленні з метою управління. «Критерій» у перекладі з грецької мови означає «відмінна ознака» або «мірило». Виходячи з цього, ми визначили критерії і відповідно до них рівні ефективності розвитку організаційної культури управлінської діяльності керівника навчального закладу. В основі розробки методики оцінювання ефективності розвитку організаційної культури керівника школи здійснено авторський підхід, що полягає у визначенні особливостей компонентів та системи критеріїв, що їх характеризують, етапів і засобів розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ. Цей підхід передбачає три етапи: *перший етап* - визначення критеріїв розвитку системи параметрів кожної складової організаційної культури керівника ЗНЗ;

другий етап - визначення критеріїв оцінювання стану реалізації кожної складової організаційної культури директора школи; *третій етап* - визначення критеріїв оцінювання стану реалізації всіх визначених складових організаційної культури директора школи в комплексі.

Важливою складовою організаційної культури директора школи є громадянська складова, яка включає: готовність до реалізації стратегічних аспектів розвитку ЗНЗ, здатність до адміністративно-громадського стилю керівництва, вміння організувати рекламування позитивного іміджу (установи та особистості), обізнаність у фінансово-економічному та нормативно-правовому управлінні ЗНЗ і т ін.

Критерії щодо розвитку громадянської складової організаційної культури керівника ЗНЗ представлені в табл. 3.3.1.

Таблиця 3.3.1.

Критерії щодо розвитку громадянської складової організаційної культури керівника ЗНЗ

<i>Готовність до реалізації стратегічних аспектів розвитку ЗНЗ</i>

	Обізнаність з теорією стратегічного менеджменту
	Готовність до участі у розробці стратегічного планування та проектування розвитку ЗНЗ
	Якість підготовки документів щодо стратегічного розвитку ЗНЗ
	Оперування методами тактичного, оперативного управління
	Володіння технологіями реалізації стратегічного підходу в практиці управління ЗНЗ
	Здатність до адміністративно-громадського стилю керівництва
	Публічне обговорення на педрадах, методичних об'єднаннях, громадських зборах нагальних проблем ЗНЗ
	Поінформованість усіх суб'єктів навчально-виховного процесу в ЗНЗ
	Тісна взаємодія з батьківською громадськістю
	Врахування потреб соціального замовлення на освітні послуги в ЗНЗ
<i>Вміння організувати рекламування позитивного іміджу (установи та особистості)</i>	
	Створення реклами освітньої діяльності закладу
	Позиціонування успіхів і досягнень у ЗНЗ
	Вплив особистісних якостей керівника на імідж закладу
	Рівень врахування сучасних запитів щодо якості освіти в ЗНЗ
	Відповідність розвитку ЗНЗ сучасним світовим тенденціям
<i>Обізнаність у фінансово-економічному та нормативно-правовому управлінні ЗНЗ</i>	
	Створення відповідних соціально-економічних умов діяльності закладу
	Знання основ фінансово-господарської діяльності

	Дотримання прав усіх суб'єктів освітянського процесу
	Залучення сучасних маркетингових технологій в процесі управління ЗНЗ
	Прозора фінансова політика у функціонуванні ЗНЗ
	Дотримання демократичності у відносинах керівник – підлеглий
<i>Вимоги до керівника ЗНЗ щодо дотримання суспільно-значимих норм поведінки</i>	
	Усвідомлення суспільного обов'язку в управлінській діяльності керівника ЗНЗ
	Моральна вихованість керівника ЗНЗ
	Суспільна активність керівника ЗНЗ
	Відкритість у стосунках керівника ЗНЗ із підлеглими

Не менш важливою складовою організаційної культури директора школи є культурологічна складова, яка включає: здатність керівника ЗНЗ до створення позитивного психолого-педагогічного клімату та попередження конфліктів, розуміння та застосування необхідних стимулів, високого рівня мотивації праці, особиста культура адміністративно-виробничої поведінки в колективі, здібності щодо дотримання традицій в колективі, сформованість стійких соціальних цінностей, усвідомлення тенденцій розвитку організаційної культури ЗНЗ. Критерії щодо розвитку культурологічної складової організаційної культури керівника ЗНЗ представлені в табл. 3.3.2.

Таблиця 3.3.2.

Критерії щодо розвитку культурологічної складової організаційної культури керівника ЗНЗ

<i>Здатність до створення позитивного психолого-педагогічного клімату та попередження конфліктів</i>	
	Ввічливе, доброзичливе, тактовне, делікатне, уважне ставлення до інших
	Нормою в закладі є дружні стосунки та взаємопідтримка

	Довіра колективу до керівництва
	Бажання зустрічатись з колегами у неформальних умовах
	Піклування про проблеми інших
	Здатність передбачати та попереджувати конфліктні ситуації
<i>Розуміння та застосування необхідних стимулів, високого рівня мотивації праці.</i>	
	Забезпечення високого рівня етичної, ділової культури
	Ефективність використання мотивації
	Заохочення і визнання заслуг підлеглих
	Створення умов для підвищення професіоналізму
<i>Особиста культура адміністративно-виробничої поведінки в колективі</i>	
	Принциповість
	Вимогливість до себе
	У нормованість правил поведінки у спілкуванні в установі
	Дотримання режиму роботи
	Висока трудова дисципліна
<i>Здібності щодо дотримання традицій в колективі</i>	
	Оптимальність використання традицій
	Участь у традиційних заходах усіх працівників
<i>Сформованість стійких соціальних цінностей</i>	
	Чесність
	Духовне багатство
	Принциповість
	Моральна вихованість
	Сумлінність у виконанні своїх обов'язків
<i>Усвідомлення тенденцій розвитку організаційної культури</i>	
ЗНЗ	

	Обізнаність в проблемі
	Місце і значення ОК в закладі
	Зв'язок освіти і культури
	Сформованість ОК у закладі
	Задоволеність рівнем ОК в колективі

Соціокультурні тенденції розвитку освіти зумовили важливість проблеми розвитку організаційної культури керівника школи. Нова концепція управління, що характеризується системними змінами у змісті управлінської діяльності, технологіях управління, нове управлінське мислення ґрунтуються на засадах теорій соціального управління, що представляє собою необхідну організаційну складову ефективного управління ЗНЗ. Організаційна діяльність керівника ЗНЗ як основа організаційної культури включає відповідні критерії її розвитку: спроможність керівника ЗНЗ щодо створення умов забезпечення культури праці і здоров'я керівника та членів колективу, вміння розвивати лідерські якості керівника ЗНЗ, вміння формувати толерантні ділові колективи, здатність до ефективного реалізації функцій процесу управління навчальним закладам, здатність до створення та підтримки інформаційних систем в ЗНЗ, здатність створювати власний режим роботи у відповідності з нормами робочого часу.

Критерії щодо розвитку організаційної складової організаційної культури керівника ЗНЗ представлені в табл. 3.3.3.

Таблиця 3.3.3.

Критерії щодо розвитку організаційної складової організаційної культури керівника ЗНЗ

<i>Спроможність щодо створення умов забезпечення культури праці і здоров'я керівника та членів колективу</i>	
	Здатність до створення здорового, соціально-психологічного клімату в колективі
	Мотивація високого рівня праці
	Забезпечення стабільної продуктивності праці
	Дотримання здорового способу життя

<i>Вміння розвивати лідерські якості</i>	
	Наявність лідерських якостей
	Наявність організаторських здібностей
	Забезпечення та підтримка лідерських ініціатив в колективі
<i>Вміння створювати толерантні ділові колективи</i>	
	Здатність формувати команди
	Уміння підбирати кадри
	Уміння розподіляти функціональні обов'язки
	Уміння делегувати повноваження
<i>Здатність до ефективного реалізації функцій процесу управління навчальним закладам</i>	
	Уміння контролювати роботу
	Уміння планувати роботу
	Адекватна самооцінка управлінської діяльності
	Уміння аналізувати діяльність та результати
	Уміння оцінювати діяльність підлеглих
	Урахування психологічних чинників у роботі з персоналом
<i>Здатність до створення та підтримки інформаційних систем в ЗНЗ</i>	
	Організація інформаційних потоків
	Уміння будувати систему інформаційного забезпечення навчально-виховного процесу
	Створення рекламного сайту в комп'ютерних мережах
	Наявність інформації про випускників
	Уміння роз'яснювати сутність нововведень
	Уміння аналізувати інформацію
<i>Здатність створювати власний режим роботи у</i>	

відповідності з нормами робочого часу	
	Управління регламентом різних форм діяльності (нарад...)
	Чітке слідування розпорядку дня
	Організація темпоритму виконання завдань підлеглими

Глиbokі соціальні та економічні зрушення, що відбуваються на межі третього тисячоліття в Україні, спонукають до реформування системи освіти, яка має сприяти утвердженню людини як найвищої соціальної цінності. Лише компетентна, самостійна і відповідальна, з чіткими громадянськими позиціями індивідуальність, тобто вихована людина здатна до оновлення суспільства, забезпечення державності України, розвитку її економіки та культури. Виховання такої людини доручено освітянам. У цільовій комплексній програмі «Вчитель» зазначається, що «завдяки діяльності педагога має реалізуватися державна політика у створенні інтелектуального, духовного потенціалу нації, розвитку, збереженні примноженні культурної спадщини й формуванні людини майбутнього». Керівник ЗНЗ, в першу чергу, є досвідченим педагогом і його педагогічна діяльність стає необхідною змістовною складовою ефективного управління в цілому та організаційної культури, зокрема. До педагогічної складової організаційної культури керівника ЗНЗ ми включили такі показники: здатність навчати та виховувати, здатність до тактовного переконання і партнерської співпраці, здатність до організації колективу на позитивну творчу співпрацю, чуйне ставлення до колег, учнів та делікатність у відносинах, здатність до реалізації гуманістичного підходу в управлінні, здатність до організації навчально-виховного процесу.

Критерії щодо розвитку педагогічної складової організаційної культури керівника ЗНЗ представлені в табл. 3.3.4.

Таблиця 3.3.4.

Критерії щодо розвитку педагогічної складової організаційної культури керівника ЗНЗ

<i>Здатність навчати та виховувати</i>	
	Ерудованість у викладанні навчальних предметів
	Бажання впроваджувати інноваційні технології

	Уміння працювати з науковою та методичною літературою
	Любов до дітей, до педагогічної діяльності
<i>Здатність до тактовного переконання і партнерської співпраці</i>	
	Уміння переконувати
	Уміння використовувати методи впливу на підлеглих
	Уміння будувати партнерські стосунки з керівництвом та педагогами та учнями
<i>Здатність до організації колективу на позитивну творчу співпрацю</i>	
	Творча ініціативність ,організація колективу на позитивну співпрацю
	Уміння визнавати свої помилки і робити виважені висновки
	Уміє навчатись і навчати інших
	Уміння прислухатись і використовувати досвід колег
<i>Чуйне ставлення до колег, учнів та делікатність у відносинах</i>	
	Здатність поважати інших
	Сприйняття душевного стану колег
	Уміння позитивно впливати на настрій інших людей
	Толерантність у процесі спілкування
	Співчуття до проблем інших та бажання допомогти
	Вміння бути вдячним
<i>Здатність реалізації гуманістичного підходу в управлінні</i>	
	Реалізація принципу людиноцентризму в педагогічній діяльності
	Чуйність та товарицькість у відношеннях із колективом школи
	Колективізм у педагогічному у шкільному менеджменті
	Справедливість у відносинах, демократичність відносин
<i>Здатність до організації навчально-виховного процесу</i>	
	Начитаність, прагнення до підвищення фахової компетентності

	Вимогливість до фахового саморозвитку
	Високий рівень теоретичної та методичної підготовки
	Володіння основами психології

Знання, які примножуються у процесі управління ЗНЗ мають бути для керівника, насамперед, засобом розвитку особистості, її становлення як суб'єкта культури. Сучасна педагогіка має визнати, що метою освіти є входження вихованця у простір культури і активне її засвоєння, творення нових культурних цінностей. Ресурси справді культурного середовища, на думку багатьох дослідників є невичерпними.

Отже, проектуючи розвиток освітнього закладу, керівникам необхідно забезпечити його культуровідповідність. В свою чергу, життєва управлінська аксіома свідчить, що лише особистість може виховати особистість. Для того, щоб координувати діяльність підлеглих, керівникові слід постійно розвивати особистісні ціннісні якості (громадянські, моральні, етичні і ін.). До їх переліку ми включили: соціально-громадський динамізм та суспільну комунікативність, готовність до лідерства та реалізація владних повноважень в управлінській діяльності, здатність до цілеспрямованої колективної діяльності, здатність до морально-психологічної стабільності, самоконтролю і самокритичності, здатність до впровадження іноваційних технологій в управлінську діяльність, дотримання етики спілкування у процесі управлінської діяльності.

Критерії щодо розвитку особистісних компонентів організаційної культури керівника ЗНЗ представлені в табл. 3.3.5.

Таблиця 3.3.5.

Критерії щодо розвитку особистісної компоненти організаційної культури керівника ЗНЗ

	<i>Соціально-громадський динамізм, та суспільна комунікативність</i>
	Усвідомлення суспільного обов'язку
	Суспільна активність
	Формування позитивної громадської думки
	Конструктивні стосунки з зовнішнім середовищем (органи

	влади, спонсори, учасники навчально-виховного процесу)
<i>Готовність до лідерства та реалізація владних повноважень в управлінській діяльності</i>	
	Уміння використовувати владні вповноваження в управлінні персоналом
	Здатність створювати умови для підвищення ефективності праці підлеглих
	Уміння чітко організувати діяльність колективу
<i>Здатність до цілеспрямованої колективної діяльності</i>	
	Принциповість в управлінні колективом
	Розсудливість у вчинках
	Упевненість у своїх діях
	Інтелектуальна дисциплінованість
	Уміння розподіляти функціональні обов'язки
<i>Здатність до морально-психологічної стабільності, самоконтролю і самокритичності</i>	
	Уміння дотримуватись обіцяного
	Цілеспрямованість у вчинках
	Поміркованість у діях
	Відповідальність за доручену справу
	Самокритичність в оцінюванні управлінської діяльності
	Вимогливість до себе
<i>Здатність до впровадження інноваційних технологій в управлінську діяльність</i>	
	Оригінальність у сприйнятті інновацій
	Помірковане сприйняття інновацій
	Підтримка творчих пошуків підлеглих
	Бажання впровадження іновацій
	Уміння планувати експериментальну діяльність в ЗНЗ

<i>Дотримання етики спілкування у процесі управлінської діяльності</i>	
	Уміння зрозуміло й чітко висловлювати свої думки
	Емоційна врівноваженість у спілкуванні
	Уміння переконувати, аргументувати, доводити, аналізувати, погоджуватись
	Уміння встановлювати міжособистісні зв'язки, організувати й підтримувати діалог
	Володіння діловим етикетом і культурою мови

Організаційна культура керівника – це специфічна для певної організації система зв'язків, дій і взаємовідносин, що реалізуються в межах управлінського виду діяльності, є ціннісно-орієнтаційною основою аналізу та прийняття рішень, а також вибору керівником організації прийняттого способу дій. Управлінська доміанта у процесі розвитку організаційної культура керівника є визначальною, вона об'єднує: здатність до нестандартного прогнозування та проектування розвитку навчального закладу, готовність до реалізації наукових вимог щодо розроблення і прийняття управлінських рішень, здатність забезпечення культури документообігу у навчальному закладі, адміністративно-педагогічна компетентність та її використання, здатність забезпечити безпеку та культуру умов праці в навчальному закладі, здатність використовувати стилі керівництва згідно з управлінською ситуацією, здатність до самоменеджменту у процесі управління навчальним закладом.

Критеріями розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ в дослідженні виступають також ознаки, які можуть бути мірилом оцінки, змістовним визначником рівня розвитку культури: стиль керування, взаємини між співробітниками, задоволеність результатами педагогічної праці, результати навчання й вихованості дітей, що навчаються, усвідомлення своєї ролі в процесі педагогічної діяльності та багато інших.

Використання акмеологічного підходу дозволило застосувати поняття організаційної культури керівника в різних площинах при виявленні критеріїв і показників її ефективного розвитку. Це дало можливість виявити наступні приватні критерії розвитку ОКК ЗНЗ: гармонійність розвитку

творчого потенціалу керівника як суб'єкта управління у взаємодії із об'єктами управління.

Перший названий приватний критерій - *гармонійність розвитку творчого потенціалу керівника ЗНЗ* як суб'єкта управлінської діяльності об'єднує особистісні критерії й показники, які визначаються ступенем інтеграції в процес професійної діяльності наявних здібностей і можливостей особистості відповідно до досягнень оптимального рівня розвитку їх організаційної культури. Серед них можна виділити інтелектуальний потенціал і прагнення до професійного розвитку (прагнення здобувати нові знання й досвід у сфері професійної діяльності), енергетичний потенціал (висока поведінкова активність, постійна й довгострокова включеність у роботу), духовність, світоглядна культура, загальні гуманістичні цінності, творчий потенціал (здатність генерувати нові ідеї в сфері професійної діяльності, швидко засвоювати нові знання й реагувати на умови, що змінюються, гнучкість мислення), розуміння своєї ролі в соціальному процесі.

Наступним приватним критерієм ефективного розвитку ОКК ЗНЗ можна назвати *діяльнісно-поведінкову продуктивність*. Діяльнісні критерії й показники характеризують ступінь інтелектуальності, освіченості особистості керівника як суб'єкта професійної діяльності. У цю групу критеріїв і показників можна включити професійну ідентичність, когнітивні професійні здобутки, любов і відданість вибраній професії і педагогічній діяльності, усвідомленість свого професіоналізму, прагнення до саморозвитку, творчість і креативність в управлінні, стиль і методи професійної діяльності.

Наступну групу критеріїв і показників становить *досконалість організаційних зв'язків із суб'єктами управління*. До цієї групи можна віднести наступні критерії й показники: комунікативні здатності (уміння говорити й слухати, орієнтація на партнера, здатність до ефективного поводження в різних комунікативних ситуаціях), культуропровідність (здатність сприймати новий досвід, ідеї, норми, цінності; здатність до адекватного поводження в новому культурному середовищі), прагнення й здатність працювати в колективі (прийняття й виконання командних ролей, підтримка, активізація й організація роботи партнерів, прийняття відповідальності за результати командної роботи), загальні знання в області професійної діяльності (розуміння суті управлінської діяльності, знання сучасних методів керування), стратегічне бачення розвитку організації (бачення різних сторін діяльності організації, розуміння її стратегічних цілей, подання про неї як про

адаптивну систему, що розвивається), прагнення до розвитку організації, здатність до інновацій).

Характерною рисою сучасного етапу розвитку менеджменту освіти є ототожнення управлінської культури й організаційної культури керівника. Зокрема, Н. Кабушкін зазначає, що управлінську культуру розуміють як сукупність типових для керівників цінностей, норм, точок зору й ідей, що неусвідомлено формують його поведінку. Ми переконані, що організаційна культура керівника є необхідною складовою управлінської діяльності, а значить і управлінської культури. В цьому сенсі ми виокремлюємо рівні розвитку організаційної культури керівника, які співзвучні із рівнями розвитку управлінської культури. Відповідно до загального рішення даної проблеми, у структурі складного цілого явища, яким є організаційна культура можна диференціювати наступні рівні розвитку організаційної культури керівника:

- *низький рівень* (керівник не володіє достеменно знаннями про цілі організації, завдання її розвитку, орієнтований тільки на особисті інтереси, при цьому в нього відсутнє прагнення ефективно керувати організацією, він не вміє будувати стосунки зі своїми колегами, не підтримує традицій в організації і т.ін). *Низький рівень* організаційної культури керівника характеризується недостатньо якісним рівнем виконання управлінських функцій, слабкою мережею комунікацій, застосуванням переважно авторитарного стилю керівництва колективом, неаргументованими вчинками, що пояснює низьку якість роботи і керівника, і закладу в цілому;

- *середній рівень* (керівник підтримує доброзичливі стосунки зі своїми колегами, налаштований на задоволення власних інтересів й інтересів організації, ознайомлений із проблемами розвитку організації, але не усвідомлює цілей і завдань, місії й ідеології організації, не розділяє сформованих цінностей, займається саморозвитком і самоосвітою, але не для того, щоб поліпшити своє положення в даній організації);

- *достатній рівень* (керівник інформований про цілі і завдання розвитку організації, дотримується корпоративних цінностей, але не завжди позиціонує їх, він прагне до кар'єрного росту саме в даній організації, тому постійно мотивований на саморозвиток і самовдосконалення). Для достатнього рівня прояву організаційної культури керівник застосовує різноманітні засоби та методи впливу, йому притаманна компетентність щодо розвитку колективу, виконання основних управлінських функцій, застосування переважно демократичного стилю керівництва, створення у колективі позитивного психологічного клімату;

• високий рівень (керівник розділяє мету, завдання, ідеологію своєї організації, інформований про стратегію розвитку своєї організації, бере участь у формуванні цінностей організації, примножує традиції й повністю їх дотримується, підтримує впровадження інноваційних технологій у процес розвитку організації та знаходиться у постійному творчому пошуку оновлення змісту управлінської діяльності). Високий рівень організаційної культури характеризується застосуванням демократичного стилю керівництва, сприятливим соціально-психологічним кліматом у колективі, добре розвиненою мережею комунікацій, розвитком творчих здібностей та зростанням підлеглих, задоволеністю власною працею, колегіальним підходом до управління закладом, широким спектром застосування нововведень, що зумовлено вимогами сьогодення, використанням сучасних технологій управління та формування керівником стратегії розвитку закладу. Кожний рівень припускає співвідношення між структурними компонентами й безліччю елементів організаційної культури. Під компонентом розуміється таке найпростіше утворення, що ще має якісну специфічність цілого; під елементами розуміються ті структурні складові, з яких інтегровані компоненти, але які вже втрачають якісну визначеність, властивому цілому. Нарешті, з позицій загального рішення проблеми, необхідно враховувати й те, що будь-яка складна цілісність сама виступає як складова ще більш широкої й загальної метасистеми. У взаємодії з метасистемою явище здобуває нові характеристики, нові якісні параметри, які й утворюють у сукупності вищий (метасистемний) рівень організації. Вищий рівень організації розглядається в методології науки як принципово відкритий: через нього цілісність взаємодіє із системами більше високих порядків і тим самим розвивається і якісно трансформується [658]. Поняття рівня припускає ідею « ускладнення-спрощення ». Разом з тим, стає усе більше очевидним, що сам параметр складності занадто неоднозначний, відносний, не універсальний. Всі зазначені критерії є загальними і їх дотримання необхідне для диференціації рівнів у системі розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ.

Отже, критерії диференціації рівнів розвитку складових організаційної культури керівника ,які ми вище представили і розглядаємо як показники розвитку ОКК ЗНЗ :

- прояв організаційної культури в професійній діяльності (на які цінності спирається керівник у структурі даної організації);
- відбиття організаційної культури керівника на результаті професійної діяльності (на досягнення яких цілей орієнтований керівник у структурі даної організації);

- прагнення керівника до індивідуально-професійного розвитку (яких результатів має намір досягти керівник у процесі розвитку ЗНЗ, засобами розвитку організаційної культури керівника).

Підсумовуючи, зазначимо, що причинами низького рівня організаційної культури керівників навчальних закладів, насамперед, є недостатній рівень знань з менеджменту та низька вмотивованість щодо розвитку власної організаційної культури. Тому сприяння у розвитку організаційної культури керівників навчальних закладів є одним із найважливіших завдань управлінської практики в ЗНЗ.. Для визначення рівня організаційної культури керівників закладів освіти застосовуються психологічні тести та анкети визначення соціально-психологічного клімату у колективі, стилю керівництва та спілкування керівника, вмінь керівника організувати діяльність колективу та здійснювати його розвиток, сформованості особистісних якостей, управлінських знань та вмінь. Логічним постає питання про шляхи розвитку організаційної культури. Підвищення культурного рівня керівників має здійснюватися через підвищення культури прийняття рішень, застосування контролю, делегування повноважень, взагалі у виконанні управлінських функцій; також через підвищення власного рівня культури спілкування, поведінки, використання влади, урахування сумісності працівників та особливостей розвитку ОКК ЗНЗ на засадах інтеграційних чинників (лідерських якостей керівника, позитивного іміджу керівника, самоменеджмент керівника та гендерний аспект розвитку ОКК).

3.4. Інтеграційні засади розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу

3.4.1. Розвиток організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу на засадах лідерства

Справжні лідери виробляють прості, але змістовні плани, говорять просто й формують потрібну мету.

Народна мудрість

Сучасний керівник загальноосвітнього навчального закладу у своїй професійній діяльності повинен враховувати рівень організаційної культури навчального закладу і рівень організаційної культури власної управлінської діяльності. В Україні назріло докорінне реформування системи освіти, шляхи якого визначені у Законі про загальну середню освіту та низці нормативних документів з управління середньою школою. Саме управління загальноосвітнім навчальним закладом є наймасовішим і найбільшою мірою враховує всі фактори впливу на школу, забезпечує найважливіші характеристики сучасних перетворень в освіті. А це в свою чергу підносить значущість професійної компетентності директора школи, його готовності до здійснення управлінських функцій з урахуванням соціально-педагогічних умов роботи навчального закладу. Переосмислення теорії управління школою, поява нових управлінських функцій зумовлює нові вимоги до керівних кадрів. Особливого значення набуває розвиток у керівників відповідних знань, умінь, здібностей, якостей і мотивації, що сприяють як активізації їхньої інноваційної діяльності, так і комунікативних, рефлексивних здібностей, лідерських і дослідницьких якостей, мотивації до високопрофесійної діяльності, тобто усвідомлення себе як *лідера*. В ідеалі кожен керівник повинен уміти бути лідером для команди і для окремих працівників. Освітнє середовище приділяє все більше уваги вивченню феномену впливу керівника-лідера як організатора-мотиватора на колектив.

Проблеми, пов'язані з питаннями лідерства, ефективного управління та раціонального використання влади, вимагають глибокого вивчення феноменів лідерства та керівництва. Як відомо, ефективне управління сприяє стабільності та порядку, розв'язанню різноманітних проблем, пов'язаних з життєдіяльністю, а такі поняття як лідерство і влада тісно пов'язані з процесом управління. XXI століття є «епохою змін», що вимагає від директорів шкіл генерування та реалізації нових ідей та освітніх ініціатив. Ідеал директора нового тисячоліття - це лідер перетворень, діяльність якого спрямована на розвиток школи. В умовах розбудови національної системи освіти України на сучасному етапі її розвитку важливого значення набуває діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу як професіонала, спроможного створити творче освітнє середовище в закладі освіти та навколо нього. Саме керівник навчального закладу повинен бути менеджером освіти, спеціалістом з управління, який створює особливий вид продукції - управлінське рішення, структуру організації праці підлеглих, модель управління, що є актуальним для освіти сьогодні.

Організаційна культура закладу освіти і його керівника взаємовпливові та взаємоінтегровані явища, які спрямовані на підвищення ефективності навчально-виховного процесу. У свою чергу проблема становлення й розвитку організаційної культури керівника стає все більш актуальною.

Розглядаючи *організаційну культуру* з точки зору менеджменту, як особливу його складову, можна стверджувати, що це специфічна система відносин, якій навчаються, яку створюють і використовують люди, які є членами освітньої організації. Ця система сприяє побудові правильних моделей поведінки учасників навчально-виховного процесу, об'єднаних єдиною метою місії ЗНЗ, і знаходить своє відображення в такому системному феномені як організаційна культура.

У сучасному навчальному закладі існують усталені переконання щодо здійснення управління і організації діяльності управлінського, педагогічного та обслуговуючого персоналу. Сукупність цих переконань і представляє культуру організації (ЗНЗ). У свою чергу, культуру творять люди, вона об'єднує цінності, місії, стратегії розвитку, що реалізуються в освітніх процесах і моделях, уявленнях про успішну діяльність навчального закладу і якість освіти, специфіку менеджменту, лідерство і спосіб життя кожного педагога, керівника.

Одним із актуальних напрямків реформування системи управління закладами освіти є формування та розвиток організаційної культури педагогічних кадрів, на які відтепер покладено провідну роль у здійсненні інноваційних перетворень у галузі навчання й виховання учнів загальноосвітніх навчальних закладів. У зв'язку з цим особливої значущості набуває проблема творчої самореалізації особистості сучасного керівника загальноосвітнього навчального закладу як менеджера навчально-пізнавального і освітньо-виховного процесу. Такий підхід набуває практичної значущості у безпосередньому здійсненні та усвідомленні процесу розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу на засадах лідерства.

Інтерес до лідерства виник ще в глибоку давнину. Феномен лідерства впродовж століть хвилював свідомість багатьох дослідників. На початку двадцятого сторіччя почалося інтенсивне вивчення управління. Керівництво і лідерство стали об'єктом дослідження. У 30 - 50 роках було зроблено ряд великомасштабних досліджень на системній основі. Починаючи з 70- х років, інтерес до вивчення лідерства почав зростати ще більше, про що свідчить поява робіт Дж. Мак - Грегора Бернса, Р.Такера, Б.Келлермана, Дж. Пейджа.

Теоретичні питання лідерства в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом знайшли відображення в працях зарубіжних і вітчизняних учених. Зокрема, Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Масарик, П. Друкер, Ф. Фідлер, В. Врум, Ф. Йеттон, М. Мескон, П. Херсі і К. Бланшард створили моделі та висунули теорії, які отримали світове визнання та утвердили себе як правдиві та науково обґрунтовані ідеї. Українські і російські вчені Ф. Хміль, В. Лозниця, Д. Виханський, В. Веснін та інші теж внесли свій вклад у розвиток теорії лідерства.

Оскільки основні категорії лідерства здебільшого розглядаються в психології, ми звернулися до трактування їх змісту в підручнику «Загальна психологія» за редакцією С. Максименка і з'ясували, що:

- *лідерство* – це відносини домінування та підлеглості, впливу і направленості в системі міжособистісних стосунків у групі;

- *лідер* – це особистість, яка має визнання та авторитет групи і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності і регулювати відносини в групі засобами активності особистості;

- *активність особистості* – це внутрішня спонукальна сила, спрямована на задоволення її потреб [257].

Щодо особливостей формування лідерських якостей керівника ЗНЗ зазначимо наступне. Ми вже маємо уявлення про ситуаційний підхід, який ми розглядали в п. 3.1, тому нам буде легше зрозуміти ситуаційні моделі, представлені різними дослідниками в цій області. Ця інформація надасть більш повне бачення і розуміння теорії лідерства. Головною думкою ситуаційного підходу є припущення, що лідерська поведінка повинна бути різною в різних ситуаціях. Ситуаційний підхід до вивчення лідерства досліджує взаємодії різних ситуаційних змінних для того, щоб виявити причинно-наслідковий зв'язок у відносинах лідерства, який дозволяє передбачити можливу поведінку лідера та наслідки цієї поведінки.

Розглянемо більш детально наступні концепції ситуаційного лідерства: концепцію лідерської поведінки Танненбаума-Шмідта, модель ситуаційного лідерства Фідлера, модель ситуаційного лідерства Херсея і Бланшарда та модель “шлях-ціль” Хауза-Мітчела. Відповідно до концепції лідерської поведінки в моделі Танненбаума-Шмідта лідер обирає якийсь один зразок поведінки залежно від сили впливу на відносини лідерства трьох факторів: самого лідера, його послідовників і ситуації, яка склалася. У цій моделі дається спектр виборів між демократичною і авторитарною альтернативами,

які відповідно асоціюються з інтересом до відносин чи до роботи. Різниця між цими двома крайніми лідерськими стилями основана на припущеннях лідера про джерела його влади та природу людини. Демократ думає, що влада йому дається послідовниками, яких він веде, і що люди в своїй основі володіють здібностями до самоуправління і творчої роботи в умовах правильного вмотивування. Автократ вважає, що влада дається його позицією в групі організації і що на підлеглих важко покладатися. У першому випадку є можливість участі в управлінні, у другому - цілі, засоби і політику визначає сам лідер. Подальший розвиток даної моделі зіткнувся з труднощами в обліку всіх можливих взаємодій між лідером, послідовниками і ситуацією при встановленні причинно-наслідкових зв'язків у стосунках лідерства.

Справедливо вважають засновником теорії лідерства *Фідлера Фреда*. Його модель *ситуаційного лідерства*, роботу над якою він почав ще у 60-ті роки, дозволяють передбачити ефективність робочої групи, яку веде лідер. У моделі використовуються три ситуаційні змінні. Цими змінними визначається ступінь контролю ситуації в моделі. Стиль лідерства високий - низький. Рівень виконання роботи низький. Дана модель відображає зв'язок між ситуаційними змінними, тобто змінними, від яких залежить поведінка лідера в тій чи іншій ситуації, між обраним стилем лідерства в залежності від цих змінних та рівнем виконання робіт.

Ступінь контролю ситуації визначається в моделі наступними трьома змінними:

– *Відносини “лідер-послідовник”*. Дана змінна відображає рівень лояльності, довіри, підтримки та поваги, яких зазнають і проявляють послідовники по відношенню до лідера. Мова йде про визнання лідера послідовниками, що є найбільш важливою умовою. Прийнявши лідера, послідовники роблять все можливе для досягнення поставлених ним цілей.

– *Структурованість роботи*. Ця змінна відображає рівень структурованості групою проблем, які вирішуються, і завдань, які виконуються групою, що вимірюються такими складовими: ясність цілі, множинність засобів досягнення цілей, обґрунтованість рішення.

– *Посадова влада*. Дана змінна розглядає рівень формальної влади лідера, яку він отримує від займаної позиції в організації. Модель ефективного лідерства базується на тому, що лідерство є ситуаційним. Сприятливість ситуації по відношенню до конкретного стилю, що використовується, визначається через представлені вище ситуаційні змінні.

Це означає, що ефективність лідерства залежить від того, наскільки ситуація дає лідеру можливість впливати на інших людей. *Поль Херсі і Кен Бланшард* теж розробили ситуаційну теорію лідерства, яку вони назвали теорією життєвого циклу, згідно з якою найбільш ефективні стилі лідерства залежать від “зрілості” виконавців. Зрілість не слід визначати як вік, під зрілістю окремих осіб та груп мається на увазі здатність нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягти поставленої мети, а також освіта та досвід по відношенню до конкретного завдання, яке необхідно виконати. Згідно з Херсі і Бланшардом поняття зрілості не є постійною рисою особи чи групи, а скоріше характеристикою конкретної ситуації. Іншими словами, в залежності від завдання, яке виконується, окремі особи і групи виявляють різний рівень “зрілості”. Відповідно керівник-лідер може змінювати і свою поведінку в залежності від відносної зрілості особи чи групи. Він визначає цю зрілість, оцінюючи прагнення до досягнення мети, здатність нести відповідальність за поведінку, а також рівень освіти та досвід останньої роботи над дорученими завданнями.

Ці три моделі вплинули на розвиток теорії лідерства. Хоча жодна з цих теорій не отримала повного підтвердження в дослідженнях, переконаність, що лідери повинні обирати стиль керівництва відповідно до ситуації, не викликає сумнівів. Не існує якогось одного оптимального стилю лідерства. Лідерство, як і управління, є до деякої міри мистецтвом. Ми поділяємо ситуаційний підхід до лідерства і вважаємо, що при належній підготовці лідери зможуть навчитися обирати стиль, що відповідає ситуації.

Лідерство - це здатність підняти людське бачення на рівень більш широкого кругозору, вивести ефективність діяльності людини на рівень більш високих стандартів, а також здатність формувати особистість, виходячи за звичайні рамки, які її обмежують. Ми ідеалізували характеристики керівника і лідера, звернувшись з проханням до наших респондентів: запропоновані нами властивості особистості-лідера були занесені у відповідну таблицю за двома параметрами (керівник і лідер). Результати дослідження представлені в табл. 3.4.1.1., які свідчать про відповідність якостей, властивих керівнику і лідеру, окремо взятим. 87% опитуваних дійшли до висновку, що риси керівника і лідера відрізняються між собою, у той же час лідери з властивими їм особистісними та професійними рисами у більшій мірі здатні мотивувати колектив до творчої співпраці.

Таблиця 3.4.1.1.

Результати дослідження представлені

КЕРІВНИК	ЛІДЕР
Адміністратор.	Новатор.
Доручає виконання завдань.	Надихає на творчість .
Працює за цілями інших.	Працює за своїми цілями.
План – основа дій.	Бачення – основа дій.
Спирається на систему.	Спирається на думку людей.
Використовує доводи.	Використовує емоції.
Контролює.	Довіряє.
Підтримує рух.	Надає імпульс руху.
Професіонал.	Ентузіаст.
Приймає рішення.	Перетворює рішення в дію.
Робить справу правильно.	Робить правильну справу.
Той, кого шанують.	Той, кого обожнюють.

Керівник та лідер не є тотожними поняттями, кожен з них може використовувати владу, проте керівник має більше повноважень на неї. Що стосується лідера, то він в деяких випадках має більший вплив на оточуючих, бо його обирають самі люди у певних ситуаціях. Таким чином, була б *ідеальною ситуація*, аби керівник був одночасно і лідером.

У процесі дослідження були виявлені схожості й відмінності трьох фундаментальних понять управлінської психології: «лідер», «керівник» та «менеджер».

Лідерство - це здатність впливати як на окрему особистість, так і на групу, направляючи зусилля всіх на досягнення цілей організації.

Щоб бути *лідером*, необхідно мати:

- інтелігентність у вербальному й символічному плані;

- ініціативність, тобто здатність направляти активність, бажання в новому напрямку;
- упевненість у собі - сприятлива самооцінка;
- прихильність до співробітників;
- рішучість, мужність (у чоловіків) і жіночність (у жінок);
- зрілість;
- мотиваційні здатності, тобто вміння мотивувати.

Крім того, у яскраво виражених лідерських рисах у поведженні лідера можна вловити певні закономірності:

- Кидає виклик будь-яким труднощам; схильний до експерименту й ризику; у всьому займає активну, а не пасивну позицію.
- Надихає на подвиг: визначає мету, ставить її перед колективом, об'єднує колектив для реалізації мети.
- Нічого не робить один, мотивує діяльність інших, організує взаємодію.
- Моделює та проектує шлях досягнення мети, розробляє план, подає приклад, координує дії.
- Заохочує рішучих, визнає участь кожного, задоволений спільною перемогою.

На перший погляд, між цими трьома поняттями багато загального. Але є й деякі відмінності:

✓ Поняття «лідер(leader)» у перекладі з англійської буквально означає «ведучий». Лідер - це людина з ідеями, що може впливати на поведження інших. Лідери знають, що вони хочуть і чому вони хочуть цього, і вони здатні передати це іншим і домогтися їхнього співробітництва й підтримки. Завдяки авторитетному лідерові в групі формується сприятливий психологічний клімат. Такий лідер подає приклад творчого підходу до вирішення поставлених перед групою проблем. Лідера обов'язково відрізняють якості, описані вище, яких може не бути в керівника або менеджера.

✓ Поняття «керівник» буквально означає «той, що веде за руку». Якщо неформальний лідер висувається «знизу», то керівник призначається офіційно, зовні, і йому потрібні офіційні повноваження для керування людьми. Для кожної системи необхідно мати людину, відповідальну за керування всіма підрозділами в цілому, а не тільки цілком задіяну для виконання спеціалізованих завдань. Цей вид відповідальності - керувати цілим - становить сутність роботи керівника. Успіх діяльності групи часто

пов'язують із компетентністю керівника, що є формальним лідером. У цьому зв'язку одних лідерів відносять до професіоналів, а інших - до осіб, що більшою мірою вміють налагоджувати правильні стосунки з людьми, але меншій мірі можуть вирішувати проблеми. Слід зазначити, що поняття «керівник» ширше, ніж поняття «менеджер», яке найчастіше застосовується у бізнесі виробничої сфери.

✓ Поняття «менеджер» етимологічно сходить до латині: *manus agere, manibus agere*, що означає «робити руками». На відміну від лідера, *менеджер* - це найманий професійний керуючий підприємства, член керівного складу компанії, банку, фінансової установи, їхніх структурних підрозділів, фахівець в області керування. Тобто ми бачимо, що між поняттями «керівник» і «менеджер» більше загального, ніж між поняттями «лідер» і «керівник», «лідер» і «менеджер». Порівнюючи властивості лідера й менеджера, Д.Уокер відзначає, що менеджери мають владу завдяки своєму положенню, тоді як лідери впливають на підлеглих силою особистості й досвіду. Із цього можна зробити висновки, що *лідерство виступає психологічним ядром менеджменту й керівництва*.

Залежно від переважаючих функцій, які виконує лідер-керівник, виділяють наступні типи лідерів:

– *Лідер-організатор*. Його головна відмінність полягає в тому, що потреби колективу він сприймає як свої власні і активно діє. Цей лідер оптимістичний і впевнений у тому, що більшість проблем цілком розв'язні. За ним йдуть, знаючи, що він не стане пропонувати пусті справи. Вміє переконувати, схильний заохочувати, а якщо й доводиться висловлювати своє несхвалення, то робить це, не зачіпаючи чужої гідності, і в результаті люди намагаються працювати краще. Саме такі люди опиняються в центрі уваги в будь-якому неформальному колективі.

– *Лідер-творець*. Привертає до себе насамперед здатністю бачити нове, братися за вирішення проблем, які можуть здаватися нерозв'язними і навіть небезпечними. Не командує, а лише запрошує до обговорення. Може поставити завдання так, що воно зацікавить і приверне увагу людей;

– *Лідер-борець*. Вольова, упевнена в своїх силах людина. Першим іде назустріч небезпеці або невідомості, без вагання вступає в боротьбу. Готовий відстоювати те, у що вірить, і не схильний до поступок. Однак такому лідеру часом не вистачає часу, щоб обдумати всі свої дії і все передбачити.

– *Лідер-дипломат.* Якби він використовував свої здібності в зло, то його цілком можна було б назвати майстром інтриги. Він спирається на чудове знання ситуації та її прихованих деталей, у курсі пліток і пересудів і тому добре знає, на кого і як можна вплинути. Віддає перевагу довірчим зустрічам у колі однодумців. Дозволяє відкрито говорити те, що всім відомо, щоб відвернути увагу від своїх неафішованих планів. Правда, такого сорту дипломатія нерідко лише компенсує невміння керувати більш гідними методами.

– *Лідер-утішувач.* До нього тягнуться тому, що він готовий підтримати у важку хвилину. Поважає людей, ставиться до них доброзичливо. Ввічливий, послужливий, здатний до співпереживання.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що в педагогічній теорії і практиці зростає професійна зацікавленість до лідерства як інтеграційного чинника розвитку організаційної культури керівника навчального закладу, активізується робота з даної проблеми. Її результати висвітлюються в серіях науково-популярних видань, в педагогічній та методичній практиках, особливо в наукових колах Польщі, Бельгії, Франції. Збільшення кількості робіт, присвячених проблемам розвитку організаційної культури, свідчить про пильну увагу вчених до даного питання. Проте, незважаючи на наявність певних успіхів у вирішенні теоретичних та практичних аспектів проблеми, ми відзначаємо, що недостатньо вивченим є питання розвитку організаційної культури керівника навчального закладу в педагогічній теорії і практиці. До характеристик організаційної культури дослідники звертаються лише побічно, в поодиноких тезах, не формуючи цілісної концепції [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

Теоретичні питання лідерства в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом також знайшли відображення в працях відомих зарубіжних і вітчизняних учених. Зокрема Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Масарик, П. Друкер, Ф. Фідлер, В. Врум, Ф. Йеттон, М. Мескон, П. Херсі і К. Бланшард створили моделі та висунули теорії, які отримали світове визнання і утвердили себе як правдиві та науково обґрунтовані ідеї. Українські та російські вчені Ф. Хміль, В. Лозниця, Д. Виханський, В. Веснін та інші теж внесли суттєвий вклад у розвиток теорії лідерства, що є важливим аспектом формування організаційної культури керівника в цілому і сучасного загальноосвітнього навчального закладу зокрема.

Організаційну культуру керівника можна розглядати у вузькому і широкому аспектах: у вузькому аспекті даного поняття – це філософія

управління, цінності (об'єкти, на які спрямована управлінська діяльність керівника), норми його поведінки в соціумі і в школі, організаційні здібності, позитивний імідж; у широкому сенсі – це весь спектр поглядів, відносин, впливів, що визначають специфіку управлінського стилю керівника, в основу якого покладено організаційно-діяльнісний підхід в управлінні ЗНЗ.

Сучасний керівник навчального закладу у процесі своєї управлінської діяльності підвищує рівень сформованості власної організаційної культури, враховуючи при цьому свою ментальність, динаміку, вимоги зовнішнього середовища та лідерські якості. В ідеалі навчально-виховному закладу пощастило, якщо особа, яка представляє керуючу систему закладу, наділена лідерськими якостями. У такому випадку, завдяки організаційній культурі керівника, прогнозується процес розвитку школи та позитивні зміни, що мають місце в педагогічних колективах. В ситуації, коли в керівника відсутні лідерські якості, йому непросто міняти способи діяльності, стиль керівництва і спілкування, розвивати власну організаційну культуру, що спрогнозована, на розвиток і утвердження організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу. Організаційна культура керівника – поняття інтегративне, це синтез ділових, професійних і особистісних якостей керівника, необхідних для успішної організації управління школою.

Рівень розвитку організаційної культури у керівника буде більш ефективним, якщо він здійснює організацію управлінської діяльності також з позицій лідера, адже лідер – це особистість, яка впливає на поведінку інших людей. У рамках лідерства багато позитивних аспектів: повага, досвід, емоційна сила, навички спілкування з людьми, дисципліна, перспективне бачення, ініціатива, своєчасність і т.п. Ці аспекти співзвучні з розвитком організаційної культури керівника ЗНЗ, отже, лідерство є з однією з особливостей умов успішного її розвитку.

У практичній управлінській діяльності ми спостерігаємо розбіжності між неформальним лідером і формальним лідером - керівником:

- керівник звичайно призначається офіційно, а лідер висувається стихійно;
- керівникові надаються законом певні права й обов'язки, а лідер може їх не мати;
- керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані;

- керівник представляє свою групу в зовнішній сфері стосунків, а лідер у сфері своєї активності обмежений в основному внутрішньо-груповими стосунками;

- керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у групі;

- висування лідера в більшій мірі залежить від настрою групи, в той час як керівництво - явище стабільне. [824]

У свою чергу керівнику, як і лідеру, необхідно знати і вміти реалізовувати ряд завдань у процесі формування й розвитку організаційної культури управлінської діяльності, щоб об'єктивно оцінити, наскільки ефективно людині вдається використати свій потенціал, а лідеру - створити оптимальні умови для реалізації задатків неповторної своєрідності рис кожної людини. Управління, як процес, пов'язаний із людьми, суспільством та процесом ефективного виконання виробничих завдань, вимагає від лідера трьох базових груп вмінь, а саме: технічних, гуманітарних (пов'язаних із людськими ресурсами) та концептуальних [188].

Технічні вміння – це здатність використовувати знання, методи, техніку та обладнання, потрібні для виконання специфічних завдань, вироблена в процесі здобуття освіти, тренування або накопичення досвіду.

Гуманітарні вміння – це і розсудливість, і здібності, необхідні для роботи з людьми та через людей, зокрема, розуміння мотивації та навички застосування ефективного лідерства в управлінні.

Концептуальні вміння – це здатність розуміти складність всієї організації в цілому і місце в ній конкретного виконавця певних функцій. Ці вміння сприяють розвитку організаційної культури керівника - лідера, який діє відповідно до цілей та місії організації.

Лідер, за характеристикою П. Друкера, – той, хто має перспективне бачення, передбачає майбутнє, працює над шляхами покращення того, що зараз дає плоди, хто забезпечує співпрацю в колективі, вчить інших бути лідерами тощо.

Уміти аналізувати професійну діяльність педагогів, дбати про професійний розвиток учителів, демонструвати власний творчий потенціал та розвивати його в інших - завдання директора, педагога-професіонала. [770].

У процесі педагогічного дослідження щодо визначальної ролі лідерства, як складової організаційної культури керівника ЗНЗ, 76% респондентів із різних регіонів України зауважила, що необхідність поєднувати в одній особі ролі лідера, менеджера, підприємця і вчителя-

професіонала - *вимога часу*. Адже сьогодні, в умовах демографічної кризи, зниження престижу професії вчителя, тривалого перебування освіти на фінансуванні за залишковим принципом, організація навчального процесу вимагає від керівника-лідера висування (а часто й пошуку) нових цілей і спрямування на їх досягнення діяльності колективу, вимагає, щоб господарник-підприємець забезпечив це необхідними ресурсами, педагог-професіонал нагромадив ефективні алгоритми й технології навчання, а менеджер організував конкретні дії підлеглих задля досягнення стратегічних цілей, реагуючи на потреби суспільства відповідно до обставин, що змінюються. Головне ж в управлінні - компетентно організувати роботу колективу школи, а не стати суперекспертами абсолютно з усіх питань.

Організаційна культура керівника ЗНЗ, як інтегроване поняття, включає перелік основних ролей керівника-лідера, що забезпечують: ефективне спілкування; уміння делегувати функції: здатність раціонально використовувати час; уміння вести переговори; уміння управляти конфліктами; уміння діяти відповідно до своїх слів.

Для того, щоб реалізувати всі ролі, керівнику необхідно: усвідомлювати те, що відбувається в колективі в даний момент; розуміти, яка роль керівника-лідера потрібна на даний момент; мати треновані вміння та навички до виконання кожної з ролей.

Сучасний лідер - це лідер із перспективним мисленням. Він проводить стійкі зв'язки з майбутнім, чітко бачить кінцевий результат. Про це говорив Г.Кіссінджер: «Задача керівника - доставити людей туди, де вони ще ніколи не були». Найкращий спосіб бути успішним у майбутньому - створювати його. Отже, перспективний керівник - це той, хто вміє сконцентрувати погляд у майбутнє і досягати його засобами розвитку власної організованості, що продукується на організацію діяльності колективу [577].

Сучасна наука виділяє ряд типів лідерів, на які ми робимо важливий акцент у нашому дослідженні. Такими є: транзакційні керівники, харизматичні, трансформуючі, інтерактивні лідери, сервісні керівники.

На думку Н. Тіні та Д. Ульріха обов'язки *транзакційних керівників* полягають у поясненні підлеглим характеру робочих завдань і визначених цілей, створенні структур, забезпеченні винагороди, турботі про підлеглих та задоволенні їхніх соціальних потреб [110].

Харизматичні лідери за своїми можливостями та потенціалом перевершують транзакційних менеджерів. Харизматичний лідер здатний

мотивувати співробітників до діяльності, рівень інтенсивності якої вищий за звичайний. Харизматичний лідер має наступні джерела впливу:

- чітке і таке, що поділяється співробітниками, бачення ним майбутнього;
- створення ним системи корпоративних цінностей, які поділяють усі співробітники організації;
- забезпечення ним взаємної довіри керівника та підлеглих.

На думку науковців, харизматичні лідери здатні зміцнити віру співробітників у можливість досягнення високих результатів, переконати їх у тому, що інтереси організації в цілому або окремої структури збігаються з особистими потребами працівників.

Трансформуючі лідери. Трансформуючі керівники нагадують харизматичних лідерів, але відзначаються особливими здібностями щодо впровадження інновацій та здійснення змін [440]. Трансформуючі лідери приходять до освітніх організацій у періоди значних стратегічних змін, наприклад, на етапі реорганізації навчального закладу у заклад нового типу. Вони використовують такі чинники як світогляд, основні цінності та ідеї, надають великого значення створенню загальної платформи для повернення на свою сторону прибічників змін. Вони спроможні підбирати творчу команду однодумців, формувати нову культуру організації та ефективно розвивати власну організаційну культуру.

Інтерактивні лідери. З приходом жінок на керівні посади в організаціях стає очевидним, що вони вдаються до інакшого, відмінного від чоловічого, стилю управління, який є надзвичайно результативним в організаційному оточенні.

Набір рис і якостей, яким має володіти справжній лідер, що реалізує в педколективі зміни на краще, надзвичайно різноманітний, і сприймаються ці якості в педколективі по-різному. Більшість теоретиків лідерства стверджують, що емоційний інтелект керівника визначає успішність або неуспішність його діяльності, а ефективність роботи колективу залежить на 85% від мікроклімату, який створює його керівник, і лише на 15% - від інтелектуального коефіцієнта працівників. [110]. Ми розділяємо думку багатьох учених щодо організаційних якостей лідера, які сприяють ефективному розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ. Як показали дослідження російського психолога Л.Уманського, ці якості характеризують психологічні вибірковості, практично-психологічний напрям розуму, психологічний такт, соціальну енергетику, критичність до організаційної

діяльності [66]. У рамках психологічного підходу до вивчення якостей керівника як організатора вони найбільш повно і глибоко відображають психологію організованої групи в процесі розв'язання нею спільних задач:

- Практично-психологічний розум передбачає розподілення зобов'язань колективної діяльності з врахуванням індивідуальних особливостей людини.

- Психологічний такт включає наступні якості особистості керівника: почуття міри у взаємовідносинах і взаємодіях з людьми - найбільш загальний показник, який підкреслює саме ті рамки, вихід за які порушує взаємний контакт організатора і організуючих; здібність до емоційно-вольового впливу, що виражається в соціальній енергійності, потрібності і критичності. Ці якості дають керівникові можливість впливати на інших людей, мобілізувати, об'єднувати і направляти їх спільні зусилля на досягнення спільних цілей організації засобами організаційної культури.

- Потреба, як властивість особистості, виражається в таких показниках як: сміливість пред'являти вимоги; регулярність пред'явлення вимог і їх стійкий характер; категоричність у дотриманні вимог; різноманітні форми вираження вимог, особливо вміння подати їх в формі жарту, сарказму; індивідуалізація вимог в залежності від поставлених і тимчасових психологічних особливостей і почуттів персоналу.

- Критичне слідкування як вміння побачити і виділити недоліки; самостійність критичності; легкість критичного аналізу; логічність критичних зауважень; прямолінійність і сміливість критичності (без скарг); глибина і суттєвість критичних зауважень по змісту; постійність, не епізодичність критичних розмов про недоліки, про стан справ і вчинки людей; доброзичливість.

Розвиток організаційної культури керівника ЗНЗ на основі лідерських якостей - це і забезпечення соціальної компетентності лідера, і його доброзичливість по відношенню до членів групи; культура мовлення, вміння чітко і ясно виражати думки, конкретно вислухати співробітників, робити зауваження, давати поради; уважність, вміння розуміти інших людей, проникатись їхніми проблемами, надавати підтримку; вміння і навички швидко і правильно оцінювати ситуацію, знати і враховувати особливості підлеглих, їх запити та очікування. Ця ідея цікаво висвітлена в рекомендаціях щодо розвитку вираження сутності лідерства американською Національною організацією жінок: «лідерство не є таким процесом, у ході якого ви вибираєте тих жінок і чоловіків, з якими хочете працювати. Старайтесь

вибрати всіх!» Не менш важлива для лідерства і правильна оцінка ситуації, своїх сил та можливостей групи. Без цього успіх групової діяльності недосяжний. Постійні невдачі ведуть до втрати віри в лідера [439]. Керівник ЗНЗ з ефективною організаційною культурою, як запорукою успішної організаційної діяльності, уособлює (в ідеалі) такі якості сучасного лідерства як:

- *Здатність до екстраполяції.* Сильні лідери не мають потреби в достатку даних. Маючи глибокі й широкі знання, вони інтуїтивно розуміють, як далеко можуть зайти у своїй екстраполяції ситуації.

- *Здатність до розробки кількох проблем одночасно.* Занадто високий показник завзятості (за психологічним тестом Едвардса) для успішно діючих керівників – небажаний. Потрібна гнучкість, що складає найважливіший аспект поведінки лідера.

- *Стійкість у ситуації невизначеності.* Це одна з головних якостей лідера: йому не страшно невідомість або відсутність зворотного зв'язку. Він справляється зі своєю справою і розв'язує проблеми, непосильні для інших, нездатних до дій в умовах невизначеності.

- *Розуміння.* Успішно діючі керівники мають високу сприйнятливість, відрізняються розвинутою інтуїцією. Вони схоплюють суть справи інтуїтивно й швидко, виявляючи дивну здатність відрізнити істотні сторони ситуації від несуттєвих.

- *Здатність брати управління на себе.* Лідер легко звикає до ролі керівника з моменту свого призначення, не вибачаючись за неї й не звертаючи уваги на претензії тих, хто вважав себе кандидатом на цей пост. Він не дозволяє розчаруванню, заздрості й ревностям інших заважати виконанню своїх обов'язків.

- *Наполегливість.* Успішно діючі керівники, при відсутності ригідності й догматизму, завзято виконують задумане, навіть якщо їхня точка зору виявляється непопулярною.

- *Здатність до співробітництва.* Успішно виконуючи свої функції, лідери вміють тамувати свою ворожість і діяти ефективно, незважаючи на неї. Їм вдається нівелювати свої почуття неприязні. Лідер уміє стримувати свою ворожість і агресивність.

- *Ініціативність.* Успішно діючий лідер активний. Ініціативність такого керівника включає одну з основних якостей, що веде до успіху, - здатність ризикувати.

- *Енергійність.* Керівнику важко домогтися успіху без фізичних і інтелектуальних можливостей. Запас фізичних і інтелектуальних сил поповнюється за рахунок величезної енергії успішно діючого лідера. Такий керівник продовжує справу, коли інші вже занадто стомлені.

- *Здатність робити ставку на інших.* Успішно діючий керівник охоче передає знання, дає поради, допомагає росту інших, не жалюючи на це часу. Він завжди готовий допомогти професійному росту й розвитку, просуванню інших службовими сходами.

- *Сензитивність.* Керівникам властива емпатія (співпереживання). Успішні лідери володіють свого роду особистим радаром, що дає їм можливість відчувати, що почувають і навіть думають їхні колеги.

- *Ідентифікація себе зі справою.* Найбільш успішно діючі керівники здатні переносити невдачі без почуття поразки або приниження. Вони знають собі ціну й абсолютно впевнені у собі. Все це дає такому лідерові сили протистояти небажаному розвитку подій.

- *Здатність до співчуття.* Успішно діючі керівники проявляють співчуття до інших, не очікуючи, що їх за це будуть любити. Такий лідер прекрасно розуміє, що прагнення будь-що подобатися підлеглим зробить його нездатним керувати. Лише завдяки сильному почуттю ідентифікації він буде здатний приймати непопулярні рішення.

- *Зацікавленість у розвитку власної організаційної культури,* а значить, у власній кар'єрі.

- *Незалежність.* Керівники, які домагаються успіху, усвідомлюють межі своїх можливостей, співпрацюють з іншими, прислухаються до них, але коли справа доходить до ухвалення остаточного рішення, вони проявляють незалежність.

- *Гнучкість.* Керівник - лідер не має необхідності зосереджуватися в кожен момент на єдиній проблемі: він може вирішувати одночасно кілька завдань. Лідер повинен бути відкритий для сприйняття нових ідей, нових способів мислення, нових процесів. Прагнучи до успіху, керівник розвиває в собі гнучкість, розуміючи, що дуже легко виявитися обмеженим своїми перевагами й захопленнями. [439]

- *Стійкість до стресу.* Лідер уміє піклуватися про своє здоров'я, як тілесне, так і психічне, і справляється зі стресами. Він розуміє, що для цього необхідно вести здоровий спосіб життя і управляє своїм часом.

- *Наявність мети.* Лідер має тверді переконання і чітку мету. Наявність мети припускає планування, і щодня наближає лідера до досягнення поставленої мети.

- *Почуття гумору.* Найбільшого успіху домагаються керівники, які мають почуття гумору. Вони здатні бачити позитивну сторону там, де інші бачать тільки трагедію. Зробивши помилку, визнають її й готові посміятися над собою, а не звалюють провину на інших.

- *Цілісність особистісного ідеалу.* Лідер добре уявляє собі свій ідеал. Наслідком ототожнення цього ідеалу й фактичної поведінки лідера є те, що він живе у злагоді із самим собою, з ним легко спілкуватися, оточуючі почувають себе поряд з ним невимушено, незалежно від їхньої посади або суспільного становища.

Таким чином, якості керівника-лідера - найважливіші фактори, що визначають його життєві і ділові успіхи. Уміння взяти на себе функції лідера та забезпечити належне керівництво - основна умова для досягнення успіху в становленні та розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ. Необхідність лідерського потенціалу у керівника освітньої організації обумовлена також специфікою цільової орієнтованості управління в освітній сфері, що істотно відрізняє його від традиційного менеджменту, який має місце в інших сферах. В освіті оцінка кінцевих результатів не зводиться лише до кількісних і якісних цифрових показників. Мірою ефективності може служити сама людина, її інтелект, культура, професіоналізм. Людський фактор є рушійною силою в розвитку освіти і його головної ланки – системи управління. При цьому беруться до уваги професійні здібності, особистісні якості й індивідуальна культура суб'єктів, які забезпечують управління.

Отже, наявність лідерських якостей є запорукою успішності роботи керівника. Проте, з'ясувавши сутність розходжень між поняттями «лідер», «менеджер» та «керівник», в даній роботі для зручності ми використовували насамперед термін «керівник».

Розвиток організаційної культури керівника на даних концептах завжди говорить про високий рівень розвитку моральності, професійних і людських якостей керівника, робить його психологічно близьким і зрозумілим для членів колективу, зміцнює його лідерські позиції в системі відносин, сприяє утвердженню позитивного іміджу керівника ЗНЗ.

3.4.2. Розвиток організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу на засадах іміджології

Не просто бути публічною людиною, але творчому керівникові не треба виходити на авансцену, він весь час на ній.

Народна мудрість

В умовах посилення світового процесу культурної глобалізації, особливо помітним є те, що система професійної підготовки управлінців, спрямована на розвиток високопрофесійних якостей менеджерів освіти, до когорт яких відносяться і керівники загальноосвітніх навчальних закладів, є далеко недосконалою в Україні. Сучасний керівник ЗНЗ має поєднувати в собі високий професіоналізм із широким світобаченням, бути готовим оволодівати основами менеджменту освіти, новими формами, методами, інтерактивними технологіями навчання й виховання, що дасть йому впевненість у завтрашньому дні та забезпечить конкурентноспроможність закладу. Управлінська компетентність керівника ЗНЗ сприяє розвитку власного позитивного іміджу та іміджу навчального закладу. Керівник має утверджувати оптимістичний підхід до дійсності, бути стійким у стресових ситуаціях, соціалізуватися в умовах кризи, а значить формувати високий рівень загальної та організаційної культури.

За своїми структурними ознаками і функціональними особливостями культура – це надзвичайно складне суспільне явище. Найбільш влучно трактує дане поняття Короткий тлумачний довідник української мови: «Культура - це все, що створено людським суспільством й існує завдяки фізичній і розумовій праці людей, на відміну від явищ природи. Це ступінь досконалості, досягнутий в опануванні тієї чи іншої галузі знання або діяльності [384]. Культура охоплює сукупність спільних досягнень суспільства в матеріальному та духовному житті людей, відображає певний рівень інтелектуального розвитку людини та людства, систему цінностей і норм, які регулюють діяльність індивідуальних, колективних та інституційних суб'єктів суспільного життя.

Сучасній культурі притаманні і нові, інноваційні вектори розвитку, які загалом обумовлюються процесами глобалізації. Зазначимо, що переважна більшість сучасних дослідників підкреслюють, що глобалізація сучасного культурного розвитку суттєво ускладнює завдання наукового розуміння як

самого феномена культури, так і його функціональної специфіки. На особливу увагу заслуговує важлива складова управлінської культури керівника - організаційна культура. На організаційну культуру особистості впливають навички та схильності, потреби та інтереси, політичні погляди, професійні компетентності, моральні цінності, темперамент. Більш глибокого усвідомлення сутності та умов розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ можна досягти засобами розробки питань щодо структури іміджу керівника навчального закладу, функцій і методів дії на його соціальне оточення в процесі створення іміджу, умов і чинників, що впливають на ефективне формування іміджу школи .

Нам імпонує те, що переконливо представили в своїх наукових напрацюваннях щодо обґрунтування поняття і явища «організаційна культура керівника» вітчизняні науковці, представники Харківської наукової школи – В. Бабаєв і Н.Шаронова в навчальному посібнику «Організаційна культура керівника» [49]. Цікаві тенденції розвитку організаційної культури керівника підприємства презентовані у роботі Д. Брустинова «Формування і розвиток організаційної культури керівників промислових підприємств» (2009р.). На думку І.Фрумїна, структурні компоненти організаційної культури можуть мати два виміри: процес і результат. Перший представляє собою динамічну сукупність умов, другий – приховані складові та ефекти. [819] На наше глибоке переконання, взаємодія процесів формування індивідуального іміджу керівника ЗНЗ - одного із шляхів гуманізації освіти і підвищення ефективності організаційної культури керівника - є найбільш вагомим на сьогодні взаємодією, що безпосередньо впливає на імідж навчального закладу, а значить, сприяє його конкурентноспроможності в сучасному соціумі.

Поняття “імідж” виникло на Заході в 50-х роках і спочатку використовувалося в рекламній практиці. Далі, в 60-х роках, цей термін знов виникає у сфері підприємництва як основний засіб психологічної дії на споживача. Пізніше поняття іміджу стало основним елементом теорії і практики публік релейшнз, міцно увійшло до політичного і суспільного життя. Імідж організації (корпоративний імідж) є віддзеркаленням цінностей організації і тим, як ці цінності сприймаються людьми. Фактори формування іміджу різноманітні. Логіка його формування складна і ще далеко не вивчена. При формуванні іміджу потрібно зважати на такі його складові: моральні цінності, рекламна сфера, пакувальний матеріал, місцезнаходження та обстановка офісу, стиль одягу персоналу, назва фірми, бланки фірми, візитки

та ін. Питанням розробки і формування іміджу організації займаються спеціальні відділи. Але основна інвестиція в загальний імідж організації - люди. Стосовно людини термін "імідж" передає поняття - візуальна привабливість особи, самопрезентація, конструювання людиною свого образу для інших. Питанням формування іміджу особистості керівника займалися спеціально підготовлені спеціалісти або ж самі керівники.

Американський дослідник іміджу Ліліан Браун вважає, що професійний навик сам по собі не забезпечить роботи або підвищення по службі. Для цього потрібно викликати прихильність до себе людей, з якими працюєш, тобто необхідно створити позитивний імідж. Вважається, що люди судять про нас за зовнішнім виглядом, враженням, яке ми створюємо протягом перших п'яти секунд розмови. Саме такі якості особи як зовнішність, голос, уміння вести діалог можуть зіграти вирішальну роль у кар'єрі і у всьому житті. Але робота над створенням іміджу ділової людини не зводиться лише до створення зовнішнього образу, який може маскувати реальну сутність людини. Зовнішній вигляд - це лише стиль, обумовлений внутрішнім складом особистості. Важливим аспектом формування іміджу є рівень самооцінки людини, яка значною мірою визначає її поведінку. Занижена самооцінка сковує людину, завищена - не дозволяє об'єктивно оцінювати ситуацію і себе в ній.

Проблема формування іміджу знайшла відображення в багатьох роботах сучасних науковців, зокрема, М. Апраксіна, В. Беніна, О. Бекетова, Л. Волович, О. Газмана, Н. Гузій, В. Горчакова, П. Гуревич, Л. Жарикова, О. Калюжного, Ф. Кузіна, Кузьміної, Г. Почепцова, Г. Сагач, В. Сластьоніна, Л. Соколової, В. Шепеля, В. Черепанової, І. Щуркової та інших. Проте, незважаючи на значну увагу вчених у галузі педагогіки до означеної проблеми, все ж окремі її кардинальні питання залишаються нерозв'язаними.

Розгляд професійного іміджу керівника школи як чинника ефективної професійної діяльності призводить до необхідності більш глибокого теоретичного аналізу.

У процесі нашого дослідження ми прийшли до висновку, що організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу - це поняття інтегративне, це сукупність (система) знань, умінь, навичок, цінностей, переконань, норм поведінки та синтез особистісних, громадянських, організаційних, педагогічних, культурологічних та професійних якостей і компетентностей керівника, необхідних для успішної організації управління школою, а значить, для забезпечення якості шкільної

освіти. У свою чергу організаційна культура - це ідеологія управління, яка примножує основні цінності і традиції організації засобами підвищення ефективності трудового потенціалу. Під ідеологією управління ми розуміємо систему поглядів, ідей, усвідомлених і реалізованих управліннями та колективом навчального закладу у процесі його стратегічного розвитку. Важливим вектором розвитку організаційної культури управління ЗНЗ є її розвиток на засадах іміджології.

У науковій літературі існує багато визначень іміджології як науки. На думку О. Холода, іміджологія - це наука про функціонування, систематизацію та впровадження у свідомість споживача знакових замінників інформації про носіїв визначених атрибутів [825].

В. Шепель вважає, що іміджологія - це звернений до кожного, заклик бути привабливим і вміти нести світло людям. Вона сприяє зовнішньому прояву глибинної потреби людини бути гідною особистістю [869].

О.Межерицька зазначає, що іміджологія - це система різних знань і умінь, а її інформаційний банк складає дані таких дисциплін, як психологія, педагогіка, етика, соціологія, риторика, театральна режисура, акторська майстерність, косметологія, дизайн одягу тощо. Головне призначення іміджології - науково обґрунтувати та створити привабливий імідж, збудувати моделі достойної поведінки в різних життєвих ситуаціях. Іміджологія у загальному розумінні слова – це наука про імідж. Як наука про сприйняття людини іншими людьми, іміджологія приваблює увагу до особистості. Головною її метою постає створення ефективного іміджу, тобто такого уявлення про людину в суспільстві, яке допомагає їй успішно вирішувати наступні завдання: досягати самоповаги та внутрішнього комфорту; просуватись угору соціальними та професійними сходами; покращувати професійні результати.

При розробці ідеології іміджології, як науково-практичного напрямку і навчального предмета, необхідно звернутись до семантики поняття іміджу. Тракткування поняття «імідж» тісно пов'язане з поняттями образу людини, враження або уявлення про нього, з тим, як він уявляє себе з усіх позицій сучасного соціуму. Імідж у перекладі з англійської «image» (від латинського «imago») означає «образ», «статуя»(ідол), «подоба», «метафора», «ікона». У розмовному мовленні найбільш уживаним заченням слова «image» є слово «образ». У психологічному тлумаченні термін «image» - це «образ», що розглядається як сукупність не лише «матеріальних» («видимих») характеристик об'єкта, але й «ідеальних» («невидимих») його характеристик

[554]. Проблема іміджу почала розроблятися в науці достатньо недавно, в середині ХХ століття, а саме поняття «імідж», імпортоване в педагогіку з галузей реклами, менеджменту і політології, в останні роки міцно увійшло до словника сучасної людини.

На думку вітчизняних учених І.Посохової та О.Казачінер, на ринку надання освітніх послуг між навчальними закладами України поступово з'являється та посилюється конкуренція. Найбільш жорстка конкуренція існує між так званими комерційними навчальними закладами, адже наявність достатньої кількості платоспроможних учнів є неодмінною умовою їх виживання. Проблема підвищення власної конкурентоспроможності є актуальною і для тих навчальних закладів, що фінансуються за рахунок державного бюджету. Навчальні заклади всіх типів та форм власності змушені докладати чимало зусиль для того, аби залучити до навчання в них якомога більше учнів. Серед них досить важливу роль мають відігравати заходи зі створення та підтримання привабливого іміджу закладу, до формування якого великих зусиль докладає його керівник із властивим йому позитивним іміджем.

Наявність іміджу - явище символічної природи, що містить та передає певну інформацію про людину з метою впливу на оточуючих, зокрема, інформацію про те, яка поведінка відносно носія іміджу прийнятна, якої поведінки можна чекати від нього самого та яку соціальну роль він виконує. Ця позиція знайшла підтвердження в працях П.Берда, який визначає імідж як «загальне враження, яке ви справляєте на оточуючих. Воно складається з того, як ви представляєте свої ідеї, як поведетеся в суспільстві, як одягаєтеся, що говорите і що робите...» [69].

В.Шепель під іміджем вбачає образ людини, його «Я», представлений світу [871]. Набагато більш широке розуміння іміджу можна побачити в книзі Д.Доті «Пабліксіти и паблік рілейшнз». Як пише автор, імідж - це «все, що має хоч якесь відношення до компанії і товарів, що пропонуються нею, та послуг»... Включення іміджу як вагомого чинника «паблік рілейшнз» зазначено у багатьох роботах вітчизняних і зарубіжних авторів [384; 51; 20; 724; 556;].

Особливе значення у формуванні іміджу організації має імідж її першої особи - «лідера організації». Саме від першої особи в основному залежить прийняття важливих рішень, а також те, як буде сприйнята компанія громадськістю. Таким чином, імідж керівника є одним з основних чинників формування іміджу загальноосвітнього навчального закладу. Керівнику

належить бути центром формування та підтримки гармонійних відносин у колективі. Це можливо лише в тому випадку, якщо йому притаманний високий рівень власної організаційної культури а саме:

- поведінка в колективі та управлінські рішення не суперечать одне одному;

- приваблива зовнішність та зібраність сприяє дотриманню ділового етикету, який у свою чергу є проявом професіоналізму та толерантного відношення до підлеглих [79]. Прикладна іміджологія в системі освіти змістовно розкриває питання про те, якими якостями та ознаками повинні володіти учасники (керівники) педагогічного процесу для самоствердження в колективі. За результатами багатьох наукових досліджень професійного іміджу педагога вихідною позицією при цьому постають реальні люди зі своїми потребами, цінностями, думками та прагненнями [574; 649].

До найбільш значущих якостей для ефективної професійної педагогічної діяльності слід віднести: ввічливість, вдумливість, вихованість, ерудованість, передбачливість, уважність, витримку, гнучкість поведінки, гуманність, щирість, діловитість, дисциплінованість, скромність, тактовність, культуру мови, прагнення до самовдосконалення, почуття гумору та інші.

Враховуючи достатньо великий перелік якостей, ми зробили спробу їх систематизувати. До ознак особистісного спрямування, виходячи зі специфіки педагогічної діяльності та наших попередніх досліджень, можна віднести: інтелектуальний потенціал, цілеспрямованість, рішучість, емоційність, силу волі, відвертість, наявність почуття гумору, оптимізм, інтуїцію в ухваленні рішень; до ознак професійно-спеціалізованих відносимо володіння ораторським мистецтвом, уміння уникати конфлікти, уміння сперечатися, відповідність обіцянок вчинкам, хазяйновитість, працьовитість, відкритість у спілкуванні, вміння взаємодіяти з органами влади, вміння підбирати і керувати кадрами, професійний досвід; соціально визначені ознаки об'єднують популярність, респектабельність, частоту згадування в засобах масової інформації, правильний спосіб життя, прихильність до спорту, сімейність, зовнішній вигляд, матеріальне благополуччя; щодо технологічних ознак, які можуть відобразити різні прийоми та методи, то варто зазначити, що вони й до теперішнього часу залишаються недостатньо вивченими і є суто індивідуальними.

А. Панфілова презентує цілу плеяду функцій іміджу сучасної ділової людини та їх характеристики:

Професійна функція дозволяє діловій людині реалізуватись у конкретній галузі: менеджмент, бізнес, виробництво, політика, банківська справа, наука, освіта та ін.

Адаптаційна функція сприяє швидкому і комфортному пристосуванню до певної ситуації, форми комунікації (прес-конференція, публічний виступ, лекція, дебати тощо).

Функція особистісної реалізації дозволяє діловій людині максимально розкрити індивідуальні особливості і здійснити самореалізацію розвитку.

Аксіологічна функція орієнтує ділову людину на індивідуальні професійні цінності, особистісну мотивацію, що є підґрунтям для діяльності і поведінки в колективі.

Комунікативна функція дозволяє особистості позитивно організовувати конструктивне, партнерське спілкування на всіх рівнях взаємодії, ефективно обмінюватись інформацією, досягати взаєморозуміння.

Евристична функція зосереджує увагу ділової людини на реалізації свого креативного потенціалу в професійній, науковій, комерційній діяльності.

Психотерапевтична функція полягає в усвідомленні своєї значимості, впевненості в своєму призначенні, оптимізмі [556].

Однією із проблем створення позитивного образу навчального закладу є проблема створення позитивного образу керівника школи. Одне з основних завдань сучасного директора школи - сформувані готовності педагогів до інноваційних пошуків, надати можливість самостійно визначити стратегічні напрямки у розвитку навчально-виховного процесу в школі. Це дасть можливість навчальному закладу мати індивідуальний шлях розвитку, свій імідж. На нашу думку, існують деякі фактори, які перешкоджають створенню позитивного іміджу ЗНЗ. Ми схильні відмітити найбільш поширені із них:

- Хибні уявлення про процеси, які протікають у школі, відсутність рефлексії власної діяльності, роз'єднаність педагогічного колективу та відсутність єдиного погляду на виховання та навчання.

- Відсутність єдності адміністрації, неправильне поєднання педагогічних вимог та свободи розвитку дитини, невміння добирати та вирощувати кадри, невміння делегувати управлінські функції.

- Невміння утверджувати культуру управлінської діяльності в процес навчання та виховання, фронтальні форми взаємодії в управлінні превалюють над індивідуальною роботою.

- Невміння долати інтелектуальне вигорання колективу, накопичення негативних напружень та тривоги.

- Невміння бачити та підтримувати зовнішню та внутрішню цінність традицій.

- Слабка психологічна підготовленість керівника та педагогів.

- У школі різко зростає роль контролю, моніторингу, аналізу, після яких зазвичай не слідує індивідуальна підтримка педагога.

- Невдалі способи керування школою: управління за допомогою докорів; управління «вслід потягу, який від'їхав», управління через «здалося», управління методом спроб та помилок; управління, ґрунтоване на певних особистісно-індивідуальних рисах характеру чи «натури» керівника.

У свою чергу новий тип керівника на етапі удосконалення всієї системи освіти передбачає набуття ним таких умінь:

- Зосередження уваги не тільки на результатах, а й на процесі та стосунках в управлінській діяльності.

- Пошук оптимального рівня залучення членів колективу до процесу прийняття рішень.

- Полегшення (фасилітація) процесу досягнення поставлених задач.

- Вироблення надихаючого бачення майбутнього та вміння ділитися ним з іншими членами команди.

- Креативність як лідера та наставника.

- Діалогічність у спілкуванні з учнями та вчителями.

Нинішній керівник школи повинен бути “діалогістом”. Поняття “керівник-діалогіст”, на думку І. Струкової [715], і є тією особливістю, яка містить у собі енергію, здатну трансформувати освітній простір України відповідно до вимог ХХІ століття. Це, перш за все, особистість, яка здатна працювати в команді, робити акценти на партнерстві і співпраці. І.Литвинов зазначає, що один із показників успішної діяльності керівника - це рівень сформованості в колективі сприятливого психологічного клімату [433]. Основні складові соціально-психологічного клімату школи, згідно з його думкою, виражаються у рівні задоволеності: стилем керівництва та особистістю керівника, міжособистісними стосунками з колегами, стосунками з учнями, умовами праці та побуту.

Згідно з результатами останніх досліджень у цій галузі створення позитивного образу керівника школи повинно здійснюватись за трьома основними напрямками його професійної діяльності [630]:

- Соціально-економічна сфера діяльності керівника школи.

- Техніко-технологічна професійна діяльність керівника школи.
- Організаційно-управлінська професійна діяльність керівника.

Сучасному директорові школи необхідно знати, що власну організаційну культуру керівник ЗНЗ формує засобами розвитку особистого позитивного іміджу і навпаки. На думку Д. Журавльова програма створення позитивного іміджу керівника школи може складатися з чотирьох етапів [253]. Перший етап - усвідомлення необхідності вивчення себе. Перед тим, як створювати якийсь певний імідж, необхідно об'єктивно оцінити свої зовнішні дані, які включають і фізичні показники.

Другий етап - визначення психологічного портрету у зовнішньому образі керівника. Характер, темперамент, риси особистості керівника - усе це має значення для створення позитивного образу директора школи.

Третій етап - відповідність іміджу керівника тій життєвій та професійній ролі, яку керівник собі обрав.

Четвертий етап - домогтися відповідності фізичного і психологічного стану та зовнішнього вигляду: одяг, зачіска, манера спілкування та поведінки.

У своєму дослідженні «Складові успіху керівника сучасного навчального закладу» Р.Черновол-Ткаченко підтверджує вищезазначену думку, що позитивний імідж навчального закладу насамперед залежить від його керівника, і що керівник має постійно забезпечувати нову якість навчального закладу, усвідомлюючи, що в основі інноваційного розвитку є зміна характеру діяльності і стосунків усередині колективу. Вона виділяє такі фактори та показники успішності керівника навчального закладу: лідерство, адаптованість, особиста стабільність, наявність команди однодумців, уміння її створювати, володіння основними функціями освітнього менеджменту, репутація, оптимальна відкритість, рейтинг успішності керованого навчального закладу, міжнародний авторитет, стан роботи в умовах змін [845].

Керівник-лідер повинен уміти змінювати себе і розвиватися з часом, тобто адаптуватись до ситуацій, набувати умінь гнучко і швидко пристосовуватись до будь-яких змін у суспільстві, не допустити, щоб вони розчавили його. У нашому дослідженні визначені наступні критерії успішного розвитку позитивного іміджу керівника ЗНЗ.

Адаптованість виражає критерій лідера, спроможного знайти і проаналізувати свої підходи і здатності, виявити свій потенціал, навчитися діяти по-іншому у нестабільній чи неадекватній ситуації.

Особиста стабільність - наступний критерій успішного розвитку позитивного іміджу керівника ЗНЗ. Вона виражається стійкою мораллю, твердістю духу і вмінням тримати дане слово за будь-яких ситуацій. Вагомою ознакою даного критерію є вміння переходити з проміжних результатів діяльності на кінцеві, що забезпечує конкурентноспроможність освітнього закладу в умовах постійних змін у соціумі.

Наявність команди однодумців і вміння її створювати - ще один критерій успішності керівника, який формує працездатний, згуртований єдністю мети колектив, керівника соціально зрілого, готового до сприйняття демократичних форм управління, сприйняття підлеглих як особистостей, яким властиві як позитивні, так і негативні особистісні якості.

Показники критерію володіння основними функціями менеджменту керівники завжди демонструють у процесі здійснення управлінської діяльності, реалізуючи посадові компетенції.

Критерій оптимальної відкритості характеризує успішність керівника в умінні забезпечувати доцільні умови переведення соціально-педагогічної системи у якісно новий стан постійного розвитку, впровадження інновацій в умовах реформування освіти.

Критерії успішного розвитку позитивного іміджу керівника ЗНЗ виражаються через позиціонування, тобто визнання громадськістю його громадянських якостей, які ми деталізували в 2-у розділі. При цьому враховується не лише майстерність керувати, а й людський фактор, взаємовплив керуючої та керованої підсистем, продуктивна ділова взаємодія з оточуючим соціумом, в основі якої - прийняття і схвалення цілей і задач освітнього закладу, постійна підтримка і покращення контактів з різними громадськими організаціями, референтними соціальними групами.

Створення школи третього тисячоліття, її життя і побут потребують оновлення, а методика навчання і виховання - звільнення від заангажованості і формалізму. Вирішення цього завдання великою мірою залежить від керівника, від його небайдужої і усталеної громадянської позиції. Водночас один керівник, навіть найвищого ґатунку, досягти відчутних результатів не завжди зможе. Для цього потрібен колектив однодумців, колектив, який би засобами власної відданості справі утверджував імідж своєї школи.

Соціальна активність керівника розкривається в його умінні формувати позитивний імідж навчального закладу засобами масової інформації, участі у педагогічних ярмарках, професійних конкурсах, представленнях ЗНЗ на конференціях, нарадах, у державних органах тощо. Це розвиток умінь

керівника вносити суттєві позитивні зміни в психологічний клімат колективу, в організаційну структуру закладу, у свої функціональні обов'язки та обов'язки своїх підлеглих, здійснювати доцільну реорганізацію навчального закладу. Оптимальним ступенем відкритості соціально-педагогічної системи є можливість вільно відокремлювати чи приєднувати компоненти в рамках цілого, не порушуючи при цьому її цілісності. Тобто йдеться про визнання того, наскільки будь-яка система здатна приймати до своїх зв'язків компоненти інших систем або віддавати частину своїх компонентів іншим системам, не змінюючи при цьому своєї сутності [577]. Зростаючого значення у формуванні іміджу набуває розвиток внутрішніх комунікацій в організації і, перш за все, стосунки з персоналом, який визначає більшість параметрів іміджу керівника та організації: це і підвищення мотивації праці працівників, їх кваліфікації, демократичність в управлінні, розвиток зворотного зв'язку керівництва, у тому числі і через анкетування, уміння діяти у різних кризових ситуаціях і т.д.

У образі конкретного керівника поєднуються індивідуальний, професійний та віковий іміджі. Оточуючі виносять свої судження як про особистісні, вікові, статеві, так і про суто професійні якості управлінця. Імідж керівника навчального закладу містить такі компоненти як індивідуальні та особисті якості, комунікативні особливості професійної діяльності та поведінки. Важливу роль у формуванні іміджу сучасного керівника відіграють стильові особливості педагогічної діяльності, які виділяються на основі особистих рис. Сучасному іміджу управлінця в освіті має відповідати еталон найвищого рівня педагогічної культури та організаційної культури.

Керівника з високим іміджем (а отже, відповідним рівнем організаційної культури) характеризують наступні позиції [417]:

- керівник має особистісні смисли загальнолюдської спрямованості, сам є індивідуальністю в розумінні «не стільки залученість індивіда до системи суспільних відносин, скільки його виділеність»;

- любить дітей, захищає їх права та інтереси, піклується про їхнє здоров'я та самопочуття, виявляє доброту й повагу до кожного школяра незалежно від успіхів у навчанні, відповідально ставиться до своїх виховних функцій, має авторитет у дітей і батьків;

- кожного суб'єкта навчально-виховного процесу (дитину, вчителя) вважає неповторним, зі своїм унікальним смислом життя, тому не «формує» чи «впливає», а співпрацює й фасилітує, веде діалог;

- націлений на розвиток особистості, її активність і здатність до змін;

- розуміє психологію дитини і дорослого, застосовує педагогічно виправдані вимоги до організації навчання й виховання, вміє аналізувати освітню ситуацію, причини неадекватної поведінки, здатний приймати обґрунтовані рішення, передбачати їх соціальні наслідки;

- цікавиться психолого-педагогічними науками, володіє глибокими та різнобічними знаннями з предмета викладання, вміє самостійно добирати й виробляти оригінальні технології та індивідуальні програми навчання, викликає в учнів інтерес до навчання, домагається позитивних результатів у навчанні й розвитку дітей;

- здатний вийти за межі повсякденної практики, досягнути свою діяльність в цілому і зробити її предметом практичного перетворення, розглядає будь-які труднощі як стимул для подальшого розвитку;

- творчо підходить до управлінської діяльності, має індивідуальний організаторський почерк, удосконалює систему власної менеджерської діяльності, має авторські методичні розробки, бере участь в інноваційній або науково-дослідній роботі; постійно експериментує, створює нові зразки управлінської та педагогічної практики, надає методичну допомогу підлеглим у засвоєнні нововведень;

- має унікальну комбінацію особистісних якостей та позитивну «Я-концепцію»;

- здатний до незвичайної реалізації свого творчого потенціалу та створення життя «заради блага всіх», істинною педагогічною творчістю вважає не лише нові авторські напрями роботи, творення організаційної культури, а реальне творення особистої культури педагога і учня;

- у всіх ситуаціях педагогічної взаємодії проявляє високу культуру поведінки, здатний до морально-вольової саморегуляції, займається професійною самоосвітою та самовихованням, є взірцем культурної людини.

Окрім цього, важливо враховувати особистісні (внутрішні) характеристики керівника навчального закладу для створення його позитивного іміджу. Адже сучасний менеджер освіти виглядає зовні привабливим, доглянутим; опанував мистецтво усної та писемної мови; вміє керувати і володіє собою, впевнений у собі, але уникає самовпевненості; вміє слухати і має нескінченну терплячість; вміє відхиляти непотрібні пропозиції, але тактовно, чемно; вміє створити сприятливий психологічний клімат розмови та ситуацію успіху для кожного. Водночас важливими елементами організаційної культури керівника, що, безперечно, формується завдяки позитивному іміджу, так і впливає на його імідж, є вміння розробити

конструктивну стратегію поведінки, ефективну поведінкову техніку й обґрунтовану поведінкову тактику; дотримуватись норм службової субординації і вимог культури ділових взаємовідносин; своєчасно виконувати обіцянки; бути терплячим до недоліків людей, якщо ці недоліки не заважають діяльності навчального закладу; займатись тільки тими питаннями, у вирішенні яких особиста участь обов'язкова; не залишати без ретельного аналізу жоден випадок невдачі; постійно самовдосконалюватись.

Зважаючи на багаторічний управлінський досвід на посадах керівника різних рівнів в системі освіти, ми виділили зовнішні та внутрішні чинники формування іміджу керівника ЗНЗ. *Зовнішні чинники іміджу керівника:* зовнішній вигляд: одяг, аксесуари одягу, зачіска, макіяж; гарні манери: належні жести, пози, постава, хода; виразність міміки та вміння нею керувати; вміння використовувати простір для спілкування.

Внутрішні (психологічні) чинники іміджу керівника: мистецтво подобатися людям; вміння правильно спілкуватися; наявність необхідних для позитивного іміджу якостей особистості; вміння розуміти людей та впливати на них, тощо.

Внутрішніми (етичними) чинниками іміджу керівника є : чесність; порядність; повага до підлеглих, партнерів; вірність даному слову; здатність ефективно взаємодіяти згідно з діючим законодавством, встановленими правилами і традиціями тощо.

Важливими якостями ділової людини, особливо керівника ЗНЗ, ми вважаємо якості, які впливають на формування його іміджу: самостійність і нестандартність поведінки; наполегливість у досягненні мети, ініціативність; діловитість і практичність; сміливість та винахідливість; суперництво та готовність до ризику; орієнтація на досягнення вищих результатів.

Фахівців, які займаються створенням образу, називають іміджмейкерами або консультантами з іміджу. На Заході, де іміджу приділяють велику увагу, існує широка мережа іміджмейкерів. У нашій країні ця діяльність ще не дуже поширена. Крім того, послуги іміджмейкерів коштують недешево. Тому кожен певною мірою повинен стати іміджмейкером. Потрібно уміти сформулювати уявлення про імідж представника вашої професії, визначити його психологічний портрет. Кожен повинен стати "self-made-man" - людиною, яка сама себе створила. Однак слід зауважити, що управлінський досвід, помножений на генетичну розумність, поміркованість та мудрість, безпомилково спрацьовує на імідж керівника та рівень його організаційної культури.

Таким чином, імідж керівника в цілому визначає його місце в структурі суспільних, професійних та міжособистісних стосунків. Професійний імідж сучасного керівника загальноосвітнього навчального закладу, як ділової людини, - це його зовнішній вигляд, прагнення і сповідування цінностей, управлінська ерудиція і педагогічна майстерність, комунікативні та організаторські уміння, освіченість, вихованість, компетентність та авторитетність у школі. Керівникові із високим рівнем організаційної культури властивий позитивний як особистий, так і професійний імідж, в основі формування якого лежить саморозвиток, самовдосконалення, велика робота над собою, над своєю зовнішністю, котра залежить не лише від зовнішніх атрибутів, але й від стану здоров'я і працездатності людини, її настрою і душевного комфорту, від уміння вдало розв'язувати педагогічні ситуації та ефективно діяти в умовах сучасних вимог до управління загальноосвітнім навчальним закладом.

Імідж керівника навчального закладу є важливим компонентом організаційної культури і одним із компонентів створення позитивного образу сучасного навчального закладу. Новий тип керівника на етапі удосконалення усієї системи освіти передбачає креативність, діалогічність, оптимізм у баченні майбутнього, ефективність і результативність у досягненні поставлених цілей.

Ознайомившись із науковими роботами по дослідженню взаємозв'язку іміджу керівника навчального закладу із створенням позитивного іміджу навчального закладу, ми прийшли до висновку, що особистість керівника відіграє важливу роль у даному процесі. Керівник, який хоче створити навчальний заклад із позитивною репутацією серед батьків, громадськості, перш за все повинен уміти змінювати себе і розвиватися з часом, тобто адаптуватись до ситуацій, переходити з проміжних результатів діяльності на кінцеві, що забезпечує конкурентну спроможність освітнього закладу в умовах постійних змін у соціумі; вміти створити команду однодумців, що зможе реалізувати місію навчального закладу; володіти основними функціями менеджменту і мати репутацію, позитивно визнану в соціумі.

Визначальною для формування сучасного іміджу керівника є гуманна педагогічна позиція, яка поєднується з творчим ставленням до освітньої та управлінської діяльності. У іміджі керівника - менеджера освіти, управлінця, - поєднується ставлення до викладачів, учнів, батьків, ступінь емоційного контакту, громадська позиція, що, врешті-решт формує позитивний образ очолюваного ним навчального закладу і освіти в цілому.

У створенні позитивного іміджу керівника навчального закладу потрібно враховувати соціально-економічну, техніко-технологічну та організаційно-управлінську професійної сфери діяльності керівника школи. Водночас потрібно пам'ятати, що особистий імідж не призначають, а працюють над ним. А це - постійний самоменеджмент, робота над своїм внутрішнім і зовнішнім «Я», що відповідає віковим та об'єктивно-суб'єктивним позиціям у житті та професійній діяльності.

3.4.3. Самоменеджмент розвитку культури організаційної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу

*Щоб домогтися успіху,
треба вміти керувати собою.
Бербель і Хайнц Швальбе*

З розвитком однієї із пріоритетних галузей держави - освіти підвищується потреба у використанні інструментів стратегічного менеджменту з метою стабільної діяльності освітніх закладів та підсилення їх конкурентоспроможності. Одним із таких інструментів є організаційна культура управління. Широкий теоретичний і практичний інтерес до проблеми оцінки і формування організаційної культури в усьому світі є яскравим свідченням розуміння вченими та фахівцями з менеджменту важливості і унікальності цього стратегічного інструменту [132].

В сучасних умовах, коли заклади освіти мають майже рівні можливості у використанні передових технологій, забезпеченні високого рівня якості знань, саме організаційна культура стає тим фактором, який визначає конкурентоспроможність і унікальність освітньої організації, тому «...головним змістом стратегічного управління організацією є розробка і реалізація стратегічного плану її розвитку. А це передбачає, в першу чергу, формування нової організаційної культури, яка забезпечує практичну реалізацію стратегії організації» [445].

Процес управління, як відомо, передбачає ряд функціональних обов'язків керівника, в тому числі - визначення цілей, завдань, що стоять перед колективом; вироблення певної програми наступної роботи, організаційних заходів щодо його виконання і, нарешті, систематичного контролю, який супроводжується оперативним регулюванням. Зрозуміло, що кожна з цих функцій вимагає високої організаційної культури, що цілком і повністю залежить від наявності певних знань і вмінь у керівника школи, а також його найближчих помічників, від майстерності і педагогічного таланту працювати з людьми. Керівник колективу повинен розуміти, що людина - система більш складна, ніж будь-яка кібернетична конструкція, і вона вимагає справжнього культурного відношення до себе. Менеджмент є елементом управління і порівняно з ним охоплює відносно вузьку сферу, що включає соціальні системи (людей), метою яких може бути виробництво товарів та їхня реалізація, надання різноманітних послуг споживачам у рамках певної організації. Менеджмент пронизує всю організацію, торкається практично усіх сфер її діяльності [648].

Як показує практика, персональний менеджмент (самоменеджмент) сприяє значному підвищенню рівня організаційної культури не тільки професійних управлінців, а й практично будь-якого фахівця в будь-якій сфері життя суспільства. Концепції, що описані в науковій літературі, побудовані на стрижневій ідеї, навколо якої формується система методик і прийомів роботи над собою з реалізації цієї ідеї. У концепції самоменеджменту Л. Зайверта - це ідея економії часу, у концепції В. Андрєєва - ідея саморозвитку творчої особистості, у концепції М. Вудкова й Д. Френсіса - подолання власних обмежень, у концепції А. Хроленка - підвищення особистої культури ділового життя, у концепції Б. Швальбе - ідея особистого ділового успіху. Творча організація самоменеджменту в освіті передбачає вивчення особистостей як суб'єктів особистісно-професійного самопізнання, самопрогнозування, самопроекування, саморегулювання і саморозвитку (В. Колпаков, З. Кулянд, А. Ліненко, Т. Осадча, О. Пехота, О. Саннікова, Л. Таланова) так і суб'єктів педагогічного пізнання, моделювання, спілкування і праці (І. Зязюн, Н.Кічу, Л. Кондрашова, Н. Кузьміна, Н. Хміль, Р. І. Хмелюк та ін.). У той же час оволодіння високим рівнем організаційної культури керівника в загальноосвітньому навчальному закладі на засадах самоменеджменту сприяє підвищенню ефективності професійної діяльності його саме як менеджера навчально-виховного процесу (Т. Дзюба, В. Крижко, М. Лукашевич, Є. Павлютенков, В. Симонов, М. Чернишова).

У свою чергу розкриття сутності та особливостей самоменеджменту керівника загальноосвітнього навчального закладу є важливою умовою розвитку його організаційної культури. Суспільство і держава створені людиною. Тому логічно, щоб розвиток людини, суспільства й держави відбувалися координовано, у співпраці та кооперації дій. Це можна забезпечити, використовуючи парадигму організованого управління, яка характерна для перехідного етапу розвитку суспільства і передбачає пріоритет спільної дії першої особи й підлеглих. Лише організований керівник, якому властива висока організаційна культура, може впливати на організаційну культуру освітнього закладу (наприклад, школи), підвищуючи її рівень [333].

Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу визначає ступінь володіння ним знаннями з теорії управління, методами організаторської роботи, досвід, навички, вміння здійснювати організаційні процедури, які займають значну частину робочого часу менеджера освіти такого рівня: виконання функціональних обов'язків; підбір і розстановка кадрів; організація роботи з кадрами; розробка планів організаційної діяльності; визначення першочергових завдань і доведення їх важливості до колективу; делегування повноважень в організації виконання управлінських рішень; розпорядництво; організація дотримання норм і правил поведінки всіх учасників навчально-виховного процесу; ділове спілкування; організація і проведення ділових переговорів, підвищення професійної компетентності шляхом самоменеджменту.

Самоменеджмент в управлінні розуміють як послідовне і цілеспрямоване використання керівником ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації та саморозвитку свого творчого потенціалу [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Основна мета самоменеджменту полягає в тому, щоб максимально використовувати власні можливості, свідомо керувати плином свого життя (самовизначатися) і переборювати зовнішні обставини як на роботі, так в особистому житті. Багато керівників інколи занадто зорієнтовані на процес діяльності, а не на його результати. При такому підході вони віддають перевагу:

- правильно робити справи замість того, щоб робити правильні справи;
- вирішувати проблеми замість того, щоб створювати творчі альтернативи;
- зберігати засоби замість того, щоб оптимізувати використання

засобів;

- виконувати обов'язок замість того, щоб домагатися результатів;
- зменшувати затрати замість того, щоб підвищувати рівень результативності [206].

У відповідь на еволюцію менеджменту, на світові зміни в сфері управління закладами освіти самоменеджмент впевнено заявляє про себе як про новий напрямок сучасного менеджменту, який виник у результаті його психологізації та соціологізації у відповідь на суспільну потребу в більш повному використанні та розвитку творчого потенціалу працівника. Самоменеджмент в управлінні розуміють як послідовне і цілеспрямоване використання керівником ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації та саморозвитку свого творчого потенціалу [Ошибка! Источник ссылки не найден.]. Правильна організація самоменеджменту керівників загальноосвітніх навчальних закладів має свою мету, яка співзвучна з кінцевим результатом роботи установи, що забезпечується високою організаційною культурою всіх учасників навчально-виховного процесу, а особливо її керівника. Успіх управлінської діяльності значною мірою залежить від рівня організаційної культури керівника, що уособлює бажання і вміння керівника спланувати свою роботу по саморозвитку, самореалізації і самовдосконаленню, а значить, базується на засадах самоменеджменту.

Наукове осмислення проблеми самоменеджменту у вітчизняній управлінській і соціологічній літературі бере початок у середині 90-х років. XX ст. В одній із перших публікацій на цю тему В.Карпічевим [330] зроблена спроба «введення в проблему» самоменеджменту, висунуто на обговорення деякі аспекти моделі самоменеджменту.

Трохи раніше термін «самоменеджмент» ввів Л. Зайверт [261], керівник Інституту раціонального використання часу в Німеччині. Інтерес до цієї проблеми не випадковий. Він зумовлений логікою розвитку управлінських знань.

Самоменеджмент як новий напрям в сучасному менеджменті виник у відповідь на зміни в управлінській ситуації в світі:

- зростання масштабів і динамізм змін у підприємстві і бізнесі вимагають від менеджерів освоєння нових підходів і навиків управління, боротьби з можливістю власного відставання, безперервності саморозвитку;
- наростання невизначеності, тиску і напруженості в різних формах життєдіяльності організацій і пов'язаних з цим стресів вимагають від менеджерів вміння управляти собою;

- перетворення творчого потенціалу працівника на найкоштовніший капітал організації висуває вимогу збереження і розвитку цього потенціалу, у тому числі і самими працівниками;

- вичерпування можливостей багатьох традиційних навчальних закладів і методів управління ставить менеджерів перед необхідністю освоєння сучасних управлінських прийомів переоцінки свого потенціалу і роботи над його розвитком.

Як бачимо, зміни, що сталися, підвищують вимоги до управлінського персоналу, його професіоналізму, навчанню і перепідготовці. Проте, як відзначають М. Вудкок і Д. Френсіс [133], організації не можуть узяти на себе розвиток усіх навичок у всіх менеджерів. Це привело б до виснаження ресурсів організації і підриву її стабільності. Тому підтримка свого постійного зростання і розвитку стає необхідністю для кожного менеджера.

Німецькі дослідники Бербель і Хайнц Швальбе мають рацію щодо важливості проблем практичного менеджменту і ділової кар'єри. Вони стверджують: «Щоб добитися успіху, потрібно уміти управляти собою» [860]. Саме потреба в мотивації творчого потенціалу кожного працівника і неможливість задовольнити її в рамках традиційного менеджменту зусиллями самих організацій викликали до життя процес соціологізування і психологізації менеджменту, на хвилі якого і виник напрям самоменеджменту, що відкриває перспективи для дослідження і практичної реалізації індивідуальної ділової кар'єри.

Ретроспективний аналіз розвитку теорії і практики самоуправління життєдіяльністю і діяльністю дає змогу виділити такі характерні етапи розвитку самоменеджменту (за В. М. Колпаковим) [358]:

- латентний (з появи людини до початку ХХ ст.) визначається формуванням історичних, філософських, соціальних, наукових, практичних та інших передумов виокремлення в науковому пізнанні такої сфери людинознавства як самоуправління людини. Протягом тривалого періоду відбувалось нагромадження знань, культури саморегуляції, самовиховання, самоуправління;

- номінаційний (початок ХХ ст., з виникненням наукових засад управління і виявленням ролі людського фактора в досягненні різних цілей);

- інкубаційний (початок може датуватися виникненням концептуальної ідеї про необхідність досліджень проблематики самоуправління як нової сфери людинознавства). Передумовою для цього стали систематизація та узагальнення досвіду, культури; в багатьох країнах завершився цей етап

виділенням програм самоменеджменту (під різними назвами: «Персональний менеджмент», «Організація праці менеджера» та ін.);

- інституційний - пов'язаний зі створенням деяких соціальних структур: лабораторій з проблем самоуправління життєдіяльністю людини, кафедр у вищих навчальних закладах тощо. У цих науково-навчальних структурах мають здійснюватися дослідження, розробляться методи, техніка, технології самоуправління життєдіяльністю людини. Нині цей етап лише розпочався.

У свою чергу М. П. Лукашевич у розвитку самоменеджменту виділяє наступні три етапи [446]:

- Перший - пов'язаний з досвідом окремих людей, які методом проб і помилок перевіряли ефективність різних прийомів і техніки особистої роботи. Розпочавшись у древні часи, він триває й у наші дні в житті кожної людини. Данило Гранін у повісті «Це дивне життя» залишив нам яскравий приклад «нагромадження особистого досвіду» героєм книги біологом А.Любищевим;

- Другий - зобов'язаний поділу праці в цій області. Спеціалізація, що є його наслідком, призвела до розвитку таких здатностей, як тренування пам'яті, раціональне читання й т.д. Сьогодні поділ праці в самоменеджменті продовжує поглиблюватися. Поряд із розділами, що стали вже традиційними (ділова телефонна розмова й т.п.), пропонуються такі розробки, як керування своїми емоціями, мистецтво слухати співрозмовника та ін. Безсумнівний вплив на цей етап розвитку самоменеджменту зробив прогрес у технічних і гуманітарних науках.

- Третій - обумовлений систематизацією знань з техніки особистої роботи. Він полягає у визначенні необхідних розділів цієї науки й побудові з них взаємозалежного цілого. Узагальнення сучасної літератури дозволило виділити одну особливість підходу до самоменеджменту зарубіжних авторів. Вони цей процес розглядають на трьох рівнях, виділяючи самоменеджмент особистості, самоменеджмент колективу, самоменеджмент організації.

Для розроблення цілісної і в той же час практичної теорії самоменеджменту на рівні особистості важливо визначити його механізми, фактори, необхідні передумови, форми та різновиди.

Аналіз вищезазначених понять дозволяє стверджувати, що стале розуміння самоменеджменту відсутнє, у той же час підкреслюється важливість цього виду управлінської діяльності, що потребує більш

глибокого розуміння, визначення ролі і місця самоменеджменту в системі управління.

Аналіз літературних джерел, які можна віднести до даної проблеми, дозволяє виявити кілька підходів уже в самому розумінні самоменеджменту: самоменеджмент як організаційно-координуюча діяльність в умовах нестійкого в основному тривимірного (час, простір, феномен) простору, в умовах самоорганізації людського фактора як кінцевого феномену, самореалізованого у формі слабкоструктурованих горизонтальних систем і структур; самоменеджмент як саморозвиток індивіда менеджера, «як особиста тектологія» (за В. Карпичевим); самоменеджмент як адаптивно розвиваюча концепція (за Г.Єльниковою і Н.Лукашевичем); самоменеджмент як функція керівника (В.Распопов).

У роботах, присвячених вивченню самоменеджменту, це поняття розглядається в аспекті особистих технологій соціально-психологічного управління. Самоменеджмент людини, як теорія і практика, сьогодні займає особливе місце в освітній парадигмі, суспільних і гуманітарних знаннях. По-перше, намітився явний антропологічний поворот у суспільствознавстві. Багато людей на Заході і Сході дійшли висновку, що єдиний спосіб змінити світ – це змінити себе. Саме виникнення особистого самоуправління як наукової дисципліни також свідчить про деяку переорієнтацію науки, її цілей, моделей і пріоритетів.

По-друге, безліч робіт із самоорганізації, синергетики, соціосинергетики чинять могутній вплив на розвиток теорії самоуправління життєдіяльністю і діяльністю людини. Лауреат Нобелівської премії

І. Пригожин відзначає, що в будь-якому масштабі самоорганізація, складність і час грають несподівано нову роль. Особливо актуальними стали питання міжлюдського впливу, «згубної самовпевненості» людського розуму (Ф. Хайек), випадковості, вибору в ситуації невизначеності, слабких впливів. У реальному світі індивідуальна поведінка, індивідуальна воля, неординарність особистості можуть стати фактором визначального впливу на соціальну систему в її кризовому стані.

По-третє, є помітним явний зустрічний рух суспільствознавства і природознавства, в якому теорія і практика самоменеджменту отримує нові точки відліку. Підтверджують це розробки в області теорії діяльності, психології управління, виникнення альтернативної соціології, в яких породжуються нові відносини людини і природи. Це дає надію на стійкий розвиток суспільства в ХХІ ст. [357].

Сучасний менеджер повинен мати широкий кругозір і системне нестандартне мислення з питань внутрішнього взаємозв'язку, факторів корпорації й взаємодії останніх із зовнішнім середовищем. Він повинен мати високі загальнолюдські якості й психологічні здатності, мати здатності йти на розумний і зважений ризик, уміти здійснювати бізнес - проектування, розробляти, коригувати й здійснювати бізнес. Уміти здійснювати маркетингові дослідження, прогнозувати розвиток організації з урахуванням потреб і зайняття в них нових інноваційних ніш [718].

Ми поділяємо думку вітчизняного дослідника В.Колпакова, який стверджує, що самоменеджмент є актуальною проблемою нинішнього часу, це дисципліна, яка має стати основною в системі освіти сучасної людини, це ідеологічна складова сучасної стратегії освіти [224].

В основі принципів самоменеджменту лежать об'єктивні закони й закономірності протікання процесів самосвідомості, самоуправління й саморозвитку систем. Крім того, вони впливають із практичної діяльності людей з організації власної діяльності й самодіяльності різних соціальних груп. У самоменеджменті розрізняють загальні й спеціальні принципи. Загальні принципи самоменеджменту описують правила проектування процесу самодіяльності безвідносно до його об'єкта й предмета (ті, що можуть бути застосовані до будь-якої соціальної системи). До загальних принципів самоменеджменту можна віднести такі:

- *Науковість*. Процеси самодіяльності соціальних систем протікають на тлі об'єктивних законів та закономірностей. Самоменеджмент більшою мірою, ніж будь яка інша наукова дисципліна, передбачає виявлення взаємозв'язку між цими законами та результатами функціонування самоорганізованих систем.

- *Відкритість системи*. Ефекти самоорганізації та процеси самодіяльності виникають та протікають тільки у відкритих системах. Будь-який самоорганізований процес потребує обміну ресурсами та інформацією із зовнішнім середовищем, і чим швидше і безперешкодніше відбувається цей обмін, тим повніше він протікає. Тому, чим більш відкритою є соціальна система, тим вище ефект її самоорганізації.

- *Штучний початок*. Процеси самоорганізації виникають та протікають мимовільно, проте їхнє виникнення в соціальній системі можливе за умов наявності певних передумов. Тому необхідно створювати такі передумови, які б спричинили виникнення саме тих процесів, які спрямовані на отримання необхідного результату. У цьому сенсі виникає галузь управління,

пов'язана з формуванням умов, необхідних для виникнення процесів самоорганізації відповідно до цілей та стратегії підприємства.

- *Ресурсна підтримка.* Самоорганізована система повинна постійно отримувати ресурси зовні. Тому, якщо необхідні ресурси заздалегідь визначені і підготовлені, функціонування системи може бути сконцентроване на досягненні цілей, а не на пошуку ресурсів; відповідно досягнення цілей забезпечується меншими витратами. Спеціальні принципи описують правила проектування процесу самодіяльності в окремих соціальних системах (наприклад, принципи особистісного самоменеджменту), а також правила реалізації окремих функцій самоменеджменту (наприклад, принципи самоуправління). При застосуванні всіх перерахованих принципів у взаємодії ефективність самоменеджменту забезпечується за допомогою відповідних функцій. Основними функціями самоменеджменту керівника, як і будь-якого іншого управління, є встановлення цілей, планування, організація й контроль. Специфічною функцією самоменеджменту є самосвідомість. Функція самосвідомості передбачає усвідомлення себе як особистості і керівника. Вона містить у собі такі важливі елементи як самопізнання, самооцінка, самовідношення й саморозуміння. Результатом самосвідомості є розуміння своїх сильних і слабких сторін, особливостей стилю поведінки.

Незважаючи на те, що самоменеджмент є порівняно молодого наукою, серйозних протиріч щодо структури особистісного самоменеджменту майже не залишилося. Основні напрями його розвитку, як основи високої організаційної культури управлінської праці (на думку В. Колпакова), включають: тайм-менеджмент, управління саморозвитком, кар'єрний менеджмент, управління комунікаціями, стрес-менеджмент, менеджмент особистих обмежень, управління конфліктами.

- Тайм-менеджмент (управління часом) становить методологічну основу особистісного самоменеджменту. Основна ідея тайм-менеджменту - «управляти часом - значить управляти собою» - є ключовою і з позиції самоменеджменту.

- Стрес-менеджмент (управління стресом) являє собою емоційну сторону самоорганізації і є найважливішою передумовою самоменеджменту. Самоорганізація й самовиховання особистості починаються з управління своїми емоціями. А ключовим моментом тут є управління стресом як найменш контрольованим емоційним станом.

- **Управління саморозвитком** - один з найперспективніших напрямків самоменеджменту. Його основна мета - сформувати й розвинути в людини навички постійного самовдосконалення.

- **Менеджмент особистих обмежень** вивчає методи подолання різних психологічних бар'єрів на шляху до досягнення поставленої мети. Він сформувався на основі психологічних дисциплін, однак завдяки книзі М. Вудкока та Д. Френсіса «Розкріпачений керівник» міцно увійшов у самоменеджмент як необхідний елемент самовиховання особистості.

- **Кар'єрний менеджмент** у складі самоменеджменту вивчає питання управління особистою кар'єрою. Це синтетичний напрям, що поєднує в собі елементи менеджменту персоналу й базових положень самоменеджменту.

- **Управління конфліктами** - самостійний напрям на стику психології та управління. Його виділення в самостійний напрям самоменеджменту було пов'язано насамперед з необхідністю сформувати в керівника навички адекватного поведіння в конфліктній ситуації, а саме: навички «ведення конфлікту» у заданому самим керівником напрямку.

- **Управління комунікаціями** в структурі самоменеджменту тісно пов'язане з управлінням конфліктами, оскільки має практично таку саму мету - сформувати навички домінування в комунікації, її спрямованого ведення.

Головними складовими самоменеджменту можна вважати:

✓ *Особисті цінності.* Цінністю вважається будь-яке матеріальне або ідеальне явище, що має значення для людини чи суспільства, заради якого вона діє, витрачає сили, заради якого вона живе. Кожна людина є носієм матеріальних і духовних цінностей. Звички менеджера, його кругозір і система цінностей практично сформовані ще до того, коли він приступає до виконання своїх функціональних обов'язків [224]. Цінності керівника зумовлені життєвим досвідом, освітою, соціально-економічним середовищем формування його як особистості. Цінності - це структурний елемент практичної діяльності. Свій ціннісний світ людина вибудовує у процесі предметно-практичної діяльності. А будь-яка діяльність включає в себе ідеальний момент, під час якого складається задум дії, її ідеальна мета, план реалізації, а також життєвий смисл цієї діяльності - те, задля чого здійснюється вся дія. Саме цей момент діяльності і характеризує категорія цінності. Генетично цінності в процесі суспільної практики акумулювали в собі потреби, інтереси, емоційні переживання суб'єкта. Це поняття використовується у двох смислах:

- те, що людина особливо цінує в житті і, зокрема, в праці (трудова цінність), а тому є одним із джерел мотивації поведінки;

- те, що виступає як еталон належного (високі цінності, «загальнолюдські цінності») і тому коригує поведінку.

✓ *Чіткі особисті цілі.* І цілі, і цінності є регуляторами діяльності, проте між ними існує різниця. Цілі мають важливе значення в процесі діяльності. Вони ідеально містять у собі майбутній результат діяльності, спрямовуючи й організуючи весь діяльнісний процес. Як спонукальна сила, ціль є складним інтегральним об'єднувачем знань, волі, емоцій, цінностей. На відміну від цінності, вона є технологічним утворенням, елементом проєктивної свідомості і завжди викликає доцільну дію. Цілі визначають, що очікується від освітньої організації загалом, педагогічного колективу, кожного окремого педагога як менеджера. Особисті цілі визначають, що і як люди повинні робити, щоб покращити свою продуктивність, знання, навички, загальний рівень компетентності і особисте самовдосконалення.

✓ *Самоконтроль.* Великою перевагою управління на засадах визначених цілей є те, що вона дозволяє менеджеру контролювати результати своєї власної діяльності. Самоконтроль означає більш сильну мотивацію - бажання зробити якомога краще, а не лише забезпечити необхідний мінімум. Це означає більш високі стандарти виконання своєї роботи і більш широкий світогляд. Щоб менеджер міг контролювати свою ефективність і результати власної діяльності, він повинен знати не тільки суть своїх цілей. Він також повинен вміти їх оцінювати, вимірювати ефективність і результати своєї діяльності, взявши за основу цілі, які стоять перед ним. В основі самоконтролю лежать виміри, а вони залежать від інформації про досягнуте. Ця інформація порівнюється з тим, чого потрібно досягнути і що досягнуто. Кожному менеджеру необхідна швидка інформація для оцінки власної роботи, щоб встигнути внести зміни для отримання бажаних результатів.

✓ *Самопізнання та самоаналіз своєї управлінської діяльності.* Самопізнання («пізнай самого себе») та самоаналіз - це відкриття себе, своїх можливостей, виявлення своїх позитивних якостей, задатків. Важливим етапом у процесі самопізнання є самовизначення своєї спрямованості, темпераменту, характеру, здібностей і таланту. Методично правильно організоване самопізнання має такі напрями: самоусвідомлення, самовивчення, самооцінка. Самовивчення відбувається через самоспостереження, самоаналіз своїх вчинків, поведінки, конкретних

результатів діяльності, критичне мислення і ставлення до висловлювань на свою адресу в конкретних умовах. На основі самовивчення формується самооцінка, яка є судженням людини про міру наявності в неї якихось якостей, властивостей і зіставлення їх з еталоном, зразком.

✓ *Уміння вирішувати проблеми.* Вирішення управлінських завдань – це спосіб і сутність праці освітнього менеджера. Проте на шляху досягнення мети і цілей природно виникають об'єктивні та суб'єктивні проблеми, тобто протиріччя, що виникає між бажаним (ідеальним) та реальним станом речей. Людина, яка не любить зіштовхуватися з проблемами і їх вирішувати, повинна триматись подалі від менеджменту. За будь-яких обставин менеджер має бути готовим до виникнення проблем і їх подолання, не уникати, а вчитися ефективно їх вирішувати.

✓ *Управління стресом, стресс-менеджмент.* Стрес (від англ. stress - тиск, напруга) є явищем буденним і частим. Незначні стреси неминучі і не шкідливі, тоді як надмірні стреси призводять до проблем як індивідуумів, так і організацій [224]. Стрес - це фізіологічна й переважно психічна перевтома організму і характеризується наявністю трьох фаз: тривоги, спротиву, виснаження [156]. Можна визначити такі різновиди стресу: тимчасовий стрес, попереджувальний стрес, ситуаційний стрес, стрес зіткнення. Основні причини стресів полягають у: неналежних робочих умовах; перевантаженні; двозначності ролі; рольових конфліктах; обов'язковості (підвищена відповідальність перед людьми); відповідальності за результати; змінах (необхідність адаптуватися до технологічних змін); взаємовідносинах з підлеглими, колегами; надійності робочого місця; відчуттях, спричинених роботою або кар'єрою; психологічному кліматі в установі; зовнішньому тиску [39].

✓ *Управління часом.* Ключовим моментом самоменеджменту є управління своїм часом. Менеджер, що прагне успіху, повинен розпізнавати ситуації, які віднімають час і не приносять певної користі. У сучасному динамічному житті керівник навчального закладу має оперативно вирішувати не лише дуже складні повсякденні, а й нові завдання. Менеджер може забезпечити чітку організацію прийняття рішень і раціональне використання часу у випадку, якщо вмiло делегуватиме повноваження. Це необхідно робити з трьох причин. По-перше, через делегування можна надати можливість менеджерам середньої чи нижчої ланок розкрити свої здібності. По-друге, відмова від делегування веде до перевантаження керівника та

сповільнення прийняття рішень. По-третє, відсутність делегування обмежує час на виконання деяких менеджерських функцій.

Для саморозвитку індивідуальних якостей керівника важливо вибрати такий спосіб роботи над собою, який би відповідав особливостям його організаційної культури і був найбільш ефективним для нього. З цією метою за допомогою самоаналізу було вивчено сильні й слабкі сторони управлінської діяльності. У результаті констатувального етапу педагогічного експерименту ми дійшли висновків, що формування й розвиток організаційної культури керівника передбачає в першу чергу саморозвиток його особистісних і професійних якостей. Розглядаючи таку складову самоменеджменту як самоорганізація керівника загальноосвітнього навчального закладу, можна використати міні-тести за Л. Зайвертом:

1. На початку робочого дня я резервую час для підготовки роботи, планування.
2. Я передоручаю все, що може бути передоручено.
3. Я письмово фіксую завдання і цілі, вказуючи терміни їх реалізації.
4. Кожен офіційний документ я намагаюсь опрацювати за один раз.
5. Кожен день я складаю список невирішених справ. У першу чергу я роблю те, що найбільш важливе.
6. Свій робочий час я намагаюсь по можливості вивільнити від сторонніх телефонних розмов, незапланованих відвідувачів та термінових нарад.
7. Своє денне навантаження я намагаюсь розподілити у відповідності до графіку моєї працездатності.
8. У моєму плані часу є прогалини, що дозволяють реагувати на актуальні проблеми.
9. Я намагаюсь спрямувати свою активність таким чином, щоб в першу чергу концентрувати свою увагу на “життєво важливих” проблемах.
10. Я вмю говорити “ні”, коли на мій час претендують інші, а мені необхідно виконати більш важливі справи.

При аналізі відповіді на кожне запитання ми вибрали один із наведених нижче варіантів, кожному з яких відповідає певна кількість балів: “майже ніколи” - 0, “інколи” - 1, “часто” - 2, “майже завжди” - 3.

Інтерпретація результатів:

0-15 балів - Ви не плануєте свій час і знаходитесь під владою зовнішніх обставин. Деяких цілей Ви добиваєтесь, якщо складаєте список пріоритетів і дотримуєтесь його (31% опитаних респондентів).

16-20 балів - Ви намагаєтесь оволодіти своїм часом, але не завжди достатньо послідовні, щоб досягти успіху(53%) .

21-25 балів - у Вас хороший самоменеджмент. Ви можете стати зразком кожному, хто хоче навчитися раціонально використовувати свій час(17%).

Як свідчать результати дослідження, лише для 17% керівників ЗНЗ характерний достатній самоменеджмент.

Організація самоменеджменту визначає перед керівником ряд завдань, які мають свою специфіку залежно від умов організації роботи школи, проблеми, над якою працює педагогічний колектив, стабільності колективу, його вікового цензу, фінансування, матеріальної бази, застосування передового педагогічного досвіду, складу учасників навчально-виховного процесу. Без вирішення цих завдань, перелік яких далеко не закінчений, успіх розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ прогнозувати складно.

Сучасним освітнім закладам потрібен новий, сучасний менеджмент, спрямований на використання інтелектуального капіталу, здатного опановувати технології самоменеджменту. Самоменеджмент - це послідовне застосування практичних методів управління в повсякденній управлінській діяльності, спрямованої на оптимальне та усвідомлене використання персональних ресурсів людини: інтелекту, компетенції, волі, здібностей, уміння, навичок, практики тощо. Переваги оволодіння мистецтвом самоменеджменту полягають у наступному: виконання роботи з меншими затратами часу, краща організація праці; менше поспіху і стресів; більше задоволення від роботи; активна мотивація праці; ріст кваліфікації; зниження навантаженості роботою; скорочення помилок при виконанні своїх функцій; досягнення професійних і життєвих цілей найкоротшим шляхом [**Ошибка! Источник ссылки не найден.**]. Оволодіння основами менеджменту допоможе вчителям у підвищенні ефективності педагогічної та управлінської діяльності. Методи та прийоми самоменеджменту дадуть змогу педагогам і керівникам успішно вирішувати різні проблеми особистісного плану, навчитися володіти собою, визначати та формулювати чіткі особисті цілі та цінності, займатися саморозвитком, доцільно використовувати час. Запровадження у школі елементів самоменеджменту буде сприяти процесу демократизації й гуманізації шкільного життя, ефективному управлінню закладом освіти, педагогічним та учнівським колективами.

Отже, самоменеджмент слід розуміти як послідовне й цілеспрямоване використання управлінцями ефективних методів, прийомів і технологій самореалізації й розвитку свого творчого потенціалу, який допоможе розвивати культуру його організаційної діяльності.

Соціально-економічні та суспільно-політичні зміни, що відбулися в Україні, безпосередньо впливають на процес оновлення освіти, де суттєвою проблемою є компетентне управління загальноосвітніми навчальними закладами, основою якого є організаційна культура керівника. Від умілого керівництва залежить, якою ціною та якими темпами буде здійснюватись подальший розвиток освіти та покращення її якості.

Соціально-економічні та суспільно-політичні зміни, що відбуваються в Україні, безпосередньо впливають на процес оновлення освіти, де суттєвою проблемою є компетентне управління загальноосвітніми навчальними закладами, основою якого є організаційна культура керівника. Від умілого керівництва залежить, якою ціною та якими темпами буде здійснюватись подальший розвиток освіти та покращення її якості.

Школа, яка розвивається, потребує нового керівника, а значить, - когорти нового покоління керівників з високим рівнем організаційної культури. На нашу думку, важливу роль у процесі підготовки як діючого, так і майбутнього керівника ЗНЗ до управління якістю освіти відіграє творча організація самоменеджменту, яка мотивує управлінців до переосмислення свого професійного кредо, до уточнення своєї позиції в процесі розвитку школи, до свого професійного самовизначення в нових соціально-економічних умовах.

3.4.4. Гендерний аспект розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу

*Мене народила не просто мати,
мене народила вчителька!*

Гнучкі й ефективні системи управління в сучасну історичну добу здатні легко адаптуватися до швидкозмінного зовнішнього середовища і надавати керівникам більшу свободу влади. На наш погляд, однією з причин недостатньої ефективності здійснення реформ у галузі освіти є нерозуміння більшістю керівників усіх рівнів місця й ролі їх організаційної культури в системі управління діяльністю навчальних закладів. Важливим напрямом розвитку сучасного демократичного європейського суспільства є формування суспільства гендерної рівності. Тому під час проведення нашого дослідження

була виявлена необхідність концентрації уваги на аналізі теоретичних аспектів і виробленні методологічних підходів до змін організаційної культури в системі управління навчальними закладами та виокремлення її гендерного аспекту. У експериментальній групі дослідження брали участь 90 керівників ЗНЗ (45 чоловіків та 45 жінок). Актуальність дослідження обумовлена потребою використання керівниками у практиці управління навчальним закладом елементів організаційної культури та відсутністю розроблених алгоритмів розвитку організаційної культури керівників-жінок.

Якщо в цілому в менеджменті організаційну культуру визначають як ефективний механізм управління, то в педагогічному менеджменті слід розглядати більш широке поняття організаційної культури, як культурологічну основу управління, тому що навчальний заклад вже є культуроформуючою організацією, де чоловіки-керівники та їх поведінка стали стандартом, з яким порівнюють поведінку жінок-керівників. Доказом є проведені в останні роки аналітичні дослідження, які виявили, що в незалежній Україні знижується показник представництва жінок у органах влади, освітянській та інших сферах. Формування ринкової економіки призводить до дискримінації на ринку праці. У той час як більшість працівників освіти - жінки, відсоток жінок на керівних посадах і в адміністрації знижується з підвищенням рівня освітньої системи. На Всесвітньому самміті тисячоліття ООН, який відбувся у вересні 2000 р., було визначено основні цілі розвитку на новий період. Україна стала однією із 189 країн-членів ООН, яка зобов'язалася прийти до 2015 р., забезпечивши рівність чоловіків і жінок. Наша держава перебуває на самому початку реалізації взятих на себе перед світовою громадськістю зобов'язань щодо формування демократичного суспільства, в основу якого закладено принцип гендерної рівності.

Для того щоб зрозуміти механізм дії гендеру в організаційній культурі, необхідно передусім проаналізувати поняття «гендер», потім досліджувати гендерні особливості й гендерні стереотипи, далі виявити джерела гендеру на мікросоціальному й макросоціальному рівнях. Така робота послужить більш повному розкриттю понятійного апарату гендерної концепції організаційної культури.

В даний час до гендерної проблематики звертаються дослідники з різних областей знань, що пояснюється її змістовною складністю й глибиною проникнення в усі сфери життя людини. Однак істотним недоліком, на наш

погляд, є багатозначність інтерпретації гендерної проблематики [128; 127; 178; 201]

Це орієнтує нас насамперед розглянути теоретичне й методологічне обґрунтування поняття «гендер». Введення поняття «гендер» ставило завдання закріпити соціальні особливості становища жінок у соціумі, які визначаються історичними й етнокультурними умовами, причому так, що жінки завжди перебувають у підпорядкованому положенні. Ми розділяємо точку зору дослідників, які розглядають гендер як соціальний конструкт [936].

У рамках ряду теорій гендер розуміється як організована модель соціальних відносин між чоловіками та жінками, що визначає характер їхніх відносин не тільки в міжособистісній взаємодії, але й в основних соціальних інститутах суспільства. Прихильники теорії соціального конструювання гендеру Е. Здравомислова, А. Темкіна [942], О. А. Вороніна [277; 278; 279] беруть під сумнів біологічне обґрунтування, покладене в основу відносин між чоловіками й жінками як представниками соціальних груп (чоловічих і жіночих) у рамках соціальних інститутів та соціальних організацій. Теорія соціального конструювання гендеру базується на таких постулатах: гендер конструюється за допомогою соціалізації, поділу праці, системою тендерних ролей, сім'єю, засобами масової інформації; гендер конструюється й самими індивідами на рівні їхньої свідомості, прийняття заданих суспільством норм і ролей. Втілюючи у своїх діях очікування, пов'язані з їхнім гендерним статусом, індивіди конструюють і гендерні розходження, й обумовлені ними системи панування й володарювання [682].

Необхідно зауважити, що в розумінні особливостей реалізації управлінських функцій жінками залишилися ще неподоланими статево-рольові стереотипи. Вчені констатують, що чоловіки та їх поведінка стали стандартом, з яким порівнюють поведінку жінок. Гендерні стереотипи - сформовані культурою узагальнені уявлення (переконання) про те, як мають поводитися чоловіки та жінки [159]. Поняття «гендерні стереотипи» варто відрізнити від поняття «гендерна роль», яке є однією із соціальних ролей та означає набір зразків поведінки конкретної людини (так, якщо жінка виконує властиві чоловіку в конкретному суспільстві функції, то вона перебирає на себе чоловічу гендерну роль). Гендерні ролі - це соціальні норми, які визначають функції, обов'язки чоловіків і жінок у суспільстві та сім'ї [124]. Гендерні стереотипи мають соціальну природу, є продуктом соціально-культурних норм та очікувань. Характеристики гендерних стереотипів є

явищем культурного порядку та формуються під впливом історичних умов. Такі характеристики змінюються з часом та залежно від культурного, економічного, політичного, ідеологічного середовища країни. Вони, стереотипи, засвоюються в процесі соціалізації, через систему розподілу матеріальних цінностей та влади, моральні норми та приписи, що існують в суспільстві на конкретному історичному проміжку. Гендерний стереотип виконує низку функцій, які притаманні соціальному стереотипу загалом. Соціальна функція виступає як поняття, що відбиває детерміновану залежність між об'єктами різного статусу, різних класів, видів і груп, між частиною і цілим; виконання тим чи іншим об'єктом певної соціальної ролі; здійснення певного призначення, довгострокової мети або завдання з досягненням певних результатів, заданої сукупності наслідків, які

Як складне соціальне явище, гендерним стереотипам властиві наступні функції: регулятивна функція - підтримка ідентифікації особистості та групи; трансляційна функція - передача досвіду щодо взаємодії представників різних гендерів від покоління до покоління; соціалізаційна функція - засвоєння та збереження знань, досвіду, норм, цінностей щодо представників власного та іншого гендеру, включення індивіда до системи соціальних зв'язків і відносин; стратифікуюча функція - сприяє утворенню ієрархічної структури суспільних відносин; комунікативна функція - регулює процес передачі та обміну інформацією між представниками різних гендерів та соціальною системою загалом.[537] Функції ідентифікації та самоідентифікації спонукають індивіда до гендерного самовиховання та саморегуляції [547].

Зазначимо, що сам по собі гендерний стереотип не є чимось негативним, адже він виконує чимало важливих суспільних функцій. Соціальний гендерний стереотип є носієм суспільної традиції, її діяльним явищем, найважливішим стабілізатором існування людської спільноти, в якому передається досвід як окремої людини, так і цілих генерацій стосовно взаємовідносин статей. Позитивні якості гендерного стереотипу включають:

- Прогнозування гендерних стереотипів у суспільстві, яке є важливим фактором для відтворення соціального організму, оскільки воно породжує ту внутрішню активність соціального організму, яка забезпечує його збереження.

- Зміст гендерного стереотипу дозволяє фіксувати вже прожите як перехід до майбутнього, оскільки він готує соціального суб'єкта до тих умов життя, які були визначальними для життя у предків.

- Загальноприйнятні гендерні стереотипи забезпечують соціальне відтворення гендерної свідомості на рівні індивідів, яка підтримує засновану за ознакою статі соціальну структуру.

Потреба у розвитку людини реалізується лише через свідому діяльність індивіда, гендерні стереотипи в цьому процесі впливають на ціннісні орієнтири та програми поступової зміни того, що відтворюється [612].

Слід зазначити, що в умовах стабільного функціонування суспільства відтворення гендерних стереотипів є позитивним явищем. Зате в умовах зміни суспільства все більший вплив отримують негативні його прояви: застандартизовані уявлення щодо моделей поведінки і рис характеру, які відповідають поняттям «чоловіче» та «жіноче»; представник певного гендеру часто буває змушений підпорядкувати власні інтереси колективним, незважаючи на особистісні позастатеві якості та переконання; чим стійкішими є гендерні стереотипи цілей та установок соціального суб'єкта, тим менше у нього можливостей для розвитку та саморозвитку; наявність гендерного стереотипу стосовно того, що є публічною та приватною сферою, призводить до замовчування антисоціальних, протиправних дій; загальна культура сформувала гендерний стереотип стосовно жінки як людини, пріоритетною сферою діяльності якої є родина, відповідно соціум не вимагає від жінки професійних досягнень та кар'єрного просування як гаранта підвищення свого соціального статусу [611]. Дуже часто такого роду уявлення гальмують саморозвиток як жінок, так і чоловіків, змушуючи наслідувати схваленому суспільством зразку та водночас пригнічувати власні бажання та прагнення.

У дослідження даної проблеми зробили внесок ряд науковців. Психологічні якості, які впливають на здійснення жінкою управлінської діяльності, стилі керівництва вивчали Л. Орбан-Лембрик [844], Г. Осовська [838], Н. Приходькіна [612], А. Чернобровкіна, Д. Жилкін, А. Чекаліна [844], Н. Тигунцева [611], В. Кноррінг [838]. Фактори, які перешкоджають реалізації сучасної жінки в управлінні, виокремили І.Грабовська, Г. С. Нікіфоров [342].

Огляд літератури, яка стосується обраної теми дослідження, свідчить про солідний теоретичний і практичний доробок з гендерних проблем менеджменту, проте ще далеко не всі аспекти проблеми вивчені. Ми поставили за мету дослідити гендерний аспект менеджменту шляхом розв'язання наступних завдань: виявлення стереотипів масової свідомості, які впливають на становлення жінки-менеджера, комплексного аналізу стилю

жіночого керівництва; співставлення особливостей здійснення управлінської діяльності чоловіком та жінкою.

Становище чоловіка і жінки в соціумі залежить від прийнятих у даному середовищі стереотипів поведінки, від традиційних для даного суспільства культурних, психологічних і соціальних стандартів. Ще у 1914 р. Р.Холлінгворс, співробітниця біхевіориста Е. Торндайка, писала, що головна причина скромних успіхів жінок лежить у їх соціальній ролі, і що реальні здібності жінок можуть розкритись лише за умови, якщо в них будуть рівні з чоловіками можливості для вибору між кар'єрою й сім'єю [443]. Дослідники виділяють дві групи факторів, які перешкоджають вибору нетрадиційної професійної кар'єри (до якої належить і менеджмент): внутрішні і зовнішні [618].

Зовнішні фактори впливають і взаємодіють з внутрішніми. Ті фактори, які були зовнішніми для жінок, у процесі соціалізації стають інтерналізованими. До зовнішніх факторів належать наступні:

Інституціональний сексизм. Це, основана на гендері, дискримінація, інституціолізована у політичну, економічну, освітню, законодавчу, професійну і релігійну сфери, що перешкоджає розвитку кар'єри в нетрадиційних професійних сферах.

Професійна дискримінація. Статеворольові упередження і віра у відповідні ролі чоловіків і жінок впливають на професійні можливості та подолання бар'єрів, які відчуває кожна стать. Стереотипні риси, що приписуються всім жінкам, наприклад, турботливість, кооперативність, ніжність, асоціюються з обслуговуванням, тобто з колом низькостатусних і низькооплачуваних професій. Статеворольова типологізація професій пов'язана з думкою про існування «відповідних» професій для чоловіків і жінок. Крім того, в Україні, за констатацією міжнародних експертів, спрацьовує цілий ряд стереотипів, що обумовлюють низький статус жінки в організаціях та відсутність у них влади:

- жінка здатна внести значно менший людський капітал у роботу організації;

- жінка, внаслідок своїх психологічних особливостей, не може керувати справою так добре, як це здатен зробити чоловік;

- внаслідок специфіки статевої комунікації жінка не може так ефективно набирати потрібний досвід, необхідний для просування по службовій драбині;

- обов'язки жінки щодо сім'ї та дому не дозволяють їй ефективно реалізуватися у професійній чи суспільній діяльності [618].

- Дискримінація в освіті. Дослідження доводять, що вчителі, вихователі, адміністратори ставляться до хлопчиків і дівчаток у тій манері, яка відображає їх власні традиційні статево-рольові стереотипи.

- Професійна орієнтація. Під впливом традиційної соціалізації більшість підлітків вибирають професії, які відповідають їх гендерній ролі.

- Розподіл партнерських ролей. Велике значення для професійного вибору і подальшої кар'єри жінок має підтримка партнера, особливо чоловічої статі [618]. Зовнішні фактори і бар'єри завдають значної шкоди жінкам, тому вони починають сприймати зовнішні обставини не як соціальні, а як щось руйнівне всередині себе. Тому слід розглянути і внутрішні фактори, які впливають на професійне становлення жінки.

Приписування. Жінки часто відносять свій успіх до впливу зовнішніх чинників, а невдачі – до внутрішніх, що впливає на формування низької самоповаги і уникання ситуацій, орієнтованих на досягнення.

Страх невдачі. Це - очікування неможливості у досягненні якоїсь мети (Дж. Шерман) [618]. Страх невдачі корелює з відсутністю самоповаги, низькою самооцінкою і страхом перед успіхом.

Боязнь успіху. Жінки, які переживають побоювання успіху, очікують високу вірогідність зіштовхнутися з негативними наслідками в нетрадиційній сфері [167].

Самоповага і самооцінка. У чоловіків існує деяка тенденція перебільшувати свої здібності, а у жінок - їх недооцінювати (Е. Макобі, К.Джеклін) [278].

Конфлікт «дім - кар'єра». Для більшості кар'єроуспішних жінок професійна і сімейна ролі є однаково значимими, що часто викликає рольовий конфлікт «робота - сім'я» і призводить до дисгармонії у сімейних стосунках [167].

Отже, жінки змушені долати труднощі, обумовлені гендерними стереотипними уявленнями. Технологія становлення жінок-керівників набагато складніша, ніж чоловіків, незважаючи на те, що жінки мають всі необхідні для професійної кар'єри якості.

Найбільш повно психологія ділової жінки була вивчена американськими докторами Маргарет Хеннінг і Анн Жарден [249] На їхню думку жінка має ряд переваг, реалізувавши які, вона може стати успішним керівником. Жінка-лідер має тонкий соціальний інтелект, вона тонко

відчуває особливості стосунків між людьми. Вона вміє оцінювати і прогнозувати поведінку інших людей, здатна сформувати колектив ефективно працюючих педагогів, що є одним з головних завдань менеджменту в освіті [618]. Однак вона у більшій мірі, ніж чоловіки, залежна від власних емоцій. Для жінки характерна більша контактність і практичність мислення. Якщо чоловік схильний будувати довгострокові плани, то жінка віддає перевагу конкретно гарантованому результату «тут і зараз». Жінки краще за чоловіків контролюють свої і чужі помилки; вони, як правило, точніше формулюють свої думки і виражають ідеї. Жінка чітко розрізняє справу від розваг.

Для жінок-керівників центральними управлінськими якостями, що визначають успішність управлінської діяльності, є: порядність, гнучкість у стосунках, повага до людини, колегіальність, надання ініціативи підлеглим, вимогливість до себе, врахування індивідуальних особливостей підлеглих, доброзичливість, толерантність. Дані якості, утворюючи комплекс, виражають такі особливості управлінської взаємодії, як: уміння відмовитися від стереотипів, здатність до соціальної взаємодії, уміння бути самим собою, пошук індивідуального підходу. Чоловікам-керівникам більш властива об'єктивність, здатність сприймати працівників такими, якими вони є. Ці висновки зроблені українським дослідником Я. Шкурко на підставі вивчення впливу комунікативних особливостей на ефективність управлінської діяльності керівників середніх загальноосвітніх закладів [537]. Сучасна гендерна теорія не намагається заперечити розходження між чоловіками й жінками. Для неї важливий не сам факт розходжень, а їхня соціокультурна оцінка й інтерпретація, а також побудова владної системи на основі цих розходжень. Тому, як указує О.А.Вороніна, основою методології гендерних досліджень є не просто опис різниці в статусах, ролях і інших аспектах життя чоловіків і жінок, але аналіз влади й домінування, які впроваджуються в суспільство через гендерні ролі й відносини.

Гендерний підхід до дослідження організаційної культури дозволяє розглянути цю форму соціальної нерівності як форму нерівності можливостей чоловіків і жінок для реалізації власного потенціалу, як представників гендерних груп. Зазначена форма нерівності можливостей самореалізації чоловіків і жінок називається гендерною асиметрією. Потрібно відзначити, що гендерна асиметрія має міцне обґрунтування через безперервне відтворення на поведінковому й когнітивному рівнях.

Головними наслідками засвоєння знань про специфічну сутність

гендерної асиметрії у свідомості жінок і чоловіків, є, на нашу думку, точка зору філософів. Вона означає, що з позиції моралі суспільство неоднозначно ставиться до одного й того ж вчинку залежно від того, хто він - жінка чи чоловік. Як показує практика, чоловікові дозволяється те, що не дозволяється жінці, тому жінки перебувають під більш сильним моральним контролем. Прикладом цього цьому служить «жіноча етика» Керол Гілліган [915]. На її думку, мораль, моральне мислення жінок має принципову відмінність від моралі чоловіків, тому що в ньому превалує мораль турботи в порівнянні з мораллю справедливості. При такому підході ми ніколи не зможемо наблизити моральні свідомості так, щоб мати можливість розглядати їх у єдиному «полі», з позицій єдиного загального простору. Таку ж точку зору висловлюють і філософи Гримшоу [169], Р.Т.Еймс, Д.Л.Хол [887].

Дослідження в цій області показали, що для істориків соціальний досвід жіночої спільності не представляв інтересу. На підставі того, що жінки були непоміченими тривалий час в історії, виникли спроби перебороти традиційні переконання, що чоловіки - основні діючі історичні особи [622], [623; 632; 632]. Ці спроби реалізувалися у вигляді описового підходу - «жіночої історії» [622]. Однак такий підхід - написати особливу історію жінок - мав істотну обмеженість. Вона полягала в тому, що відкриття світу жінки минулих поколінь могло привести до створення так званої «her-story» («її історії»), приреченої в найкращому разі на паралельне існування із загальною «his-story» («його історії»). Іншими словами, від загальної історії, за формою безособової, а по суті історіографії, що виключає жінок, дослідники звернулися до прямої її протилежності у вигляді «жіночої історії», але, по суті - теж одностатевої. У цьому випадку простежується аналогія з «чоловічою» і «жіночою» етикою. Створення паралельного, а в дійсності ізольованого жіночого світу у вигляді «жіночої етики» або «жіночої історії» служить тільки зміцненню дистанції між жінками й чоловіками. Варто сказати, що з часом відбувся перехід від тільки «жіночої історії», хоча як напрям вона збереглася дотепер, до дійсно загальної історії гендерних відносин [631].

Недозволеність проблеми соціальних взаємних відносин чоловіків і жінок обумовлена соціальним спадкуванням моральних основ суспільства. Як вважає Г.Карелова, гендерна культура розвивається за законами історичної наступності. Кожна епоха залишає свій внесок у розвитку соціальності, і її історичне збагачення не несе в собі заперечення раніше придбаних цінностей [327]. Гендерна культура, як стверджує Н.Дубінін, складається і

закріплюється на основі досвіду конкретних поколінь, передається наступним поколінням і завдяки процесу успадкування сприймається сучасниками. [226].. Відповідно до цієї теорії у природі людини існують дві програми спадковості - біологічна й соціальна. Соціальна програма спадкування не записана в генах, однак виступає як внутрішній фактор розвитку особистості. Але гострота проблеми відтворення гендерної культури, гендерних стереотипів і подань складається ще й у тім, що згодом вони реалізуються в рамках будь-якої соціальної організації, будь-якої організаційної культури.

Потрібно відзначити, що гендерний підхід до організаційної культури враховує вплив суспільної свідомості та державної ідеології щодо жінок.

Суспільна свідомість впливає на діяльність людей, формує їхній світогляд, ідеали, уявлення, змушуючи діяти в житті певним чином. Основними формами суспільної свідомості є політична, правова, моральна, художня, наукова, філософська свідомість. Повсякденна свідомість відрізняється досить обмеженим, поверхневим підходом, часто з негативним відтінком стосовно спільноти жінок.

Державна ідеологія також відтворює гендерні стереотипи. Соціальна політика держави обов'язково пов'язана з феноменами соціальних ролей чоловіків і жінок. У традиційних суспільствах від жінки було потрібно виконання насамперед сімейних ролей - матері, дружини, господарки, від чоловіка - професійних ролей. У сучасних суспільствах у жінок з'явилася ще й нова соціальна роль - робітниця, спеціаліста, професіонала [339]. Зважаючи на інтенсивний розвиток менеджменту, жінка успішно виборює роль менеджера в освіті, економіці, медицині та інших галузях розвитку суспільства.

Разом з тим, можемо виділити ряд особистісних якостей, які негативно впливають на становлення жінки-менеджера. Жінки, порівняно з чоловіками, хворобливіше переживають помилки і критичні зауваження, гостріше реагують на неповагу до себе вищого керівництва, менш схильні до ризику, більш пасивні. Жінка-лідер часто демонстративно ігнорує і навіть протистоїть можливому співробітництву з чоловіками. Проте проблема найбільш повної реалізації власних здібностей у досягненні життєвих цілей може бути вирішеною лише спільними зусиллями з чоловіком.

Втім, як засвідчили дослідження німецьких і британських учених, організації, якими керують жінки, стабільніші, а очолювані чоловіками установи постійно супроводжують труднощі [537].

Особливу цікавість викликають висновки вчених відносно ділових жінок, які досягають високих успіхів (М.Хеннінг, А.Жарден). Для таких жінок характерні:

- яскрава індивідуальність у поєднанні з жіночністю;
- високий рівень загальної та інтелектуальної активності, постійний догляд за своєю фізичною формою і зовнішністю;
- колегіальність у прийнятті рішень, делегування власних повноважень;
- вміння оперативно переключатися з однієї соціальної ролі (керівник) на іншу (дочка, мати, дружина);
- впевненість у розумінні, підтримці і допомозі з боку сім'ї [342].

У процесі дослідження А.Чернобровкіною були виділені сфери управлінської діяльності, в яких більш ефективний чоловік чи жінка, що в значній мірі пояснює гендерні особливості стилів керівництва. Так, чоловіча гендерна роль «полегшує» чоловікам реалізувати організаційну роль у таких сферах управління, як лідерство, постановка цілей. Жінкам належить пріоритет у здійсненні мотивації персоналу, прийнятті рішень, комунікаційному забезпеченні управлінського процесу [844].

Чоловік частіше виконує роль директивного лідера, жінка виступає в ролі інструктивного лідера. Жіночий стиль спілкування у значній мірі орієнтований на партнерство і взаємозалежність. Якщо жінки демонструють лідерський стиль, що традиційно вважається чоловічим, то їх рейтинг падає у порівнянні з рейтингом чоловічих двійників. При цьому всі лідери - і чоловіки, і жінки - оцінюються з однаковою перевагою, коли демонструють стиль, який традиційно вважається жіночим, тобто демократичний, орієнтований на партнерство.

Проводячи дослідження серед жінок, С.Епстайн виділила багаточисельну групу жінок, які керують авторитарно, агресивно, застосовуючи покарання, при цьому також здатних до емпатії і взаємодії. Автор прийшла до висновку: приймаючи на роботу жінок, організації не можуть гарантувати, що тим самим вони створять у себе певний стиль керівництва [618].

Отже, інтереси і поведінка людей визначаються швидше за все конкретною ситуацією на роботі, а не належністю до статі. Це дало можливість науковцям стверджувати, що професійний менеджмент не має статі. Успішний менеджер керується подвійним репертуаром управлінських технологій: чоловічим і жіночим. Вплив гендерних характеристик проявляється і в стратегіях конфліктної взаємодії. Жінки орієнтуються на

нормативно задану поведінку, яка проявляється у наслідуванні соціальної ролі, стандартах ділової поведінки, прийнятих в організації. Чоловіки ж орієнтовані на вирішення актуальних завдань, поставлених ситуацією, тому в основі їх поведінки лежить більш гнучкий, ніж у жінок, пошук шляхів до наміченої цілі (Є.А.Тарасова, А.К. Чернобровкіна) [844].

Таким чином, можна констатувати, що становище жінки в суспільстві залежить від стереотипів масової свідомості. Перешкодою на шляху становлення жінки-керівника є виокремлені внутрішні і зовнішні бар'єри. Жінкам притаманні особистісні якості, що сприяють реалізації управлінської діяльності (колегіальність, гнучкість та ін.), разом з тим - недостатньо виражена ділова спрямованість, пасивність. Їм у більшій мірі притаманний демократичний стиль керівництва, тоді як чоловікам - директивний. Проте ефективний менеджер має втілювати в собі риси як чоловічого, так і жіночого управління. Сучасність вимагає вироблення стратегій підтримки жінок, спрямованих на руйнування соціальних стереотипів та професійне становлення жінки-менеджера. Виходячи з цього, гендерна проблема управлінської діяльності потребує подальшого вивчення.

На сучасному етапі розвитку національної системи освіти України важливого значення набуває діяльність керівника загальноосвітнього навчального закладу як професіонала, спроможного створити творче освітнє середовище в закладі освіти та навколо нього. Саме керівник навчального закладу повинен бути менеджером освіти, спеціалістом з управління, який створює особливий вид продукції - управлінське рішення, структуру організації праці підлеглих, модель управління, що є актуальним для освіти сьогодення. Зокрема в Національній Доктрині розвитку освіти в Україні, законах України «Про освіту», «Про загальну середню освіту» та інших нормативних документах йде мова про необхідність набуття керівником навчального закладу нового статусу, такого як «менеджер організації», «керівник навчального закладу», «керівник школи - професіонал з управління закладом освіти».

Видатний учений В. Сухомлинський вважав, що керівник школи - воістину педагог, має доводити, роз'яснювати, переконувати, організовувати, вести за собою. Це може здійснити лише особистість з високою педагогічною та організаційною культурою. Для гармонійного розвитку нашого суспільства необхідно створити підґрунтя для оновлення та реформування сформованої системи на гуманітарних, ненасильницьких засадах і, насамперед, здійснити гендерну підготовку та перепідготовку керівних

кадрів усіх рівнів і їх резерву, а також створити гендерну структуру в органах управління освітою [Ошибка! Источник ссылки не найден.].

З метою ефективного розвитку організаційної культури керівника навчального закладу ми визначаємо необхідними, в першу чергу, знання специфіки організаційної культури, вивчення теоретичних умов та методологічних підходів до розвитку організаційної культури. Але самих знань замало для того, щоб розвиток організаційної культури приносив користь і керівникові, і самому навчальному закладу. Необхідно визначити мету, завдання, механізми розвитку організаційної культури, адаптовані до сучасних умов розвитку освітнього середовища, при цьому обов'язковими є розуміння і сприйняття мети і завдань розвитку організаційної культури самим керівником.

Суттєвими компонентами сильної організаційної культури керівника жінки є: раціональна організація управлінської праці, правильна розстановка й використання кадрів, застосування інноваційних методів і засобів управлінської праці, чітке визначення обсягу і складу робіт з управління, комплексна автоматизація процесу управління, вміння приймати виважені рішення, комунікативна культура, культура умов праці, культура ведення документації, забезпечення іміджу керівника, розвиток його лідерських якостей, самоменеджмент та тайм-менеджмент, делегування організаційних повноважень, здоровий спосіб життя - все це впливає на рівень організаційної культури керівника навчального закладу.

Висока організаційна культура керівника навчального закладу поліпшує організацію навчально-виховного процесу, забезпечує злагоду і чіткість роботи працівників, підвищує трудову дисципліну в організації.

Організаційна культура жінки-керівника навчального закладу є визначальним чинником формування загальної культури організації, безпосередньо впливає на результати її діяльності. Символьні елементи культури визначає і запроваджує в організації її керівник. Система цінностей, якими керуються працівники навчального закладу, формується, з одного боку, в руслі самозародження основних загальних цінностей організації, а з іншого - впливає на їх склад і суть. Усі цінності організації керівник відбирає і оцінює, і тільки після такої селекції впроваджує їх, дбаючи, щоб вони оволоділи свідомістю усіх працівників.

Для організаційної культури жінки-керівника навчального закладу характерними є: більша відповідальність; турботливість; більша

витривалість; жіноча логіка та інтуїція; вміння релаксувати; емоційність; внутрішня і зовнішня привабливість у спілкуванні; більша здатність до компромісу.

Організаційна культура жінки-керівника навчального закладу здійснює вплив на формування позитивного середовища навчального закладу, яке забезпечує високі освітні можливості для учнів та вчителів, підтримує атмосферу співробітництва, заохочує продуктивні педагогічні ініціативи.

Консалтинговий і навчальний досвід доводить, що найчастіше (тобто в 40-50% випадків) зустрічаються змішані організаційні культури управління, а в 20-30% випадків доводиться мати справу або з «відкритістю» організаційної культури, або з її «замкненістю». Відкрита організаційна культура більше характерна для жіночого менталітету, орієнтованого на спілкування, а закрита - для менталітету чоловічого, орієнтованого на справу. Так само термінаторська позиція управління асоціюється зазвичай з чоловічим впливом в бізнес-організації, а режисерська позиція - з жіночим.

Важливим для нашого дослідження є висновки авторів Р. Баскаєва та Д. Богині [80] про доцільність розглядати організаційну культуру керівника школи як цілісну, інтегративну особистісну властивість. Мова йде про вивчення особливостей персональної управлінської діяльності, суті організаційної культури як особистої властивості, оскільки ми говоримо не про суб`єкт управління, який, звісно, може бути не тільки індивідуальним, але й груповим, а про керівника середнього загальноосвітнього закладу (школи, гімназії, ліцею) - директора або заступника директора, перш за все як професіонала з притаманними йому особистісними якостями. Аналіз розглянутого поняття у такому аспекті дає змогу говорити про те, що організаційна культура - це властивість, яка притаманна керівнику школи як особистості, але проявляється вона в усіх царинах його діяльності як професіонала, і зробити висновок про те, що поняття «організаційна культура керівника школи» є, з одного боку, видовим (окремим) по відношенню до більш загальних (управлінська культура керівника, управлінська культура, культура праці), з іншого - організаційна культура може бути розглянута як одна з характеристик особистості керівника школи, яка суттєво впливає на якість його професійної управлінської діяльності.

Як ми вже зазначали, організаційна культура керівника ЗНЗ включає наступні складові: громадянську, педагогічну, культурологічну, особистісну, управлінську, організаційну.

Проаналізувавши на рівні константувального експерименту стан

організаційної культури керівника (у відповідності з анкетними індексами) за статевими ознаками, ми визначили основні фактори та критерії оцінювання ОКК ЗНЗ. На підставі ряду критеріїв, які входять до складу визначених факторів (самостійність позиції, адміністративний вплив, управлінське рішення, документознавство, культура умов праці, стиль керівництва, особиста організованість), ми оцінили стан ОКК ЗНЗ з позиції чоловіків та жінок у процентному відношенні: самостійна позиція характерна для 80,8% чоловіків та 61,5% жінок; вірогідність прийняття управлінських рішень характерні для 52,3 % чоловіків та 51,9% жінок; компетентність щодо документообігу в ЗНЗ характерна для 65,3% чоловіків та 66,2% жінок; дотримання культури умов праці у 77,3% чоловіків та 76,6% жінок; вміння здійснювати адміністративний вплив характерна для 75,2.% чоловіків та 74,3% жінок; використання стилів керівництва: демократичний - 51,1% чоловіків та 62,2% жінок, ліберальний - 24,4% чоловіків та 20,0% жінок, авторитарний - 24,4 чоловіків та 17, 7% жінок; особиста організованість - 71.5% чоловіків та 68% жінок. Враховуючи порівняльний аспект даних результатів, можемо стверджувати, що жінки виявилися більш компетентними у знаннях щодо документообігу в ЗНЗ та дотримання умов праці, схильними до демократичного стилю управління.

Гендерний аспект формування організаційної культури керівника навчального закладу розкриває особливості формування позитивного іміджу навчального закладу, що забезпечує високі освітні можливості для учасників навчально-виховного процесу, створює атмосферу творчої співпраці на засадах високої управлінської компетентності та людиноцентризму.

Організаційна культура жінки-керівника навчального закладу є визначальним чинником формування загальної культури організації, безпосередньо впливає на результати її діяльності. Символьні елементи культури визначає і запроваджує в організації її керівник. Система цінностей, якими керуються працівники навчального закладу, формується, з одного боку, в руслі самозародження основних загальних цінностей організації, а з іншого - впливає на їх склад і сутність. Усі цінності організації керівник відбирає і оцінює, і тільки після такої селекції впроваджує їх, дбаючи, щоб вони оволоділи свідомістю усіх працівників. Проаналізувавши якісну сутність керівника-жінки за всіма останніми складовими організаційної культури керівника ЗНЗ, можемо зробити висновок, що для організаційної культури жінки-керівника навчального закладу характерними є: більша відповідальність, турботливість, більша витривалість, жіноча логіка та

інтуїція, вміння релаксувати, емоційність, внутрішня і зовнішня привабливість у спілкуванні, більша здатність до компромісу.

Організаційна культура жінки-керівника навчального закладу здійснює вплив на формування позитивного середовища навчального закладу, яке забезпечує високі освітні можливості для учнів та вчителів, підтримує атмосферу співробітництва, заохочує продуктивні педагогічні ініціативи.

Таким чином, ми прийшли до висновку, що проблема розвитку організаційної культури керівників у цілому і гендерного аспекту зокрема є малорозробленою, потребує дослідження та розв'язання. Перспективу подальшого вивчення проблеми ми пов'язуємо із: розробкою активних форм і методів розвитку організаційної культури жінки-керівника навчального закладу; особливостями управління жінки-керівника навчального закладу; виявленням умов, що забезпечують високий розвиток організаційної культури жінки-керівника навчального закладу; вивченням та розробкою практичних рекомендацій жінкам-керівникам навчальних закладів з розвитку організаційної культури.

Висновки до третього розділу

Концепція розвитку організаційної культури має *структурно-змістовну* будову. У ній представлені підсистеми і функції, чинники, тенденції, закономірності, принципи, механізми розвитку, критерії, етапи і рівні, що дозволяють діагностувати і прогнозувати подальший розвиток організаційної культури керівника ЗНЗ. Структура організаційної культури складається із взаємозв'язаних підсистем, у яких представлені всі її компоненти. При цьому в підсистемах можна виділити базові складові, за допомогою опису яких може бути досить адекватно охарактеризована організаційна культура і виділені інтегровані критерії, показники і рівні її розвитку. Вичленення базових складових організаційної культури і створення на цій основі діагностичної технології та прогнозу розвитку організаційної культури може бути ефективним для управління її розвитком.

Концептуалізація соціального феномена «організаційна культура» неможлива без виявлення сутнісних атрибутів, що ідентифікують ту або іншу культуру організації та особистості. Найбільш вдало, на наш погляд, вони сформульовані Ф.Харрісом і Р.Мораном. Концепція розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ передбачає також визначення і інших функціональних особливостей *суб'єкта управлінської діяльності*. У зв'язку з

цим нами уточнений педагогічний зміст функцій організаційної культури керівника ЗНЗ. Ми відносимо до них:

- Функцію розвитку:
- *Аксіологічну функцію.*
- *Функцію регуляції*
- *Функцію координації.*
- *Функцію безпеки.*
- *Екологічну функцію.*
- *Функцію фасилітації.*

У процесі розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ виникає необхідність посилення соціокультурних тенденцій. У зв'язку з цим необхідна радикальна зміна концепції управління, спрямована на окремі процеси в шкільній організації, де доцільно використовувати технологічні процедури, орієнтовані на особистість з її системою цінностей, поглядів, переконань, традицій. Такою сучасною концепцією стає організаційна культура, яка завдяки своїй феноменальності є ідеологією управління і охоплює всі сфери життєдіяльності навчального закладу. Проте в даний час ми маємо суперечність між загальним розумінням важливості ролі організаційної культури в забезпеченні успішної діяльності шкільної організації і об'єктивною необхідністю розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ та відсутністю технології, за допомогою якої це можна практично здійснити.

На формування організаційної культури керівника ЗНЗ впливають зовнішні і внутрішні чинники, які мають місце у специфічних маркетингових функціях сучасного керівника, адже вести мову про успішне управління закладом без реалізації його економічного забезпечення немає сенсу. Якщо ці чинники несприятливо впливають на організаційну культуру керівника ЗНЗ, для їх нейтралізації користуються відповідною управлінською технологією, яка суміщає внутрішні можливості формування організаційної культури із зовнішніми чинниками. Використання цієї технології визначає, наскільки соціокультурні тенденції проникають у систему менеджменту школи і чи здатна вона гідно приймати сучасні виклики часу.

Сьогодні організаційна культура є могутнім управлінським регулятивним ресурсом, і чим вищий потенціал керівництва, тим вагоміший цей ресурс. Організаційна культура в організації створює соціальний фундамент, який здатний нести на собі всю систему діяльності і взаємодії, протистояти і приймати зовнішні і внутрішні зміни, створювати сприятливі

умови для розвитку організації та її маркетингової діяльності. Специфіка діяльності керівника ЗНЗ, його функцій, сутності його організаційної культури і розуміння значущості її розвитку дозволили виділити провідні тенденції розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ: це *„в першу чергу, орієнтація на запити основних споживачів освітніх послуг - дитини, сім'ї, суспільства; потреби соціуму в розвитку загальної культури, освіти, у збереженні здоров'я нації, потреби держави в зайнятості його громадян і профілактиці асоціальної поведінки учнів; спадкоємність у розвитку організаційної культури керівника; внутрішня і зовнішня інтеграція розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ; здоров'язбережувальна спрямованість розвитку організаційної культури керівника; тенденція індивідуалізації, що пов'язана з індивідуальністю особистості керівника, його орієнтацією на особливість розвитку організаційної культури ЗНЗ і його керівника.*

Концепція розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ передбачає виявлення відповідних *закономірностей та принципів розвитку його організаційної культури.*

Інтегративними чинниками розвитку ОКК ЗНЗ є: розвиток організаційної культури керівника ЗНЗ на засадах лідерства; розвиток організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу на засадах іміджології; самоменеджмент розвитку розвитку організаційної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу; гендерні аспекти розвитку організаційної культури в управлінській діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

РОЗДІЛ 4. КОНЦЕПТУАЛЬНІ ОСНОВИ СИСТЕМИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

4.1. Системний підхід до розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу

Культура керує менеджментом

більшою мірою, ніж він керує нею.

Е. Шейн

В Україні, хоча і повільно, але відбуваються економічні і соціальні реформи, формуються принципово нові підходи до управління всіма галузями господарства і соціально-культурної сфери, що потребує наукового аналізу й адекватного відображення причинно-наслідкових процесів у сучасному управлінні і, зокрема, в навчальних закладах різної форми власності й освітньої спрямованості.

Наукові проблеми і практичні завдання, пов'язані з пошуком технологій ефективного управління навчальним закладом, потребують *системного* аналізу теоретичних надбань і практичного досвіду. Аналіз науково-педагогічної літератури і досліджень з проблем управління школою свідчать, що за останні десятиріччя в цьому напрямку відбулися певні позитивні зрушення. У абсолютній більшості досліджень проведено ретроспективний аналіз розвитку теорії соціального управління і трансформації її надбань щодо управління освітою та управління загальноосвітніми навчальними закладами. Ознайомлення з науково-педагогічними публікаціями і дослідженнями останніх років свідчить, що вони, головним чином, відбивають загальні проблеми управління або мають функціональну спрямованість, тобто досліджують окремі складові управління навчальними

зкладами: моделювання навчальної роботи, проектування виховного процесу, контроль-оцінювальну діяльність, інформаційне забезпечення, методичну роботу, управління інноваційними процесами тощо. Більшість авторів, декларуючи ці наукові категорії і дефініції як дуже важливі, відносять їх до методологічних складових.

За визначенням філософського енциклопедичного словника «методологія» - система принципів і засобів організації та побудови теоретичної і практичної діяльності [796, с.359].

У більшості досліджень практична діяльність часто залишається поза увагою як предмет окремого дослідження в межах дефініції «методологія». Стосовно управління навчальними закладами, ми відносимо до складових методології поряд з певними філософськими домінуючими державницькими ідеями, концептуальними підходами, закономірностями і принципами також засоби, тобто функції процесу управління і відповідні їм методи, як практичні шляхи пізнання і перетворення об'єктів та предметів, на які спрямована управлінська діяльність у навчальних закладах.

Важливою складовою методології управління навчальними закладами у нашому випадку є філософська категорія «система». Довгу історичну еволюцію має поняття «система», із середини минулого століття воно стає одним з ключових філософсько-методичних та соціально-наукових понять, що знаходять свою реалізацію в межах системного підходу, загальної теорії систем, кібернетики, системотехніки, системного аналізу, синергетики та ін.. Не ставлячи категорію «система» попереду загальних законів і категорій діалектики та інших теоретико-філософських доктрин і не відриваючись від них, визнаючи їх визначальні першочергові філософські функції, ми вважаємо науково конкретним для дослідження нашого рівня взяти за конкретно-методологічну основу поняття «система» з усіма притаманними їй ознаками, видами та функціями. Другою складовою методології наукового управління навчальними закладами є суто теоретичні положення: тенденції, похідні від них закономірності, принципи соціального управління та їх трансформація в педагогіку, зокрема, управління навчальними закладами, а також визначення, конкретизація, систематизація, класифікація цих категорій відповідно до специфіки установ освіти. У цій складовій знаходять своє конкретне методологічне місце конституційні, законодавчі та програмні урядові документи щодо розвитку освіти й управління в Україні.

Поняття «система» знайшло широке розповсюдження в педагогіці: система освіти, система навчання, система виховання, система методичної

роботи тощо. Безпосередньо в управлінні закладами освіти розповсюджені терміни: «система планування», «система контролю», «система роботи з кадрами», «система фінансування» тощо.

«Система», як певна цілісність, що має свою природу, структуру, ознаки, різновиди та форми прояву, була об'єктом і предметом окремих досліджень філософів, соціологів, педагогів. «Система» була вихідним поняттям для створення низки концептуальних підходів: системного, системно-структурного, структурно-функціонального, системно-функціонального, які знайшли широке застосування в різних наукових галузях і, звичайно, в педагогіці.

Методології та методам системного підходу до вивчення педагогічних явищ та управління в сфері освіти за останні роки приділялася належна увага, що знайшло відображення в працях зарубіжних і вітчизняних вчених. Перш за все була одностайно визнана дефініція «система» як цілісне утворення, що складається з певної множини елементів, які знаходяться між собою в певному ієрархічному зв'язку та якісному взаємовпливі. Розроблені класифікації систем, створена теорія систем і сформовані відповідні концептуальні підходи і різновиди системного аналізу.

Отже, «система» є методологічним поняттям, що дозволяє при дослідженні конкретних систем розкривати глибинні суттєві зв'язки явищ. Водночас не слід вважати за тотожні поняття «система», «системний підхід», «системний аналіз», оскільки кожне з них має свої функції, структуру, зміст і технологію реалізації. Системний підхід виконує, головним чином, функцію методологічної орієнтації наукового дослідження, встановлення характеру зв'язків та їх якісний вплив один на одного, визначити руйнівних факторів тощо [486, с.49]. За визначенням деяких дослідників системний аналіз - це метод дослідження, що потребує розділення системи на окремі складові частини та їх послідовного вивчення як елементів цілого. Інші вчені розглядають системний аналіз як сукупність методів, процедур, методик, що використовуються для вивчення складних об'єктів і процесів, які разом утворюють цілісну систему [486, с.54].

Більшість авторів приходять до висновку, що, незалежно від певних розбіжностей, системний підхід в цілому є фундаментом об'єктивного аналізу цілісних утворень, якими є навчальні заклади та управління ними, оскільки як перші, так і другі мають спільну природну систему і всі притаманні їй ознаки та якості. У той же час як вітчизняні, так і закордонні вчені відмічають, що системний підхід і відповідний аналіз, незважаючи на

його визнання і декларування майже всіма дослідниками, не дістали достатньої глибини і використання при вивченні всіх складових певних цілісностей у педагогіці, на що звертають увагу в своїх працях В. Боднар [86.], Б.Гершунський [146], Л. Даниленко [184] Л. Калініна [305], Ю. Конаржевський [361] В. Маслов [465], Р. Шакуров [841], та ін.. Наприклад, такі напрями роботи і складові управління навчальними закладами, як фінансово-господарська діяльність, позашкільна виховна робота, взаємодія з батьками, інформаційний кругообіг тощо, в переважній більшості у практичному керівництві мають характер разових заходів і з теоретичного боку як системні утворення майже не розглядаються.

Суспільство як систему становлять багато різних підсистем. За типами соціальних зв'язків вони класифікуються на соціальні групи (зв'язки взаємодій), соціальні інститути (регулятивні зв'язки), соціальні організації (функціональні зв'язки) тощо. В Україні, як і в усьому світі, спостерігається значний практичний інтерес до організаційної культури, який проявляється в широкому обговоренні можливостей застосування організаційно-культурного підходу в управлінні сучасними підприємствами у спеціалізованих періодичних виданнях для фахівців-практиків з менеджменту; в наявності великої кількості пропозицій консалтингових фірм щодо надання послуг з діагностики стану організаційної культури та проведення семінарів і тренінгів з цієї тематики; у включенні курсу «Організаційна культура» до нормативної частини навчальних програм підготовки магістрів зі спеціальностей «Адміністративний менеджмент», «Управління навчальними закладами» та до навчальних програм підготовки спеціалістів з напрямку «Менеджмент»; у вивченні теми «Організаційна культура» в складі дисциплін «Менеджмент», «Організація праці менеджера», «Економічна діагностика», «Стратегічний менеджмент».

Сутність системного підходу полягає у формуванні системного бачення дійсності, при якому кожен складний об'єкт розглядається як система. Системний підхід передбачає, що відносно самостійні компоненти педагогічного процесу розглядаються не ізольовано, а в їх взаємозв'язку, що дозволяє виявити загальні системні властивості і якісні характеристики, які складають систему окремих елементів» [97]. Специфікою системного підходу в управлінні є те, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта, механізмів, що її забезпечують, на виявлення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта і зведення їх у єдину теоретичну картину. У цьому контексті слід зауважити, що ЗНЗ ми

розглядаємо як відкриту, складну, динамічну соціально-педагогічну систему, якій притаманна певна структура (сукупність стійких зв'язків між об'єктами, що забезпечує збереження основних властивостей за умов зовнішніх і внутрішніх змін) і такі характеристики:

- цілісність, яку утворює інтегративне об'єднання множин елементів, взаємопов'язаних відносинами і закономірностями;
- цілеспрямованість, яка виражена в особливості потреб суспільства, що задовольняють освітні установи;
- гетерогенність, що зумовлена поєднанням компонентів різної природи, рівня і ступеня складності (при однорідності елементів);
- полісистемність, що спричинена поєднанням виховної системи, системи навчальної та науково-методичної роботи тощо;
- складність, що виявляється у великій кількості зворотних зв'язків;
- інерційність і надійність, що визначаються взаємозамінністю компонентів, можливістю використання альтернативних технологій;
- гуманістичність, яка притаманна усім педагогічним об'єктам;
- унікальність, яка зумовлена специфічністю окремого навчального закладу (умовами і режимом функціонування).

Слід відмітити, що застосування системного підходу до розгляду загальних закономірностей процесів взаємодії між людьми-суб'єктами управління, як і для будь-яких організаційних процесів, ми вважаємо також базовим.

Концепція системного підходу до розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ потребує певного обґрунтування. У ХХ столітті накопичилась велика кількість нових фактів, відкрито безліч законів, створено немало теорій, що вимагало їхньої систематизації, впорядкування. Системний підхід є породженням наук ХХ століття. На цей час виник різкий стрибок у розвитку наук: біоніки, біофізики, хімічної фізики - на основі їх інтеграції; електроніки, кібернетики - на основі диференціації; менеджменту - на основі організаційних засад розвитку мистецтва управління. Таким чином, об'єктивна поява системного підходу пояснюється необхідністю у досліджуваних об'єктах співвідносити між собою їх частини і ціле. Проблемі системного підходу присвячено науково-методичні дослідження Г.В. Єльнікової, Ю.А. Конаржевського, В. Маслова та багатьох інших вчених у галузі освіти. Специфікою системного підходу в управлінні є те, що він орієнтує дослідження на розкриття цілісності об'єкта, механізмів, що її

забезпечують, на виявлення різноманітних типів зв'язків складного об'єкта і зведення їх у єдину теоретичну картину.

Особливого розповсюдження дістали ідеї системного підходу в дослідженні процесів управління навчальними закладами різних типів у працях вітчизняних дослідників В. Бондаря [89], Л. Даниленко, Г. Єльнікової [235], Л. Карамушки [319], В. Маслова [466], В. Пікельної [561], Е. Хрикова [822] та ін., а також зарубіжних фахівців [160, 479, 487, 593, 659, 743, 360, 703, 324].

З метою виявлення ознак соціальних систем, до яких відноситься і школа, необхідно звернутися до визначення поняття система. Система – це стійка сукупність взаємопов'язаних елементів, які утворюють єдине ціле. Основними видами систем є технологічні, біологічні, соціальні.

Основними ознаками системи є: наявність мети – цілеспрямованість; наявність складових елементів, компонентів, частин, які її утворюють; наявність зв'язків між елементами – структура; наявність функціональних завдань кожного елемента, які не дублюються; енергетика системи, за рахунок якої вона діє; керованість та самокерованість; зв'язки із зовнішнім середовищем. Система як цілісність має властивості, відмінні від властивостей її елементів.

Загальноосвітній навчальний заклад теж належить до соціальних систем. Соціальна система – це система, яка об'єднує людей на підставі спільних цілей діяльності та інтересів. Соціальним системам притаманні такі основні ознаки:

- конкретна загальна мета всієї сукупності елементів системи;
- усвідомлення і узгодження кожним елементом системи своїх завдань для досягнення спільної мети;
- підпорядкування завдань кожного елемента загальній меті системи;
- виконання кожним елементом функцій, які впливають із загальної мети;
- взаємодія між елементами системи в процесі досягнення спільної мети;
- наявність органу управління системою.

Всі системи мають організаційну структуру та характерні для них властивості, підкорюються законам розвитку соціальних систем. За визначенням Н.В.Кузьміної, педагогічна система визначається як певна сукупність взаємопов'язаних структурних та функціональних компонентів, які підпорядковані цілям освіти, виховання та навчання підростаючого

покоління. Місце педагогічної системи можна визначити за допомогою класифікаційної табл. 4.1.4.

Таблиця 4.1.4.

Класифікація систем за різними ознаками

№ п/п	Основа класифікації	Класифікація систем (педагогічна)
1.	За походженням	– Матеріальні: живої, неживої, соціальної природи. – Ідеальні (концептуальні): теорії, моделі.
2.	За природою	– Штучні. – Природні. – Змішані (поєднання елементів різної природи).
3.	За рівнем складності	– Прості. – Складні.
4.	За ступенем змінюваності основних характеристик	– Статичні. – Динамічні.
5.	За характером зв'язку із зовнішнім середовищем	– Закриті. – Відкриті.
6.	За наявністю цілей	– Цілеспрямовані. – Нецілеспрямовані.
7.	За ознакою керованості	– Некеровані. – Керовані. – Самокеровані.

Функціональними компонентами педагогічної системи є:

Цільовий компонент (проектний) вбирає усе розмаїття цілей та задач діяльності навчального закладу: від генеральної мети до конкретних завдань формування певних якостей особистості.

Змістовий компонент відображає сутність кожної мети та завдання діяльності системи в цілому або її окремих елементів (сутність навчального процесу, сутність процесу виховання, сутність методичної роботи тощо).

Діяльнісний (організаційно-управлінський) компонент передбачає взаємодію на усіх рівнях управління та взаємодію управлінців різних рівнів (заступник з навчально-виховної роботи — заступник з науково-методичної роботи — заступник з виховної роботи — заступник з господарської роботи; директор — заступник — вчитель — учень).

Результативний компонент відображає результативність, ефективність діяльності з досягнення цілей та вирішення поставлених завдань.

Характерні ознаки систем (за В. Якуніним): як і інші соціальні системи, педагогічні системи є *відкритими*, оскільки між ними і зовнішнім світом відбувається постійний обмін людьми та інформацією.

У сучасних умовах на школу впливають такі процеси як демократизація, гласність, розширення активності та самостійності громадян, а з іншого боку — розмивання ідеалів та цінностей, соціальні хвороби суспільства, якими в першу чергу хворіє молодь. Все це потребує мобілізації можливостей школи для адаптації або нейтралізації негативних явищ.

Будь-яка педагогічна система є *складною*, оскільки включає в себе безліч підсистем і сама входить як складова частина або підсистема в систему вищого порядку. *Наприклад*, система загальної середньої освіти є складовою системи освіти в Україні. Підсистему «шкільний колектив» утворюють такі елементи як педагогічний колектив, вчительський колектив, батьківський колектив.

Педагогічні системи *динамічні*, бо вони функціонують в умовах мінливості зовнішнього середовища, а також зміни внутрішнього стану системи. Тому у них з'являється значна невизначеність функціонування. *Наприклад*, динамізм по відношенню до внутрішнього середовища знаходить прояв у кількісних та якісних змінах (успішність, фінанси, кадри), а по відношенню до зовнішнього середовища - у реагуванні на різні зміни в діяльності ЗНЗ (зміна законів, поява нових нормативів, програм).

Педагогічні системи — це системи *активні, цілеспрямовані*, отже, такі що розвиваються. Для них може бути притаманний як прогрес, так і регрес. *Наприклад*, у Законі «Про освіту», Державній національній програмі «Освіта» (Україна XXI ст.), Національній доктрині розвитку освіти визначено генеральну мету загальної середньої освіти, яка полягає у формуванні освіченої, творчої, фізично та морально здорової особистості, здатної до свідомого суспільного вибору. Кожен навчальний заклад спрямовує свою діяльність на її досягнення засобом конкретизації своїх зусиль, вмінь та навичок, умов, часу, кадрів, батьківських запитів тощо. Зміни, які відбуваються в ЗНЗ, мають упорядкований характер завдяки управлінню. Педагогічні системи керовані та самокеровані. *Наприклад*, ієрархічна побудова системи передбачає певну централізацію у процесі прийняття рішень, персональної відповідальності за них. З іншого боку, відлагоджений механізм управління, цілеспрямованість, мотивованість, дисциплінованість персоналу дозволяє розвивати співуправління та самоуправління.

Важливим аспектом у розвитку педагогічних систем є умови їх функціонування:

- *загальні*: соціальні, політичні, економічні, культурні, національні, географічні тощо;

- *специфічні*: соціально-демографічний склад учнів, місце знаходження навчального закладу, матеріально-технічні можливості, виховні можливості оточуючого середовища, кадровий потенціал, мікроклімат у колективі, батьківське замовлення на освіту, рівень здоров'я учнів тощо.

Натомість управління такими складними системами як школи повинно мати системний характер, включати такі напрями дій керівництва:

1. *Володіння керівником інформацією про стан керованого об'єкту.* Ю. Конаржевський переконував, що про управління можна говорити тільки в тому разі, коли предметом праці керівника є інформація. Переконливим доказом успішного управління ЗНЗ є надійна система АСУ (автоматизована система управління), введення в дію якої дає можливість володіти широким спектром управлінської інформації. За її відсутності управління перетворюється в процес хаотичного втручання у діяльність підлеглих та часто підмінюється процесом виправлення недоліків.

2. *Аналіз управлінської інформації.* Інформація є матеріалом для аналітичного осмислення. Тільки завдяки аналізу керівник може виявити причини позитивних та негативних явищ, поставити управлінський діагноз, який буде підґрунтям для прийняття відповідних рішень.

3. *Прогнозування результатів.* Це означає переведення окремих процесів або ланок системи у вищий якісний стан: керівник виявляє недоліки, формулює проблему, ставить мету, моделює засобами власної організаційної культури організаційну систему та визначає комплекс необхідних робіт.

4. *Уміння здійснювати цілепокладання.* Мета — це наперед спланований, спрогнозований результат, досягнення якого передбачає:

- а) аналіз обставин;
- б) врахування відповідних нормативних документів;
- в) визначення першочергових потреб, інтересів, можливостей.

б. *Виконання будь-якої управлінської дії у вигляді циклу, який містить усі функції управління.* Системний підхід забезпечує теоретичну основу для практичної інтеграції загальних функцій управління. Вилучення будь-якої функції із управлінського циклу зменшує його ефективність.

7. *Застосування системного підходу до кожної з функцій управління.* Це означає наявність систем:

- аналізу;
- планування;
- організування;
- контролю;

- регулювання та корекції.

8. *Раціоналізація діяльності.* Раціональне використання сил, ресурсів, кадрів та іншого потенціалу.

9. *Підвищення рівня організаційної культури управління.* Організаційна культура управління включає культуру адміністрування, умов праці, ведення документації, поведження, стиль діяльності, етику стосунків у колективі. .

10. *Розвиток та саморозвиток.* Особливу увагу керівник повинен приділяти підвищенню своєї кваліфікації та педагогів навчального закладу. Керівник повинен бути в центрі творчих, інноваційних справ.

М. Поташник та М. Моїсєєв вважають, що змалювати систему управління означає послідовно дати характеристику таким чинникам:

- ціннісне підґрунтя та принципи побудови системи управління;
- місце і роль наявної системи у метасистемі, до якої вона входить;
- вимоги до системи управління, об'єктивні задачі, які висуває дійсність;
- функції управління;
- спрямованість, орієнтації та цілі системи управління;
- властивості управління, що визначають його тип;
- організаційна структура управління;
- методи, засоби, технології управління, послідовність дій та визначення механізмів управлінської діяльності;
- умови та ресурси ефективної діяльності (кадрові, фінансові, матеріальні, нормативно-правові, термін часу);
- продукти системи управління (накази, рішення, плани, схеми, моделі, документи).

Важливу роль у ефективності функціонування соціально-педагогічних систем відіграють системні вміння керівника. Соціально-педагогічна система утворюється людьми, конструюється під певну мету та завдання. Отже, необхідними вміннями керівника є:

- вміння розробити (створити) нову систему (підсистему);
- вміння розділити систему на підсистеми та складові.

Учені В. Афанасьєв і І.Яковлєв вважають визначальною ознакою системи її цілісність і виділяють два взаємопов'язані аспекти - організованість і упорядкованість усіх складових. Організованість системи вказує на наявність прямих та зворотніх зв'язків між компонентами системи і оточуючого середовища, встановлення і приведення в дію каналів зв'язку між суб'єктом і об'єктом управління. Упорядкованість системи свідчить про перевагу саме системних зв'язків над випадковими під час їхнього

функціонування. Тому можна висловити гіпотезу, що соціальна система за умови реалізації науково-обґрунтованого управління нею повинна функціонувати ефективніше і результативніше. Елементами системи можуть бути символи, наприклад, мова, інформація. Ними можуть бути й об'єкти, скажімо, парти, книжки, столи, обладнання, освітлення в класах закладу. Елементами системи можуть бути і суб'єкти - учні, викладачі початкових класів, основної та старшої школи, обслуговуючий та інженерно-технічний персонал. Отже, система є сукупністю живих та неживих елементів, які впливають на характер моделей поведінки, що існують усередині системи.

Показниками належності навчального закладу до соціальної системи за Ю. Конаржевським [360] є:

- Сукупність елементів. Елемент – це мінімальна структурно-утворююча одиниця системи, має межу подільності та наділена структурно-функціональною своєрідністю.

- Характер зв'язків та взаємодії елементів.

- Певний рівень цілісності, який характеризується наявністю загальної структури, що об'єднує всі елементи системи.

- Ієрархічність як засіб організації вертикальної супідрядності елементів системи.

- Взаємодія елементів системи із зовнішнім середовищем. Розвиток системи «навчальний заклад» обмежений цілями і завданнями, визначеними зовнішнім середовищем. Проте, керована зовні, вона відбиває зовнішній вплив шляхом самоуправління, здатна переборювати впливи. У взаємодії із зовнішнім середовищем проявляє адаптивність.

- Цілеспрямованість, яка передбачає наступні процеси:

- цілепокладання (формування мети та її розгортання);
- цілездійснення (діяльність щодо досягнення запрограмованих цілей);
- цілеспрямовання (регулювання діяльності відповідно до мети).

М. Поташнік та М. Моїсєєв вважають, що змалювати систему управління означає послідовно дати характеристику таким чинникам:

- ціннісне підґрунтя та принципи побудови системи управління;
- вимоги до системи управління, об'єктивні задачі, які висуває дійсність;
- функції управління;
- спрямованість, орієнтації та цілі системи управління;
- організаційна структура управління;

➤ методи, засоби, технології визначення механізмів управлінської діяльності;

➤ умови та ресурси ефективної діяльності: кадрові, фінансові, матеріальні, нормативно-правові, термін часу.

У свою чергу продуктами системи управління є: накази, рішення, плани, схеми, моделі, документи [102].

Водночас сама методологія засвідчує можливість створення організаційної культури управління як однорідної галузі знань, самостійної теорії. Поряд із цим слід відмітити недостатній стан дослідження цього явища, особливо у вітчизняній науці. Беззаперечне визнання практиками значення організаційної культури як важливого інструменту управління персоналом, організаційним розвитком і змінами, формування бажаного рівня конкурентоспроможності, позиціонування компанії на ринку потребує обґрунтування теоретичної бази вивчення феномену організаційної культури. Найбільш доцільним у цьому плані нам вважається *системний підхід*, в рамках якого організаційна культура повинна розглядатись як система, що має соціально-економічний характер. Властивості організаційної культури досліджуються зарубіжними і вітчизняними вченими на основі двох підходів: 1) ототожнення властивостей організаційної культури та властивостей систем (на основі уявлення про організаційну культуру як систему) – В. Співак, В. Воронкова; 2) виділення функцій організаційної культури на основі уявлення про неї як про соціальну систему – Б. Карлофф, Т. Соломанідіна, В. Коновалова, В. Козлов. На наш погляд, обидва підходи, хоча і ґрунтуються на системному підході, але не враховують у повній мірі характерних ознак організаційної культури.

У свою чергу ми вважаємо, що організаційна культура є системою, яка включає такі підсистеми, пов'язані тісними зв'язками прямого і зворотного характеру:

- 1) ціннісна: цінності, місія і філософія компанії;
- 2) символічна: герої, легенди, ритуали, символи;
- 3) нормативна: норми, процедури, правила, критерії та структури;
- 4) комунікативно- управлінська: стиль управління, система комунікацій, система управління персоналом;
- 5) ідентифікаційна: фірмовий стиль, імідж, бренд компанії як роботодавця та товарний бренд (рис. 1).

Вчені В. Співак, В. Воронкова, справедливо вважаючи організаційну культуру системою, ототожнюють її властивості із загальними

властивостями систем. Зокрема, виділяють 8 таких властивостей: цілісність, структурність, взаємозалежність, автономність, адаптивність, ієрархічність, унікальність, потреба у множинності підходів до її вивчення [703]. На нашу думку, такий підхід до розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ не враховує соціально-економічний характер розвитку організаційної культури, а, отже, такий перелік властивостей не можна вважати повним.

Другий підхід до розвитку організаційної культури керівника, визначення властивостей організаційної культури ґрунтується на розумінні її як соціальної системи, а тому вчені, які працюють у межах цього напрямку, доповнюють властивості організаційної культури певними соціальними характеристиками. Т. О. Соломанідіна описує властивостей: динамічність, системність, структурованість, відносність, неоднорідність, здатність бути сприйнятою персоналом, адаптивність [687]. На нашу думку, виокремлення таких властивостей, як структурованість та відносність, є зайвим, оскільки вони за своїм змістом дублюють інші властивості організаційної культури. Так, Соломанідіна Т. О. під властивістю структурованості розуміє «ієрархічне підпорядкування та ступінь важливості і пріоритетності» її елементів [687, с.15], у той час як властивість «системність» вже містить у собі вимогу взаємозв'язку та ієрархічного підпорядкування елементів; властивість трактується як співставлення характеристик культури із внутрішніми цілями і зовнішнім середовищем та на основі цього постійне її самовдосконалення, що фактично поєднує властивості динамічності (розвиток), адаптивності і системності (зворотній зв'язок).

Б. Карлофф, В. Г. Коновалова, В. Д. Козлов зазначають, що організаційна культура має 10 властивостей: соціальність (тобто організаційна культура за своєю природою є характеристикою і атрибутом певної соціальної групи), нормативно-регулюючий характер, походження від дій і намірів людини, здатність бути сприйнятою персоналом, здатність до накопичення досвіду і традицій в процесі історичного розвитку, здатність до пізнання, здатність до змін, здатність до усвідомлення і до не усвідомлення, потреба у множинності підходів до її вивчення, подвійний характер (результат і процес) [324, 342; 370].

Такий підхід робить ще більший акцент на соціальному характері культури організації, а не на культурі особистості, проте даний перелік не в повній мірі відображає її властивості. На нашу думку, визначаючи властивості організаційної культури, слід розуміти її не тільки як соціальну за походженням, але і як економічну за змістом і цілями систему.

Системність як властивість вказує на те, що в контексті сучасної парадигми управління організаційну культуру (організації чи особистості) розглядають як систему, яка є цілісною і складається з ієрархічно підпорядкованих елементів, поєднаних прямими і зворотними зв'язками.

Соціальність як властивість організаційної культури вказує на те, що вона є соціальною за своїми походженням, тобто є продуктом діяльності і намірів людини. Будь-яка група людей, які постійно взаємодіють з метою досягнення певної мети, свідомо чи несвідомо створюють певну культуру, яка буде визначати прийнятні, ефективні норми поведінки, засоби досягнення мети та ін. Соціальний характер організаційної культури передбачає широке використання соціальних методів з метою її дослідження.

Економічний характер організаційної культури пояснює її природу і цілі. Організаційна культура як втілення певних норм, правил, традицій є об'єктом уваги керівництва не тільки тому, що сприяє створенню здорового мікроклімату та зменшенню рівня невизначеності. Управління організаційною культурою має перед собою, перш за все, економічну мету - створення умов для одержання підприємством прибутку в довгостроковому періоді. Саме тому організаційну культуру вважають одним із найважливіших інструментів стратегічного управління організаціями. Економічний характер також означає, що організаційна культура може бути оцінена за допомогою економічних методів досліджень. Багатогранність організаційної культури проявляється в процесі вивчення і порівняння з культурами інших підприємств. Тобто організаційна культура має багато проявів, характеристик, вона є одночасно і результатом, і процесом, а тому її неможливо пізнати за допомогою одного певного методу.

Вивчення організаційної культури і розробка пропозицій щодо її вдосконалення можливі лише за умови застосування цілого комплексу методів економічних досліджень. Об'єктивність як властивість організаційної культури означає, що вона існує незалежно від її усвідомлення власниками, керівниками, працівниками підприємства. Організація як об'єднання осіб із спільними цілями автоматично в процесі свого розвитку продукує певну культуру. Зокрема, професор Д. Ульріх з цього приводу зазначає: «Коли компанії досягають одного технологічного рівня і можуть копіювати виробництво одне у одного; коли компанії досягають одного рівня якості і можуть копіювати властивості продукції; коли компанії досягають однакового фінансового рівня і мають рівні можливості залучення капіталу –

культура і традиції корпорації стають ключовим елементом диференціації» [751, с. 200].

Унікальність як властивість організаційної культури означає її неповторність, неможливість повністю її відтворити в умовах іншого підприємства. Професор Д. Ульріх пише: «Культура кожної компанії унікальна, як відбитки пальців кожної людини. Фірми, які намагаються мімікрувати і переймати традиції компаній-конкурентів, в кінцевому рахунку програють, а в кращому випадку виявляються всього лише послідовниками» [751, с. 199]. Неоднорідність організаційної культури означає, що вона не є монолітним утворенням, а включає в себе певну кількість локальних культур (субкультур), які відображають колективний досвід окремих структурних підрозділів та груп працівників. У свою чергу і організаційна культура керівника ЗНЗ як система включає цілу низку субкультур (підсистем) :

- організаційна культура управлінської команди ЗНЗ;
- організаційна культура ЗНЗ;
- культура прийняття управлінських рішень;
- культура самоменеджменту керівників ЗНЗ;
- культура формування якісної освіти в ЗНЗ;
- мистецтво добору і розстановки кадрів в ЗНЗ;
- культура спілкування в ЗНЗ;
- культура умов праці та навчання у ЗНЗ;
- культура здорового способу життя в ЗНЗ;
- культура формування конкурентоспроможного випускника ЗНЗ;
- культура ведення документації та листування.

Організаційна культура управлінської команди ЗНЗ – це процес організування та спрямування зусиль управлінського складу школи на виконання пріоритетних завдань, які передбачені нормативно-методичними положеннями щодо функціонування та розвитку даного навчального закладу. Від рівня *організаційної культури* керівників ЗНЗ залежить культура управління ЗНЗ на основі вимог, яких дотримується кожен керівник у процесі виконання своїх посадових обов'язків.

Організаційна культура ЗНЗ являє собою сукупність норм, цінностей, правил, моделей комунікації, що поділяються всіма учасниками організації навчально-виховного процесу та обслуговуючим персоналом. Організаційна культура ЗНЗ розглядається як соціально-педагогічна складова культури управління, що надає діяльності навчального закладу відтінок місії. Вона є своєрідним сукупним менталітетом співробітників, а її розвиток

забезпечується внутрішньою співдружністю і протиставленням іншим закладам .

Культура прийняття управлінського рішення – це знаходження керівником ЗНЗ оптимального варіанту дій, що сприяє розв’язанню проблеми та досягненню поставленої мети. Керівники ЗНЗ повинні приймати обґрунтовані рішення на підставі:

- достовірної, поточної та прогнозованої інформації;
- аналізу всіх факторів, що здійснюють вплив на рішення;
- врахування всіх можливих наслідків рішення.

Культура самоменеджменту керівників ЗНЗ передбачає реалізацію культурологічного аспекту самоосвіти, самовдосконалення, саморозвитку, саморегуляції особистісних та професійних якостей керівного складу ЗНЗ.

Культура формування якісної освіти в ЗНЗ передбачає створення інтегрованого навчально-виховного процесу, заснованого на запровадженні інноваційних технологій та постійного творчого розвитку педагогічного кредо у процесі моніторингу знань, умінь та навичок учнів.

Мистецтво добору і розстановки кадрів у ЗНЗ відіграє важливу роль у формуванні педагогічного, учнівського колективу та обслуговуючого персоналу ЗНЗ. Науковий підхід до забезпечення високого рівня культури організації усіх учасників навчально-виховного процесу спирається на психологічні характеристики педагогічних працівників, рівень їх знань та досвіду. Лише за умови професійного підбору працівників, яким притаманна педагогічна культура спілкування, керівник ЗНЗ може вплинути на формування якісної освіти та здорового психологічного клімату в колективі.

Культура спілкування – це вид професійної діяльності, спрямований на зв'язок і взаємодію педагогів та учнів школи у процесі творення якісної освіти та виховання. Культура спілкування - це складовий елемент організаційної культури управління ЗНЗ, з яким пов'язаний успіх.

Культура умов праці та навчання у ЗНЗ - це сукупність дій, спрямованих на усунення незручностей та напруження у процесі праці та навчання. Культура умов праці та навчання в школі включає: культуру організації дизайну інтер'єру; культуру оптимальної організації робочих місць педагогів та учнів; культуру обладнання навчальних аудиторій та забезпечення їх відповідними матеріалами, інструментами, наочністю; культуру дотримання санітарних норм на робочих та навчальних місцях.

Культура здорового способу життя в ЗНЗ включає процес формування здорового способу життя керівника, учнівської молоді та педагогічного

колективу з метою упередження соціальних ризиків, викликаних асоціальними проявами та погіршенням стану здоров'я учасників навчально-виховного процесу.

Культура формування конкурентоспроможного випускника ЗНЗ включає діяльність педагогічного колективу та управлінського складу ЗНЗ, що має за мету творити модель сучасного конкурентоспроможного випускника – організованої, інтелектуально розвинутої, професійно зорієнтованої, висококультурної, морально стійкої особистості, яка без сумніву знайде своє місце в сучасному соціумі.

Культура ведення документації та листування потребує від керівника значних затрат часу, тому раціональний розподіл прав і обов'язків між керівником і підлеглими дає змогу делегувати повноваження і раціоналізувати роботу з вихідною кореспонденцією. У цьому разі досягається подвійний ефект: вивільняється час керівника і підвищується ініціативність підлеглих.

Отже, організаційна культура керівника ЗНЗ поєднує:

- особистісну властивість керівника (особистісний, управлінський, культурологічний, педагогічний аспекти);

- може виступати і як умова успішної управлінської діяльності, і як її складова, і як одна з характеристик носія управлінської діяльності.

Мета організаційної культури керівника ЗНЗ – передати наступним поколінням цінності культури й навчити їх жити і організовано працювати у світі, який швидко змінюється.

4.2. Модель системи розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу

Найважливішою умовою впровадження нашої моделі системи розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу є реалізація ідей людиноцентризму, за якого люди — головний ресурс організації та важливе

Предмет організаційної культури управлінської діяльності включає завдання щодо освоєння управлінцями-практиками різних методів вирішення усіх можливих організаційно-управлінських проблем; навчити їх ставити мету й аналізувати труднощі, що заважають її реалізації; показувати їм, як треба оцінювати переваги чи недоліки прийнятих управлінських рішень. До предмета організаційної культури управління відносяться питання технологічного характеру, способи отримання і переробки інформації, визначення чисельності необхідних працівників апарату управління, підбір та розстановка кадрів тощо.

Розвиток організаційної культури керівника ЗНЗ вимагає також використання методу моделювання, який припускає, на думку Б. Глінського, наявність об'єкту, що досліджує закономірності явищ і процесів природи, суспільства або мислення, об'єкту дослідження, модель. [152, с.53]. Тому важливим завданням науки є розробки теорії і технологій моделювання компетентності керівник навчального закладу. У зв'язку із цим, завданнями управлінської практики освітньої сфери є оволодіння науковими основами формування і розвитку управлінської компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

Дослідження проблем моделювання здійснювались вітчизняними вченими В. Пікельною – теорія моделювання управлінської діяльності директора школи; В.Масловим – модель управлінської діяльності директора, його фахової компетентності; Г. Єльніковою – розробка питань управлінської компетентності керівника, кваліметричних моделей і моніторингу управлінської діяльності керівника ЗНЗ; І. Підласим – основи педагогічної діагностики та ін.. Незважаючи на певні наукові надбання і досвід вирішення зазначеної вище проблеми, теорія і технології моделювання системи розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ потребують більш детального подальшого вивчення і пристосування до вимог щодо ефективності управлінської діяльності.

Модель (фр. *modèle*, от лат. *modulus* — «міра, аналог, зразок») – це система, дослідження якої слугує засобом отримання інформації про іншу систему, що є спрощеним уявленням реальної події ,та процесів, явищ. Побудова і дослідження моделей, полегшує виокремлення наявних процесів,

властивостей, закономірностей явища що вивчається, використовується для потреб пізнання, спостереження, аналізу та синтезу[27].

У науковій літературі визначені певні вимоги до побудови моделі: мета її створення; постановка завдання; побудова моделі; перевірка розробленої моделі на достовірність, експериментальне випробування моделі (застосування в реальному житті); модернізації моделі. Жодна модель не є успішною, якщо вона не обґрунтована, не усвідомлена і не застосована на практиці. Для успішного застосування моделі необхідно залучати до її розробки тих працівників, для яких вона створюється. За визначенням Е.Фромма, людина має сама розробляти стандарти і себе організувати на їх досягнення [383]. Запропонована вітчизняним науковцем В.Масловим уніфікована структура логіки побудови моделей педагогічних систем та форма відображення сутності головних складових моделей мають відповідати основним вимогам щодо розробки та послідовності ілюстративного відображення моделей такого рівня. За В.Масловим, побудова моделей систем, що досліджуються, визначення структурних складових та їх компонентів, змістове насичення не мають концептуальної спрямованості і достатнього наукового обґрунтування, базуються на суб'єктивному особистому баченні та рівні компетентності [460, 64].

Головна мета моделювання - створення робочого аналогу максимально наближеного до наявного оригіналу або його мисленнєвого уявного відображення у певній формі: словесній, графічній, ілюстративній, об'ємній, статичній, динамічній тощо. Модель повинна відтворювати якомога більш повну картину наявного (або уявного мисленнєвого ідеального) об'єкта, процесу тощо, що має системний характер. Будь-яка модель буде завжди більш спрощеною, біднішою, більш схематичною, порівняно з оригіналом, крім еталонних моделей, що створюються для того, щоб бути взірцем, на який потрібно орієнтуватися. Модель завжди має певний рівень абстрагування від конкретних зовнішніх та внутрішніх ознак (параметрів), притаманних її оригіналу-системі [152].

Управлінське моделювання починається з визначення мети. Основними цілями управління ЗНЗ є трансформація соціально значущих цілей школи у мотиви діяльності кожного члена педагогічного колективу. При цьому стратегічні цілі декомпонуються на тактичні завдання, утворюючи дерево цілей. На основі стратегічних і тактичних цілей функціонування систем, для конкретних об'єктів і процесів розробляються організаційні структури й цільові програми діяльності. Моделювання управлінської

діяльності керівника ЗНЗ починалося у нашому дослідженні із виділення напрямів цієї діяльності. Наступним кроком було усвідомлення знань і вмінь необхідних для виконання управлінських функцій у кожному зазначеному напрямі, що і формувало управлінську компетентність керівника. Модель формування компетентності керівника загальноосвітнього навчального закладу розроблена українським науковцем В.Масловим. Він виділяє такі інтегровані структурні складові (блоки, модулі тощо): цілепокладаючу, теоретико-методологічну, змістову, організаційно-структурну, процесуально-технологічну та результативну.

Педагогічний словник визначає поняття «моделювання» як метод дослідження об'єктів на їх моделях — аналогах певного фрагмента природної або соціальної реальності [552 с. 146] . Можливість моделювання, тобто перенесення результатів, отриманих в ході дослідження на оригінал, на нашу думку, ґрунтована на тому, що модель в певному значенні відображає які-небудь його сторони і припускає наявність відповідних теорій або гіпотез. У нашому дослідженні Модель (від лат. *modulus* – міра, зразок) – це також і схема зображення процесу у природі та суспільстві; [655]; моделювання – метод дослідження об'єктів пізнання їх на моделях; побудова і вивчення моделей реально існуючих предметів та явищ і об'єктів, що конструюються для визначення або покращення їхніх характеристик, раціоналізації способів їх побудови, управління ними . На нашу думку, реалізація такої взаємодії найбільш ефективно може бути представлена у вигляді моделі, що включає в себе різні компоненти. Організація впровадження моделі повинна інтегрувати зусилля не тільки управлінців, але й методистів, педагогів, психологів, соціальних педагогів, інших спеціалістів та представників громадськості, що беруть участь у реалізації освітнього процесу в навчальному закладі.

Перш, ніж перейти до опису розробленої нами моделі, розглянемо основні науково-теоретичні позиції щодо моделювання як наукового методу. Адже, процес моделювання – це відтворення характеристик одного об'єкта в іншому, спеціально створеному для їх вивчення. За своїми завданнями розробка такої моделі має прикладний характер, тобто моделювання обумовлено раніше визначеною метою та орієнтоване на практичне застосування результатів. Однак такий характер моделі виключає і теоретичні дослідження.

Модель характеризується системою об'єктів або знаків, що відтворюють деякі суттєві властивості системи-оригіналу, яка спрощує структуру

оригіналу, служить узагальненим відображенням явища. При цьому модель має декілька застосувань. Перш за все вона дозволяє чітко визначити компоненти, які складають систему, та досить точно і схематично подати зв'язки між компонентами. Окрім того зв'язки всередині модельованого об'єкта можна порівняти зі зв'язками всередині моделі. Модель генерує та породжує питання, вона стає інструментом для порівняльного вивчення різних галузей явища або процесу. У кожному конкретному випадку модель може виконувати свої функції тільки тоді, коли вона досить точно відображає об'єкт або процес. З точки зору характеру досліджуваних і відтворюваних зв'язків виділяють різні види моделей. Розглянемо деякі з них.

Структурна модель є результатом системного підходу в моделюванні об'єктів і явищ. Під структурою розуміється деякий змістовний, якісно визначений тип системи відносин. Без виділення структури неможливе пізнання внутрішньої природи та сутності об'єктів і процесів. Особливість структурних моделей полягає в тому, що вони менше прив'язані до самого об'єкту, ніж інші моделі. Функціональна модель імітує поведінку (функції) оригіналу. При цьому функції є однією з істотних характеристик системи, яку представляє модель.

У нашому дослідженні побудована модель пов'язана з безпосередньою практикою управлінської діяльності в школі, яка сприяє розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ. Саме тому вона має не тільки теоретичний зміст, але й конкретно-практичний, апробований в умовах загальноосвітніх навчальних закладів I-III ступенів міст Чернігова, Севастополя та Миколаєва, Шевченківського району м. Києва, Івано-Франківського та Полтавського регіонів України, Лабораторії управління навчальними закладами Інституту педагогіки НАПН, Асоціації директорів шкіл України.

Педагогічний зміст побудованої нами моделі полягає в тому, що вона дозволяє виділити актуальні та перспективні завдання, пов'язані з розвитком організаційної культури керівника ЗНЗ та прогнозувати розвиток ОКК ЗНЗ.

На нашу думку модель може модифікуватися в залежності від ситуацій, що виникають у різних типах і видах освітніх установ з їх внутрішніми специфічними особливостями та в рамках певних наукових підходів до її побудови: системного, синергетичного, культурологічного, аксіологічного та рефлексивного.

З позиції системного підходу організаційна культура керівника ЗНЗ як система, характеризується наявністю сукупності елементів: цінностей,

переконань, установок, базових представлень суб'єктів процесу управління, стосунків і поведінки співробітників. Ці компоненти тісно взаємозв'язані між собою, і завдяки цьому організаційна культура має інтеграційні якості, яких не має жоден із її компонентів. Ми розділяємо точку зору П. И. Третьякова, що школу можна розглядати як соціально обумовлену цілісність тих, що взаємодіють на основі співпраці між собою, докільям і її духовними і матеріальними цінностями учасників педагогічного процесу [741, с. 19].]

Синергетичний підхід дозволяє розглядати організаційну культуру керівника ЗНЗ в контексті самоорганізації, нелінійності і нерівнованості її розвитку. Крім того, процес формування організаційної культури керівника повинен орієнтуватися на зміну компонентів організаційної культури(цінностей, переконань, установок, базових представлень суб'єктів процесу управління, стосунків і поведінки співробітників). Ми вважаємо, що для досягнення найбільшого синергетичного ефекту інноваційної організаційної культури необхідно враховувати такі важливі питання, як зміну підходів до цілепокладання, цінностей, переконань, системи стосунків усіх суб'єктів освітнього процесу. Крім того, забезпечується зміна і оновлення кожного елементу організаційної культури, вибудовування нових зв'язків і стосунків. Зміни, на наш погляд, відбуваються в професійно-педагогічній компетентності співробітників, їх індивідуальній і професійній культурі, характері взаємодії між усіма суб'єктами процесу управління, розширенні складу їх посадових обов'язків. Наше дослідження показало, що в практиці управління деякими ЗНЗ ми можемо спостерігати зворотний ефект, коли зміни є набором разових заходів, розрізнених соціальних проєктів, які не пов'язані між собою, не орієнтовані на досягнення спільної мети, недостатньо скординовані, не забезпечені необхідними ресурсами. Ми вважаємо, що в цьому випадку синергетичного ефекту досягти просто неможливо.

Важливим науковим підходом до моделювання розвитку ОКК ЗНЗ являється культурологічний підхід, оскільки в нашому дослідженні розглядаються проблеми розвитку культурного профілю особистості – керівника школи. Ми вважаємо, що в організаційній культурі керівника ЗНЗ відбувається взаємодія, взаємозбагачення і взаємовплив різних видів культур(загальної, індивідуальної, педагогічної, управлінської і т.ін.).

З точки зору аксіологічного підходу, основний акцент робиться на цінностях утворення, основу яких складають принципи, норми, переконання, ідеали, що регулюють взаємодію усіх суб'єктів освітнього процесу в

освітньому середовищі. Цінності, на думку М.Кагана, можуть розглядатися як громадський ідеал, як досягнення матеріальної культури, як соціальні цінності, видозмінюючись під впливом життєдіяльності особи і що становлять основу особистих цінностей [303, с.59]. У дослідженнях П. Вейла розглядається п'ять категорій цінностей(економічні, технологічні, громадські, соціально-політичні, трансцендентальні), що становлять основу ціннісного управління організацією [103, с.69]. На думку І.Подушкіної цінності виступають як сенси діяльності і через них формуються стратегії життя, вчинки, рішення. Свідомість і важливість життя людини, на думку дослідниці, надають цінності творчості, яка реалізується в творчих діях, переживаннях і відношеннях [576, с.62.] .

Ми розділяємо точку зору И. Ф. Ісаєва, який стверджує, що чим різноманітніший світ цінностей педагога, тим результативніше йде процес відбору і появи нових цінностей [669, с.65].Вважаємо, що це твердження має велике значення для розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ, оскільки він безпосередньо має вплив на розвиток організаційної культури школи і пов'язаний з формуванням, оновленням системи професійно-особистісних цінностей усіх суб'єктів освітнього процесу.

Рефлексивний підхід забезпечує активність суб'єктів освітнього процесу під час переходу їх з позиції «реагування» в позицію «інтенсивного саморозвитку». Ми вважаємо, що в контексті рефлексивного підходу керівники дістають можливість здійснювати критичний аналіз своєї педагогічної діяльності, процесу ухвалення управлінських рішень, що сприяє утворенню нових ціннісних орієнтацій. Завдяки рефлексивному підходу можна вирішувати проблеми включення усіх суб'єктів освітнього процесу в різні форми організаційної діяльності з урахуванням у них здатності до самоврядування і професійних умінь, для розробки інноваційних освітніх продуктів(програм розвитку школи, авторських програм, створення спільних управлінських проектів, методичних посібників і т. ін.), розширення суб'єктності, самоорганізації, самостійності в ході виконання професійних завдань.

За результатами теоретичного та практичного вивчення об'єкта нашого дослідження розроблено Модель системи розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ, яка включає : проблемно-цілеспрямовуючу складову, теоретико-методологічну складову, змістову складову, структурно-суб'єктну складову та результативну складову системи розвитку ОКК ЗНЗ. Кожна складова моделі є необхідною умовою існування інших і характеризується сукупністю

відповідних заходів, форм і методів організації розвитку ОКК ЗНЗ ; фундаментом існування моделі є проблемно-цілеспрямовуючу складову, її похідними – теоретико-методологічна, змістова, структурно-суб'єктна та результативна складові системи розвитку ОКК ЗНЗ.

Модель системи розвитку ОКК ЗНЗ представлена на рисунку 4.2.1.

Модель системи розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ

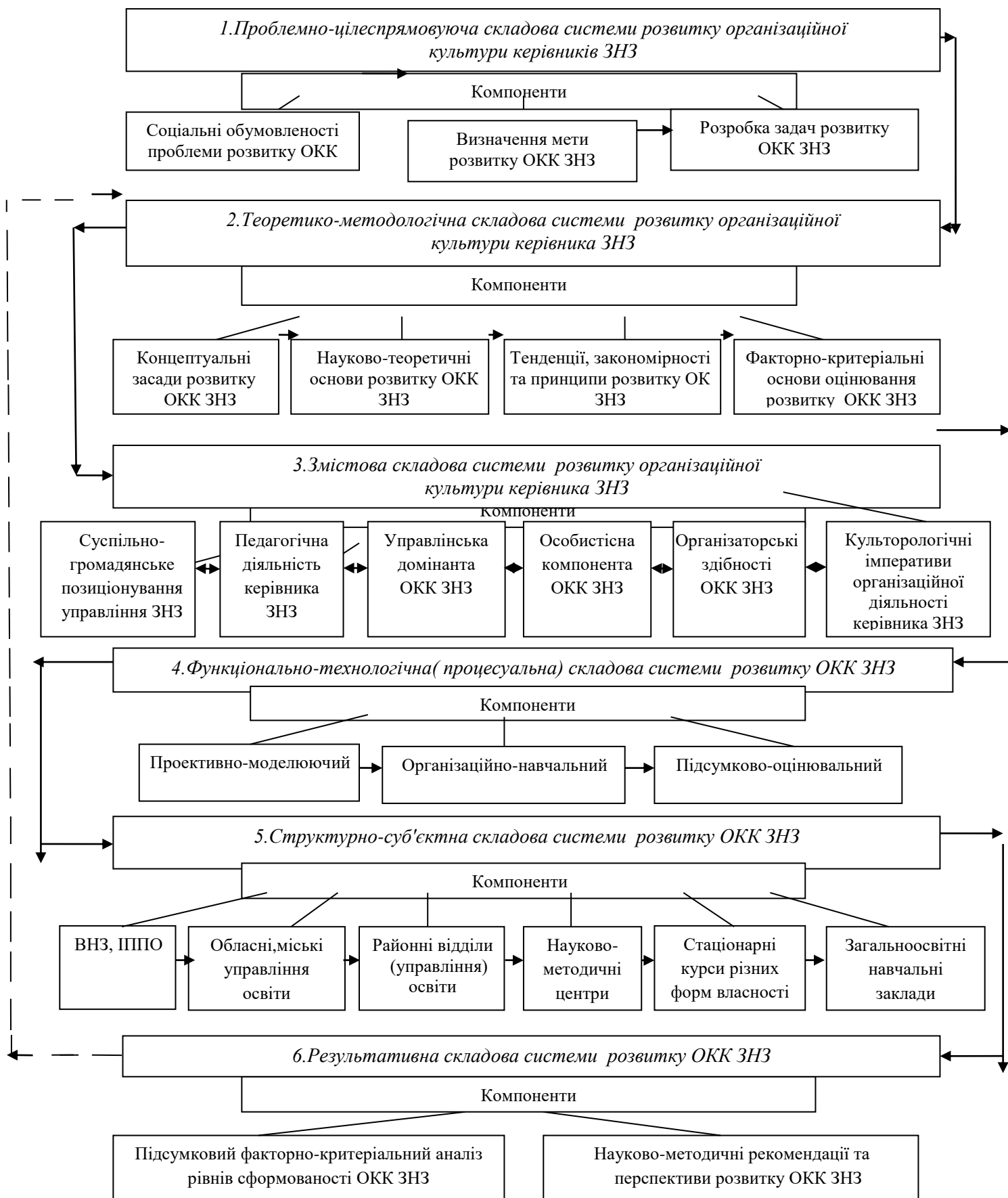


Рис. 4.2.1. Модель системи розвитку ОКК ЗНЗ

Проблемно-цілеспрямовуюча складова системи розвитку організаційної культури керівників ЗНЗ включає ряд компонентів щодо соціальних обумовленостей проблеми розвитку ОКК, визначення мети розвитку ОКК ЗНЗ та розробки задач розвитку ОКК ЗНЗ. *Метою* розвитку ОКК ми визначили *забезпечення організації ефективної управлінської діяльності прогнозованої на якість шкільної освіти*. Характеризуючи *соціальні обумовленості* проблеми розвитку організаційної культури керівників, слід зазначити, що освіта, при всій її відносній консервативності, тісно вплітається в соціокультурний контекст. Вона детермінується логікою історично-культурного розвитку, який визначається особливостями етносу та станом суспільного життя. Радикальні зміни в соціумі змінюють систему існуючих цінностей, цільових установок і призводять до трансформації самої людини, її місця в суспільстві. На основі соціальних змін у суспільстві видозмінюються і вимоги в системі освіти, особливо у процесі управління в цілому і конкретним навчальним закладом зокрема [12].

Школа також є відкритою освітньою соціальною інституцією, складною соціальною системою, управління якою передбачає виокремлення таких функцій, як культурна, соціальна і професійна. Розвиток сучасного загальноосвітнього навчального закладу (ЗНЗ) як соціальної інституції обумовлений певними протиріччями, які можуть існувати принаймні у двох проекціях: «дитина - освіта», «освіта - соціум». Таким процесом, без сумніву, необхідно педагогічно і професійно, організовано і висококультурно управляти. В свою чергу, історія внутрішньошкільного управління виникла на стику двох наук: педагогіки та теорії соціального управління. Якщо шкільна освіта виступає основним засобом соціалізації особистості, яка формується, то організаційна культура управління даним процесом є одним з основних показників рівня соціалізації цієї особистості, характеристикою її інтегрованого розвитку. Соціалізація особистості передбачає успішне входження її в соціум. Для того, щоб така соціалізація відбулася і була успішною, слід знати, які вимоги висуває суспільство до особи, наприклад, керівника ЗНЗ. Ми визначаємо їх як такі, що передбачають усвідомлення себе як громадянина, володіння певними знаннями, вміння їх здобувати, здатність бути чесним, порядним, відданим, надійним членом суспільства; а також знати своє місце в ньому, успішно працювати за обраною професією, приносити користь людям і суспільству в цілому. Суспільні вимоги до керівника організації, особливо освітянської, дещо завищені в порівнянні з необхідністю. Адольф Дістервег писав: «... як ніхто

не може дати іншому того, що не має сам, так не може розвивати, виховувати і навчати той, хто сам не розвинений, не вихований, не освічений».

На нашу думку, важливою проблемою сучасного соціуму є формування керівника ЗНЗ нової генерації, розвиток людини організаційної культури, від професійної майстерності якої залежить як організація роботи ЗНЗ, так і її результативність, прогнозована на творення конкурентноспроможної, висококультурної особистості випускника сучасної школи. Організаційну культуру керівника ЗНЗ характеризує співпраця, орієнтована на успішну управлінську діяльність, необхідною складовою якої є наявність соціально-педагогічних основ розвитку організаційної культури в системі управління освітою[13]. Розкриваючи особливості і специфіку організаційної культури як соціально-педагогічного явища у контексті модернізації загальної середньої освіти України та управління ЗНЗ, ми прогнозуємо перспективи подальшого дослідження розвитку організаційної культури керівника у системі управління загальноосвітнім навчальним закладом, вважаючи за необхідне реалізацію наступних задач :

1. Вивчити стан теоретичної розробленості проблеми і концептуальних підходів до розвитку організаційної культури в управлінні ЗНЗ.

2. Визначити структурно - змістову специфіку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.

3. Обґрунтувати теоретико-методологічні основи розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.

4. Визначити та науково обґрунтувати зміст, структуру, інтеграційні засади розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ.

5. Змоделювати систему формування організаційної культури керівника ЗНЗ та здійснити її апробацію в умовах педагогічного експерименту.

2. Проаналізувати та узагальнити результати експерименту, підготувати науково-методичні рекомендації для підвищення ефективності управлінської діяльності керівників шкіл у системі післядипломної педагогічної освіти щодо застосування теоретичних положень і технологій розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ.

Теоретико-методологічна складова системи розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ включає : концептуальні засади розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ; науково-теоретичні основи розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ; тенденції, закономірності та

принципи розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ; факторно-критеріальні основи оцінювання розвитку ОКК ЗНЗ .

Концепція розвитку організаційної культури має *структурно-змістовну* побудову. У ній представлені підсистеми і функції, чинники, тенденції, закономірності, принципи, механізми розвитку, критерії, етапи і рівні, що дозволяють діагностувати і прогнозувати подальший розвиток організаційної культури керівника ЗНЗ. У процесі дослідження ми дійшли висновку, що організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу – *інтегративне особистісне утворення, що містить сукупність знань, умінь, навичок, цінностей, переконань, норм поведінки та синтез особистісних, громадянських, організаційних, педагогічних, культурологічних складових , професійних якостей і компетентностей керівника, необхідних для успішної організації управління загальноосвітнім навчальним закладом .*

Вітчизняна освіта має справу з проблемою, вирішення якої потребує врахування системи факторів різного рівня, і відповідно, системного підходу. На наш погляд, найбільш відповідним вимогам системного підходу у формуванні особистості керівника-професіонала є дослідження такого системного та інтегрального феномена, як його власна організаційна культура.

У процесі дослідження ми обґрунтували науково-теоретичні основи розвитку ОКК ЗНЗ, узагальнивши розглянуті вище підходи та ряд особливостей розвитку організаційної культури : багатогранність, об'єктивність, унікальність, системність, неоднорідність, адаптивність, соціальність та економічний характер. Узагальнивши розглянуті вище підходи та власний практичний управлінський досвід ми вважаємо, що організаційна культура керівника навчального закладу має ряд особливостей розвитку : багатогранність, об'єктивність, унікальність, системність, неоднорідність, адаптивність, соціальність та економічний характер.

Концепції розвитку організаційної культури управлінської діяльності керівника ЗНЗ ,на нашу думку,включають : концепцію процесного підходу до розвитку ОКК ЗНЗ(для якого характерна серія взаємопов'язаних функцій), концепція системного підходу до розвитку ОКК ЗНЗ (ґрунтується на теорії систем) , концепція ситуативного підходу до розвитку ОКК ЗНЗ(конкретні ситуації, ефективність методів). Концепція розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ припускає виділення особливої категорії цінностей - *організаційних.*

Специфіка діяльності керівника ЗНЗ, його функцій, сутності його організаційної культури і розуміння значущості її розвитку дозволили виділити провідні тенденції розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ: це „в першу чергу, *орієнтація на запити основних споживачів освітніх послуг - дитини, сім'ї, суспільства; потреби соціуму* в розвитку загальної культури, освіти, у збереженні здоров'я нації, потреби держави в зайнятості його громадян і профілактиці асоціальної поведінки учнів; *спадкоємність у розвитку організаційної культури керівника; внутрішня і зовнішня інтеграція розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ; здоров'язбережувальна спрямованість розвитку організаційної культури керівника; тенденція індивідуалізації, що пов'язана з індивідуальністю особистості керівника, його орієнтацією на особливість розвитку організаційної культури ЗНЗ і його керівника.*

Концепція розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ передбачає виявлення *закономірностей розвитку його організаційної культури:*

- закономірність залежності ефективності організаційної культури керівника від якості використання наукових засад в управлінській діяльності;
- закономірність відповідності структури організаційної культури керівника та організації управління навчальним закладом меті його діяльності;
- закономірність залежності розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ від раціональності і оперативності здійснення прямого і зворотного зв'язків в управлінській діяльності;
- закономірність залежності ефективності організаційної культури керівника від якості його функціональної визначеності в процесі управління ЗНЗ;
- закономірність дотримання логічної послідовності і порядку розвитку організаційної культури управління навчальним закладом;
- закономірність оптимального співвідношення розвитку організаційної культури керівника та стратегічного управління ЗНЗ;
- закономірність залежності ефективності організаційної культури керівника від рівня взаємодії всіх структурних елементів управління ЗНЗ;
- закономірність необхідності розвитку організаційної культури керівника для забезпечення ефективної системи управління ЗНЗ;

- закономірність залежності ефективності розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ від рівня його управлінської компетентності;
- закономірність залежності результатів управління ЗНЗ від ефективності розвитку організаційної культури керівника;
- закономірність людиноцентричного характеру розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ при здійсненні управлінського впливу на підлеглих;
- закономірність залежності організаційної культури керівника ЗНЗ від його переконань;
- закономірність залежності ефективності розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ від стилю керівництва;
- закономірність впливу громадянського позиціонування управлінської діяльності керівника ЗНЗ на розвиток його власної організаційної культури;
- закономірність впливу культурологічних імперативів керівника ЗНЗ на ефективність розвитку його організаційної культури;
- закономірність залежності ефективності управління ЗНЗ від розвитку організаційних здібностей керівника як складової його організаційної культури;
- закономірність залежності ефективності управління ЗНЗ від розвитку педагогічної майстерності як складової організаційної культури керівника;
- закономірність впливу особистісної компоненти організаційної культури керівника на ефективність управління ЗНЗ;
- закономірність впливу управлінської домінанти організаційної культури керівника на ефективність управління ЗНЗ;

Систематизація і розкриття закономірностей розвитку організаційної культури керівника дало можливість визначити принципи розвитку ОКК ЗНЗ:

- принцип цілеспрямованості процесу розвитку організаційної культури;
- принцип зв'язку організаційної культури керівника із життєдіяльністю установи;
- принцип єдності свідомості та поведінки особистості у процесі розвитку організаційної культури керівника;
- принцип взаємозалежності педагогічних явищ і організаційних процесів у формуванні організаційної культури;

- принцип поєднання організації керівництва ЗНЗ з ініціативою та творчістю в управлінській діяльності;
- принцип поєднання поваги до особистості кожного працівника школи з розумною вимогливістю до них;
- принцип системності, послідовності й наступності у розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ;
- *принцип цілісності і комплексності;*
- *принцип культуровідповідності і відкритості;*
- *принцип інтегрованої співпраці;*
- *принцип толерантності і ціннісних орієнтацій;*
- принцип гнучкості у процесі розвитку організаційної культури керівника;
- *принцип стратегічного розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ;*
- *принцип рефлексивності процесі розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ.*

У нашому дослідженні було розроблено факторно-критеріальні основи оцінювання розвитку ОКК ЗНЗ за допомогою використання широко розповсюдженого методу факторно-критеріального моделювання, що об'єднує кількісні методики оцінки якості продукту, який спирається на основні принципи кваліметрії. Для оцінювання рівня сформованості організаційної культури керівників ЗНЗ спочатку були розроблені кваліметричні моделі оцінювання кожної з шести визначених нами складових організаційної культури керівника ЗНЗ:

- громадянської складової;
- культурологічної складової;
- організаційної складової;
- педагогічної складової;
- особистісної складової;
- управлінської складової.

Для цього у кожній із них було виділено основні фактори, які, на нашу думку, складають її зміст, а також критерії, що забезпечують наявність цих факторів. У подальшому була визначена вартість факторів та відповідних критеріїв. Кожен з факторів та критеріїв мав свою вартість, а в модель закладалось їх середнє арифметичне значення. Для оцінювання рівня кожної складової визначені коефіцієнти відповідності якостей керівників зазначеним критеріям. Виходячи з розроблених кваліметричних моделей, директорам

ЗНЗ було запропоновано здійснити самооцінку відповідності встановленим критеріям однією з 4-х оцінок:

- повна відповідність;
- часткова відповідність (більше так, ніж ні);
- урівноважена відповідність (і так, і ні);
- повна невідповідність.

Далі ці якісні оцінки переводились у кількісні:

- повна відповідність - 1;
- часткова відповідність - 0,75;
- урівноважена відповідність - 0,5;
- повна невідповідність - 0.

Після цього для кожного з керівників, залучених до експерименту, визначались відносні коефіцієнти відповідності шляхом множення отриманих оцінок на встановлену в моделях вагомість K_{ij} відповідного критерію. Середнє арифметичне одержаних у такий спосіб коефіцієнтів відповідності для керівників ЗНЗ, залучених до експерименту, і приймалось за відносний коефіцієнт відповідності V_{ij} даному критерію всієї експериментальної групи в цілому. Рівень відповідності групи керівників ЗНЗ відповідному фактору визначався за формулою

$$V_k = \Phi_k \sum_{i=1}^n K_{ki} V_{ki} = \Phi_k (K_{k1} V_{k1} + K_{k2} V_{k2} + \dots + K_{kn} V_{kn}), k = 1, 2, \dots, m$$

- де k - номер фактора, Φ_k - вагомість цього фактора, i - номер відповідного критерію, K_{ki} - вагомість цього критерію V_{ki} - відносний коефіцієнт відповідності групи керівників ЗНЗ даному критерію, m - кількість факторів. Сума рівнів відповідності всім указаним факторам моделі дає загальну оцінку рівня розвитку відповідної якості групи керівників ЗНЗ:

$$V = V_1 + V_2 + \dots + V_m.$$

Виходячи з цього, даємо якісну оцінку рівня розвитку відповідної якості в керівників за такими критеріями:

- 0 - 0,5 – низький рівень розвитку відповідної якості в керівника ЗНЗ;
- 0,51 - 0,64 – середній рівень розвитку даної якості;
- 0,65 - 0,79 – достатній рівень розвитку даної якості;
- 0,80 - 1,0 – високий рівень розвитку цієї якості.

Змістова складова системи розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ включає: суспільно-громадянське позиціонування управління

ЗНЗ, педагогічну діяльність керівника ЗНЗ, управлінську домінуючу ОКК ЗНЗ, особистісну компоненту ОКК ЗНЗ, організаторські здібності ОКК ЗНЗ, культурологічні імперативи організаційної діяльності керівника ЗНЗ. Сутність, зміст та властивості розвитку даних компонентів змістової складової системи розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ детально представлені у другому розділі монографії.

Функціонально-технологічна (процесуальна) складова системи розвитку ОКК ЗНЗ включає наступні компоненти: проєктивно-моделюючий, організаційно-навчальний та підсумково-оцінювальний.

Пріоритетність якісної освіти передбачає суттєві зміни щодо удосконалення системи управлінської діяльності керівних кадрів. Керівники закладів освіти усвідомлюють, що проблема професійного зростання є надзвичайно актуальною і вирішувати її треба різними шляхами, але завдяки наполегливій праці. Основна роль у забезпеченні якісної освіти у навчальному закладі відводиться організації процесу управління, системності в роботі, цілеспрямованості, цілісності, плановірності. Професіоналізм керівника – важлива умова забезпечення ефективності у роботі. У процесі дослідження ми усвідомили, що найбільш прийнятними методами у підвищенні ефективності управлінської діяльності керівників ЗНЗ є *проєктно-моделюючий метод*. Особливо активно він застосовується у процесі здійснення внутрішньошкільного контролю і використовується із метою запобігання формальному підходу до його здійснення, подолання недоліків в організації навчально-виховного процесу, забезпечення якості викладання навчальних дисциплін. Керівники ЗНЗ частіше використовують метод проєктів, ніж створення програм чи моделей. Такі проєкти, як: "Успішний учень", "Позитивний імідж педагога", "Оновлення змісту управління ЗНЗ" тощо, породжують у педагогічних колективах зацікавленість та мотивацію до творчості.

Щодо *організаційно-навчального компонента*, то як засвідчують керівники ІІІО та науково-методичних центрів, семінари-тренінги для керівників шкіл із основних питань управлінської діяльності, проходять на високому науково-методичному рівні. Під час проведення теоретичного блоку тренінгових занять методом *мозкового штурму, ажурної пилки* тощо удосконалюються знання з основ управлінської діяльності. Обмін досвідом роботи учасників тренінгу проходить у ході роботи учасників у групах. На тренінгових заняттях опрацьовано питання делегування повноважень як стиль керівництва директора загальноосвітнього навчального закладу,

впровадження сучасних технологій шкільного менеджменту, підготовки та проведення педагогічної ради, здійснення моніторингу діяльності методичного об'єднання, організації роботи навчального закладу над реалізацією науково-методичної теми та інші. Щодо *підсумково-оцінювального* компоненту, то досягнення успіху, на нашу думку, є досягненням результатів управлінської діяльності, суспільне визнання особистості керівника, що мають позитивно впливати на якість шкільної освіти. Щоб досягти результатів в управлінні навчальним закладом треба, перш за все, володіти технологіями професіоналізації управління, постійно мотивувати власну діяльність та діяльність своїх підлеглих, уміти делегувати повноваження підлеглим, підтримувати партнерські зв'язки. А це досягається за умов коли керівник чітко визначає основні цілі своєї діяльності, бере відповідальність за роботу, яка виконується ним та підлеглими, уміє регулювати свою поведінку та дії вчителів, поєднує інтереси до діяльності з почуттям радості та задоволення від неї, очікує соціальне визнання та одержання матеріальної винагороди.

Структурно-суб'єктна складова системи розвитку ОКК ЗНЗ включає наступні компоненти: діяльність ВНЗ, ІППО, обласних й міських управлінь освіти, районних відділів (управлінь) освіти, науково-методичних центрів, стаціонарних курсів різних форм власності, загальноосвітніх навчальних закладів. Організаційна діяльність з підвищення рівня розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ здійснюється у ВНЗ різних рівнів акредитації за окремими курсам та програмами; в регіональних ІППО за програмами курсів підвищення кваліфікації для керівників ЗНЗ, впровадженням тренінгових методик, прогнозованих на підвищення професійного рівня керівників шляхом дистанційної освіти у міжкурсний період тощо; обласних, міських, районних відділах та управліннях освіти підвищення рівня організаційної культури керівників ЗНЗ здійснюється під час проведення конференцій, семінарів, тематичних нарад тощо. Система роботи науково-методичних центрів забезпечує підвищення науково-теоретичного та загальнокультурного рівня із визначеної науково-методичної проблеми не тільки педагогів, а в першу чергу директорів шкіл, створення можливостей для реалізації їх індивідуальних творчих потреб, самоосвіти і саморозвитку, самовдосконалення особистості керівника. Інтенсивно зростає потреба в організації самоосвіти керівника ЗНЗ. Активну роль у цьому сенсі здійснюють стаціонарні курси різних форм власності на замовлення керівників ЗНЗ. Основною інституцією підвищення фахового та

професійного рівня керівників ЗНЗ є загальноосвітні навчальні заклади. Це творча лабораторія педагогічних і професійних здобутків для керівника ЗНЗ, школа життя і обміну досвідом, педагогічна вітальня для ефективного спілкування, інформаційний простір для підвищення управлінської компетентності, центр взаємодії і взаємодопомоги.

Результативна складова системи розвитку ОКК ЗНЗ включає наступні компоненти: підсумковий факторно-критеріальний аналіз рівнів сформованості ОКК ЗНЗ, науково-методичні рекомендації та перспективи розвитку ОКК ЗНЗ. Підсумковий факторно-критеріальний аналіз рівнів сформованості ОКК ЗНЗ підтверджується ефективністю впровадження моделі системи розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ в експериментальній групі, які пройшли відповідну підготовку та здійснення науково-методичного супроводу щодо розвитку ОКК ЗНЗ. Згідно з наведеними вище критеріями, після проведених заходів громадянська, організаційна, особистісна, управлінська та культурологічна складові набули достатнього рівня розвитку, наближеного до високого. А рівень педагогічної складової зріс до високого. Отже, запропонована модель системи розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ дає можливість покращити загальний рівень їх організаційної культури.

Розроблені науково-методичні рекомендації, на нашу думку, будуть корисними як діючим керівникам ЗНЗ, так і резерву керівників у процесі підвищення ефективності управлінської діяльності керівників ЗНЗ.

Отже, керівник навчального закладу повинен ставити реальну мету перед собою та своїм колективом і докладати максимальних зусиль для її досягнення, уміти використовувати вольові методи для подолання труднощів, які виникають під час розв'язання тих чи інших завдань, володіти різноманітними засобами самоконтролю, і запас цих методів та прийомів має бути значно більшим, ніж у будь-якого працівника школи, оскільки керівник має забезпечувати результативність не тільки власної діяльності, а й високого рівня власної організаційної культури прогнозованої на якість шкільної освіти.

4.3. Організаційно-педагогічні умови ефективності системи розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу

Ніхто не може дати іншому того, чого не має сам. Не може розвивати, виховувати й навчати той, хто сам не розвинений, не вихований, не освічений

Адольф Дістервег

На основі теоретичного аналізу джерел з проблеми дослідження розроблено й обґрунтовано зміст дієвих організаційно-педагогічних умов, які ефективно впливають на формування організаційної культури особистості керівника (особистість керівника, гуманізація відносин між керівником і підлеглими, поєднання організаційного впливу із педагогічною діяльністю, створення позитивного психологічного клімату в колективі, діяльність творчих ініціативних груп в колективі, умови для продуктивної праці, організація самоосвіти та ін.).

Філософське розуміння умов є вираженням відношення предмета до явищ, що оточують його, без яких він існувати не може. При цьому сам предмет розглядається як щось обумовлене, а умова - відносно зовнішня предмету різноманіття об'єктивного світу. Прийнято вважати, що умова складає те середовище, обстановку, в якій явища виникають, існують, розвиваються.

В ході дослідження нами були визначені наступні організаційно-педагогічні умови розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ: мотиваційно-ціннісні, суб'єктно-особові, змістовно-технологічні, організаційно-процесуальні.

До групи мотиваційно-ціннісних умов, що забезпечують розвиток організаційної культури керівника ЗНЗ, відносяться: нова філософія управління загальноосвітньою установою; осмислення ролі організаційної культури керівника в інноваційному розвитку закладу; перехід до ціннісно-орієнтованого управління школою; розвиток потреби і особистої значущості формування організаційної культури у суб'єктів процесу управління; стимулювання мотивації у педагогів до інноваційної діяльності; становлення у співробітників почуття упевненості в успіху організаційних змін змін.

На нашу думку, філософія управління загальноосвітнім навчальним закладом має велике значення для його розвитку, оскільки виражає призначення і сенс існування організації. Нова філософія управління ЗНЗ припускає зміни управлінських стереотипів адміністративно-управлінського апарату, менеджерів освіти на рівні організаційних кластерів ; зміни цінностей організації; процесу ухвалення управлінських рішень; зміщення акцентів в управлінській діяльності в площину створення спільних цінностей.

Основними складовими організаційної культури керівника ЗНЗ є організаційні цінності. Ми вважаємо важливим той факт, що організаційні цінності спонукають співробітників до самостійного аналізу, зіставлення своєї професійно-педагогічної діяльності, професійно-педагогічних цінностей і цінностей організаційної культури, що призводить до процесу переосмислення їх власної системи цінностей, усвідомленню необхідності внесення змін до ієрархії професійно-педагогічних цінностей відповідно до інноваційного розвитку освітньої системи і трансформації ціннісного ядра організаційної культури школи. У результаті відбувається осмислення усіма суб'єктами процесу управління ролі організаційної культури в інноваційному розвитку школи, формуються передумови для переходу до інших цінностей. До таких цінностей ми відносимо цінності гуманістичного відношення до тих, що навчаються; особистісно орієнтовану спрямованість освітнього процесу; партисипативное управління; особисту відповідальність кожного суб'єкта процесу управління за кінцеві результати діяльності загальноосвітнього навчального закладу; постійне вдосконалення якості управлінської та педагогічної діяльності; ініціативна поведінка персоналу; професійно-особистісний розвиток педагогічних і управлінських кадрів.

У мотиваційно-ціннісній групі умов велика увага приділяється зміцненню ціннісного ядра організаційної культури. Цей процес потрібний тому, що, з одного боку, на організаційну культуру роблять вплив цінності суб'єктів процесу управління, у тому числі і негативні, з іншого боку, організаційна культура, в основі якої закладені інноваційні цінності, здатна робити формувальний вплив на мислення і поведінку співробітників, стимулювати їх саморозвиток і самовдосконалення. Зміцнення ціннісного ядра організаційної культури, на наш погляд, повинне виражатися в розробці, трансляції, підтримці інноваційних цінностей, які розділяють усі суб'єкти процесу управління, що і складає основу ціннісно-орієнтованого управління школою.

Наше дослідження підтверджує, що важливим компонентом мотиваційно-ціннісної групи умов є формування у педагогів позитивної установки по відношенню до інноваційної діяльності. Ми вважаємо, що для того, щоб цей процес йшов успішно, адміністрації школи необхідно враховувати наступні положення:

- забезпечити педагогічну підтримку і управлінський супровід педагогів, що беруть активну участь в інноваційних проектах та розробляють авторські педагогічні програми;
- усім суб'єктам процесу управління показати важливість змін шляхом глибокого аналізу і порівняння результатів діяльності загальноосвітньої установи з успішними, конкурентоздатними, ефективно працюючими школами;
- для здійснення інноваційних змін треба представити працівникам школи чітко розроблений план їх впровадження, де поетапно повинен розглядатися процес змін з чітким інформуванням співробітників про особливості кожного етапу і ролі організаційних кластерів в їх реалізації;
- залучення працівників до процесу планування і впровадження змін, оскільки прийняття співробітниками змін і їх залучення до реалізації нововведень є істотним чинником успіху інноваційної діяльності, без яких вона приречена на невдачу;
- у системі внутрішньошкільного підвищення кваліфікації розробити програми навчання, які розвивали б у співробітників аналітичну культуру, лідерські навички, уміння працювати в команді, проектувати свій професійний розвиток;
- у взаємовідносинах між суб'єктами процесу управління адміністрації школи важливо створювати позитивну установку по відношенню до інноваційної діяльності.

На наш погляд, велике значення при формуванні мотиваційно-ціннісної групи умов відводиться формуванню у співробітників почуття переконаності в успіху інноваційних змін. Це проявляється, передусім, в емоційній і професійній підтримці педагогів при переживаннях і сумнівах, педагогічній чуйності, готовності до надання професійної взаємодопомоги, в шанобливому ставленні до професійних досягнень колег, співпереживанні професійного успіху, конструктивному дозволі професійних проблем, готовності суб'єктів процесу управління до активної професійної взаємодії.

Суб'єктно-особистісна група умов спрямована на розвиток суб'єктного типу поведінки співробітників, орієнтованої на інноваційні

зміни; управлінську і педагогічну діяльність; нарощування професійної компетентності суб'єктів процесу управління; управління знаннями в загальноосвітній установі; оновлення професійних і організаційних ролей співробітників; рефлексію якості інноваційної діяльності.

Під суб'єктним типом поведінки в теорії управління прийнято розуміти таку поведінку співробітників, яка орієнтована на перетворююче відношення до професійно-педагогічної діяльності; свідомість і самостійність у виборі своєї професійної життєвої траєкторії розвитку; критичний аналіз ефективності педагогічної діяльності; участь в освоєнні, апробації, розробці і впровадженні інновацій.

Ми вважаємо, що при формуванні цієї групи умов адміністрація загальноосвітньої школи повинна враховувати певні небезпеки і ризики. Це, в першу чергу, виражається в нерозумінні співробітниками введенню інноваційних змін. Для того, щоб розв'язати цю проблему, адміністрації загальноосвітньої установи необхідно зробити наступні дії: в школі має бути створена комфортна обстановка і атмосфера включеності в процес змін; усі суб'єкти освітнього процесу повинні інформуватися про майбутні зміни; керівництво школою повинно всіляко підтримувати ініціативи співробітників і навчаються; активно залучати зацікавлених людей до процесу ухвалення рішень; нейтралізувати страх і недовіру, оскільки це заважає усім учасникам освітнього процесу вчитися новому.

Наше дослідження підтверджує, що процеси позитивних змін у школі здійснюватимуться успішно, якщо в ЗНЗ створена комфортна, сприятлива обстановка, насичена можливостями участі суб'єктів освітнього процесу в прийнятті важливих управлінських рішень; суб'єктам освітнього процесу створюються оптимальні умови для розвитку їх інноваційної активності в професійно-педагогічній діяльності; забезпечується кваліфікована інформаційна, педагогічна, професійна підтримка усім учасникам освітнього процесу. Ми вважаємо, що дієвим інструментом підготовки педагогічних і управлінських кадрів до трансформації їх власної організаційної культури є внутрішньошкільна система навчання і підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, у рамках якої здійснюється нарощування професійної компетентності співробітників в питаннях ціннісних основ організаційної культури, її структури, джерел, технології формування, критеріїв оцінки, умов розвитку; навчання способам моніторингу якості і рефлексії якості інноваційних процесів в загальноосвітній установі.

У суб'єктно-особистісній групі умов великого значення набувають знання співробітників, що в сучасній теорії управління прийнято називати інтелектуальними активами. Ми розділяємо точку зору Б. Мильнера про те, що знання і компетентність персоналу лежать в основі розвитку організацій, а управління знаннями стає важливим інструментом її діяльності.

Таким чином, можна сказати, що процес управління знаннями стає необхідністю сучасного організаційного управління. Наше дослідження підтверджує правильність впровадження передової практики у процес управління організаціями, що має два основні завдання. Перше завдання - це підвищення ефективності використання знань, друге - це прийняття нового досвіду в діяльності ЗНЗ, створення інноваційних продуктів.

Рішення першої задачі в ЗНЗ ми бачимо у виявленні, вивченні і поширенні передового педагогічного досвіду, а також у розробці нових методів систематизації знань і створення програм управління активами професійно-педагогічних знань. Значно більшу увагу слід приділяти заохоченню обміну знаннями не лише між суб'єктами процесу управління, але і із стратегічними партнерами школи, іншими ЗНЗ, науково-методичними центрами, науковими лабораторіями.

Рішення другої задачі припускає створення необхідних умов для спільної діяльності співробітників, заохочуючи їх творчу ініціативу і ризик. Залучення великої кількості суб'єктів освітнього процесу до спільної продуктивної діяльності призводить до процесу вивільнення творчого потенціалу учителів, що зрештою сприяє появі різної якості освітніх продуктів. В зв'язку із цим особливої актуальності набуває відношення співробітників один до одного, їх довіра до керівництва, згуртованість, що деякі дослідники називають «соціальним капіталом організації», який надає упевненість суб'єктам процесу управління в тому, що зусилля, витрачені ними на розробку інновацій, будуть визнані.

Ми вважаємо, що в сучасній школі необхідно створити так звану «спіраль знань», де знання, відомі лише невеликому колу працівників мають бути виявлені і поширені для того, щоб стати частиною знань усіх співробітників школи. На кожному рівні «спіраль знань» розширюється, вбираючи в себе нові елементи, які класифікуються, узагальнюються і представляються в необхідному вигляді усім суб'єктам освітнього процесу.

Прийнято вважати, що організаційні знання складаються з теоретичних, практичних, стратегічних, виробничих знань. На думку ряду

дослідників, організаційні знання складають інтелект організації, що є підґрунтям інформаційним технологіям, технологіям ухвалення рішень і швидкості сприйняття нововведень. В результаті організація збирає інформацію, аналізує її і генерує нові знання з метою підвищення якості освітніх послуг. Використання інформаційних і комунікаційних технологій призводить до появи нових рівнів взаємозв'язків в організації, створенню горизонтальних структур, введення систем АСУ і т.ін. У шкільній організації ми виділяємо різні форми самоорганізації співробітників - організаційні кластери.

Під «організаційним кластером» розуміється об'єднання людей, які мають загальні цінності, цілі і завдання професійно-педагогічної діяльності.

Суб'єкти освітнього процесу, які входять в організаційні кластери, наділені широкими повноваженнями у рамках своєї компетенції. Очолюються кластери ініціативними, творчими педагогами, які прагнуть до найбільш ефективного використання своїх знань, творчих здібностей в розробці і реалізації інноваційних освітніх програм, постійного саморозвитку і самовдосконалення. Діяльність організаційних кластерів сприяє створенню «спіралі знань» у школі шляхом відбору змісту, систематизації прийомів, методів, засобів навчання; створення авторських програм навчання педагогів і керівників; інтеграції педагогічного і управлінського досвіду у педагогічну скарбницю всіх співробітників; залучення суб'єктів освітнього процесу до управління школою; створення нових засобів зберігання, передачі і поширення передового професійно-педагогічного досвіду, що у результаті сприяє розвитку організаційної культури школи і її керівника, нарощуванню інтелектуального потенціалу всіх співробітників, значно підвищує конкурентоспроможність загальноосвітнього навчального закладу.

У формуванні суб'єктно-особистісних умов велика увага приділяється оновленню професійних і організаційних ролей учасників освітнього процесу. У зв'язку зі зміною, перерозподілом функціональних повноважень між суб'єктами процесу управління, у співробітників загальноосвітньої установи з'являється нові ролі і повноваження. Наприклад, менеджери-тьютери, які здійснюють консультативну підтримку педагогів в освоєнні нових інформаційно-комунікативних технологій, інтерактивних методик навчання, сучасних навчально-методичних комплектів, надають допомогу у реалізації професійних і управлінських ініціатив педагогів. Менеджери-координатори, головним завданням яких є підготовка і організація програмно-методичного, інформаційного, матеріально-технічного

забезпечення освітнього процесу, а також активна робота, спрямована на розвиток системи внутрішньоорганізаційної комунікації на усіх рівнях управління школою. Менеджери-проектувальники, що займаються організацією проектної діяльності в школі, розробляючи педагогічні і управлінські проекти, навчальні програми, посібники, методичні матеріали і рекомендації для усіх суб'єктів освітнього процесу. Менеджери-модератори, діяльність яких спрямована на організацію інтерактивного спілкування між суб'єктами освітнього процесу, завдяки якому групові форми роботи стають більше цілеспрямованими. Менеджери-фасилітатори, що займаються супроводом і підвищенням ефективності групових форм роботи, створенням сприятливої психологічної атмосфери, спонукають усіх учасників освітнього процесу до плідної співпраці.

Змістовно-технологічна група умов розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ спрямована на реалізацію цілей, завдань, змісту управлінської діяльності по її проектуванню; координацію взаємодії організаційних кластерів в загальноосвітньому навчальному закладі; формування «психологічного» клімату в школі в умовах змін; проектування інноваційних організаційних структур управління ЗНЗ; дотримання етичних зобов'язань суб'єктів процесу управління в ході інноваційної діяльності; створення позитивного внутрішньошкільного іміджу.

Реалізація цілей і завдань змісту управлінської діяльності по розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ припускає посилення державно-громадського характеру управління організацією. Це викликає необхідність створення демократичної структури розподілу повноважень між суб'єктами процесу управління; наявність різних органів громадського самоврядування; достатнього об'єму прав і відповідальності, що делегуються індивідуальним і колективним суб'єктам процесу управління; наділення співробітників школи певними владними особливостями у рамках їх компетенції; розробки моделі «відкритого менеджменту»; залучення суб'єктів підсистеми, що управляє, до процесу ухвалення значущих управлінських рішень на усіх рівнях управління; модернізації організаційної структури управління школою, перехід до функціонально-тимчасово-цільової(адаптивної) організаційної структури управління.

За результатами нашого дослідження ми усвідомили, що в умовах інноваційних процесів організаційна культура керівника стає стратегічним ресурсом інноваційного розвитку ЗНЗ. Саме керівник створює умови для посилення державно-громадського характеру управління ЗНЗ; розвитку

самоорганізації, самоконтролю і самооцінки діяльності співробітників, вдосконалення їх професійної компетентності, залучення до управління змінами в школі, освоєння, апробації, розробці і впровадженню інноваційних проектів та програм розвитку.

Для ефективного досягнення змін в організаційній культурі загальноосвітньої установи необхідно забезпечити грамотну організацію взаємодії кластерів на усіх рівнях управління, активне партнерство усіх учасників освітнього процесу в досягненні освітніх цілей і цілей розвитку школи. Важливою умовою тут є координація цінностей співробітників на рівні планування організаційної діяльності кластерів (реалізації управлінських проектів, авторських програм); створення атмосфери продуктивної співпраці між ними. В результаті відбувається підвищення міри особистої відповідальності кожного суб'єкта управління, що визнає потребу в лідерських якостях, організаторських здібностях, уміннях керувати колективом, здійснювати управлінську співпрацю з представниками інших професійних співтовариств на різних рівнях організації. Високий рівень взаємодії, інтерактивне партнерство суб'єктів освітнього процесу на різних рівнях управління припускають підвищення міри їх залученості, активності в процесі ухвалення стратегічних рішень, що стосуються формування місії, стратегії ЗНЗ, що призводить до появи досвіду управлінської діяльності у педагогів.

Перевага кластерного підходу в управлінні школою проявляється, передусім, в тому, що він має гнучкість, тобто організаційні кластери швидко створюються і модифікуються, а співробітники можуть одночасно входити в різні організаційні кластери. При цьому дуже важливе те, що при об'єднанні великої кількості суб'єктів освітнього процесу за допомогою організаційної мережі ефективно використовується і розвивається їх особистісний потенціал, забезпечується продуктивна взаємодія і взаємозбагачення усіх суб'єктів освітнього процесу, що зрештою значно підвищує їх мотивацію до якісно нової професійної діяльності.

У створенні змістовно-технологічної групи умов велика увага відводиться проектуванню організаційної структури управління школою керівником. Важливе значення при формуванні змістовно-технологічної групи умов має створення позитивного іміджу школи, оскільки позитивне уявлення суб'єктів процесу управління про організацію об'єднує колектив, додає впевненості кожному співробітникові в завтрашньому дні, стимулює його активність, прагнення до підвищення своєї кваліфікації, що у свою

чергу, безумовно, відбивається і на підвищенні конкурентоспроможності самої школи. Для створення позитивного іміджу школи необхідно в першу чергу зміцнити довіру співробітників до адміністрації, розширити можливості участі педагогів в процесі управління школою, мотивувати у них бажання і інтерес до розвитку школи.. Ми вважаємо, що керівникові школи необхідно забезпечити доступ співробітників до інформації про цілі, завдання, стратегічні плани розвитку школи , організувати спільні управлінські проекти для можливості обміну педагогів інформацією, думками і ідеями. Важливою умовою створення позитивного іміджу ЗНЗ є створення сприятливого психологічного клімату в колективі, інтенсивного внутрішньошкільного навчання, конструктивної професійно-педагогічної співпраці, конкуренції, взаємоповаги, взаємодовіри, взаємодопомоги, взаєморозуміння. Розширення посадових обов'язків співробітників, підвищення їх повноважень, самоконтроль є дієвими заходами, що сприяють стану задоволення співробітників професійно-педагогічною діяльністю.

Організаційно-процесуальна група умов спрямована на створення ресурсного забезпечення формування організаційної культури керівника ЗНЗ; організації інноваційного освітнього середовища в школі; взаємодію з науково-дослідними центрами, лабораторіями; інформаційну підтримку інноваційних змін в ЗНЗ; розвиток системи внутрішньошкільних організаційних комунікацій на усіх рівнях управління; моніторинг якості управління розвитком організаційної культури; підготовку персоналу до інноваційних змін в школі.

Створення ресурсного забезпечення формування організаційної культури керівника ЗНЗ припускає розробку нормативно-правового, інформаційного, кадрового, програмно-методичного, матеріально-технічного, фінансово-економічного забезпечення.

Нормативне забезпечення включає дотримання усіх правових норм щодо управлінської діяльності керівника ЗНЗ. Інформаційне забезпечення припускає створення в загальноосвітній установі інформаційної системи, що забезпечує збір, обробку, систематизацію інформації стратегічного, тактичного і оперативного характеру. Велике значення інформаційне забезпечення має для формування інформаційної основи прийняття важливих стратегічних рішень в області проектування концепції розвитку школи; створення бази даних про результативність роботи структурних підрозділів системи управління, бази даних про інноваційні процеси, що

відбуваються в загальноосвітній установі. Інформаційне забезпечення дозволяє впровадити сучасні інноваційні технології в процес управління школою; реалізувати принцип відкритості за допомогою створення інформаційної карти взаємодії із стратегічними партнерами школи. Ефективне інформаційне забезпечення дозволяє побудувати інформаційне і комунікативне поле в загальноосвітній установі через впровадження практики вивчення громадської думки з питань якості освіти («гарячі лінії», форуми, дні відкритих дверей, опитування та ін.); діагностичні матеріали по вивченню громадської думки, про умови навчання дітей в школі, почуття відповідальності батьків за розвиток шкільної культури.

Кадрове забезпечення спрямоване на підвищення професійно-педагогічної компетентності суб'єктів процесу управління в питаннях формування організаційної культури школи; стимулювання співробітників до постійного особистісного розвитку і саморозвитку; залучення педагогів до активної інноваційної діяльності; ефективного використання творчого потенціалу співробітників для розробки місії, стратегії розвитку ЗНЗ, реалізації інноваційних проєктів, створення різного роду інноваційних освітніх продуктів.

Програмно-методичне забезпечення включає створення програм підвищення кваліфікації усіх суб'єктів процесу управління в області організаційної діяльності, формування організаційної культури; розробку методичних рекомендацій і посібників для учителів, присвячених питанням проблемно орієнтованого аналізу і рефлексії своєї професійно-педагогічної діяльності.

Матеріально-технічне забезпечення включає створення в загальноосвітній установі якісної матеріально-технічної інфраструктури, що включає створення інформаційно-аналітичного центру, діяльність якого спрямована на створення, розробку, аналіз і систематизацію освітніх послуг.. В зв'язку із цим важливе значення має постійне поповнення методичних кабінетів школи сучасними джерелами і носіями інформації; створення електронного читального залу; спеціалізованих кабінетів, оснащених мультимедійними засобами для проведення лекцій, семінарів, конференцій; наявність комп'ютерної системи зберігання інформаційної бази школи. Ми вважаємо, що важливим є створення офіційних сайтів учителів-новаторів, електронних методичних посібників, створення методичного довідника, в якому педагоги могли б знайти усю необхідну інформацію з питань, що цікавить їх. Особливу увагу необхідно приділити створенню шкільної

медіатеки, де будуть представлені відеоматеріали, презентації ділових ігор, мозкових штурмів, науково-методичних семінарів, тренінгів, відкритих уроків, позакласних заходів, наукових конференцій.

Фінансово-економічне забезпечення має бути спрямоване на формування фінансових ресурсів школи шляхом розширення залучення позабюджетних коштів від спонсорських організацій, розробки системи надання платних освітніх послуг, участі в різного роду конкурсах і грантах. На нашу думку, зміцнення фінансово-економічного забезпечення потрібне для вдосконалення навчально-методичної бази школи : придбання необхідної комп'ютерної техніки, мультимедійного устаткування. Надзвичайно важливим є матеріальне стимулювання творчої діяльності педагогів, а також підтримка активно працюючих, висококваліфікованих учителів.

Результати нашого дослідження показують, що створення ресурсного забезпечення дозволить повною мірою реалізувати особистісно орієнтовану спрямованість процесу управління, демократизувати культурно-освітнє середовище в ЗНЗ, створити мультикультурний простір для прояву креативності, професійно-особистісного саморозвитку, самореалізації усіх суб'єктів освітнього процесу.

На нашу думку, важливою особливістю цієї групи умов є забезпечення тісної співпраці загальноосвітньої установи із стратегічними партнерами: науково-дослідними центрами, лабораторіями, інститутами, установами початкової, середньої, вищої професійної, додаткової освіти, професійними співтовариствами і так далі. З цією метою школа укладає договори про спільну освітню, наукову, експериментальну, творчу співпрацю. У їх рамках проводяться спільні конференції, науково-практичні семінари тренінги по різних проблемах, здійснюється обмін думками, ідеями, досвідом. Крім того, співпраця з різними загальноосвітніми установами сприяє створенню творчих професійно-педагогічних об'єднань, які охоплюють школи, наукові центри, установи додаткової професійної освіти. Така співпраця дозволяє забезпечити якнайповніше використання особистісного потенціалу співробітників, сприяє розвитку креативності, самостійності педагогів; мотивує їх на подальшу самоосвіту і саморозвиток.

До *організаційно-процесуальної* групи умов відноситься і інформаційна підтримка *позитивних* змін в ЗНЗ. Інноваційні ідеї окремих педагогів стають надбанням усього педагогічного колективу через широке обговорення результатів інноваційного досвіду, проведення майстер-класів.

На нашу думку, велика увага в цій групі умов повинна відводиться саомоніторингу якості розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ. До числа об'єктів моніторингу, на наш погляд, слід віднести : сформованість ціннісного відношення співробітників до організаційної культури керівника ; готовність керівника ЗНЗ до управління розвитком цінностей та традицій в школі; формування взаємодії усіх суб'єктів процесу управління.

Моніторинг формування організаційної культури сприяє об'єктивній оцінці і самооцінці педагогічного колективу; виявляє рівень готовності персоналу до інноваційної діяльності і рішення завдань формування інноваційної організаційної культури; формує мотивацію співробітників до зміни своєї професійно-педагогічної діяльності і свого професійного статусу; виявляє проблеми, небезпеки і ризики, що гальмують розвиток інноваційної організаційної культури ЗНЗ та її керівника. Отже, результати нашого дослідження показують , що головна роль у створенні вищезазначених умов розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ належить адміністративно-управлінському апарату школи, який має бути компетентний в питаннях проектування організаційної культури школи і власної організаційної культури , розробки стратегії розвитку школи, визначенні дій педагогічного колективу, спрямованих на нове сприйняття цінностей в освіті.

4.4. Науково-методичний супровід розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти

Бесіду слід завжди вести так, щоб кожен із співрозмовників здобув з неї користь, набуваючи знань.

Піфагор

Одне із ключових завдань щодо розвитку освіти України - запровадити нові управлінські механізми. Модернізація управління освітою передбачає: запровадження нової етики управлінської діяльності, що базується на принципах взаємоповаги, позитивної мотивації; демократизація процедури призначення керівників навчальних закладів, їх атестації; підвищення компетентності управлінців усіх рівнів; виховання лідерів у сфері освіти .

У сучасних умовах розвитку освіти в Україні виняткового значення набуває система науково-методичної роботи, головна мета якої – не лише надання реальної допомоги педагогічним кадрам у розвитку професійної майстерності, але й активізація творчого потенціалу кожного педагога . Слід зазначити, що соціальні, економічні перетворення в Україні вимагають нових підходів до професійної підготовки спеціалістів, що ґрунтується на принципах безперервності та спадкоємності різних рівнів професійного навчання. Система підвищення професіоналізму педагогічних кадрів - це цілий комплекс взаємопов'язаних і взаємозумовлених організаційно - змістовних компонентів. Вона передбачає безперервну післядипломну педагогічну освіту. Реформування системи освіти, зокрема, професійної, яке здійснюється на початку XXI століття породжує ряд проблем щодо модернізації змісту професійної підготовки та перепідготовки керівників шкіл і приведення навчальних програм у відповідності до нових вимог сучасних наукових досліджень, теорій і методів управління загальноосвітнім навчальним закладом, вітчизняного та зарубіжного досвіду у сфері управління освітою.

Міжнародна комісія з освіти у XXI столітті дійшла висновку, що майбутній прогрес людства залежить не стільки від економічного росту, скільки від рівня розвитку особистості. ЮНЕСКО пропонує перейти від

класичного поняття «людські ресурси» до концепції «компетентності людини», яка передбачає всебічне врахування її інтересів:

- оволодіння професійною компетентністю;
- знаннями;
- вміннями;
- навичками необхідними для охорони та поліпшення здоров'я, розвитку культури, захисту навколишнього середовища, конкурентоспроможності на ринку праці.

Питання про підвищення якості освіти, про її новий зміст, яким треба поповнити поняття «якість освіти» та про способи його досягнення є пріоритетними напрямками реформування освіти. Важливим завданням є і створення умов для задоволення освітніх і професійних потреб, підвищення професійного рівня, різнобічного творчого розвитку та самореалізації особистості, які забезпечать пошук ефективних механізмів управління соціальною сферою держави – освітою, що є однією з актуальних проблем постіндустріального періоду. Цей механізм, зорієнтований на продуктивне використання людських ресурсів і становлення та розвиток нової галузі соціальної сфери – галузі людського інтелектуального капіталу.

Опанування керівниками теоретичних основ індивідуальної і колективної взаємодії, організації діяльності освітнього закладу чи установи, прийняття управлінського рішення і його реалізації, усвідомлення й аналізу одержаних результатів, прогнозування його наслідків є послідовними і змістовими складовими процесу удосконалення управління. Це потребує великого спектру вмінь та усвідомлення методологічної основи своєї діяльності.

Керівник ЗНЗ, є багатофункціональною особистістю, готовою до якісного виконання професійних завдань і характеризується одночасно:

- знаннями основ педагогіки, психології й управління соціальними системами;
- вміннями використовувати сучасні функції, форми і методи управління;
- досвідом роботи з громадськими й державними установами;
- мотивами якісної праці та задоволення професійних потреб та інтересів;
- особистісними якостями і здібностями керівника.

Керівник навчального закладу постійно вчиться ,підвищує свій професійний рівень в умовах післядипломної освіти, яка є складовою частиною національної системи освіти, функціонує відповідно до Конституції України, законів України “Про освіту”, “Про вищу освіту”, “Про загальну середню освіту”, Національної доктрини розвитку освіти в ХХІ

сторіччі та інших нормативно-правових актів державного та регіонального рівнів, які забезпечують прогностичну та законодавчо-правову базу підвищення кваліфікації педагогічних кадрів, у тому числі й керівників ЗНЗ.

У науковій літературі питання післядипломної педагогічної освіти (ППО) розкриваються досить повно і різноаспектно. Учені розглядають сутність і розвиток системи ППО (В. Бондарь, Л. Даниленко, С. Крисюк, В. Маслов, В. Мельник, В. Олійник, Н. Протасова, В. Пуцов); проблеми післядипломної педагогічної освіти керівників ЗНЗ (Є. Березняк, Г. Єльнікова, Л. Калініна, Н. Коломінський); управління закладами післядипломної педагогічної освіти (Н. Клокар, М. Лапенко, Л. Покроєва, Т. Сорочан, Т. Сущенко); проблеми якості освіти (В. Кальней, О. Ляшенко, М. Поташник, В. Приходько); питання управління якістю освіти, зокрема на державному рівні (І. Булах, В. Качалов, Т. Лукіна, Є. Чернишова) та інші.

Післядипломна педагогічна освіта керівників навчальних закладів стала самостійним напрямом у розвитку науки і практики. З кінця 80-х років минулого століття в нашій країні почали розглядати управління не тільки як науку, але і як професію. Керівників-управлінців професійно готують у різних сферах діяльності, у т. ч. освітній. Проте нами встановлено, що більшість директорів загальноосвітніх шкіл на сьогодні не має спеціальної управлінської підготовки. Аналіз теоретичних джерел та наукових праць дав змогу визначити, що керівники недостатньо обізнані із проблемами організаційної культури в цілому та керівника ЗНЗ, зокрема.

Ученими розглядається управлінська діяльність керівника ЗНЗ як особливий вид професійної діяльності. На перший план висувається проблема формування професіоналізму та управлінської компетентності керівників ЗНЗ у системі післядипломної педагогічної освіти. Узагальнення наукових доробок свідчить про розуміння професіоналізму як інтегративної якості особистості, яка характеризує ставлення людини до обраної професії, здійснює вплив на підготовку, створює систему стійкого домінування певних мотивів, визначає особливості поведінки і дій, забезпечує визначений рівень

Роль обласних ІППО є особливо важливою у процесі розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ. В системі післядипломної освіти України працює значна кількість творчих викладачів. Вони використовують нові ефективні педагогічні методики, кращі здобутки зарубіжного досвіду, проводять конкретні науково-методичні дослідження, тісно співпрацюють з громадськими організаціями, що займаються апробацією новітніх освітніх програм у багатьох регіонах України. На виконання цієї мети колектив

Університету менеджменту освіти НАПН України, ініціював реалізацію освітнього проекту Міжнародного фонду. "Відродження" "Зміни в освіті дорослих". Основною метою проекту – є оновлення змісту і методик викладання в системі післядипломної освіти педагогічних працівників та керівників освітніх закладів.

Визначаючи інститути післядипломної педагогічної освіти як складову частину загальної системи післядипломної освіти України, Положення вказує, що вони є державними вищими закладами III—IV рівня акредитації і забезпечують підвищення кваліфікації та перепідготовку педагогічних і керівних кадрів освіти, одержання нової кваліфікації на основі раніше здобутої у закладі освіти і досвіду практичної роботи, удосконалення професійних знань, умінь за спеціальністю, професією.

Основними принципами організації післядипломної освіти є:

- гуманізація, демократизація, науковість, єдність, комплексність, диференціація, інтеграція, неперервність на наскрізність;

- органічна єдність із системою підготовки фахівців, зв'язок з процесом ринкових перетворень, різних форм власності і господарювання, реструктуризацією економіки;

- орієнтація на актуальні та перспективні сфери трудової діяльності згідно з попитом на ринку праці;

- відповідність державним вимогам та освітнім стандартам;

- впровадження модульної системи навчання з урахуванням індивідуального підходу до кожної особи та за потребою.

Система управління післядипломною освітою будується відповідно до законів України "Про освіту", "Про вищу освіту" та поєднує централізовані та децентралізовані форми керівництва фаховим зростанням спеціалістів на рівні регіонів, областей та районів, відповідно до потреб галузей.

Функції післядипломної освіти охоплюють широке коло питань, а саме: поєднання особистісного розвитку з підвищенням професійного потенціалу людини; забезпечення випереджувального характеру професійної підготовки відповідно до суспільних вимог; мотивування неперервного фахового зростання; підготовка резерву кадрів, яких вимагає подальший розвиток суспільства; створення ефективних технологій навчання і виховання дорослих; поєднання галузевих вимог щодо розвитку кадрового потенціалу з потребою відтворення і збереження загальнолюдських цінностей; проведення наукових досліджень з акмеологічних та андрагогічних проблем тощо.

Основними інтегративними характеристиками процесу післядипломної освіти управлінських кадрів є цілісність і неперервність. Цілісна система розглядається в дослідженні як сукупність об'єктів, взаємодія яких зумовлює наявність нових інтегральних якостей, не властивих складовим її частинам, компонентам. Цілісність процесу визначається стійкістю, міцністю зв'язків між компонентами, погодженістю й наступністю функціонування різних складових частин післядипломної освіти. Виходячи з цього, процес післядипломної освіти педагогічних кадрів як диференційована цілісність елементів може будуватися залежно від аспекту розгляду у вигляді реально існуючих структур. Управлінський аспект передбачає структуру у вигляді комплексу взаємозв'язаних елементів: прогнозування — планування — організація — регулювання — контроль — аналіз — стимулювання — корекція. Діяльнісний аспект дозволяє вичленити таку структуру: мотиви — мета — завдання — зміст — форми — методи — результати. Процесуальний аспект: курсова підготовка -- міжкурсова методична робота — самоосвіта. Змістовий аспект: науково-теоретична — методична — практична — загальнокультурна підготовка. Усі ці аспекти та структури, що їм відповідають, органічно взаємозв'язані між собою й реалізуються в системі роботи з педагогічними кадрами, як частина системи управління педагогічним процесом або як частина системи неперервної освіти вчителів. Такий різноаспектний багатовимірний розгляд дозволяє бачити систему цілісно й вибрати її оптимальний варіант.

Неперервність процесу забезпечується тісним взаємозв'язком практичної діяльності керівників-педагогів і підвищення їх науково-методичного, професійного й загальнокультурного рівня, періодичною організацією курсової підготовки, що органічно поєднується з колективною міжкурсовою роботою та самоосвітою. Забезпечення цілісності й неперервності процесу — одна з умов ефективного функціонування системи післядипломної освіти педагогічних кадрів, її розвитку.

Підвищення професійної педагогічної кваліфікації — це особистісний процес, який стимулюється мотивами самоосвіти, необхідністю атестації. Потреби в удосконаленні педагогічної майстерності вчителя, інтереси керівника-педагога розвиваються за певних умов організації й контролю їхньої діяльності, у цілеспрямовано організаційному процесі післядипломної освіти. Тому основною метою кваліфікаційного процесу залишається формування активної професійної позиції працівника освіти, зростання його

компетентності та моральної готовності до раціонального, іноді нестандартного розв'язування педагогічних завдань.

Професійне становлення особистості керівника — довготривалий процес, який не має заданого кінцевого результату у вигляді параметричної моделі. Орієнтиром тут можуть бути етапні професіограми керівника, управлінця-наставника. Майстерність не має меж, тому процес професійного становлення є відкритим. Цей процес проходить під впливом соціальних умов, практичної діяльності та власної активності особистості. Упорядкованості й цілеспрямованості цьому процесу професійного становлення надає управління, яке дозволяє виключити або локалізувати деструктивні впливи зовнішніх обставин, мобілізувати внутрішні ресурси, перевести особистість у режим самоуправління. У функціональний зміст управління професійним становленням особистості входить: формування цілей, розробка програм, діагностика, прогнозування, прийняття рішень, організаційне забезпечення реалізації програм, контроль і оцінка ефективності управління в цілому. Залежно від професійної активності керівника виділяються дві стратегії управління.

По-перше, особистість — об'єкт управління. У цьому випадку професійна активність педагога спрямована на пристосування до управлінських впливів, а іноді і на протидію їм. Цей вид стратегії має захисний характер, визначається потребою в зберіганні цілісності психологічної організації особистості, яка склалася. Пристосування до зовнішніх впливів приводить до перебудови структурної організації особистості. Її професійний розвиток детермінується зовнішніми силами. Чим сильніші ці впливи, тим більші зміни особистості.

По-друге, особистість — суб'єкт управління. При цьому професійну активність спрямовано на розробку й реалізацію цілей і програми професійного становлення. Цей вид стратегії детермінований потребами особистості в самореалізації в професійній праці. Активна взаємодія із зовнішніми факторами професійного становлення приводить особистість до свідомої цілеспрямованої зміни своєї психологічної організації. Приведення в дію внутрішніх резервів розвитку особистості реалізується з допомогою зміни змісту освіти, який задається у вигляді типових навчальних і професійно значущих проблем. Для їх розв'язування визначається зміст необхідних знань, які реалізують розв'язок.

Навчання в системі ІППО повинно ґрунтуватися на принципах гуманістичної педагогіки; діалогу культур, глобальних змін, екологічності,

полікультурності, інноваційності, національної спрямованості. Післядипломна освіта в сучасних наукових розробках розглядається не лише як система узагальнення отриманих педагогічними працівниками фахових знань, умінь, навичок, перетворення їх у систему фахової компетентності кожної людини, а й надання допомоги у подальшому особистісному розвитку, який є гарантом дійсного професіоналізму.

Система післядипломної освіти покликана забезпечувати підвищення науково-теоретичного та загальнокультурного рівня із визначеної науково-методичної проблеми не тільки педагогів, а в першу чергу директорів шкіл, створення можливостей для реалізації їх індивідуальних творчих потреб, самоосвіти і саморозвитку, самовдосконалення особистості керівника.

При підтримці Університету менеджменту освіти НАПН України керівники навчальних закладів України беруть активну участь у конкурсах Всеукраїнського, регіонального та місцевого рівнів. Це є підтвердженням ефективної роботи УМО з керівними кадрами та вплив організації методичної роботи на особистість керівників, їх професійних якостей.

Підготовка керівника загальноосвітнього навчального закладу як професіонала з освітнього менеджменту потребує впровадження нових ефективних форм методичної роботи з ним. Метою будь-якої із визначених форм роботи є формування управлінської компетентності керівника школи – забезпечення „сукупністю знань і вмінь, необхідних для виконання конкретних функцій, що відображають основні напрями, види і форми управлінської діяльності і в цілому складають базову основу моделі посадової компетентності”.

Визначення форм роботи з директорами шкіл проводиться шляхом використання аналітичних даних за наслідками їх діагностування.

Крім традиційних форм методичної роботи науково-методичним центром успішно впроваджуються інтерактивні, зокрема, семінар-тренінг. Семінар-тренінг як форма роботи з директорами загальноосвітніх шкіл є провідною оскільки сприяє допомагає керівникам одночасно здобути теоретичні основи питання, що виноситься для розгляду, поповнити та оновити методологічні, нормативні, загальнотеоретичні, методичні, організаційно-технологічні знання із урахування рівня підготовки кожного учасника, сформувані діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольні-коригуючі уміння необхідні кожному керівнику для організації управлінського процесу. Переваги семінару-тренінгу над іншими формами методичної роботи очевидні, адже під час його проведення у групі швидко

створюється творча атмосфера, розвивається активність учасників, проходить занурення в проблему, вільний обмін інформацією й ідеями щодо вирішення обговорюваної проблеми.

Семинар-тренінг є ефективною формою методичної роботи завдяки тому, що кожен учасник може зануритися в проблему і прийти до правильного рішення. Щоб успішно пройшло заняття важливо сформулювати проблему у вигляді запитання, так, щоб учасники генерували свої пропозиції, відповідаючи на це запитання. Роботу з керівним складом загальноосвітніх навчальних закладів на регіональному рівні організують досвідчені методисти та керівники-науковці. Вони намагаються надати допомогу керівникам із проблем, які їх хвилюють. Наприклад, проведення семінару-тренінгу "Педагогічна рада як основний чинник колегіального управління загальноосвітнім навчальним закладом" передбачає дотримання наступного алгоритму:

Мета (очікувані результати):

- чітко визначити, що таке педагогічна рада школи та яка її роль в удосконаленні навчально-виховного процесу;
- виробити алгоритми підготовки та проведення педагогічної ради.

Хід семінару-тренінгу.

Практичний блок.

Вправа для створення атмосфери співпраці

Завдання: назвати якомога більше ознак, за яким учасники тренінгу схожі між собою. Продовжити фразу: „Нас поєднує...”.

Ведучий. Однією з громадсько-державних форм управління школою на демократичних засадах є педагогічна рада. Якою їй бути? Формальною чи дієвою?

Педагогічна рада в школі – це лабораторія педагогічної майстерності. Педагогічна рада повинна бути генератором цікавих ідей. Педагогічна рада – це орган, що об’єднує усіх загальною турботою про сьогоднішній та завтрашній день школи, спонукає до пошуку, творчості, створює в колективі атмосферу довіри, взаєморозуміння і поваги.

Але нарада від наради відрізняється. Хто тільки не критикує їх за марність і даремну витрату часу! Ключовий зміст поняття „рада” – це радиться. Поміркуємо разом: чи може керівник відмовитись від таких оперативних засобів передачі інформації, керівництва, координації, обговорення найважливіших питань? Від такої форми роботи ми відмовитись не можемо. А якщо не можемо, будуймо її грамотно.

Для того, щоб провести будь-яку нараду, керівнику навчального закладу необхідно зібрати членів педагогічного колективу.

Алгоритми підготовки педагогічної ради:

- оголошення тематики педради;
 - окреслення вузлових проблем;
 - визначення доповідачів;
 - створення творчих груп;
 - добір літератури;
 - інформаційна діяльність;
 - вивчення досвіду роботи вчителів;
- підготовка доповідей, виступів, проектів рішень, засобів демонстрації.

Вправа „Мозковий штурм”.

Учасники відповідають на питання „З якою метою я збираю колег?”

Ведучий. Ви всі, шановні директори, назвали відкриті цілі. Але є і приховані цілі, про які не прийнято говорити вголос: створити видимість управлінської діяльності; проявити владу; за одним разом навести порядок; виявити опозицію тощо. Хочемо ми чи ні, але приховані цілі завжди якоюсь мірою присутні. Сьогодні школа отримала достатньо самостійності у виборі своїх орієнтирів і цільових установок.

Формуючи мету зустрічі, варто пам'ятати, що вона має містити ключове дієслово, яке визначатиме діяльність запрошених людей. Наприклад, „виробити”, „затвердити”, „розробити”. Пам'ятаємо, що усвідомлення своєї значущості у людини приходить через особисту участь у процесі розв'язання проблем, тому люди не люблять, коли їх перетворюють на статистів вистави, названої педагогічною радою.

Слухачі об'єднуються у дві групи.

Завдання для групи 1.

Назвати фактори, що знижують результативність нарад.

Фактори: люди заздалегідь не попереджені, тому не підготовлені, не читали додаткових матеріалів, не переглянули документів, що стосується порядку денного; незручне, задушливе приміщення. Тверді стільці, погано видно робочий стіл президії; нарада проводиться у незручний час, наприклад, біля п'ятнадцятої години, коли настає релаксаційний біологічний пік організму; забагато людей, учасники вдають, ніби дійшли згоди і погоджуються на все, аби швидше закінчити „маячню”; просування „прихованих цілей” ведучого, особливо особистісних.

Завдання для групи 2.

Назвати фактори, від яких залежить ефективність нарад.

Фактори: унікальність теми і цікава форма проведення; зміст; присутність тільки зацікавлених у проблемі людей, що робить їх не пасивними слухачами, а учасниками; підготовленість присутніх до обговорення винесених проблем; підготовленість доповідачів.

Групи звітують про виконання завдань.

Експерти (керівник, методист) підсумовують сказане.

Ведучий. Підготовка, проведення засідання й робота з реалізації рішень педради вимагає від керівників школи та вчителів вміння, часу і зусиль. Адже кожна добре підготовлена й проведена педрада, кожне втілене в життя науково обґрунтоване рішення – це сходинка до вдосконалення роботи школи. Спробуємо ще раз визначити технологію проведення педагогічної ради та її роль в удосконаленні навчально-виховного процесу.

Теоретичний блок.

Виступ керівника та провідного методиста установи. У кожному загальноосвітньому навчальному закладі створений постійно діючий дорадчий колегіальний орган – педагогічна рада. До її складу входять директор школи, заступники директора, вчителі, голова батьківського комітету, психолог, соціальний педагог, бібліотекар, педагог-організатор, голова ради школи.

Педагогічна рада розглядає питання: удосконалення та методичного забезпечення навчально-виховного процесу; планування режиму роботи ЗНЗ; переведення учнів до наступних класів та їх випуск; видачі документів про відповідний рівень освіти, нагородження за успіхи у навчанні; підвищення кваліфікації педагогічних працівників; розвитку їхньої творчої ініціативи, впровадження у навчально-виховний процес досягнень науки і передового педагогічного досвіду; морального та матеріального заохочення учнів та працівників закладу; притягнення до дисциплінарної відповідальності за невиконання своїх обов'язків.

В умовах демократизації управління школою педагогічна рада виконує такі функції: інформаційну, узагальнюючу, активізуючу, розвивальну, навчальну, аналітичну.

Завдання педради є поєднання теорії з практикою, створення дружнього, працездатного колективу, в якому кожен відчував би себе відповідальним за діяльність школи.

Педради різняться між собою за **цільовими установками:**

- науково-педагогічні,

- психолого-педагогічні,
- тематичні,
- проблемні,
- настановчі,
- підсумкові.

Виступ керівника установи або проїдного методиста.

За формою проведення розрізняють педради традиційні та нетрадиційні.

Традиційна педрада характеризується застосуванням в основному вербальних методів, традиційним характером змісту. Сучасною формою традиційної педради є семінар-практикум (групове заняття для підвищення кваліфікації вчителів).

Нетрадиційні педради: ІКТ (інформаційно-комунікаційні технології), диспут, дискусія, ділова гра, творчий звіт окремого вчителя або методичного об'єднання, презентація (з метою офіційного представлення ППД, навчального кабінету, нових програм, підручників), конкурс (з метою з'ясування рівня професійної майстерності педагогів), аукціон (для представлення розмаїття методичних прийомів з певної проблеми), фестиваль (як огляд досягнень членів педагогічного колективу).

Під час підготовки рішення педагогічної ради слід врахувати наступні моменти:

- наукова обґрунтованість і педагогічна грамотність рішення (воно має впливати на працю багатьох людей);
- конкретність, єдність вимог рішення, розрахованих на певний результат;
- об'єктивна необхідність рішення, зрозуміла всім виконавцям, як основа залучення всіх членів колективу до його виконання;
- створення необхідних умов для виконання рішення;
- врахування індивідуальних особливостей виконавців (їх особистісних якостей, здібностей, досвіду);
- визначеність у часі з обов'язковою перевіркою виконання.

Практичний блок.

(бліц-опитування директорів)

Чим визначається якість доповіді?

Чи обов'язковим є виступ директора чи заступника?

Яким повинно бути рішення педради?

Від чого залежить тематика засідань педради і яка основна вимога до неї?

Як визначається кількість засідань педради?

Хто є головою педагогічної ради?

Практичний блок.

Ведучий. На педрадах відбувається колективна рефлексія шкільного життя. Постала необхідність змінити форми проведення педрад задля розкриття потенційних можливостей цього органу управління. Нова педрада повинна стати педрадою „колективного мислення”.

Завдання для груп. Скласти алгоритм підготовки та проведення педагогічної ради у нестандартній формі (10 хвилин).

Група 1. Педрада на тему „Вплив науково-методичної підготовки та професійної майстерності вчителя на результативність навчально-виховного процесу”.

Група 2. Педрада на тему „Вплив оцінювання на психологічний стан учня”.

Групи звітують про виконання завдань. Експерти оцінюють роботу.

Підведення підсумків керівникам на засіданні педради. Під час педагогічної ради може проявитися конфлікт думок. Не намагайтесь погасити зіткнення позицій. Але не допускайте особистісних претензій. Стежте за ходом спілкування, уважно слухайте, ведіть записи, які допоможуть проаналізувати розв’язання проблеми, проектування постанови. Показником правильності прийнятих рішень може бути присутність навколо вас зацікавлених, компетентних, охочих продовжувати справу людей. Успішно запроваджений навчальний курс «Організаційна культура керівника» у систему курсової перепідготовки керівників ЗНЗ дало позитивні результати: керівники ЗНЗ відчули зацікавленість до вирішення своїх професійних проблем і виявили бажання опанувати курс у всіх експериментальних групах.

Цікавими формами роботи у міжкурсовий період з керівниками ЗНЗ є онлайн-конференції в умовах дистанційного навчання, обмін думками на WEB-сайтах, онлайн-екскурсії "Поділись педагогічним досвідом" тощо. Важливою формою підвищення рівня організаційної культури керівника ЗНЗ є самоосвіта. Вона є основою безперервної освіти, об'єднує вищу освіту й післядипломну, допомагає організуватись у процесі здобуття знань в курсовий та міжкурсовий періоди засобами управлінського консультування та супервізії у вирішенні управлінських проблем. Шляхом самоосвіти в

даний час можна підвищувати кваліфікацію, здобувати нову або споріднену педагогічну спеціальність, науковий ступінь тощо. Самоосвіта керівника ЗНЗ спрямована також і на розвиток його організаційної культури. З погляду змісту самоосвітньої діяльності вона складається з таких аспектів: педагогічний - навчально-виховна та методична діяльність; психологічний - діагностична, супервізійна та консультативна діяльність; соціальний - участь у міжособистісних взаємодіях; управлінський - підвищення ефективності рівня управлінської діяльності.

Отже, керівник-педагог усвідомлює значення пропонованої системи безперервної освіти та кожної її складової частини; розмірковує над своїм місцем у запропонованій освітній системі; створює модель професійної діяльності; обирає необхідну форму навчання у безперервній освіті; аналізує чинники, що впливають на його професійне зростання; підвищує ефективності управлінської діяльності засобами підвищення рівня власної організаційної культури.

Висновки до четвертого розділу

В результаті педагогічного дослідження ми дійшли висновків що найбільш доцільним у процесі розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ є *системний підхід*, в рамках якого організаційна культура повинна розглядатись як система, що має соціально-економічний характер. Властивості організаційної культури досліджуються зарубіжними і вітчизняними вченими на основі двох підходів: 1) ототожнення властивостей організаційної культури та властивостей систем (на основі уявлення про організаційну культуру як систему) – (В. Співак, В. Воронкова); 2) виділення функцій організаційної культури на основі уявлення про неї як про соціальну систему – (Б. Карлофф, Т. Соломанідіна, В. Коновалова, В. Козлов). На наш погляд, обидва підходи, хоча і ґрунтуються на системному підході, але не враховують у повній мірі характерних ознак організаційної культури.

У свою чергу ми вважаємо, що організаційна культура є системою, яка включає такі підсистеми, пов'язані тісними зв'язками прямого і зворотного характеру:

- 1) ціннісна: цінності, місія і філософія компанії;
- 2) символічна: герої, легенди, ритуали, символи;
- 3) нормативна: норми, процедури, правила, критерії та структури;
- 4) комунікативно- управлінська: стиль управління, система комунікацій, система управління персоналом;

5) ідентифікаційна: фірмовий стиль, імідж, бренд компанії як роботодавця та товарний бренд .

Вчені В. Співак, В. Воронкова, справедливо вважаючи організаційну культуру системою, ототожнюють її властивості із загальними властивостями систем. Зокрема, виділяють 8 таких властивостей: цілісність, структурність, взаємозалежність, автономність, адаптивність, ієрархічність, унікальність, потреба у множинності підходів до її вивчення .На нашу думку, такий підхід до розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ не враховує соціально-економічний характер розвитку організаційної культури, а, отже, такий перелік властивостей не можна вважати повним.

В основу побудови системи розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ покладено метод моделювання . Моделювання – метод дослідження об'єктів пізнання їх на моделях; побудова і вивчення моделей реально існуючих предметів , явищ і об'єктів, що конструюються для визначення або покращення їхніх характеристик, раціоналізації способів їх побудови, управління ними . На нашу думку, реалізація такої взаємодії найбільш ефективно може бути представлена у вигляді моделі, що включає в себе різні компоненти. На основі теоретичного аналізу джерел з проблеми дослідження розроблено й обґрунтовано зміст дієвих організаційно-педагогічних умов, які ефективно впливають на формування організаційної культури особистості керівника (особистість керівника , гуманізація відносин між керівником і підлеглими , поєднання організаційного впливу із педагогічною діяльністю, створення позитивного психологічного клімату в колективі, діяльність творчих ініціативних груп в колективі , умови для продуктивної праці, організація самоовіти та ін.)

Обґрунтовано модель системи розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ, яка включає : проблемно-цілеспрямовуючу складову, теоретико-методологічну складову, змістову складову, структурно-суб'єктну складову та результативну складову системи розвитку ОКК ЗНЗ. Кожна складова моделі є необхідною умовою існування інших і характеризується сукупністю відповідних заходів, форм і методів організації розвитку ОКК ЗНЗ ; фундаментом існування моделі є проблемно-цілеспрямовуюча складова, її похідними – теоретико-методологічна, змістова, структурно-суб'єктна та результативна складова системи розвитку ОКК ЗНЗ.

Реалізація моделі системи розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ, передбачає наявність певних організаційно-педагогічних умов.

В ході дослідження нами були визначені наступні організаційно-педагогічні умови розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ : мотиваційно-ціннісні, суб'єктно-особистісні , змістовно-технологічні, організаційно-процесуальні .Результати нашого дослідження свідчать про те, що головна роль у створенні вищезазначених умов розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ належить адміністративно-управлінському апарату школи, який має бути компетентний в питаннях проектування організаційної культури школи і власної організаційної культури , розробки стратегії розвитку школи, визначенні дій педагогічного колективу, спрямованих на нове сприйняття цінностей в освіті.

Як ми вже зазначали, дослідження *організаційної культури* (як явища) у світовій теорії і практиці управління почали розвиватися в рамках *гуманістичного підходу* до організації та управління людьми в ній, де основним завданням управління вважається адаптація організації та її керівників до зовнішнього середовища і його подальша зміна за допомогою розвитку організаційної культури, яка допомагає впливати на діяльність організації через встановлені цінності, норми, традиції, мову тощо; озброює керівників спеціальною системою понять, яка робить щоденне керівництво людьми осмисленим і зрозумілим. У рамках гуманістичного підходу до управління важлива роль належить культурному контекстові управління персоналом, і ефективний організаційний розвиток розглядається як не тільки зміна структур, технологій і навичок, але й зміна цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

У ході проведеного нами дослідження вдалося встановити, що існує ряд нових підходів в осмисленні феномена організаційної культури, які пов'язані з вивченням організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. Педагогічна спільнота усвідомлює роль і значущість особистості керівника у процесі розвитку іміджу загальноосвітнього навчального закладу, що впливає на всіх членів організації. Ці ідеї знайшли підтримку у дослідженні взаємозв'язку і взаємовпливу культури організації, професійного менталітету вчителя та організаційної культури керівника ЗНЗ, як суб'єкта управління. Такий взаємозв'язок може стати в певній мірі керованим, якщо вдасться спроектувати і реалізувати педагогічну систему оптимізації організаційної культури педагогічного колективу та його керівника, яка повинна спиратися на вдосконалення міжособистісних взаємин і взаємодій всіх учасників навчально-виховного процесу в ЗНЗ.

Діалог культур у філософії освіти та педагогіці, під впливом якого перебуває й освітня система та її суб'єкти, відбувається на фоні таких загальноосвітніх тенденцій розвитку освіти, як демократизація та інтернаціоналізація, інформатизація та комп'ютеризація, інтеграція до Європейського освітнього простору. В свою чергу діалогізм, толерантність, відповідальність, організованість, самостійність можуть розглядатися як цінності та цілі сучасної освіти, у тому числі і управління нею. Успішне управління в будь-якій освітній організації може бути спроектоване, описане, охарактеризоване й реалізоване через сукупність своїх функцій, організаційну структуру й організаційний механізм. У результаті наукового аналізу феномену організаційнокультури ми прийшли до наступних висновків:

1. *Культура* - це певний історичний рівень розвитку суспільства, творчих сил і здатності людини, виражених в типах і формах організації життя й діяльності людей, а також у створених ними матеріальних і духовних цінностях. Поняття «культура» у вузькому розумінні змісті – це сфера духовного життя людей. Культура в широкому розумінні змісті містить у собі предметні результати діяльності людей, а також людські сили й здатності, реалізовані в діяльності. *Організаційна культура* - це набір найбільш важливих припущень, прийнятих членами організації, виражених в цінностях, що заявляються організацією, які задають співробітникам орієнтири їхнього поведіння й дій. Ці ціннісні орієнтації передаються через «символічні» засоби духовного й матеріального внутрішньоорганізаційного оточення. З позиції нашого дослідження ми визначаємо, що організаційна

культура являє собою якісну характеристику організації в цілому. Культура організації розглядається як одна із субкультур, у якій знаходять своє специфічне вираження всі основні елементи культури суспільства: подання, символи, цінності, ідеали, зразки поведінки; сукупність зразків поведінки, символів, ритуалів і міфів, які відповідають поділюваним цінностям, що поділяються всіма і передаються кожному з вуст у уста як життєвий досвід.

2. Розглядаючи в даному дослідженні організаційну культуру керівника як складову його управлінської діяльності, ми можемо виділити її основні характерні особливості:

-Змістом організаційної культури керівника ЗНЗ, виступають процеси управлінської діяльності. Перебуваючи в інформаційному просторі сьогодення, управлінець всі свої операційно-розумові дії і реальні рішення здійснює по відношенню до майбутнього, весь час на нього орієнтується і формує його. Щоб застосовувати нові підходи до управлінської діяльності, необхідно, як мінімум, знати нинішній стан системи, бути їм незадоволеним і уявляти бажаний, ідеальний стан, до якого необхідно рухатися.

- Організаційна культура управління в освіті має справу з діяльними процесами, що володіють траєкторією саморуху та реалізуються за рахунок внутрішніх джерел, різноспрямованих цілей учасників освітнього процесу. Управління при цьому розглядається як діяльність за погодженням різнонаправлених цілей освіти.

- Організаційна культура управління ЗНЗ націлена на те, щоб забезпечити розвиток кожного з виділених і утримуваних діяльних процесів (діяльність педагога, методиста, навчальна діяльність учня та ін). Завдяки організаційній культурі, управлінець весь час рухається з простору мислення в простір реальних дій. У просторі мислення він проводить ситуаційний аналіз, виділяє ускладнення і проблеми, визначається в ситуації, проектує чи програмує майбутнє.

- Організаційна культура управління ЗНЗ носить рефлексивний характер. Педагоги, які підготовлені в знанневих (наукових) предметах, але не володіють рефлексією, не можуть забезпечувати конструктивну управлінську практику. І тому один з індикаторів управлінської компетентності педагога - його здатність до здійснення рефлексивного управління. Розробка управлінської технології розвитку організаційної культури учасників освітнього процесу необхідна і можлива за умови мотивації управлінської команди й педагогічного колективу школи до оволодіння необхідними знаннями й уміннями в цій сфері, вироблення чітких

критеріїв і технологій діагностики структурно-змістової специфіки організаційної культури керівника ЗНЗ.

3. Вивчення організаційної культури керівників ЗНЗ стало механізмом цілісної інтеграції, за допомогою якого теоретики і керівники-практики намічають різноманітні шляхи підвищення ефективного розвитку організаційної культури освітніх установ. Але внаслідок відмінностей їх теоретико-методологічних засад вони характеризуються відсутністю цілісного і системного осмислення. Причиною цього, на наш погляд, є також багатофункціональний і полісуб'єктний характер організаційної культури керівника ЗНЗ як міждисциплінарного феномена.

4. Теоретичне осмислення вивчення організаційної культури з позиції міждисциплінарного підходу в соціально-гуманітарних дослідженнях дозволило стверджувати що:

- категорія «організаційна культура» увійшла до понятійного апарату різних областей наукового знання і використовується для виявлення взаємозв'язку між культурою окремої організації і культурою суспільства в цілому, для визначення системотворної, творчої суті культури, характеристики особистісних і суб'єктних проявів людини в культурі, виявлення засобів підвищення ефективності освітніх організацій;

- існують різні точки зору на розуміння структурно-змістовних компонентів організаційної культури, її типології, рівнів, чинників і умов формування, критеріальних і емпіричних характеристик;

- у педагогіці склалося проблемне поле розгляду організаційної культури як чинника, умови і засобу продуктивного розвитку особистості і освітньої установи, що включає протиріччя, зміст, функції і структуру організаційної культури, а також умови її розвитку.

5. Таким чином, ми дійшли висновку, що організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу *–інтегративне особистісне утворення, що містить сукупність знань, умінь, навичок, цінностей, переконань, норм поведінки та синтез особистісних, громадянських, організаційних, педагогічних, культурологічних складових, професійних якостей і компетентностей керівника, необхідних для успішної організації управління загальноосвітнім навчальним закладом.*

6. Теоретичний і практичний аналіз специфіки складових організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу дає можливість стверджувати, що:

- особистісна складова включає: комунікативні, креативні, ділові, суспільні та владні якості керівника;

- громадянська складова дозволяє керівникові визначати стратегічні аспекти розвитку освіти, налагоджувати зв'язки з громадськістю та батьками учнів, розвивати позитивний імідж школи, виявляти економічну і правову компетентність в управлінні та дотримуватись демократичних відносин, суспільних норм та статутних правил з усіма учасниками навчально-виховного процесу ;

- культурологічна складова визначає рівень культури у відношеннях із підлеглими, ініціативи керівника щодо мотивації власної праці та праці колег, дотримання норм поведінки, сповідування шкільних традицій та цінностей, усвідомлення значення організаційної культури керівника в управлінській діяльності;

- педагогічна складова уособлює гуманне ставлення до колег та учнів, педагогічну майстерність, творчу співпрацю, емпатію та асертивність, предметну компетентність, інтелігентність та впливовість;

- організаційна складова виокремлює працездатність та здоровий спосіб життя, інформаційну обізнаність, професійну компетентність, підбір кадрів та делегування їм управлінських повноважень, лідерство та тайм-менеджмент керівника ЗНЗ.

7. Проаналізувавши рівень розвитку організаційної культури керівників ЗНЗ у регіонах України, можна зробити висновок про необхідність формування організаційної культури засобами професійної компетентності керівників. На наше переконання шлях формування організаційної культури, як складової управління, засобами професійної компетентності керівника школи включає:

- створення концепції розвитку організаційної культури керівників ЗНЗ як комплексу положень, що дають цілісне уявлення про формування організаційної культури і визначають методологію і організацію управлінської діяльності;

- побудову моделей організаційної культури керівника установи;

- надання системного характеру діяльності з управління розвитком організаційної культури керівників;

- індивідуалізацію роботи на основі діагностичного оцінювання особистісно-професійного потенціалу керівників;

- психологічний супровід діяльності керівника;

- використання різних форм роботи (як традиційних, так і інноваційних) з розвитку організаційної культури керівників;

- створення рефлексивного середовища, що сприяє розвитку суб'єктів управління;
- забезпечення матеріально-технічних та інформаційних можливостей для розвитку організаційної діяльності;
- створення умов для самоменеджменту керівників ЗНЗ;
- виховання потреби у керівника формувати і розвивати культуру школи та власну організаційну культуру. Формами роботи з підвищення рівня організаційної культури керівника в системі післядипломної педагогічної освіти можуть бути: семінари-практикуми, робота в творчій групі, управлінський практикум, консультації, школа молодого керівника, вирішення управлінських ситуацій, постійно діючі семінари, майстер-класи, управлінська підтримка, супервізія і консультування, науково-методичний супровід розвитку організаційної культури.

8. На основі отриманих результатів щодо ефективності впровадження побудованої і теоретично обґрунтованої Моделі системи розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ, можна із впевненістю констатувати, що менеджмент освіти, базовою категорією якого є організаційна культура керівника, став обов'язковою складовою системи освіти, що сформувалась у ЗНЗ незалежної України. У свою чергу вплив організаційної культури керівника на якість шкільної освіти стає очевидним та може бути представленим як: постійне поліпшення системи управління якістю освітніх послуг в ЗНЗ, засобами розвитку організаційної культури керівника.

9. У процесі формуванні особистості є два головних аспекти - професійний і культурний. Вони характерні для всіх учасників навчально-виховного процесу сучасної школи. Культурний учень - це продукт діяльності педагогічного колективу; культурний педагог - інтелігентна людина за своєю найвищою духовною сутністю із творчим і гуманним способом світобачення і світосприйманням; високоорганізований керівник ЗНЗ з високим рівнем організаційної культури - особистість, яка повною мірою втілює в життя основні принципи перебудови освіти та спонукає усіх учасників навчально-виховного процесу підносити статус культури школи.

10. Результати впровадження Моделі системи розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ свідчать про позитивну динаміку розвитку ОКК ЗНЗ засобами впровадження у навчальний процес підвищення кваліфікації керівників шкіл спецкурсу «Організаційна культура керівника ЗНЗ» та здійснення управлінського консультативного практикуму і супервізії з керівниками ЗНЗ у міжсесійний період.

Запропонований у дослідженні напрям розв'язання проблеми розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ у процесі підвищення кваліфікації не вичерпує всіх її аспектів. До подальших напрямів наукових пошуків можна віднести: шляхи, засоби і методи вдосконалення організаційної культури керівників ЗНЗ на базі районних методичних кабінетів; дослідження індивідуально-психологічних чинників розвитку організаційної культури управлінської команди ЗНЗ, учнівського та педагогічного колективів, виявлення специфіки організаційної культури керівників освіти різних рівнів та розробку моделей і програм підвищення їх кваліфікації.

Результати дослідження можуть бути використані у вищих навчальних закладах освіти різних рівнів акредитації, інститутах післядипломної педагогічної освіти, в діяльності науково-методичних центрів і методичних кабінетів відділів освіти міських і районних державних адміністрацій, керівниками ЗНЗ та резервом керівників ЗНЗ.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Агеев А. И. Предпринимательство: проблемы собственности и культуры / А. И. Агеев. – М., 1991.
2. Агеев В. Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы / В. Агеев. – М. : Изд –УМГУ, 1990. – 240 с. – С. 105.
3. Адлер А. Понять природу человека. / А. Адлер – СПб. : Академический проект, 1997. – 254 с.
4. Айзенк Г. Интеллект: новый взгляд / Г. Айзенк // Вопросы психологии, 1995. – № 1. – С. 111-131.
5. Айзенк Г. Парадоксы психологии Psychology is about people / Г. Айзенк. – М. : Эксмо-Пресс, 2009. – 352 с.
6. Акимова Т. А. Теория организации : [науч. пособ. для ВУЗ] / Т. А. Акимова. – Г. : ЮНІТІ-ДАННАЯ, 2003. – 367 с.
7. Акмеология : учеб. пособ. / А. Деркач, В. Зазыкин. – СПб. : Питер, 2003. – 256 с.
8. Аксеновська Л. Якого типу культура в Вашій організації» / Аксеновська Л., Воронін В., Кримчанінова М. // «Корпоративна культура». – 2006. – № 1. – С. 22-27.
9. Актуальні проблеми психології / [За ред. Н. В. Чепелевої]. – Т. 2. Психологічна герменевтика. – К., 2001. – Вип. 1. – 127 с.
10. Алексеева В. Г. Ценностные ориентации личности и проблема их формирования / В. Г. Ананьева // Сов. педагогика. – 1981. – № 8. – С. 61-69.
11. Алехина И. Имидж и этика делового человека / М. Алехина. – М. : «ЭНН», 1996. – 126 с.
12. Аллен Д. Как привести дела в порядок. Искусство продуктивности без стресса / Д. Аллен. – М., 2001. Электронный ресурс – Режим доступа: 12230327/menedzhment/dilovi_yakosti <http://pidruchniki.ws/>.
13. Альбуханова-Славская К. А. Деятельность и психология личности / К. А. Альбуханова-Славская. – М., 1980.
14. Альбуханова-Славская К. А. Жизненные перспективы личности // Психология личности и образ жизни / К. А. Альбуханова-Славская. – М. : Наука, 1988. – С. 137-145.
15. Амонашвили Ш. А. Личностно-гуманная основа педагогического процесса / Ш. А. Амонашвили. – Минск, 1990.
16. Амонашвили Ш. А. Размышления о гуманной педагогике. – М. : Издательство Дом Шалвы Амонашвили, – 1995. – С. 237-250.

17. Ананьев Б. Г. Избранные психологические труды / Б. Г. Ананьев. – М. : Педагогика, 1980. – 288 с.
18. Ананьев Б. Г. Психология и проблемы человекознания / Б. Г. Ананьев ; под. ред. А. А. Бодалева. – М. – Воронеж : НПО „Молодежь”, 1996. – 384 с.
19. Ананьев Б. Г. Избранные психологические труды / Б. Г. Ананьев. – М. : Педагогика, 1980. – Т. I – 230 с. ; Т. II. – 287 с.
20. Ананьев Б. Человек как предмет познания. / Б. Ананьев – Л. : Наука, 1989. – 287 с.
21. Андреев А. Знания или компетенции? / А. Андреев // Высшее образование в России. – 2005. – № 2. – С. 3-11.
22. Андреев В. И. Педагогика творческого саморазвития: Инновационный курс / В. И. Андреев. – Казань : Изд. Казанского университета, 1998. – Книга 2. – 318 с.
23. Андреев В. И. Педагогика: учебный курс для творческого саморазвития / В. И. Андреев. – Издание 2-е – Казань : Центр инновационных технологий, 2000. – 608 с.
24. Андреев С. В. Кадровое делопроизводство : практическое пособие / С. В. Андреев. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : АЛЬФА-ПРЕСС, 2004.
25. Андреев В. И. Педагогіка: навчальний курс для творчого саморозвитку / В. І. Андреев. – Казань : Центр інноваційних технологій, 2003.
26. Андрушків Б. Основи менеджменту / Б. Андрушків, О. Кузьмін. – Львів : Світ, 1995. – 296 с.
27. Андрущенко В. Сучасна соціальна філософія : курс лекцій. / В. Андрущенко, М. Михальченко. – Вид. 2-е, випр. й доп. – К. : Генеза, 1996. – 368 с.
28. Анисимов О. С. Новое управленческое мышление : сущность и пути формирования / О. С. Анисимов. – М., 1991. – 351 с.
29. Анисимов С. Ф. Духовные ценности : производство и потребление / С. Ф. Анисимов. – М. : Мысль, 1988. – 253 с.
30. Анисимов О. С. Основы методологического мышления / О. С. Анисимов. – М. : Наука, 1989. – 214 с.
31. Анісімов О. С. Методологічний словник для керівників / О. С. Анісімов. – М. : Эн-Зкл, упр. знань, 2002. – 295 с.
32. Ансофф И. Стратегическое управление / И. Ансофф ; [пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1989. – 519 с.

33. Антология мировой философии / [ред. коллегия: В. В. Соколов и др.]. – В 4-х т. – Т. 1. – М. : Мысль, 1969. – 576 с.
34. Антоненко С.В., Мазуркевич А.И. Использование римановского образа бесконечно удаленной точки как эталона при анализе системы. IV Міжнародна науково-практична конференція «Системний аналіз. Інформатика. Управління» САІУ-2013 13-16 березня 2013 р./ С. В. Антоненко. – Запоріжжя : КПУ, 2013. – С. 14-15.
35. Антонов В. Общий менеджмент: [учеб. пособие] / В. Антонов, Г. Серебрякова – М. : Центр маркетинговых исследований и менеджмента, 2006. – 112 с.
36. Анцупов А. Я. Конфликтология : [учебник для вузов] / А. Я. Анцупов, А. И. Шипилов . – М. : ЮНИТИ, 2000. – 551 с.
37. Арістотель Політика / Арістотель ; пер. О. Кислюк. – К. : Основи, 2000. – 238 с.
38. Армстронг Майкл. Практика управления человеческими ресурсами : [учебник для слушателей, обучающихся по прогр. «Мастер делового администрирования»] / Майкл Армстронг. ; пер.с англ. Е. Бугаева. – 8. изд. – СПб., 2004. – 831 с.
39. Армстронг М. Основы менеджмента. Как стать лучшим руководителем / Майкл Армстронг. – Ростов-на-Дону : Феникс, 1998. – 512 с.
40. Арнольд А. Введение в культурологию : учеб. пособие / А. Арнольд. – М. : Народная Академия культуры и общечеловеческих ценностей, 1993. – 352 с.
41. Арсеньев А. Философские основания понимания личности / А. Арсеньев. – М. : Академия, 2001. ?????
42. Асмолов А. Г. XXI век: психология в век психологии / А. Г. Асмолов // Вопросы психол. – 1999. – № 1. – С. 3-12.
43. Асмолов А. Г. Психология личности: культурно-историческое понимание развития человека / А. Г. Асмолов. – М. : Смысл, 2007. – 528 с.
44. Асмолов А. Г. Образование как ценностное полагание сотрудничества и свободного развития личности / А. Г. Асмолов // Новые ценности образования. Контексты и подтексты образования. – 2006. – Вып. 5-6. – С. 5-11.
45. Астапов В.В. Организационная культура как объект философского исследования: дисс. кандидата философских наук: 09.00.11 / В. Астапов. – Красноярск, 2000. – 149 с.

- 46.Афанасьев В. Г. Мир живого: системность, эволюция и управление / В. Г. Афанасьев. – М. : Издательство политической литературы, 1986. – 334 с.
- 47.Афанасьева Т. Технология развития педколлектива, или как без проблем управлять педагогическим коллективом школы : [практ. пособие] / Т. Афанасьева, И. Елисеева. – М. : АРКТИ, 2007. – 168 с.
- 48.Афанасьев В. Социальная информация и управление обществом / В. Афанасьев. – М. : Политиздат, 1975. – 408 с.
- 49.Бабаєв В. Організаційна культура керівника: [навчальний посібник для спеціальності «Адміністративний менеджмент»] / В. Бабаєв, Н. Шаронова – Харків : НТУ «ХП», 2005. – 260 с.
- 50.Бабенко Т. Формування особистості менеджера освіти / Т. Бабенко // Директор школи. – 2007. – № 21–22.
- 51.Баева И. А. Психологическая безопасность в образовании / И. А. Баева – СПб. : Союз, 2002. – 271 с.
- 52.Базилевич В. Професійна та гуманітарна національна культура сучасного спеціаліста: критерії і проблеми її формування у вузі / В. Базилевич, М. Поночовний // Деякі аспекти формування національної культури студентської молоді : збірник наукових статей. – К. : ІЗМН, 1997. – С. 5-28.
- 53.Баллер Э. Коммунизм. Культура. Человек / Э. Баллер. – М. : Сов. Россия, 1979. – 256 с.
- 54.Банківський підручник / О. А. Кириченко, В. П. Щербань. – К. : Знання, 2005. – 831 с.
- 55.Бандурка А. А. Психология управления / А. А. Бандурка, С. П. Богарова, Е. В. Землянская. – Харьков, 1998. – 484 с.
- 56.Барабанщиков А. В. Проблемы педагогической культуры / А. В. Барабанщиков, С. С. Муцинов. – Выпуск I. – О педагогической культуре преподавателей высшего учебного заведения. – М. : Воениздат. 1980. – 208 с. с. 35
- 57.Барабанщиков А. Педагогическая культура преподавателя высшей военной школы / А. Барабанщиков, С. Муцинов – М. : ВПА, 1985. – 173 с. ; С. 44.
- 58.Барбина Е. С. Идеи интеграции, системности и целостности в теории и практике высшей школы / Е. С. Барбина. – К. : ИППО АПН Украины, 1996. – 420 с.
- 59.Баскаев Р. Организационная культура педколлектива и руководитель / Р. Баскаев// Учитель. – 2004. – №5. – С. 28-31.

60. Батищев Г. С. Деятельностная сущность человека как философский принцип / Г. С. Батищев // Проблема человека в современной философии. – М., 1969.
61. Батракова С. Н. Педагогические приемы эмоционального воздействия на учащихся: учебное пособие / С. Н. Батракова. – Ярославль, 1982.
62. Бахтин М. М. Из жизни идей / М. М. Бахтин. – М. : Лабиринт, 1995. – 151 с.
63. Бахтин М. М. Эстетика словесного творчества / М. М. Бахтин. – Изд. 2-е, М., 1986. – С. 381-393.
64. Бацмай С. А. Розвиток організаційної культури керівників навчальних закладів: гендерний аспект / С. А. Бацмай [Електронний ресурс] – Режим доступу : www.mp2.umo.edu.ua/content/uploads/2012/04/Бацмай.pdf.
65. Безруких М. М. Психологические основы эффективной организации учебного процесса : лекции 1-4 / М. М. Безруких. – М. : Педагогический университет “Первое сентября”, 2007.
66. Беклешов Д. В. Манеры и поведение делового человека / Д. В. Беклешов. – Н. Уренгой : Бизнес социальная психология, 1993. – 113 с.
67. Бенин В. Л. Методологические основы педагогической культурологии / В. Л. Бенин // Будущее в ретроспективе. – Екатеринбург: Изд-во УрО РАО, 2005.
68. Берд П. Тактика совершенствования Вашего имиджа [перевод с английского 2-е издательство] / П. Берд. – Минск : Амалфея, 2004. – 208 с.
69. Берд П. Подай себя! Эффективная тактика улучшения вашего имиджа / П. Берд; пер. с англ. Т. А. Сиваковой. – М. : Амалфея, 1997. – 208 с.
70. Березняк Є. Культура управлінської праці / Є. Березняк // Освіта України. – 2000. – № 38. – С. 6., С. 6; 16, С. 48-58.
71. Бех І. Д. Виховання особистості : підр. / І. Д. Бех. – К. : Либідь, 2008. – 848 с., с. 250-251.
72. Бех І. Педагогічна культура і розвиток соціальної зрілості особистості вчителя / І. Бех, В. Радул // Наукові записки Кіровоградського державного університету імені Володимира Винниченка. — Кіровоград, 2001.
73. Библер В. Нравственность. Культура. Современность: Философские размышления о жизненных проблемах / В. Библер. – М. : Знание, 1990. – 64 с.
74. Библер В. С. От наукоучения – к логике культуры: Два философских введения в XXI веке / В.С. Библер. – М., 1991. – 413 с.

75. Биков В. Ю. Методичні системи сучасних інформаційно-освітніх технологій / В. Ю. Биков // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : зб. наук. праць / за ред. Л. Л. Товажнянського та О. Г. Романовського. – Вип. 3. – Х. : НТУ “ХПІ”, 2002. – С. 73–83.
76. Бишоп С. Тренинг изменений в организации / С. Бишоп, Д. Тэйлор. – СПб. : Питер, 2002. – С. 82–89.
77. Бібік Н. М. Компетентнісний підхід: рефлексивний аналіз застосування / Н. М. Бібік // Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: бібліотека з освітньої політики / під заг. ред. О. В. Овчарук. – К. : «К.І.С.», 2004. – С. 47-52.
78. Блейк Р. Научные методы управления / Р. Блейк, Д. Моутон. – К. : Наукова думка, 1990. – 250 с.
79. Блінов А. Мистецтво управління персоналом. / А. Блінов О. Василевська – М. : «Гела», 2001. – 411 с.
80. Богиня Д. П. Ментальний чинник у сфері праці: проблеми теорії та практики / Д. П. Богиня, М. В. Семикіна. – К. : «Шторм», 2003. – 382 с.
81. Бодалев А. А. Личность и общение / А. А. Бодальов. – М. : Педагогика, 2003. – 272 с.
82. Бодрілін А. П. Проблема толерантності у світлі вчення про цінності / А. П. Бодрілін // Вісник РУДН. – Філософія. – 1999. – № 1.
83. Бодрілін А. П. Проблема толерантності у світлі вчення про цінності / А. П. бодрилин // Вісник РУДН. – Філософія. – 1999. – № 1.
84. Бодров В. А. Психологический стресс: развитие и преодоление / В. А. Бодров. — М. : ПЕР СЭ, 2006. – 528 с.
85. Божович Л. И. Проблемы формирования личности: избранные психологические труды / Л. И. Божович ; под ред. Д. И. Фельдштейна. – Москва; Воронеж : Ин-т практической психологии, 1995.
86. Бойко В. В. Энергия эмоций в общении: взгляд на себя и на других / В. В. Бойко. – М. : Филдинг, 1996.
87. Большаков А. Современный менеджмент: теория и практика. / А. Большаков, В. Михайлов. – СПб. : Питер, 2002. – 416 с.
88. Большой энциклопедический словарь. – 2-е изд., перераб и доп. – М. : Большая Российская энциклопедия; СПб. : Норинт, 2000. – 1456 с.
89. Бондар В. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі / В. Бондар. – К. : Школяр, 2000. – 216 с.

- 90.Бондарчук О. І. Експериментальна психологія : [курс лекцій] / І. О. Бондарчук. – К. : МАУП, 2003. – 120 с.
- 91.Бондарь В. И. Повышение эффективности подготовки директора школы к управлению процессом обучения : автореф. дис. на соискание учен. степени д-ра пед. наук : спец. 13.00.01 «Теория и история педагогики» / В. И. Бондарь. – К. : КГПИ им. А. Горького, 1986. – 42 с.
- 92.Бондарь В. И. Управленческая деятельность директора школы : дидактический аспект. / В. И. Бондарь – К. : Радянська школа, 1987. – 160 с.
- 93.Боулдинг К. Психология конфликта / К. Боулдинг. – Питер., 1998. – 282 с.
- 94.Браун Л. Имидж путь к успеху [практическое пособие для мужчин и женщин] / Браун. – Питер., 2001. – 95 с.
- 95.Броницький О. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування ринкової системи : автореф. дис. ... канд. екон. наук.: 08.01.01. / О. Броницький. – Х., 2003. – 20 с.
- 96.Брустинов Д. В. Формирование концепции организационной культуры / Д. В. Брустинов // Экономика и управление. – 2008. – № 4. – С. 20–???
- 97.Брушлинский А. В. Проблема субъекта в психологической науке / А. В. Брушлинский // Психологический журнал. – 1991. – Т.12. – №6. – С. 3-13.
- 98.Бубнова С. С. Ценностные ориентации личности как многомерная нелинейная система / С. С. Бубнова // Психологический журнал. – 1999. – № 5. – С. 38-44.
- 99.Буєва І. І. Формування корпоративної культури педагогічних співтовариств / І. І. Буєва // Світ освіти – освіта у світі. – 2007. – № 3. – С.73–79.
100. Бухлова Н. В.Словник сучасних психолого-педагогічних термінів / Н. В. Бухлова, Л. М. Коновалова. – Донецьк «Каштан», 2008. – 162 с.
101. Вайнер Э. Основы медицинских знаний и здорового образа жизни : учебник / Э. Вайнер. – М. : КноРус, 2014 – 308 с.
102. Васильев Ю. В. Педагогическое управление в школе: методология, теория и практика. / Ю. В. Васильев. – М. : Педагогика, 1990. – 144 с.
103. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника / Л. В. Васильченко. – Х. : Основа. – 2007. – 176 с.

104. Ващенко І. В. Конфліктологія та теорія переговорів : [навчальний посібник] / І. В. Ващенко, М. І. Кляп. – К. : Знання, 2013. – 408 с.
105. Ващенко Л. М. Регіональне управління інноваційними процесами загальної середньої освіти : Навчальні модулі. / Л. М. Ващенко. – К. : Видавничо-поліграфічний центр «Тираж», 2005. – 30 с.
106. Вейлл П. Мистецтво менеджменту / П. Вейлл. – М. : Новости, 1993. – 224 с.
107. Вербицька Н. О. Учебный процесс: информация, анализ, управление / Н. О. Вербицкая, В. Ю. Бодряков. – М., 1998. – 128 с.
108. Вершигора Е. Менеджмент : [учеб. пособие] / Е. Вершигора. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 283 с.
109. Вершловский С. Г. О подходах к исследованию структуры профессионально-педагогической деятельности / С. Г. Вершловский, Л. Н. Лесохина. – Л. : НИИ ООБ, 1977. – 203 с.
110. Веснин В. Р. Менеджмент для всех / В. Р. Веснин. – М. : Знание, 1994. – 234 с.
111. Виговська Л. П. Емпатійність як механізм реалізації суб'єкт-суб'єктної педагогічної парадигми / Л. П. Виговська // Психологія: Зб. наук. пр. – Вип. 4. – К. : НПУ імені М.П. Драгоманова, 1999. – С. 61-67.
112. Виготський Л. Зібрання творів в 6-ти тт. / Л. Виготський. – Т. 3. Проблеми розвитку психіки. – М. : Педагогіка, 1983. – 368 с.
113. Вильгельм фон Гумбольдт О различии организмов человеческого языка и о влиянии этого различия на умственное развитие человеческого рода. Введение во всеобщее языкознание / Вильгельм фон Гумбольдт. – М. : Либроком, 2013. – 376 с.
114. Вильямс А. Р. Путешествие в революцию. Россия в огне Гражданской войны. 1917-1918 / А. Р. Вильямс ; под. ред. Т. Ю. Логачевой. – М. : Центрполиграф. – 2006. – 431 с.
115. Виноградова Н. Диалогическая сущность социального взаимодействия : автореф. ... доктора филол. наук / Н. Виноградова. – Волгоград, 2007. – 41 с.
116. Виноградський Н. Ю. та ін.. Організація праці менеджера : навч. посіб. / Н. Ю. Виноградський. – К. : Кондор, 2002. – 518 с.
117. Виступ Президента України Л. Д. Кучми на II Всеукраїнському з'їзді працівників освіти 8 жовтня 2001 року // Освіта. – 2001. – 10-17 жовтня. – С. 4.

118. Витке Н. А. Организация управления и индустриальное развитие / Н. А. Витке // Очерки по социол. науч. орг. труда и управления. – М., 1924. – 90 с.
119. Виханский О. С. Менеджмент : [учебник] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 3-е изд. – М. : Гардарики, 2003. – 528 с.
120. Виханский О. С. Менеджмент : [учебник] / О. С. Виханский, А. И. Наумов. – 4-е изд., перераб. и доп. – М. : Экономистъ, 2006. – 670 с.
121. Виханский О. С. Стратегическое управление : [ученик] / О. С. Виханский. – М. : Гардарики, 2002. – 296 с.
122. Вікова психологія : підруч. / за ред. проф. Г. С. Костюка. – К. : Рад. шк., 1976. – 268 с.
123. Вілков В. Людина і світ / В. Вілков, О. Салтовський. – К., 1987. – С. 209.
124. Вілкова О. Ю. Конструктивні та деструктивні вияви гендерних стереотипів / О. Ю. Вілкова. // Український соціум. – 2004. – № 3 (5). – С. 28–33.
125. Власова О. І. Соціальна психологія організацій та управління : підручник / О. І. Власова, Ю. В. Никоненко. – К. : Центр учбової літератури, 2010. – 398 с.
126. Волкова Н. П. Професійно-педагогічна комунікація : навч. посіб. / Н. П. Волкова. – К. : ВЦ «Академія», 2006. – 256 с., с. 27
127. Вороніна О. А. Соціокультурні детермінанти розвитку гендерної теорії в Росії й на Заході / О. А. Вороніна // Суспільні науки й сучасність. – 2000. – №4. – С. 9–20.
128. Вороніна О. А. Введення в гендерні дослідження (тезовий виклад лекції) / О. А. Вороніна // Матеріали Першої Російської конференції «Валдай-96». – М., 1997. – С. 29–34.
129. Воронін О. Визначення показників економічної ефективності виробництва на основі модифікації ресурсного підходу / О. Воронін // Економіка України. – 2007. – №10. – С. 29-37.
130. Воронкова В. Г. Управління людськими ресурсами : філософські засади : [навч. посіб.] / В. Г. Воронкова – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.
131. Вудкок М., Френсіс Д. Розкутим менеджер / Вудкок М., Френсіс Д. ; пер.с англ. – М. : Дело, 1998. – С. 78.
132. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер: для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис : [пер. с англ.]. – М. : Дело, 1991. – 320 с.

133. Вудкок М. Самоменеджмент. Теория и практика : [учебник] / М. Вудкок, Д. Френсис. – М. : Дело, 1991. – С. 12.
134. Вульфсон Б. Управление образованием на Западе: тенденции централизации и децентрализации / Б. Вульфсон // Педагогика. – 1996. – № 2. – С. 102–108.
135. Вунд В. Введение в философию / В. Вунд. – М. : Добросвет, 2006. – 356 с.
136. Выготский Л. С. Психология развития человека / Л. С. Выготский. — М. : Изд-во Смысл; Изд-во Эксмо, 2005. — 1136 с.
137. Выготский Л. С. Развитие личности и мировоззрения ребенка / Л. С. Выготский // Психология личности. Хрестоматия. – СПб. : Питер, 2002. – 480 с.
138. Высочина М. В. Разработка элементов модели оценки эффективности функционирования предприятия / М. В. Высочина // Культура народов Причерноморья. – 2005. – №3. – С. 24-28.
139. Гаврилин А. Развитие отечественных гуманистических воспитательных систем / А. Гаврилин. – Владимир : ВОИУУ. – 1998. – 208 с.
140. Гаврилова Т. П. Понятие эмпатии в зарубежной литературе. Исторический обзор и современное состояние проблемы / Т. П. Гаврилова // Вопросы психологии. – 1975. – № 2. – С. 147 – 158.
141. Гаєвський Б. А. Основи науки управління / Б. А. Гаєвський. – К., 1997. – 268 с.
142. Гайворонська О. М. До питання про імідж та технології його формування / О. М. Гайворонська // Наука і освіта. – 2004. – № 3. – С. 29-30.
143. Галузинський В. М. Педагогіка : теорія та історія [підручник] / В. М. Галузинський, М. Б. Євтух. – К. : Вища школа, 1995. – 237 с.
144. Гармаш Е. Б. Формирование педагогической культуры будущего учителя: / На материале пед. дисциплин / : автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.01/ Е. Б. Гармаш. – К., 1990. – 20 с. с. 4-5
145. Гаррисон Р. Управленческий учёт / Гаррисон Р., Норин Э., Брюэр П. – СПб. : Питер. – 2011. – 592 с.
146. Гастев А. К. Как надо работать Практическое введение в науку организации труда / А. К. Гастев. – М. : Экономика, 1972. – 89 с.
147. Генов Ф. Психология управления : Основные проблемы / Ф. Генов : пер. с болг. Л. Леонидовой. – М. : Прогресс, 2002. – 411 с.
148. Герасимчук А. Філософія : курс лекцій для студентів та аспірантів вищих навчальних закладів / А. Герасимчук, С. Шейко. – Київ-

Полтава, 1999. – 188 с. Дробницкий О. Мир оживших предметов. Проблема ценности и марксистская философия / О. Дробницкий. – М. : Политиздат, 1967. – 267 с.

149. Гердер И. Г. Идеи к философии истории человечества / И. Г. Гердер ; перевод и примечания А. В. Михайлова ; ответственный редактор А. В. Гулыга. – Москва : Издательство “Наука”, 1977. – (Серия “Памятники исторической мысли”).

150. Гершунский Б. С. Философия образования для XXI века (В поисках практико-ориентированных образовательных концепций) / Б. С. Гершунский. – М. : Изд-во “Совершенство”, 1998. – 608 с.

151. Гершунский Б. С. Прогностические методы в педагогике / Б. С. Гершунский. – К., 1974. – 208 с.

152. Гессен С. И. Основы педагогики. Введение в прикладную философию / С. И. Гессен ; отв. ред. и сост. П. В. Алексеев. – М. : Школа-Пресс, 1995. – 447 с.

153. Гибсон Дж. Л. Організації: поводження, структура, процеси / Гибсон Дж. Л., Иванцевич Д. М., Доннелли Д. Х.-мол. – М. : ИНФРА-М, 2000. – XXVI. – 602 с.

154. Гирц К. Интерпретация культур / К. Гирц ; пер. с англ. – М. : «Российская политическая энциклопедия» (РОССПЭН), 2004. – 560 с.

155. Гін А. Основи педагогічної майстерності / Анатолій Гін // Завуч. – 2000. – №8. – С. 1-6.

156. Гірняк О. М. Менеджмент : теоретичні основи і практикум : [навч. посіб. для студентів вищих закладів освіти] / О. М. Гірняк, П. П. Лазановський. – К. : Магнолія плюс, 2003. – 267с.

157. Глинский Б. А. Моделювання як метод наукового дослідження : гносеологічний аналіз / Б. А. Глинский, Б. С. Грязнов, Б. С. Динін, Є. П. Нікітін. – М. : Вид-во МГУ, 1965. – 147 с.

158. Глоссарий терминов рынка труда, разработки стандартов образовательных программ и учебных планов. Европейский фонд образования. ЕФО, 1997. – 160 с.

159. Говорун Т. В. Гендерна психологія / Т. В. Говорун, О. М. Кікінежді. – К.: Вид. центр «Академія», 2004. – 308 с.

160. Гончар Т. І. формування комунікативної культури молодших школярів в умовах дозвілля : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.06 – «Теорія, методика і організація культурно-просвітницької діяльності» / Т. І. Гончар. – К., 2003. – 20 с., с. 4.

161. Гончаренко С. У. Педагогічні дослідження. Методологічні поради молодим науковцям / С. У. Гончаренко. – Київ-Вінниця : ДОВ «Вінниця», 2008. – 278 с.
162. Гончаренко С. У. Принцип фундаментальності освіти / С. У. Гончаренко // Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти : Зб. наук. пр. / за ред. Л. Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО та О.Г. РОМАНОВСЬКОГО. – Харків : НТУ «ХПІ», 2004. – Вип. 5 (9). – С. 107-118.
163. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник / С. У. Гончаренко. – К.: Либідь, – 1997. – 374 с.
164. Гончаров В. В поисках совершенства управления : руководство для высшего управленческого персонала / В. Гончаров. – М. : МП «Сувенир», 1993. ???
165. Горбунов И. В. Внутришкольное управление : теория и опыт педагогических и управленческих инноваций / И. В. Горбунов. – М., 1995. – 231 с.
166. Горський В. Україна в історико-філософському вимірі / В. Горський // Філософська і соціологічна думка. – 1993. – № 2. – С. 10-32.
167. Грабовська І. Про українську жінку в політиці і не тільки / І. Грабовська // Сучасність. – 2004. – № 3. – С. 82-91.
168. Гретьак В. Менеджеру о менеджменте / В. Гретьак. – К. : Україна, 1995. – 103 с.
169. Гримшоу Дж. Ідея «жіночої етики» / Дж.Гримшоу // Фемінізм: Схід. Захід. Росія: Сб. ст; Під ред. М.Т.Степаняец. - М.: Наука, Изд. фир-ма «Східна Література», 1993. - С. 8-29.
170. Гриньова В. М. Формування педагогічної культури майбутнього вчителя: теоретичний та методичний аспекти : автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04 / В. М. Гриньова. – К., 2001. – 45 с.
171. Гриффин Р. Международный бизнес / Р. Гриффин, М. Пастей. – СПб. : издательский дом «Питер». – 2006. – 1088 с.
172. Гриценко Т. Б. Етика ділового спілкування: навч. посіб. / Т. Б. Гриценко. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 344 с.
173. Громкова М. Психология и педагогика профессиональной деятельности учебное пособие для вузов / М. Громкова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 415 с.
174. Громовий В. Спосіб. У який робиться справа / В. Громовой // Директор школи . – 2005. – № 45.

175. Грошев И. Организационная культура : [учеб. пособие для студ. высш. учебн. заведений] / И. Грошев, П. Ємельянов, В. Юрьев. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2004. – 288 с.
176. Гузик М. П. Утвердження авторської школи-комплексу / М. П. Гузик. – Педагогічна газета. – 1999. – №10. – С. 4-5.
177. Гуревич П. Философия культуры : [учебник для высш. шк.] / П. Гуревич. – М. : Изд. дом NOTA BENE, 2001. – 352 с.
178. Гурко Т. А. Соціологія статі й гендерних відносин / Т. А. Гурко // Соціологія в Росії / під ред. В. А. Ядова. – М., 1998. – С. 173–195
179. Гусинский Э. Н. Построение теории образования на основе междисциплинарного системного подхода: автореф. дис. на соискание учен. степени д-ра пед. наук : спец. 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / Э. Н. Гусинский. – М. : Моск. пед. гос. ун-т им. В.И. Ленина, 1994. – 32 с.
180. Давидович В. Сущность культуры / В. Давидович, Ю. Жданов. – Ростов-на-Дону, Изд-во Ростов. ун-та, 1979. – 263 с.
181. Давыденко Т. Теоретические основы рефлексивного управления школой / Т. Давыденко. – М., 1996. – 468 с.
182. Давыденко Т. М. Рефлексивное управление школой : [теория и практика] / Т. М. Давыденко. – М. : Белгород, 1995. – 251 с.
183. Даниленко Л. В. Все об имидже: от подходов до рекомендаций / Л. В. Даниленко // Маркетинг и маркетинговые исследования. – 2007. – № 4. – С. 292-304.
184. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Л. І. Даниленко. – К. : Шкільний світ, 2007.– 120 с.
185. Даниленко Л. І. Управління інклюзивною школою на засадах менеджменту освітніх інновацій / Інклюзивна школа: особливості організації та управління : навчально – методичний посібник / кол. : авторів : Колупаєва А. А., Найда Ю. М., Софій Н. З. та ін. ; за заг.ред. Л. І. Даниленко. – К., 2007. – 128 с.
186. Даниленко Л. І. Освітній менеджмент : навчальний посібник для викладачів інститутів післядипломної освіти, керівників навчальних закладів, слухачів курсів підвищення кваліфікації» / Л. І. Даниленко, Л. Карамушка. – Київ, «Шкільний світ», 2003 – 389 с.
187. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : [моногр.] / Л. І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 358 с.

188. Даниленко Л. І. Освітній менеджмент : [навчальний посібник] / Л. І. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
189. Даниленко Л. І. Модернізація змісту форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: моногр / Л. І. Даниленко. – К. : Логос, 1998. – 140 с.
190. Данчева О. В. Що таке імідж / О. В. Данчева, Ю. М. Швалб // Практична психологія в економіці та бізнесі. – К., 1999. – С. 172-178.
191. Дарманський М. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні / М. Дарманський. – Хмельницький : Поділля, 1997. – 384 с.
192. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт ; пер. с англ. – СПб. : Питер, 2002. – 253 с.
193. Дафт Р. Л. Уроки лідерства / Р. Л. Дафт. – М. : ЕКСМО, 2007. – 480 с.
194. Демократизація функціонального устрою закладу освіти як складова управління / Л. Онищук // Освіта і управління, 2003. – № 1. – С. 67-74.
195. Демократичне, громадське-суспільне-державно-суспільне керування загальним утворення теорія й практика : матеріали Междунар. науч.-практ. конф., м. Тверь, 22-24 апр. 2003 р. – М. : МАСШС, 2003. – 171 с.
196. Державне управління у сфері освіти: конспект лекцій з дисциплін нормативної частини магістерської програми за спеціальністю “Державне управління у сфері освіти” / авт. кол.: Н. Г. Протасова, С. В. Крисюк, Т. О. Лукіна та ін. ; за заг. ред. Н. Г. Протасової. – К. : НАДУ, 2012. – 60 с.
197. Держкова Н. П. Новая модель повышения квалификации управленческих кадров школ города Москвы / Н. П. Держкова // Журнал руководителя управления образованием. 2013. – С. 77-80.
198. Деркач А. А. Акмеологические основы развития профессионала / А. А. Деркач. – М. : Издательство Московского психолого-социального института; Воронеж : НПО «МОДЭК», 2004. – 752 с.
199. Деркач А. А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. Акмеологические основы управленческой деятельности / А. А. Деркач. – М. : РАГС, 2000. – 340 с.
200. Дж. Стюарт О свободе / Дж. Стюарт, Дж. Миль ; пер. с англ. А. Фридмана // Наука и жизнь. – 1993. – № 11.
201. Джекобс С. Гендер / С. Джекобс // Великий тлумачний соціологічний словник (Collins) / пер. з англ. – М.: Віче: АСТ, 1999. – С. 109-110.

202. Джордж Г. Мід Мид Дж. Г. Избранное : Сб. переводов / РАН. ИНИОН. Центр социал. научн.-информ. исследований. Отд. социологии и социал. психологии ; сост. и переводчик В. Г. Николаев ; Отв. ред. Д. В. Ефременко. – М., 2009. – 290 с.
203. Дзвінчук Д. І. Психологія управління : [навч. посіб.] / Д. І. Дзвінчук, В. М. Кушнірюк. – Івано-Франківськ : ІФНТУНГ, 2011 – 260 с.
204. Дзюба Т. М. Педагогічна конфліктологія у загальноосвітньому навчальному закладі : [посібник для вчителів, керівників навчальних закладів] / Т. М. Дзюба. – Полтава, 2002. – 126 с.
205. Дзюба Т. М. Формування психологічної готовності заступника директора школи до взаємодії з учителями в умовах конфлікту : автореф. дис. ...канд. психол. наук: 19.00.07 / Т. М. Дзюба. – К., 2007. – 20 с.
206. Дзюба Т. М. Самоменеджмент: уміння вчителя керувати часом / Т. М. Дзюба // Шлях освіти. – 2003. – № 2. – С. 33-34.
207. Дил Т. Корпоративные клики: определение культур // В кн.: Эффективный менеджер: взгляды и иллюстрации / под общ. ред. Д. Биллсберри. – М. : МИМ Линк, 1999. – С. 98-112.
208. Діденко В. Людина і світ. / В. Діденко. – К. : Педагогіка, 1996. – 168 с.
209. Діденко В. Філософія: проблеми, категорії, теорії : навч. посібник для ліцеїстів, гімназистів, студентів вузів / В. Діденко. – К. : Педагогіка, 1996. – 190 с.
210. Діл Т. Корпоративні кличі: визначення культур / Т. Діл, А. Кеннеді // У кн.: Эффективный менеджер: погляди й ілюстрації / під заг. ред. Д. Біллсберрі. – М. : МИМ Линк, 1999. – С. 98–112.
211. Дмитренко Г. А. Людиноцентрична освіта як імператив підвищення якості життя населення України / Г. А. Дмитренко // Економіка і Держава. – № 2.– 2009. – С. 39-42.
212. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент: целевое управление персоналом организации : уч пособ. / Г. А. Дмитренко. – 3-из. и спр. и допол. – К. : МАУП, 2006. – 192 с.
213. Дмитренко Г. А. Управління людськими ресурсами : навчальний посібник / Г. А. Дмитренко. – Київ – Херсон : Олді Плюс, 2006.
214. Дмитренко Г. А. Стратегический менеджмент : целевое управление персоналом организаций : [учебное пособие] / Г. А. Дмитренко [3-е изд., испр. и доп]. – К. : МАУП, 2006. – 224 с.

215. Дмитренко Г. А. Формирование новой управленческой культуры в Украине: антропосоциальный поход / Г. А. Дмитренко // Концентруючи увагу: корпоративна культура організацій ХХІ століття : зб. наук. праць / під заг. ред. Г. Л. Хаєта. – Краматорськ : ДДМА, 2003. – С. 13–19.
216. Дойч М. Разрешение конфликта [конструктивные и деструктивные процессы] / [М. Дойч](#). – М. : Воронеж, 2005. – 333 с.
217. Долгов А. И. Теория организации : [учебное пособие] / А. И. Долгов. – М. : Флинта: МПСИ, 2008.– 224 с.
218. Долженко О. В. Нариси за філософією освіти / О. В. Долженко – М. : Промо-медіа, 1995. – 239 с.
219. Драч І. І. Формування творчої особистості у вищих навчальних закладах / І. І. Драч // Проблеми освіти: наук.- метод. зб. / Кол. авт. – К. : Наук.-метод. центр вищої освіти, 2004. – Вип. 37. – С. 89 – 90.
220. Драч І. І. Деякі аспекти активізації навчально-творчої діяльності студентів ВНЗ / І. І. Драч // Нові технології навчання : наук.-метод. зб. / кол. авт. – К. : Наук.-метод. центр вищої освіти, 2006. – № 44. – С. 27-31.
221. Дроти Д. Паблісити и паблік рилейшнз [перевод с англійського] / Д. Дроти. – М. : Филинь, 1998. – 288 с.
222. Друкер П. Энциклопедия менеджмента : [пер. с англ] / П. Друкер. – М. : “Вильямс”, 2004. – 432 с.
223. Друкер П. Завдання менеджменту в ХХІ столітті / П. Друкер : перекл. з англ. – М. : Вільямс, 2000. – 272 с.
224. Друкер П. Ф. Практика менеджмента / П. Ф. Друкер ; пер. с англ. – М.: Издательский дом «Вильямс», 2007.– 400 с.
225. Дубасенюк О. А Професійна підготовка майбутнього вчителя до педагогічної діяльності : монографія / О. А. Дубасенюк. – Житомир : Житомирський державний педагогічний університет, 2003. – 192 с.
226. Дубинін Н. П. Філософські соціологічні аспекти генетики людини / Н. П. Дубинін // Питання філософії. – 1971. – № 1. – С. 36-45.
227. Дуглас Мак Грегор Человеческая сторона предприятия / Д. Мак Грегор. – Нью-Йорк, 2006. – 256 с.
228. Дудкевич Т. В. Практична психологія: [навчальний посібник] / Т. В. Дудкевич, О. В. Савицька. – К. : Центр учбової літератури, 2007. – 256 с.
229. Дунаевский Ф. Р. Об индустриализации в управленческой работе / Ф. Р. Дунаевский //Производство, труд, управление. – 1925. – № 4(6).

230. Дэйвис К. Социология демографического поведения / К. Дэйвис. – М., 1965.
231. Дьюї Дж. Школа і суспільство / Дж. Дьюї // Коваленко Є. І. Історія зарубіжної педагогіки : хрестоматія / Є. І. Коваленко. – К. : Центр навч. літ., 2006. – С. 449–463.
232. Дьяченко М. М. Психологические проблемы готовности к деятельности / М. М. Дьяченко, А. А. Кандыбович. – Минск : Изд-во Белорус. ун-та, 1976. – 176 с.
233. Евладова Е. Дополнительное образование детей : [учеб. для студ. пед. училищ и колледжей] / Е. Евладова, Л. Логинова, Н. Михайлова. – М., 2004. – 349 с.
234. Економічні передумови та можливості формування інтеграційної моделі України/ Н. Крилова // Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Економіка, 2008. – № 103. – С. 34-39.
235. Емельянов С. М. Практикум по конфликтологии : [3-е изд., перераб. и доп.] / С. М. Емельянов. – СПб.: Питер, 2009. – 384 с.
236. Енциклопедія освіти. Акад. пед. наук України : головний ред В.Г.Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008 – 372 с.
237. Еропкин А. Имидж руководителя : [учебное пособие] / А. Еропкин, Н. Сидорова. – М. : Эксмо, 1999. – 200 с.
238. Ефективність управління загальноосвітньою школою : соціально-педагогічний аспект / Н. М. Островерхова, Л. І. Даниленко. – Київ : Школяр, 1996. – 302 с.
239. Єгорова Є. Мовний імідж як створення сприятливого образу політика / Є. Єгорова. – К. : Знання, 2000. – 198 с.
240. Єльникова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні : [монографія] / Г. В. Єльникова – К. : ДАККО, 1999. – 303 с.
241. Єльникова Г. Управлінська компетентність / Г. Єльникова. – К. : Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с., С. 103.
242. Єльникова Г. В. Основи адаптивного управління : [курс лекцій] / Г. В. Єльникова. – К., 2003. – 104 с.
243. Єльникова Г. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу / Г. Єльникова // Імідж сучасного педагога. – 2005. – № 1-2 (50–51) – С. 23–28.

244. Єрмаков І. Г. Життєва компетентнісність особистості: від теорії до практики : науково-методичний посібник / І. Г. Єрмаков. – Запоріжжя : Центріон, 2005. – 640 с.
245. Єфімова С. М. Налагодження партнерських стосунків з родинами / Інклюзивна школа: особливості організації та управління : навчально – методичний посібник / кол. авторів: Колупаєва А. А., Найда Ю. М., Софій Н. З. та ін. ; за заг. ред. Л. І. Даниленко. – К., 2007. – 128 с.
246. Жерносек І. П. Організація науково-методичної роботи в школі / І. П. Жерносек. – Х. : Основа, 2006. – Вип. 9 (45). – 128 с., с. 117
247. Жигалов В. Основи менеджменту і управлінської діяльності : [підручник] / В. Жигалов, Л. Шимановська. – К. : Вища школа, 1994. – 223 с.
248. Жигалов В.Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності / В. Т. Жигалов, Л. М. Шимановська. – К. : Вища шк., 1994. – 223 с.
249. Жилкин Д. С. „Леди-босс” / Д. С. Жилкин, Н. А. Тигунцева // Журнал прикладной психологии. – 2003. – № 3. – С. 21-23.
250. Жуковская А. И. Организационная культура и управленческая деятельность в современной школе / А. И. Жуковская // Инновации в образовании. – 2003. – Вып. № 1. – С. 70–82.
251. Жуковская А. И. Управленческая деятельность в практике школы и организационная культура / А. И. Жуковская // Наука и школа. – 2003. – № 5. – С. 45-52.
252. Журавлёв В. И. Взаимосвязь педагогической науки и практики / В. И. Журавлев. – М. : Педагогика, 1984. – 176 с.
253. Журавлев Д. Имидж учителя-необходимость или дань моде? // Народное образование. – 2003. – №7. – С. 213-218
254. Журавлев Д. Имидж учителя – необходимость или дань моде? / Д. Журавлев. // Народное образование. – 2003.– №7. – С. 213-218
255. Журавльова Л. П. Психологія емпатії : монографія / Л. П. Журавльова. – Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2007. – 328 с.
256. Заболоцька О. С. Компетентнісний підхід як освітня інновація: порівняльний аналіз / О. С. Заболоцька // Вісник Житомирського державного університету. – 2008. – Вип. 40. – С. 63-68. (Педагогічні науки).
257. Загальна психологія : [підручник для студентів вищ. навч. закладів] / За заг. ред. С.Д. Максименка. – К., 2000. – 307 с.
258. Загальне документознавство : [навч. посібник для студ. вищих навч. закл.] / Ю. І. Палеха, Н. О. Леміш. – Київ : Ліра – К, 2008. – 395 с.

259. Загвязинский В. И. Педагогическое творчество учителя / В. И. Загвязинский. – М. : Педагогика, 1987. – 160 с.
260. Загвязинский В. И. Творчество в управлении школой / В. И. Загвязинский, С. А. Гильманов. – М. : Знание, 1991. – 64с.
261. Зайверт Л. Ваше время – в Ваших руках / Л. Зайверт ; пер. с нем. Л.Н.Цедилина ; под ред. Н. А. Врублевской. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 268 с.
262. Заир-Бек Е. Основы педагогического проектирования / Е. Заир-Бек. – СПб., 1995. – 234 с.
263. Зайцев Л. Организационное поведение : [учебник] / Л. Г. Зайцев, М. И. Соколова. – М. : Магистр, 2008. – 460 с.
264. Закон України “Про загальну середню освіту”// Інформаційний збірник Міністерства освіти України. – 1999. – № 15. – С. 6-30.
265. Закон України “Про освіту”: Прийнятий Верховною Радою України 23 березня 1996р – К. : Законодавства, 1996. – 36 с.
266. Закон України «Про пріоритетні напрями інноваційної діяльності в Україні» від 16 січня 2003 року N 433-IV (Відомості Верховної Ради (ВВР). – 2003. зі змінами, внесеними згідно із Законом N 3076-IV (3076-15) від 04.11.2005.
267. Занковский А. Н. Организационная психология / А. Н. Занковский. – М. : Социс, 2002. – 275 с.
268. Занковский А. Психология деловых отношений / А. Занковский. – М. : Изд. центр ЕОАИ, 2008. – 384 с.
269. Занковский А. Н. Організаційна психологія / А. Н. Занковский. – М. : Флінта, 2002. – 384 с.
270. Заренок Н. Культура управления : учеб. пособие / Н. Заренок. – Мн. : Выш. шк., 1990. – 156 с.
271. Зарецкая И.И. Профессиональная культура педагога / И. И. Зарецкая : [2-е изд. Перероб. і доп.] – М. : АНО“ЦНПРО”,2012. – 160 с.
272. Заржевский С. Г. Организационная культура в современной России : автореф. дисс. канд. философ, наук: 09.00.11 / С. Г. Заржевский. – М., 1997.
273. Заславская О. В. Шляхи перетворення освітнього простору в соціокультурний простір освіти / О. В. Заславская // Емоційний компонент змісту естетичної освіти : міжнар. наук.-практ. конф. (Тула, 11-13 квітня 2006 р.) / під заг. ред. Л. М. Седуновой. – Тула, 2006. – С. 3-9.
274. Захаренко О. А. З щоденника директора школи / О. А. Захаренко. – Рад. шк. – 1987. – № 5. – С. 66-68.

275. Захаренко Г. В. Тайм-менеджмент / Г. В. Захаренко. – СПб. : ПИТЕР, 2004. – 126 с.
276. Захарченко Е. Ю. Педагогическая культура и культурно-образовательная ситуация / Е. Ю. Захарченко // Педагогика. – 1999. – № 3. – С. 69-73., с. 69-70
277. Здравомислова Є. А. Соціальна конструкція гендера й гендерна система в Росії / Є. А. Здравомислова, А. А. Темкина // Матеріали Першої Ріс. років. шк. по жен. і генд. иссед. «Валдай -96». – М., 1997. – С. 84-89.
278. Здравомислова Є. А. Соціальне конструювання гендера / Є. А. Здравомислова, А. А. Темкина // Соціологічний журнал. – 1998. – № 3–4. – С. 171–182.
279. Здравомислова Є. А. Соціологія гендерних відносин і гендерний підхід у соціології / Є. А. Здравомислова, А. А. Темкина // Соціологічні дослідження. – 2000. – № 11. – С. 15–24.
280. Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании / И. А. Зимняя. – М Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004. – 42 с.
281. Зинкевич-Евстигнеева Т. Д. Теория и практика командообразования. Современная технология создания команд / Зинкевич-Евстигнеева Т. Д., Фролов Д. Ф., Грабенко Т. М. ; под ред. Т. Д. Зинкевич-Евстигнеевой. – СПб. : Речь, 2004. – 304 с.
282. Зінченко Д., Ніколенко Е.»Управління розвитком ЗНЗ» / Д. Зінченко, Е. Ніколенко // «Директор школи». № 9. вересень, 2008. – С. 84-89.
283. Змеев С. И. Андрагогика: основы теории, истории и технологии обучения взрослых / С. И. Змеев. – М. : Per se, 2007. – 271 с.
284. Золотарева А. В. Интегративно-вариативный подход к управлению учреждениями дополнительного образования детей : автореф. дисс. на соискание учен. степени д-ра пед. наук : спец. 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / А. В. Золотарева. – Ярославль, ЯГПУ им. К.Д. Ушинского, 2006. – 38 с.
285. Золотарева А. В. Интегративно-вариативный подход к управлению учреждениями дополнительного образования детей : дис. на соискание учен. степени д-ра пед. наук : спец. 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / А. В. Золотарева. – Ярославль, 2006. – 450 с.

286. Зязюн І. А. Педагогічний професіоналізм у контексті професійної свідомості / І. А. Зязюн // Педагог професійної школи : Зб. наук. пр. – К. : Науковий світ, 2001. – Вип. 1. – С. 8-17.
287. Иванова Т. В. Формирование педагогической культуры будущего учителя в учебном процессе (на материале дисциплин пед. цикла): дисс... канд. пед. наук / Т. В. Иванова. – Луганск, 1991. – 222 с., с. 38
288. Иванова Т. Ю. Теория организации / Т. Ю. Иванова, В. И. Приходько. – СПб. : Питер, 2004. – 296 с.
289. Идентичность в системе психологического знания // Психология и психотехника. – 2011. – № 7 (34). – С. 6-14.
290. Идея школы диалога культур / [Курганов С., Соломадин И., Осетинский В., Донская Е.] // Школа сотрудничества : практическое руководство для тех, кто хочет стать любимым учителем. – М. : Первое сентября, 2000. – С. 118-125.
291. Иконникова С. Диалог о культуре / С. Иконникова. – Л. : Лениниздат, 1987. – 205 с.
292. Инновационные технологии в гуманитарном вузе / В. Носков, А. Кальянов, О. Мирошниченко и др. ; [под ред. проф. В. Носкова]. – Донецк : ООО «Лебедь», 2002. – 288 с.
293. Ионин Л. Г. Культура материальная и духовная / Л. Г. Ионин // Новая философская энциклопедия : В 4-х тт. ; под редакцией В. С. Стёпина. – М. : Мысль. 2001.
294. Исаев И. Ф. Теория и практика формирования профессионально-педагогической культуры преподавателя высшей школы / И. Ф. Исаев. – Москва – Белгород, 1993. – 219 с. с. 83 с. 30
295. Исаев И. Ф. Профессионализм преподавателя : культура, стиль, индивидуальность : науч. пособие / И. Ф. Исаев, Л. Н. Макарова. – М. : Белгород : Изд. БГУ, 2002. – 196 с.
296. Исаев. И. Ф. Теоретические основы формирования профессионально-педагогической культуры преподавателя высшей школы : дис. на соискание учен. степени д-ра пед. наук : спец. 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / И. Ф. Исаев. – М., 1993. – 468 с.
297. Исследование систем управления : учебник / Э. М. Коротков. – М. : Издательско-консалтинговая компания «ДеКА», 2000. – 130 с.
298. История философии в кратком изложении / пер. с чешского И. Богута. – М. : Мысль, 1994, – 590 с.

299. Іванова Т. В. Професійна культура майбутнього вчителя / Т. В. Іванова // Педагогіка і психологія. – 1995. – № 2. – С. 86–93., С. 87.
300. Іванова Т. Ю. Теорія організації. / Т. Ю. Іванова, В. І. Приходько – СПб, 2004. – 209 с.
301. Імідж школи на порозі ХХІ століття : практико зорієнтований посіб. / за ред. І. Г.Єрмакова. – К., 1998. – 382 с.
302. Інтерактивні технології навчання : [науково-методичний посібник] / [за ред. О. І. Пометун]. – К. : Видавництво А. С. К., 2004. – 192 с.
303. Ісаєв І. Школа як педагогічна система: Основи управління / І. Ісаєв. – М.; Білгород, 1997. – 312 с.
304. Ісаєв І. Ф. Теорія і практика формування професійно-педагогічної культури викладача вищої школи : [навч. посіб.] / І. Ф. Ісаєв. – М. : Белгород, 1993 – 219 с.
305. К вопросу о компетентном подходе в российском образовании / [О. М. Карпенко, О. И. Лукьяненко, Л. И. Денисович и др.] // Инновации в образовании. – 2004. – № 6. – С. 5-13.
306. Кабушкин Н. Основы менеджмента : [учеб. пособие] / Н. Кабушкин. – 4-е изд. – Мн. : Новое знание, 2001. – 336 с., С. 189.
307. Каган М. Человеческая деятельность / М. Каган. – М., 1974. – С. 188–220., 188–220
308. Каган М. С. Філософська теорія цінності / М. С. Каган. – Спб : Петрополіс. – 1997. – 205 с.
309. Калинина Л. С. Анализ конденсационных полимеров / Л. С. Калинина. – М., 1984. – 296 с.
310. Калініна Л. М. Моделі управлінської діяльності керівника школи // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи : збірник наукових праць / Л. М. Калініна ; за ред. Л. І. Даниленко та ін. – К. : Логос, 2000. – С. 35-42.
311. Калініна Л. М. Проект інноваційної школи: стратегічне планування, управління інноваціями / Л. М. Калініна, Т.Д. Капустеринська. – Х. : Основа, 2007. – 96 с.
312. Калініна Л. М. Соціальний контекст загальнонаукового феномену поняття «механізм» [Електронний ресурс] / Л. М. Калініна // Теорія і методика управління освітою. – 2014. – № 2 (14). – Режим доступу : [http://umo.edu.ua/katalog/793-elektronne-naukove-fahove-vydannja-qteorija-ta-metodyka-upravlinnja-osvitojuq-vypusk-2\(14\)-20154](http://umo.edu.ua/katalog/793-elektronne-naukove-fahove-vydannja-qteorija-ta-metodyka-upravlinnja-osvitojuq-vypusk-2(14)-20154) (Назва з екрана).

313. Калініна Л. М. Феномен управління: суть і специфіка: (міждисциплінарний аналіз) / Л. М. Калініна // Вересень. – 2000. – № 1 (11). – С. 10-19.
314. Калініна Л. М. Теоретико-прикладні аспекти формування інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : [моногр.] / Л. Калініна ; НАПН України. Ін-т педагогіки. – Київ : Педагогічна думка, 2012. – 159 с.
315. Калініна Л. М. Моделі управлінської діяльності керівника школи / Педагогічні інновації : ідеї, реалії, перспектива : [зб. наук. праць] / Л. М. Калініна. – К. : Логос, 2000. – 300 с .
316. Каммель А. Как преодолеть противодействие запланированным организационным изменениям / А. Каммель, Й. Хентце // Проблемы теории и практики управления. – 1997. – № 3. – С. 70-75.
317. Канаев Б. И. Педагогический анализ результатов образовательного процесса : [монография] / Б. И. Канаев. – М. ; Тольятти : ИНОРАО, 2003. – 256 с.
318. Кан-Калик В. А. Учителю о педагогическом общении. Для учителя / В. А. Кан-Калик. – М. : Просвещение, 1987. – 190 с.
319. Кант И. Критика практического разума [Електронний ресурс] – Режим доступу: <http://www.philosophy.ru/library/kant/omn.html>.
320. Кант И. Сочинения / И. Кант. – Т. 4. – М., 165 – С. 270.
321. Капітонов Е. А. Корпоративна культура: теорія і практика / Е. А. Капітонов, Г. П. Зінченко, А. Е. Капітонов. – М., 2005.
322. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. / Л. М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 423 с.
323. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посіб. / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
324. Карамушка Л. Психологія освітнього менеджменту : [навчальний посібник] / Л. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
325. Карамушка Л. М. Психологічні основи управління в системі середньої освіти: [навч. посібник.] / Л. М. Карамушка – К. : Інститут змісту та методів навчання, 1997. – 180 с.
326. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. / Л. М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
327. Карелова Г. Н. Тендерна адаптація: структурні й процесуальні аспекти на прикладі аналізу адаптації російських жінок в умовах соціальної

трансформації 90-х г.г. ХХ століття : автореф. дис. на соискание учен. степени д-ра социол. наук : спец. 22.00.04 « Соц. структура, соц. институты и процессы » / Г. Н. Карелова ; Рос.акад. гос. службы при Президенті РФ. – М., 1998. – 44 с.

328. Карлоф Б. Деловая стратегия : концепция, содерж., символы : [пер. с англ.] / Б. Карлоф ; ред. Е. В. Виноградова. – М. : Экономика, 1991. – 239 с.

329. Карпенко О. В. Програмно- цільовий метод у бюджетуванні галузі «Освіта» / О. В. Карпенко // Збірник наукових праць. – К.; Миколаїв: Видавництво «Іліон», 2008. – Вип. 1. – С. 152-166.

330. Карпичев В. Самоменеджмент : Введение в проблему / В. Карпичев // Проблемы теории и практики управления. – 1994. – № 5. – С. 103-107.

331. Картрайт С. Стресс на рабочем месте / С. Картрайт, К. Л. Купер ; пер. с англ. – Харьков : Гуманитарный Центр, 2004. – 236 с.

332. Кеннеди Л. У. Качественный менеджмент в неприбыльной сфере / Л. У. Кеннеди ; пер. с англ. – СПб. : Просвещение, 1994. – 37с.

333. Керівник : мистецтво самоуправління : тижневик самоменеджменту / Автор-упоряд. Л.В.Галіцина. – К. : Шк. світ, 2010. – 136 с.

334. Кирилова Н. А. Ценностные ориентации в структуре интегральной индивидуальности старших школьников / Н. А. Кирилова // Вопросы психологии. – 2000. – № 4. – С. 27-37.

335. Кириченко М. О. Управління загальним навчальним закладом (методологічний аспект) : дис. канд. пед. наук: 13.00.01 / М. О. Кириченко. – К., 2001. – 165 с.

336. Кирьякова А. В. Педагогическая аксиология и инновационные процессы в обучении : [учеб. пособие] / А. В. Кирьякова, Г. А. Мелекесов. – М. : Компания Спутник, 2004. – 104 с.

337. Кирьякова А. В. Теорія орієнтації особистості у світі цінностей : [моногр.] / А. В. Кирьякова. – Оренбург, 1996. – 188 с.

338. Клепко С. Ф. Конспекти з філософії освіти / С. Ф. Клепко. – Полтава : ПОШПО, 2007. – 420 с.

339. Клецина И. С. Психологія гендерних відносин: Теорія й практика / И. С. Клецина. – СПб.: Алетейя, 2004. – 408 с.

340. Клещев А. Г. Развитие корпоративной культуры фирмы / А. Г. Клещев, О. Ю. Бороздина, З. В. Брагина . – Кострома : [О-во «Знание» России, Костром. обл. орг.], 1999. – 134 с.
341. Климов С. Н. Пед. образование и наука. - №10. – 2010. – М., с. 4-5
342. Кнорринг В. И. Теория, практика и искусство управления / В. И. Кнорринг. – М. : Изд-во НОРМА, 1999.– 528 с.
343. Коган Л. Проблемы исследования целостности культуры / Л. Коган. – М. : Мысль, 1992. – 246 с.
344. Козаченко Г. В. Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством / Г. В. Козаченко, Л. М. Христенко // Экономика и управление. – 2006. – №2-3. – С. 86-94.
345. Козелецкий Ю. Человек многомерный : [психологическое эссе] / Ю. Козелецкий. – К. : Лыбидь, 1991. – 288 с.
346. Козер Л. А. Функции социального конфликта / Л. А. Козер // Американская социологическая мысль. – М., 1996. С. 542-556
347. Козлов В. Д. Управление организационной культурой / В. Д. Козлов. – М. : ПМБ АОН при ЦК КПСС, 1990. – 124 с.
348. Коленсо М. Стратегия кайзен для успешных организационных перемен. Эволюция и революция в организации / М. Коленсо. – М. : ИНФРА-М, 2002 – 175 с.
349. Колесникова И. А. Педагогическое проектирование : учеб. пособие для высш. учеб. заведений / И. А. Колесникова, М. П. Горчакова-Сибирская ; под ред. И. А. Колесниковой – М. : Издательский центр “Академия”, 2005. – 288 с.
350. Колесніков Г. О. Концептуальні основи формування організаційної культури українського менеджменту / Г. Колесніков // Вісник Тернопільської академії народного господарства. – 2002. – № 7/4. – С. 23–26.
351. Колесніков Г. О. Підходи щодо формування організаційної культури українського бізнесу / Г.О. Колесніков // Вісник Хмельницького національного університету. Економічні науки. – Хмельницький : ХНУ, 2006. – № 3 (82). – С. 120-123.
352. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія. – К. : МАУП, 2000. – 286 с.
353. Коломінський Н. М. Психологія педагогічного менеджменту : [навчальний посібник] / Н. М. Коломінський. – К., 1996. – 176 с.

354. Колпаков В. М. «Управление менеджментом персонала» : курс лекцій / В. М. Колпаков. – К. : УМО при АПН Кафедра управления персоналом. – 545 с.
355. Колпаков В. М. Методы управления : [учебное пособие] / В. М. Колпаков [2-е изд., испр. и доп.]. – К. : МАУП, 2003. – 368 с.
356. Колпаков В. М. Організація праці мнеджера. / В. М. Колпаков. – К. : МАУП, 2005. – 432 с.
357. Колпаков В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. для студ. вищ. навч.закл. / В. М. Колпаков. – К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 528 с.
358. Колпаков В. М. Самоменеджмент: [навч. посіб.] / Віктор Михайлович Колпаков. – К. : ДП «Видавничий дім «Персонал», 2008. – 528 с.
359. Колют А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу : [навч. пос.] / А. М. Колют. – К.: КНЕУ. – 1998. – 244 с.
360. Комар Ю. М. Самоменеджмент навчання : [навч. посібник для студ. вищ. навч. закладів] / Донецький ін-т ринку та соціальної політики. / Ю. М. Комар – Донецьк : ДІРСП, 2005. – 132 с.
361. Коменский Ян Амос. Учитель учителей (“Материнская школа”, “Великая дидактика” и др. произв. с сокращ.) / Ян Амос Коменский. – М. : Карапуз, 2009, – 288 с.
362. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / під заг. ред. О. В. Овчарук. – К. : “К.І.С.”, 2004. –112 с.
363. Компетентность в современном обществе. – М. : Когито-Центр, 2002.
364. Кон И. С. Психология старшеклассника / И. С. Кон. – М. : Просвещение, 1982. – 207 с.
365. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление/ Ю. А. Конаржевский.– М. : Центр «Педагогический поиск», 2000. – 336 с.
366. Конаржевский Ю. А. Внутришкольный менеджмент / Ю. А. Конаржевский. – М. : Б И., 1992. – 139 с.
367. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевский. – М. : Образовательный центр «Педагогический поиск», 1999. – 224 с.

368. Конаржевский Ю. А. Педагогический анализ учебно-воспитательного процесса и управление школой / Ю. А. Конаржевский. – М. : Педагогика, 1986. – 143 с.
369. Конаржевский Ю. А. Що потрібно знати директору про системи і системний підхід / Ю. А. Конаржевський. – Челябінськ : ЧДПУ, 198
370. Конаржевський Ю. А. Внутришкольный менеджмент / Ю. А. Конаржевский. – М. : Новая школа, 1992. – 118 с.
371. Конаржевський Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевський. – М. : Педагогический поиск, 2000. – 224 с.
372. Конаржевський Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю. А. Конаржевський. – М. : Педагогический поиск, 2000. – 224 с.
373. Кондаков М. И. Теоретические основы школоведения / М. И. Кондаков. – М. : Педагогика, 1982. – 91 с.
374. Коновалова В. Г. Организационная культура / В. Г. Коновалова // Организационное поведение : хрестоматія / [редактор-составитель Д. Я. Райгородский]. – Самара : Изд. дом «Бахрах-М», 2006. – С. 103-119.
375. Кононенко Б. Культурологія в термінах, поняттях, іменах : справочное учебное пособие / Б. Кононенко. – М. : Изд-во „Щит – М”, 1999. – 406 с., С.119-120.
376. Концепція загальної середньої освіти (12-літня школа) // Інформаційний збірник МОН України. – 2002. – № 2.
377. Копман А. Статус арбитражного управляющего / А. Копман // Российская юстиция. – 1999.
378. Корамушко Л. М. Психологія управління / Л. М. Корамушко. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
379. Корнетов Г. Б. Становление демократической педагогики: восхождение к общественно-активной школе : учебное пособие / Г. Б. Корнетов. – М. – Тверь : Научная книга, 2009. – 184 с.
380. Королюк В. С. Стохастичні моделі систем: [навч. посібник для вузів] / В. С. Королюк. – Київ : Либідь, 1993. – 135 с.
381. Королюк С. В. Модель розвитку управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної освіти / С. В. Королюк // Імідж сучасного педагога. – 2004. – № 10. – С. 10-13.

382. Королюк С. В. Управлінська культура керівника ЗНЗ : [лекції з курсу] “Освітній менеджмент та самоменеджмент керівника” / С. В. Королюк. – П. : ПОППО, 2003. – 108 с.
383. Королюк С. В. Управлінська культура керівника школи / С. В. Королюк // Постметодика. – 2003. – № 5-6. – С. 85-88.
384. Короткий тлумачний словник української мови / За ред. Д. Г. Гринчишина. – К. : Рад. шк., 1988. – 320 с.
385. Коротков Е. Концепція якості освіти / Е. Коротков // Підручник для директора. – 2006. – № 7. – С. 11-14.
386. Коротяев Б. И. Педагогика как совокупность педагогических теорий / Б. И. Коротяев. – М. : Просвещение, 1986. – 208 с. С. 32.
387. Корпоративна культура / під ред. А. Г. Поршнева, Б. З. Мільнера. – М., 2003.
388. Кот Г. Формування психологічної культури керівників загальноосвітніх шкіл у системі післядипломної освіти: автореф. дис... канд. психолог. наук: 19.00.07 / Г. Кот. – К., 2004. – 20 с.
389. Кравченко А. Введение в социологию / А. Кравченко. – М. : Новая школа, 1995. – С. 32–34.
390. Кравченко Л. М. Наукові основи підготовки менеджера освіти у системі неперервної педагогічної освіти : дис. доктора пед. наук : 13.00.04 «[Теорія і методика професійної освіти](#)» / Л. М. Кравченко. – Полтава, 2009. – 526 с.
391. Краевский В. В. Дидактический принцип как структурный элемент научного обоснования обучения / В. В. Краевский // Принципы обучения в современной педагогической теории и практике. – Челябинск, 1985. – С. 9-24.
392. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти: Стратегія. Реалізація. Результати / В. Г. Кремень – К. : Грамота, 2005. – 447 с.
393. Кремень В. Г. Сучасний стан, проблемні питання діяльності та перспективи розвитку професійно-технічної освіти / В. Г. Кремень // Проблеми інженерно-технічної освіти : зб. наук. пр. – 2003. – № 5. – С. 7-12.
394. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті: навчальний посібник / В. В. Крижко. – Запоріжжя : Просвіта, 2003. – 234 с.
395. Криксунова И. Создай свой имидж / И. Криксунова. – Спб., 1997. – 333 с.
396. Кримова Н. Б. Способи формування та розвитку організаційної культури навчального закладу / Т. М. Кримова // Управління школою :

- Науково-методичний журнал. – 2009. – № 14. – С. 18–23. Давыдова Г.А. Творчество и диалектика / Г.А. Давыдова. – М.: Наука, 1976. – 175 с.
397. Крисаченко В. Екологічна культура : [навч. посібник] / В. Крисаченко. – К. : Заповіт. – 1996. – 352 с.
398. Кричевский В. Ю. Многогранность управления // Управление современной школой (размышления руководителя) / под ред. В. Ю. Кричевского. СПб., СПбГУПМ, 1998. – 204 с.
399. Кричевский В. Ю. Требования к деятельности личности директора школы; Совершенствование знаний директоров школ об управлении / В. Ю. Кричевский // Директор школы в системе повышении квалификации. – М., 1983
400. Кричевский В. Ю. Управление школьным коллективом / В. Ю. Кричевский. – Л. : Знание, 1985. – 32 с.
401. Кричевский Р. Л. Психология малой группы: Теоретический и прикладной аспекты / Р. Л. Кричевский, Е. М. Дубовская. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1991. – 152 с.
402. Круглова Л. Дефицит культуры: пути преодоления / Л. Круглова. – Л. : Знание, 1990. – 16 с.
403. Круглова Л. Социализм. Человек. Культура / Л. Круглова. – М. : Высшая школа, 1990. – 144 с.
404. Крыжко В. Психология в практике менеджера образования / В. Крыжко, Е. Павлютенков. – СПб. : КАРО, 2002. – 304 с.
405. Крылова Н. Б. Культурология образования / Н. Б. Крылова // Новые ценности образования. – М., 2000. – 272 с.
406. Крысько В. Г. Секреты психологической войны (цели, задачи, средства, методы, формы, опыт) / В. Г. Крысько. – Минск : Харвест, 1999. – 448 с.
407. Кузнецов Ю. Проблемы теории и практики менеджмента / Ю. Кузнецов. – СПб. : СПб. ун-т, 1990. – 206 с.
408. Кузнецов В. М. Педагогічний менеджмент / В. М. Кузнецов // Управління школою. – 2004. – № 33. – С. 14-17.
409. Кузьмина Н. В. Профессионализм личности преподавателя / Н. В. Кузьмина. – М., 1990.
410. Кузьмина Н. В. Профессионализм педагогической деятельности : метод. пособие / Н. В. Кузьмина, А. А. Реан. – СПб., 1993. – 54 с.
411. Куинджи Н. Н. Валеология. Пути формирования здоровья школьников / Н. Н. Куинджи. – М. : Аспект пресс, 2000 – 139 с.

412. Культура безопасности. Доклад Международной консультативной группы по ядерной безопасности. – Серия изданий по безопасности, № 75-INSAG-4. – Вена : МАГАТЭ, 1991. – 39 с.
413. Культурно-образовательная среда: история, современность, перспективы развития : сб. матер, науч.-практ. конф. вузов России. – Елец, 2002. – 199 с.
414. Культурологическая интерпретация эволюции образовательных моделей / И. Видт // Педагогика: Научно-теоретический журнал. – 03/2003. – №3. – С. 32-38.
415. Куні Ч. Соціальна організація / Ч. Куні // Американська соціологічна думка. – М., 1994. – с. 254.
416. Куценко А. В. Механізм управління ефективністю діяльності системи як необхідність для досягнення її цілі / А. В. Куценко // Економіка: проблеми теорії та практики. – Дніпропетровськ : ДНУ, 2006. – Вип. 212. – Т. 1. – С. 147-154.
417. Лаврук В. Учителем школа стоїть / В. Лаврук // Директор школи. – 2006. – № 9 (393). – С. 3-15
418. Лазарев В. С. Управление инновациями в школе : учебное пособие / В. С. Лазарев. – М. : Центр педагогического образования, 2008.
419. Лазарев В. Н. Управленческие решения : [текст лекций] / В. Н. Лазарев. – Ульяновск : УлГТУ, 2011. – 56 с.
420. Лазарев Б. Компетенция органов управления / Б. Лазарев. – М. : Юрид. лит., 1972. – 280 с.
421. Лайкер Р. Корпоративная культура / Р. Лайкер, М. Хосеус ; пер. с англ. М. Самсонова. – М. : Альпина Паблицерз, 2011. – 353 с.
422. Лайкерт Р. Менеджмент : учеб. пособие для вузов / Р. Лайкерт. – М. : ЮНИТИ, 1999. – С. 13-15.
423. Лапин Н. И. Социокультурный подход и социально-функциональные структуры / Н. И. Лапин // Социс. – 2000. – № 7. – С. 3
424. Лекторский В. А. Трансформации рациональности в современной культуре / В. А. Лекторский. – М., 2005.
425. Лекторский В. А. Субъект, объект, познание / В. А. Лекторский. – М., 1980. – 359 с.
426. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М. : Политиздат, 1975. – 320 с.
427. Леонтьев А. Н. Деятельность. Сознание. Личность / А. Н. Леонтьев. – М. : Политиздат, 1979. – 2-е изд. – 304 с.

428. Леонтьев А. Н. Избранные психологические произведения / А. Н. Леонтьев : В 2-х т. – Т. 1. – М. : Педагогика, 1983. – 392 с.
429. Леонтьев Д. А. Очерк психологии личности / Д. А. Леонтьев. – М. : Смысл, 1993.
430. Лесгафт П. Ф. Избранные педагогические сочинения / сост. И. Н. Решетень. – М., 1990.
431. Липатов С.А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С. А. Липатов // Вестник Московского университета. Серия 14. Психология. – 1997. – №4. – С. 5-65.
432. Литвиненко С. Креативність як загальна здібність до творчості: сучасні підходи / С. Литвиненко // Збірник наукових праць полтавського державного педагогічного університету імені В. Г. Короленка. – Серія «Педагогічні науки». – Випуск 3 (50). – Полтава, 2006. – С. 215-219.
433. Литвинов И. Хороший директор – хорошая школа / И. Литвинов // Персонал. – 1998. – № 4. – С. 86-89.
434. Лихачев Д. Культура и ее роль в жизни человека / Д. Лихачев // Избранное: мысли о жизни, истории, культуре / сост. Д. С. Бакун. – М. : Рос. фонд культуры, 2006. – С. 88–112.
435. Липатов С. А. Организационная культура: концептуальные модели и методы диагностики / С. А. Липатов // Вестник Московского университета. – Серия 14. Психология. – 1997. – № 4. – С. 55-65.
436. Логинова Л. Аттестация и аккредитация учреждения дополнительного образования детей Текст. / Л. Логинова. – М. : Изд-во ВЛАДОС, 1999. – 240 с. Логинова Л. Развитие системы управления качеством дополнительного образования детей в современных условиях России: дисс. доктора пед. наук / Л. Логинова. – М., 2004. – 436 с.
437. Логинова Л. Качество дополнительного образования детей. Менеджмент / Л. Логинова. – М.: Изд-во Мегаполис, 2008. – 392 с.
438. Ложкин Г. В. Практическая психология конфликта : [учебное пособие] / Г. В. Ложкин, Н. И. Повякель. – К. : МАУП, 2002. – 256 с.
439. Лозниця В. С. Психологія і педагогіка: основні положення : [навчальний посібник] / В. С. Лозниця . – К., 1997. – 245 с.
440. Лозниця В. С. Психологія менеджменту: [навч. посібник] . – К.: КНЕУ. 1997. – 248 с.
441. Локк Дж. Сочинения в трех томах / Дж. Локк. – Т. 3. – М. : Мысль, 1988. – 668 с.

442. Ломов Б. О роли практики в развитии теории общей психологии / Б. Ломов // *Вопр. психологии.* – 1971. – № 1. – С. 26-35.
443. Лопухова О. Г. Межполовые и гендерные особенности содержания карьерных установок руководителей на промышленном предприятии / О. Г. Лопухова, Н. В. Рахматуллина // *Журнал прикладной психологии.* – 2005. – № 4. – С. 37-45.
444. Луговий В. Управління освітою : [навч. посібник для слухачів спеціальності «Державне управління»] / В. Луговий. – К. : Вища школа, 1997. – 302 с.
445. Лукашевич М. П. Самоменеджмент, кар'єра, успіх / М. П. Лукашевич // *Персонал.* – 2001. – № 8. – С. 61-63.
446. Лукашевич Н. Самоменеджмент. Теория и практика : [учебник] / Н. Лукашевич. – К. : Ника-Центр, 2007. – 158 с.
447. Лукашенко М. А. Профессиональные компетенции руководителя / М. А. Лукашенко. Электронный ресурс – Режим доступа: <http://www.cfin.ru/management/strategy/competit/ksao.shtml> – Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології, 2011. – № 4-5.
448. Магура М. И. Поиск и отбор персонала / М. И. Магура. – М. : ИД “Управление персоналом”, 2003. – 304 с.
449. Майерс В. Практическое руководство / В. Майерс. – М., 2007. – 188 с.
450. Макаренко А. С. Выступления по вопросам семейного воспитания / А. С. Макаренко // *Соч.* – М., 1960. – Т. 4. – 490 с.
451. Макаренко А. С. Сочинения / А. С. Макаренко. – В 7 т. – М. : Академия пед.наук Рефер, 1958. – Т. 5. – 558 с.
452. . Макаренко А. С. Сочинения / А. С. Макаренко. – М., 1960. – Т. 7. – 342 с.
453. Макаренко М. В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. / М. В. Макаренко // *Актуальні проблеми економіки.* – 2005. – №11. – С. 126-135.
454. Максимець С. М. Місце емпатії в професіограмі вчителя / С. М. Максимець // *Психологія : зб. наук. пр. НПУ ім. М. П. Драгоманова.* – Вип. 4 (7). – К., 1999. – С. 67-72.
455. Малинин Е. Д. Организационная культура и эффективность бизнеса / Е. Д. Малинин. – М. : Изд-во Московского психолого-социального института; Воронеж : Изд-во НПО «МОДЭК», 2004. – 368 с.

456. Малыхина Л. Организационно-педагогическая культура как фактор развития учреждения дополнительного образования детей : дисс. кандидата пед. наук / Л. Малыхина. – СПб., 2007. – 257 с.
457. Малькова З. Педагогическая система будущего: школьные реформы в высокоразвитых странах / З. Малькова // Сов. педагогика. – 1990. – № 12. – С. 116-126.
458. Мамардашвили М. Как я понимаю философию / М. Мамардашвили. – М. : Прогресс, 1990. – 368 с.
459. Маркарян Є. Т. Теория культуры и современная наука / Є. Т. Маркарян. – Н., 1991. – 60 с.
460. Маркс К. Сочинения / К. Маркс, Ф. Энгельс. – Т. 20. – М. : Изд-во полит. лит-ры, 1962. – 671 с.
461. Мармаза О. І. «Менеджмент в освіті: Дорожня карта керівника» / О. І. Мармаза. – Харків, «Основа», 2007 – 446 с.
462. Мармаза О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом : методический материал / О.І. Мармаза. – Х. : Видавнича група «Основа», 2004. – 240 с.
463. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління / О. І. Мармаза. – Х. : Основа. – 2005. – 80 с.
464. Мармаза О. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління / О. Мармаза. – Х. : Основа. 2005. – 176 с.
465. Мармаза О. Реалії та можливості підготовки менеджерів освіти / О. Мармаза // Управління школою. – 2003. – № 27 (39). – С. 7-10.
466. Марра Р. Управление персоналом в условиях социальной рыночной экономики / Р. Марра, Г. Шмидт. – 480 с.
467. Мартышов С. Д. Профессионалы в управления / С. Д. Мартышов. – Л. : Лениздат, 1990. – 222 с.
468. Марченко Г. И. Имидж в политике / Г. И. Марченко. – М. : Владос, 1997. – 208 с.
469. Маслов В. Е. Управление персоналом предприятия : [учебное пособие] / В. Е. Маслов. – М. : ИНФРА-М, 1999. – 312 с.
470. Маслов В. И. Стратегическое управление персоналом в условиях эффективной организационной культуры / В. И. Маслов.– М. : Изд-во Финпресс, 2004. – 288 с.
471. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : нНавчальний посібник / В. І. Маслов. – Тернопіль : Астон, 2007. – 150 с.

472. Маслов В. І. Наукові основи та функції управління загальноосвітніми навчальними закладами : навчальний посібник / В. І. Маслов. – Тернопіль : «Астон», 2007 – 150 с.

473. Маслов В. І. Теоретичні основи педагогічного менеджменту : навч. посібник для працівників освіти / Маслов В. І., Драгун В. Н., Шаркунов В. В. – К., 1996. – 87 с.

474. Маслов В. Наукові основи та технології компетентного управління загальноосвітнім начальним закладом : [моногр.] / В. Маслов, О. Боднар, К. Гораш. – Тернопіль : Крок, 2012. – 320 с.

475. Маслов В. И. Система функциональных знаний и умений директора общеобразовательной школы : Дис. канд. пед. наук / В.И.Маслов. – К., 1979. – 189 с.

476. Маслов В. И. Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителей школ / В. И. Маслов. – К. : ЦИИУ, 1990. – 258 с.

477. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. / В. І. Маслов. – Тернопіль : Астон, 2007. – 150 с.

478. Маслов В. І. Психологічна основа моделі компетентності директора школи / В. І. Маслов // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003. – № 1. – С. 12

479. Маслов В. І. Теоретичні основи педагогічного менеджменту: [навч. посібник для працівників освіти] / В. І. Маслов, В. П. Драгун, В. В. Шаркунова. – К. : УПККО, 1996. – 87 с.

480. Маценко Ж. М. Гуманність як складова духовності: психологічно-структурний аналіз / Ж. М. Маценко // Психол. газ. – 2006. – № 23 (71). – С. 3-9.

481. Мачуська І. М. Формування культури міжособистісного спілкування старшокласників у їх підготовці до сімейного життя : автореф. дис... канд. пед. наук : 13.00.07 / І. М. Мачуська. – К., 2004. – 19 с.

482. Международный менеджмент / [под ред. С. Пивоварова, Л. Тарасевича, А. Майзеля]. – СПб. : Питер, 2002. – 576 с., С. 92; 11, С. 38–42, 50; 12, С. 91.

483. Межуев В. Культура и история / В. Межуев. – М. : Политиздат, 1979. – 267 с.

484. Мельник В. Стандарти управлінської кваліфікації керівника навчального закладу / В. Мельник // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2002. – № 4. – С. 77-82., С. 82
485. Мельник В. А. Политология : [учебное пособие] / В. А. Мельник. – Минск, 1999. – 495 с.
486. Менеджмент в управлении школой / Под ред. Т. И. Шамова. – М. : Магистр, 1995. – 223 с.
487. Менеджмент социальной работы : [учеб. пособие для студ. высш. учебн. заведений] / под ред. Е. Комарова и А. Войтенко. – М. : ВЛАДОС, 2001. – 288 с., С. 264-265.
488. Мерлин В. С. Психология индивидуальности / В. С. Мерлин. – М., 1986. – 333 с.
489. Мерлин В. С. Психологические конфликты / В. С. Мерлин // Проблемы экспериментальной психологии личности. – Пермь, 1970. – С. 77-79.
490. Мерсер Д. ИБМ: Управление в самой преуспевающей корпорации / Д. Мерсер. – М. : Прогрес, 1991. – 292 с.
491. Мертон Р. Социальная теория и социальная структура / Р. Мертон. – М. : АСТ, Хранитель, 2006. – 880 с.
492. Мескон М. Основы менеджмента / М. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоури ; пер. с англ. Л. И. Евенко. – Москва : Издательство «ДЕЛЮ», 1997. – 493 с.
493. Методология педагогических исследований: сб. науч. трудов. / Под. ред. А. И. Пискунова, Г. В. Воробьева. – М., 1980. – 164 с.
494. Методы системного педагогического исследования / Под ред. Н. В. Кузьминой. – Л., 1980. – 172 с.
495. Мещеряков Б. Большой психологический словарь / Б. Мещеряков, В. Зинченко. – М., 2004.
496. Мильнер Б. З. Теория организации : [учеб. для студентов вузов, обучающихся по направлению подгот. менеджмент и по специальностям, гос. и муницип. управление, менеджмент организации] / Б. З. Мильнер. – 3-е изд., перераб. и доп. – М. : ИНФРА-М, 2002. – 558 с.
497. Минцберг Г. Структура в кулаке : создание эффективной организации / Г. Минцберг. – СПб. : Питер, 2011. – 512 с.
498. Мисливец Н. Организационная культура учителя / Н. Мисливец. – Белгород : Изд-во БелГУ, 2005. – 276 с.

499. Митина Л. М. Психология труда и профессионального развития учителя / Л. М. Митина. – М. : Академия, 2004. – 320 с.
500. Михайлов О. В. Формування соціальної зрілості студентів економічного профілю: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.07 «Теорія і методика виховання» / О. В. Михайлов ; Ін-т пробл. виховання АПН України. – К., 2001. – 20 с.
501. Мід Дж. Дух, самість і суспільство. З точки зору соціального біхевіориста / Дж. Мід. – К.: Український Центр духовної культури, 2000. – 416 с.
502. Моисеев А. Качество управления школой : каким оно должно быть / А. Моисеев. – М. : «Сентябрь», 2001. – 160 с.
503. Моисеев А. Основы стратегического управления школой : [учеб. пособие] / А. Моисеев, О. Моисеева. – М. : Центр пед. образования. – 2008. – 256 с.
504. Моисеев А. Понимание школы основа ее успешного развития / А. Моисеев // Управление развитием школы. – М., 1995. – 462 с.
505. Молочко М. В. Управління процесом формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі дошкільного закладу / М. В. Молочко // Наукові записки: Збірник статей НПУ імені М.П.Драгоманова / укл. П. В. Дмитренко, Л. Л.Макаренко. – К. : НПУ, 2001. – Випуск 44. – С.117-123.
506. Молочко М. В. Формування соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі / М. В. Молочко // Рідна школа. – 2004. – № 4. – С. 52-53.
507. Моль А. Социодинамика культуры / А. Моль ; пер. с франц. вступит. статья ред. и примеч. Б. Бирюкова (и др.). – М. : Прогресс, 1973. – 406 с.
508. Морган Г. Имидж организации / Г. Морган. – М. : Вершина, 2006. – 416 с.
509. Морган Л. Г. Древнее общество или исследование линий человеческого прогресса от дикости через варварство к цивилизации / Л. Г. Морган. – Л. : Издательство института народов Севера и ЦИК СССР, 1934. – С. 26-27.
510. Мороз О. Г. Професійна адаптація молодого вчителя : навч. посіб. / О. Г. Мороз. – К. : КДШ ім. О. М. Горького, 1980. – 96 с.

511. Мохан М. Культура и экономическое развитие / М. Мохан // Всемирный доклад по культуре 1998 : культура, творчество и рынок. – М., 2001. – С.25-48.
512. Моченов Г. А. К вопросу о социально-психологическом климате научно-исследовательского коллектив / Г. А. Моченов, М. Н. Ночевник. – М., 1970. – 22 с.
513. Мыскин С. Психологические особенности организационной культуры образовательного учреждения: дисс. кандидата психол. наук / С. Мыскин. – М., 2005. – 213 с.
514. Мясоедов С. П. Основы кросскультурного менеджмента: Как вести бизнес с представителями других стран и культур : [учебное пособие] / С. П. Мясоедов. – М. : Дело, 2003 – 256 с.
515. Навчально-виховне середовище для учнів // Навчання і виховання учнів 3 класу : [метод. посіб. для вчителів] / упоряд. О. Я. Савченко. – К. : Почат. шк., 2004. – С. 6–10.
516. Наторпа П. Избранные работы / сост. В. А. Куренной. – М. : Издательский дом «Территория будущего», 2006. – 384 с. (Серия «Университетская библиотека Александра Погорельского»).
517. Никитин В. Методология организационной деятельности / В. Никитин. – Минск : ТРИАДА, 2002-288 с., С. 36; 6, С. 203–205.
518. Никитин Э. Дополнительное педагогическое образование в 21 веке / Э. Никитин // Школа. – 2001. – № 6. – С. 3–9.
519. Новиков А. М. Педагогика : словарь системы основных понятий / А. М. Новиков. – М. : Издательский центр ИЭТ, 2013. – 268 с.
520. Нойман Дж. Теория игр и экономическое поведение / Дж. Нойман, О. Моргенштейн. – М., 1970. – 198 с.
521. Норберт Том. Управление изменениями / Том Ноберт // Проблемы теории и практики управления. – 1998. – № 1. – С. 52–57.
522. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис. – СПб. : Питер, 2000. – С. 348.
523. Ньюстром Дж. В. Организационное поведение : поведение человека на рабочем месте / Дж. В. Ньюстром, К. Дэвис ; пер. с англ. – СПб. и др. : Питер, 2000. – 447 с.
524. Овчарова Р. В. Справочная книга социального педагога / Р. В. Овчарова. – М. : Сфера, 2001. – 480 с.
525. Огивли Д. Тайны рекламного двора / Д. Огвили. – М. : Эксмо, 2007. – 346 с.

526. Ожегов С.И. Толковый словарь русского языка : 80 000 слов и фразеологических выражений / С. И. Ожегов, Н. Ю. Шведова ; Российская академия наук; Институт русского языка им. В. В. Виноградова. – 4-е изд., доп. – М. : Азбуковник, 1997. – 944 с.

527. Олійник В. В. Дистанційне навчання в післядипломній педагогічній освіті : організаційно-педагогічний аспект: [навч. посібник] / В. В. Олійник. – К. : ЦППО, 2001. – 148 с.,

528. Олійник В. В. Модернізація системи післядипломної педагогічної освіти України в умовах змін / В. В. Олійник. // Післядипломна педагогічна освіта: європейські орієнтири та регіональні пріоритети : тези міжн. наук.-практ. конф., 10 – 11 вересня 2009 р., Біла Церква. / за наук. ред. В. В. Олійника, Л. М. Карамушки, Н. І. Клокар, Л. І. Даниленко. – Біла Церква : КОПОППК, 2009. – С. 20-22.

529. Олійник В. В. Управління підвищенням кваліфікації працівників профтехосвіти в умовах трансформації суспільства / В. В. Олійник ; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. – К., 2009. – 104 с.

530. Олійник В. В. Дослідження процесу формування правової компетентності керівників навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти / В. В. Олійник // Післядипломна освіта в Україні. – 2007. – № 1. – 73 с.

531. Олпорт Г. Становление личности: Избранные труды / [Пер. с англ. Л. В. Трубицыной и Д. А. Леонтьева] ; под общ. ред. Д. А. Леонтьева. – М. : Смысл, 2002.

532. Ольхович В. Аналітична діяльність дирекції школи / В. Ольхович, Л. Щоголева // Директор школи. – 2006. – №35. – С. 11–19.

533. Ольшанский В. Б. Личность и социальные ценности / В. Б. Ольшанский // Социология в СССР. – М., 1965. – Т. 1.

534. Омаров А. М. Руководитель: Размышления о стиле управления / А. М. Омаров. – М. : Политиздат, 1984. – 255 с.

535. Омраам Микаэль Айванхов. Полное собрание сочинений / Омраам Микаэль Айванхов. – Том 27. Посвященческая педагогика. – Книга 1. – М. : Просвета, 2002. – 288 с.

536. Онищук Л. А. Гуманізація управлінської діяльності директора школи : [монографія] // Л. А. Онищук. – Житомир :»Полісся», 2002. – 324 с.

537. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління./ Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.

538. Организационная культура и лидерство / пер. с англ. под ред. В. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с. : ил. (Серия «Теория и практика менеджмента»).
539. Организационная культура: понятие и реальность / А. В. Карпов, И. М. Скитяева, Н. В. Волкова, И. А. Ямщиков. – М. : Аверс-Пресс, 2002. – 152 с.
540. Організація внутрішньшкільного контролю в системі управління навчально-виховним процесом : методичні рекомендації. – К., 1980. – 24 с. Організація внутрішньшкільного контролю за якістю навчально-виховного процесу в школі : метод. рекомендації МО УРСР. – К., 1988. – 34 с.
541. Орлов А. А. Формирование педагогического мышления / А. А. Орлов // Советская педагогика. – 1990. – № 1. – С. 82-86.
542. Освіта дорослих : енциклопедичний словник / за ред. В. Г. Кременя, Ю. В. Ковбасюка; Нац. акад. пед. наук України, Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України. – К. : Основа, 2014. – 496 с.
543. Освітній менеджмент : [навчальний посібник] / [за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки]. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400с.
544. Осипова О. Управління персоналом у рамках стратегічного менеджменту / О. Осипова // IT Manager. – 1998.
545. Основи менеджменту / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – 2-ге видання, доповнене. – К. : «Академвидав», 2007. – 464 с.
546. Основы менеджмента / Мескон М., Альберта М., Хедоури Ф. – М. : Дело, 1997. – 800 с.
547. Островська Г. В. Основи менеджменту / Г. В. Островська, О. А. Островський. – [вид.3-є, перероблене і доповнене]. – К. : «Кондор», 2008. – 664 с.
548. Оучи В. Теория «Z». Методы организации производства. Японский и американский подходы / В. Оучи ; пер. с англ. – М. : Экономика, 1984. – 183 с.
549. Оучи У. Г. Методы организации производства: японский и американский подходы / У. Г. Оучи. – М. : Экономика, 1984.
550. Оучи У. Социальная психология : [хрестоматия] / сост. Е. П. Белинская, О. А. Тихомандрицкая. – Москва : Аспект Пресс. – 2008. – С. 262-266.
551. Палеха Ю. І. Культура управління та підприємництва : [навч.-метод. посіб.] / Ю. І. Палеха, В. О. Кудін. – К. : МАУП, 1998. – 96 с., С. 36-37.

552. Палеха Ю. І. Методологічні основи культури управління / Ю. І. Палеха // Освіта і управління. – 1997. – № 2. – Т.2. – С. 82-85.
553. Палеха Ю.І. Іміджологія : [навч. посібник] / [за заг. ред. З. І. Тимошенко]. – К. : Вид-во Європ. ун-ту, 2005. – 324 с.
554. Панасюк А. Ю. Формирование имиджа : Стратегия, психотехники, психотехнологии / А. Ю. Панасюк. – М. : Омега-Л, 2007 – 266 с.
555. Панов В. И. Психодидактика образовательных систем: теория и практика / В. И. Панов. – СПб. : Питер, 2007. – 352 с.
556. Панфилова А. П. Имидж делового человека: [учебное пособие] / А. П. Панфилова. – СПб. : ИВЭСЭП, Знание, 2007. – 490 с.
557. Парахина В. Н. Стратегический менеджмент : [учебник] / В. Н. Парахина, Л. С. Максименко, С. В. Панасенко. – М. : КНОРУС, 2007. – 496 с.
558. Парсонс Т. Система координат и общая теория систем действия: культура, личность и место социальных систем / Т. Парсонс // Американская социол. мысль : тексты. – М. : Изд-во Моск. ун-та, 1994. – С. 448-464., С. 462.
559. Пашко Л. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами / Л. Пашко // Вісник НАДУ. – 2003. – № 3. – С. 170-176.
560. Педагогічна майстерність учителя : [навчальний посібник] / За ред. проф. В. М. Гриньової, С. Т. Золотухіної. – Вид. 2-е, випр. і доп. – Харків : «ОВС», 2006. – 224 с.
561. Педагогічний енциклопедичний словник. / гол. ред. Б. М. Бім-Бад; редкол. : М. М. Безруких, В. А. Болотов, Л. С. Глебова та ін. – М. : Велика Російська енциклопедія, 2003. – 528с.
562. Педагогічний словник / за ред. дійсн. члена АПН України Ярмаченка М. Д. – К. : Пед. думка, 2001. – 516 с., с. 358
563. Пелих А. С. Бизнес-план или как организовать собственный бизнес / А. С. Пелих. – М., 2003. – 93 с.
564. Персикова Т. Н. Межкультурная коммуникация и корпоративная культура : [учебное пособие] / Т. Н. Персикова. – М. : Логос, 2002. – 224 с.
565. Песталоцці І. Г. Вибрані педагогічні твори / І. Г. Песталоцці : У 2-х тт. ; під ред. В. А. Ротенберг, В. М. Кларіно. – Т. 1. – М. : Педагогіка, 1981. – 336 с.
566. Петровский А. В. Личность. Деятельность. Коллектив / А. В. Петровский. – М. : Политиздат, 1982. – 255 с.

567. Петровский А. В., Ярошевский М. Г. История и теория психологии / А. В. Петровский, М. Г. Ярошевский. – В 2-х тт. – Ростов-на-Дону, 1996.
568. Пикельная В. С. Теоретические основы управления: [Школоведческий аспект] : метод. пособие. / В. С. Пикельная. – М. : Высш. шк., 1990. – 175 с.
569. Пирогов М. І. Вибрані педагогічні твори / М. І. Пирогов. – М. : Педагогіка, 1985. – С. 143-144.
570. Пирогов Н. И. Задачи учителя в школе / Н. И. Пирогов // Антология педагогической мысли УССР / сост. Н. П. Калениченко. – М., 1988.
571. Пирогов Н. И. Избранные педагогические сочинения / Н. И. Пирогов. – М. : Педагогика, 1985. – 496 с.
572. Пирогов Н. И. Об уставе новой гимназии, предполагаемой проектом преобразования морских учебных заведений / Н. И. Пирогов // Избранные педагогические сочинения. – М. : Педагогика, 1985. – 496 с.
573. Писарева Л. Организация внутришкольного управления в ФРГ / Л. Писарева // Педагогика. – 1996. – № 6. – С. 98-103.
574. Пискунов М. С. Имидж образовательного учреждения : структура и механизмы формирования // Мониторинг и стандарты в образовании / М. С. Пискунов. – 1999. – № 5. – С. 5-9.
575. Питере Т. В поисках эффективного управления / Т. Питере, Р. Уотерман. – М. : Прогресс, 1986. – 418 с.
576. Питерс Т. В поисках совершенства: уроки самых успешных компаний Америки / Т. Питерс, Р. Уотермен. – М. : Вильямс, 2005. – 560 с.
577. Підготовка керівника середнього закладу освіти : [навч. посіб.] / За ред. Л. І. Даниленко. – К. : Мілленіум, 2004. – 212 с.
578. Підготовка керівника середнього закладу освіти : [науково методичний посібник / [за ред. Л. І. Даниленко]. – К. : Мілленіум, 2003. – 305 с.
579. Підготовка керівників шкіл до адаптивного управління // Підготовка керівника середнього закладу освіти : навчальний посібник / за ред. Л. І. Даниленко. – К. : Мілленіум, 2004. – С. 133-141.
580. Пірен М. І. Деонтологія конфліктів та управління : навчально-практичний посібник. – К. : УАДУ, 2001. – 377 с.
581. Пітер Ф. Друкер. Ринок: як вийти в лідери. Практика й принципи / Друкер Пітер Ф. – М., 1992. – 152 с.

582. Платон. Государство / собр. соч. : В 4-х тт. – М., 1994. – Т. 3. – С. 79–421.
583. Пов'якель Н. І. Основи психології конфлікту : [навчальний посібник] / Н. І. Пов'якель. – К., 2007. – 348 с.
584. Подлесных В. И. Теория организаций / В. И. Подлесных. – СПб. : Питер, 2003. – 253 с.
585. Подушкина И. М. Формирование методической политики общеобразовательного учреждения / И. М. Подушкина. – М. : Из -во МПГУ – Изд- воКГУ. – 2003. – 354 с.
586. Полосин А. Социально-психологические условия совершенствования культуры современного российского предприятия : дисс. кандидата психол. наук / А. Полосин. – М., 2004. – 274 с.
587. Полякова Т. Информационное общество: культурологические проблемы / Т. Полякова. – Краснодар, 1997. – С. 86–88.
588. Пометун О. І. та ін. Сучасний урок. Інтерактивні технології навчання : наук.-метод. посібн. / О. І. Пометун, Л. В. Пироженко ; за ред. О. І. Пометун. – К. : Видавництво А.С.К., 2004. – 192 с.
589. Пометун О. І. Теорія та практика послідовної реалізації компетентісного підходу в досвіді зарубіжних країн / О. І. Пометун // Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / під заг. ред. О. В.Овчарук. – К. : «К.І.С.», 2004. – С. 16-25. (С. 18) [Електронний ресурс] – Режим доступу: http://www.undp.org.ua/files/en_33582maket_competence_eng_ost.pdf.
590. Пометун О. Як залучити додаткові ресурси для розвитку навчального закладу? Порадник сучасного директора / О. Пометун, А. Гонорська. –Тернопіль, «Видавництво Астон», 2006 – 120 с.
591. Пономарев Я. А. Психология творчества и педагогика / Я. А. Пономарев. – М. : Педагогика, 1976. – С. 29-33.
592. Попов А. Теория и организация американского менеджмента / А. Попов. – М. : МГУ, 1991. –147 с., 142.
593. Попова И. Н. Культура школы как феномен педагогической теории й практики : дисс. Кандидата пед. наук. : 13.00.01 / И. Н. Попова. – Владимир,2004. – 209 с.
594. Поппер К. Р. Логика и рост научного знания / К. Р. Поппер ; под редакцией К. Р. Поппера. – М. : «Прогресс», 1983. – 302 с.
595. Портнов М. Л. Азбука школьного управления / М. Л. Портнов. – М. : Просвещение, 1991. 191 с.

596. Послання Президента України до Верховної Ради України. Європейський вибір. Концептуальні засади стратегії економічного та соціального розвитку України на 2002-2011 роки // Урядовий кур'єр. – 2002. – № 100. – С.5 -12.
597. Постання методософії / І. Фішман // Психологія і суспільство: Український теоретико-методологічний соціогуманітарний часопис. – 2008. – № 2. – С. 45-51.
598. Поташник М. М. Управление качеством образования в школе / М. М. Поташник // Мир образования. – 1996. – № 7-8. – С. 61-66.
599. Поташник М. Многообразие школ : плюсы и минусы. Педагогические инновации / М. Поташник // Народное образование. – 1997. – № 4. – С. 47-53.
600. Поташник М. М. Демократизация управления школой. / М. М Поташник. – М. : Знание, 1990. – 76 с.
601. Почебут Л. Г. Организационная социальная психология / Л. Г. Почебут, В. А. Чикер. – СПб. : Изд-во «Речь», 2002. – 298 с.
602. Почепцов Г. Имиджмейкер. Паблік рилейшнз для политиков и бизнесменов / Г. Почепцов. – К. : Рекламное агенство Губерникова, 1995. – 236 с.
603. Почепцов Г. Паблік рилейшнз / Г. Почепцов. – Київ : «Знання», 2000. – 506 с.
604. Почепцов Г. Профессия: имиджмейкер / Г. Почепцов. – К. : ИМСО МО Украины: НМВФ «Студцентр», 1999. – 256 с.
605. Почепцов Г. Г. Имиджеология / Г. Г. Почепцов. – К., 2002. – 574 с.
606. Правление школой: организационные и психолого-педагогические аспекты : словарь-справочник / А. М. Моисеев, А. Е. Капто, А. В. Лоренсов, О. Г. Хомерики ; под ред. А. М. Моисеев, А. А. Хван. – М. : Вузовский учебник, – НИЦ ИНФРА-М, 2014. – 227 с.
607. Практикум по психологии менеджмента и профессиональной деятельности / под. ред. Г. С. Никифорова, . А. Дмитриевой, В. М. Снеткова. – СПб. : Речь, 2003. – 448 с.
608. Прангишвили И. Системный подход, системное мышление и вопросы управления / И. Прангишвили // Общество и экономика. – 2003. – № 6. – 122 с.
609. Пригожин А. Эффект организации / А. Пригожин // Человек и труд. – 1995. – № 3. – С. 15-18.

610. Пригожин А. И. Современная социология организаций / А. И. Пригожин. – М. : Учебник, 1995. – 296 с.
611. Приходькіна Н. О. Гендерні стереотипи щодо сімейного устрою очима сучасного студентства / Н. О. Приходькіна // Гендерні проблеми в умовах глобалізації: українські реалії та перспективи: Матер. Всеукр. наук.-практ. конф. 19 березня 2010 р. / за наук. ред. проф. В. П. Кравця. – Тернопіль: ТНПУ, 2010. – С. 102–103.
612. Приходькіна Н. О. Гендер як соціальний статус жінки-керівника в освіті [Електронний ресурс] / Н. О. Приходькіна // Теорія та методика управління освітою. – 2010. – Вип. 4. – Режим доступу : <http://tme.umo.edu.ua/docs/4/10priwle.pdf>
613. Проблеми професійного вдосконалення вчителів початкових класів / Н. М. Бібік // Післядиплом. освіта в Україні. – 2002. – № 2. – С. 60-62.
614. Проектирование внешней среды. Проектирование педагогических технологий. Проектирование траектории профессионального становления учителя. Проектирование целей обучения в вузе // Энциклопедия профессионального образования : в 3-х т. /Под ред. С. Я. Батышева. – М. : АПО, 1999. – Т. 2 : М-П. – 442 с.
615. Професійна освіта : Словник : [навч. посіб.] / уклад. С. Гончаренко та ін. ; за ред. Н. Ничкало. – К. : Вища шк., 2000. – 380 с., С. 163.
616. Психологический словарь ; под ред. В. П. Зинченко, Б. Г. Мещерякова. – М. : Педагогика. Пресс, 1996. – 440 с.
617. Психология здоровья : учебник для вузов / под ред. Г. С. Никифорова. – СПб., 2006. — 607 с.
618. Психология менеджмента / под ред. Г. С. Никифорова. – Харьков : Изд-во «Гуманитарный центр», 2002. – 556 с.
619. Психология. Словарь. – М. : Политиздат, 1990. – 494 с. – С. 32.
620. Психологічні аспекти міжособистісної взаємодії викладачів і студентів : навч.-метод. посіб. / І. С. Булах, Л. В. Долинська; Нац. пед. ун-т ім. М.П. Драгоманова. – К., 2002. – 116 с.
621. Психологія управління : навч. посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – 2-ге вид., доповн. – К. : Академвидав, 2010. – 544 с.
622. Пушкарев Л. Н. Тендерний аналіз і його застосування до вивчення історії культури / Л. Н. Пушкарев // Вітчизняна історія. – 1999. – №1. – С. 19-29.
623. Пушкарева Н. Л. Тендерні дослідження: народження, становлення, методи й перспективи / Н. Л. Пушкарева // Питання історії. – 1998. – № 6. – С. 76-86.

624. Пятилетка и школьная политика советской власти // Новый Град. – 1931. – № 1. – С. 67-77.
625. Работа в команде : практ.рекомендации для успеха в группе : пер.с нем. / Гитте Отгел, Кристина Гертер. – Х. : Гуманитар.Центр, 2006. – 189 с.
626. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен ; пер. с англ. – М. : «Когито-Центр», 2002. – 396 с.
627. Радугин А. А. Основы менеджмент : учебное пособие для вузов / Радугин А. А., Радугин К. А., Рогачева Н. И. ; науч.редактор А. А. Радугин. – М. : Центр, 1998. – 432 с. : ил.
628. Распопов В. В. Самоменеджмент как фактор повышения эффективности менеджмента частных промышленных предприятий : дис. канд. экон. наук : 08.00.05 «Экономика и управление народным хозяйством» / В. В. Распопов. – Челябинск, 2002. – 193 с.
629. Реан А. Л. Психология і педагогіка : [підручник для вузів] / А. А. Реан, Н. В. Бордовская, С. І. Розум. – СПб. : Питер, 2007.– 432 с.
630. Решетілова Т. Методичний підхід до оцінки конкурентоспроможності ВНЗ / Т. Решетілова // Маркетинг в Україні. – 2005. – № 3. – С. 6-9.
631. Репіна Л. П. Підлога, влада й концепція «розділених сфер»: від історії жінок до тендерної історії / Л.П. Репіна // Суспільні науки й сучасність. – 2000. – № 4. – С. 123-137.
632. Репіна Л. П. Тендерна історія: проблеми й методи дослідження / Л. П. Репіна // Нова й новітня історія. – 1997. – № 6. – С. 41-58.
633. Рибалка В. В. Психологія розвитку творчої особистості: навчальний посібник / В. В. Рибалка. – К. : ІЗМН, 1996. – 236 с.
634. Рогожин С. В. Теория организации / С. В. Рогожин, Т. В. Рогожина. – М. : Экзамен, 2002. – 320 с.
635. Роджерс К. Р. Взгляд на психотерапию. Становление человека / К. Р. Роджерс. — М. : Издательская группа «Прогресс», «Универс», 1994. – 480 с.
636. Родіна О. Концепція організаційної культури: походження й сутність / О. Родіна // Менеджмент. – 1998. – № 7. – С. 69.
637. Розвиток адаптивних засад в управлінні загальною середньою освітою // Імідж сучасного педагога. – 2006. – № 2-4.

638. Розвиток компетентності педагогів в умовах реалізації регіональної програми “Впровадження компетентнісно орієнтованого підходу в навчально-виховний процес” / І. Родигіна // Дир. шк., ліцею, гімназії. – 2009. – № 6. – С. 90-94. Хуторской А. В. Компетентностный подход в обучении. Научно-методическое пособие / А. В. Хуторской. — М. : Издательство «Эйдос»; Издательство Института образования человека, 2013. – 73 с.
639. Розин В. М. Введение в культурологию : [учебник] / В. М. Розин. – Москва : Инфра-М : Форум, 2000. – 224 с.
640. Розмирович Е. Ф. О некоторых научных теориях управления государственным учреждением и предприятием / Е. Ф. Розмирович // Социалистическое хозяйство. – 1925. – № 1.
641. Розум С. И. Психология социализации и социальной адаптации человека / С. И. Розум. – СПб. : Речь, 2006, – 366 с.
642. Российская социологическая энциклопедия / под общ. ред. Г. В. Осипова. – М. : НОРМА-ИНФРА, 1999. – 672 с.
643. Рубахин В. Ф. Психологические аспекты управления / В. Ф. Рубахин, А. В. Филлипов. – М. : “Знание”, 1976. – 64 с.
644. Рубинштейн М. М. Проблема учителя / М. М. Рубинштейн. – М. : Моск. акционер. изд. о-во, 1927. – 173 с.
645. Рубинштейн С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн. – СПб. : Издательство: Питер, 2002. – 720 с.
646. Руденко О. В. Підвищення компетентності працівників освіти у спілкуванні / О. В. Руденко // Наукові записки інституту психології імені Г. С. Костюка в 3-х томах. – Т. 3. – За ред. академіка С. Д. Максименка. – К. : Главник, 2005. – С. 477-482.
647. Рудінська О. Менеджмент: Теорія менеджменту, організаційна поведінка, корпоративний менеджмент / О. Рудінська, С. Яроніч, І. Молоткова. – К. : Ельга, Ніка-Центр, 2002. – 336 с.
648. Русинов Ф. М. Менеджмент и самоменеджмент в системе рыночных отношений: учеб. пособие / Ф. М. Русинов, Л. Ф. Никулин, Л. В. Фаткин. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 352 с.
649. Русская Е. Н. Имидж современного педагога / Е. Н. Русская // Мир образования – № 10. – М. : Просвещение, 1995. – С. 90-159.
650. Руссо Ж.-Ж. Эмиль, или о воспитании / Ж.-Ж. Руссо. Пед. сочинение. – М., Педагогика, 1981. – Т. 1. – С. 21-529.

651. Рустанович-Варфоломеева З. А. Кар'єрні орієнтації та можливість самореалізації студентської молоді / З. А. Рустанович-Варфоломеева // Наукові записки Інституту психології імені Г. С. Костюка в 3-х томах. – Т. 3. – За ред. академіка С. Д. Максименка. – К. : Главник, 2005. – С. 198-506.
652. Рыбакова М. М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе / М. М. Рыбаков. – М. : Просвещение, 1991. – 208 с.
653. Рюттингер Р. Культура предпринимательства / Р. Рюттингер. – М. – 1992. – 237 с.
654. Савченко О. Я. Розвивальний компонент змісту шкільної освіти / О. Я. Савченко // Шлях освіти. – 2008. – № 1.
655. Саймог Г. Менеджмент в организациях / Г. Саймон. – М. : Экономика. – 1995. – 337 с.
656. Саймон Г. Менеджмент в організації / Г. Саймон, Д. Смитсбург, В. Томпсон. – М.: Економіка, 1995. – 210 с.
657. Сапронов П. Культурология : курс лекций по теории и истории культуры : [метод. пособие для студ. высш. учеб. завед.] / П. Сапронов. – СПб., 1998. – 357 с.
658. Селезньова Н. Т. Закономерности и факторы развития психологической культуры керівників системи утворення : дис. д-ра. псих. наук / Н. Т. Селезньова. – М., 1997. – 570 с.
659. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя / М. Семикіна // Держава та регіони. – 2009. – № 6. – С. 197-200. (Серія : Економіка та підприємництво).
660. Семикіна М. В. Еволюція організаційної культури на українських підприємствах: проблеми та протиріччя / М. В. Семикіна // Держава та регіони : наук.-вироб. журнал. – 2009. – № 6. – С. 197-200.
661. Сергеева В. П. Основы управления педагогическими системами / В. П. Сергеева, С. В. Грицаева. – М., 1999. – 93 с.
662. Сергейчук А. В. Социология управления / А. В. Сергейчук. – СПб. : Питер, 2002. – 253 с.
663. Сердобинцев В. Я. Научная работа студентов – одно из важнейших условий формирования их мировоззрения и профессиональной подготовки / В. Я. Сердобинцев // Система учебно-воспитательной работы в педагогическом институте как условие совершенствования качества подготовки специалистов / Саратовский гос. пед. ин-т ; Редкол. И. Б. Раренцов и др. – Саратов, 1972. – С. 92-102.

664. Сердце отдаю детям. Рождение гражданина. Письма к сыну. – К. : Рад. шк 1985. – 557 с
665. Серкіс Ж. В. Психологічні особливості організаційної культури та психологічного клімату відділів освіти Рівненської області / Ж. В. Серкіс // Нова педагогічна думка – 2002. – № 1-2. – С. 131-142.
666. Симонов В. П. Системный подход – основа педагогического менеджмента / В. П. Симонов // Педагогика. – 1995. – № 1. – С. 14-18.
667. Симонов В. П. Педагогический менеджмент: [уч. пособие] / В. П. Симонов. – М., 1995. – 226 с.
668. Сисоєва С. О. Підготовка вчителя до формування творчої особистості учня / С. О. Сисоєва. – К. : Поліграф книга, 1996. – 406 с.
669. Сисоєва С. О. Творчі можливості учнів та оцінка рівня їх сформованості: методичні рекомендації / С. О. Сисоєва, Р. Х. Вайнола. – К., 1993, – 19 с.
670. Сисоєва С. О. Теоретичні і методичні основи підготовки вчителя до формування творчої особистості учня: дис. доктора пед. наук : 13.00.04 – К., 1997. – 428 с.
671. Сисоєва С. О. Технологізація освітньої діяльності в умовах неперервної професійної освіти / С. О. Сисоєва // Неперервна професійна освіта ; за ред. І. А. Зязюна. – К. : АПН України, Інститут педагогіки і психології професійної освіти, 2000. – 273 с.
672. Сисоєва С.О. Творчі можливості учнів та оцінка рівня їх сформованості: методичні рекомендації / С. О. Сисоєва, Р. Х. Вайнола. – К., 1993. – 19 с.
673. Система організаційно-педагогічної діяльності міського управління освіти з підвищення компетентності керівників загальноосвітніх навчальних закладів : [монографія] / Л. М. Калініна, В. Д. Чайка. – К.; Миколаїв : Видавництво «Іліон», 2007. – 524 с.
674. Скуратівський В. Гуманітарна політика в Україні : [навч. посіб.] / В. Скуратівський, В. Трощинський, С. Чукут. – К. : Вид-во УАДУ; Вид-во «Міленіум», 2002. – 262 с.
675. Слостенин В. А. Профессиональная подготовка учителя в системе высшего педагогического образования / В. А. Слостенин. – М., 1982. – С. 14-28.
676. Слостенин В. А. Введення в педагогічну аксіологію : [навч. посібник для студ. вищ. пед. навч. закладів] / В. А. Слостенін, Г. І. Чіжакова. – М., 2003.

677. Слостенин В. А. Общая педагогика : учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов. – М. : Гуманит .изд. центр ВЛАДОС, 2003. – Ч. 2. – 256 с.
678. Слостенин В. А. Общая педагогика : [учеб. пособие для студ. высш.учеб. завед.] / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов. – М. : ВЛАДОС, 2003. – Ч. 2. – 256 с.
679. Слостенин В. А. Педагогіка : [навч. посібник] / В. А. Слостенін, І. Ф. Ісаєв, А. І. Міщенко, Е. Н. Шіянов. – М., 2002. – 512 с.
680. Слиньков В. Н. Управление персоналом (Практические рекомендации) / В. Н. Слиньков. – К. : Алерта, 2004. – 240 с.
681. Слободчиков В. И. Розвиток суб'єктивної реальності в онтогенезі: (психологічні основи проектування в утворенні): дис. ... доктора психол. наук:19.00.01, 19.00.07. / В. И Слободчиков. – М.,1994. – 75 с.
682. Словарь гендерных терминов / под ред. А. А. Денисовой / Региональная общественная организация Восток-Запад: женские Инновационные Проекты. – М.: Информация XXI век, 2002. – 256 с.
683. Словарь иностранных слов / [под ред. И. В. Лехина, Ф. Н. Петрова]. – 4 изд., перераб. и доп. – М. : Гос. изд-во ин. и нац. словарей, 1954. – 854 с
684. Словарь-справочник менеджера / ред. М. Лапусты. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 412 с.
685. [Словник української мови : в 11 томах](#) / Інститут мовознавства ім. О. О. Потебні АН УРСР / гол. ред. кол. [І. К. Білодід](#). – К. : Наукова думка, 1970 – 1980. – Т. 4. – К. : Наукова думка, 1973. – 250 с.
686. Словник української мови. – К. : Наукова думка, 1974. – Т.5. – С. 221.
687. Словник-довідник термінів з конфліктології / за ред. М. І. Пірен. – Київ-Чернівці : Чернівецький державний університет ім. Ю.Федьковича, 1995. – 318 с.
688. Смелзер Н. Социология / Н. Смелзер : пер. с англ. – М. : Феникс, 1994. – 342 с.
689. Смирнов Е. А. Теория организации : [науч. пособ.] / Е. А. Смирнов. – М. : Инфра-м, 2004. – 248 с.
690. Смит А. Исследование о природе и причинах богатства народов / А. Смит. – Кн. 1. – М., 1993. – 404 с.
691. Современный экономический словарь / сост. Б. А. Райзберг, Л. Ш. Лозовский, Е. Б. Стародубцева. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 496 с.

692. Создание имиджа как составная часть культуры общения // Психология управления. Курс лекций / [отв. ред. М.В.Удальцова]. – М. – Новосибирск., 1997. – С. 105-114.
693. Солдатов А. М. Основы теории адаптивной организации / А. М. Солдатов. – Йошкар-Ола : МарГТУ, 2001. – 186с.
694. Соломанидина Т. О. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах : [учеб. пособие] / Т. О. Соломанидина. — М. : ИНФРА–М, 2007. – 114 с.
695. Соломанидина Т. Организационная культура в таблицах, тестах, кейсах и схемах : [учеб.-методические материалы] / Т. Соломанидина. –М. : ИНФРА-М, 2003. – 395 с.
696. Соломанидина Т. О. Организационная культура компании / Т. О. Соломанидина – М. : ООО «Журнал «Управление персоналом», 2003. – 456 с.
697. Сорока-Росинский В. Н. Путь русской национальной школы / В. Н. Сорока-Росинский // Педагогические сочинения ; сост. А. Т. Губко. – М. : Педагогика, 1991. с. 55-124.
698. Сорокин П. А. Социальная и культурная динамика/ П. А. Сорокин ; пер. с англ., вст. статья и комментарии В. В. Сапова. – М. : Астрель, 2006. – 1176 с.
699. Сорокина Н. В. Формирование мотивации профессионального самоопределения практического психолога / Н. В. Сорокина : Материалы IV Всерос. конф. “Качество педагогического образования: молодой учитель”. – Тула : Изд-во ТГПУ, 2003. – С. 299-304.
700. Сорочан Т. М. Управління школою – діяльність професійна / т. М. Сорочан. – Луганськ, 2003. – 45 с.
701. Сорочан Т. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика : [моногр.] / Т. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 384 с.
702. Сохань Л. Жизненный путь личности / Л. Сохань. – К. : Наук. Думка, 1987. – 277 с.
703. Социализация и образование. – М. : ИНФРА-М, 2005. – 1040 с.
704. Социальная психология образования / под ред. А.Сухова. – М. : Московский психолого-социальный институт, 2005. – 359 с.
705. Социальная философия : [учебник] / под общ. ред. В. Андрущенко, Н. Горлача. – Киев-Харьков : Изд. центр «Единорог», 2001. – 736 с., С. 437.

706. Социально-педагогические технологии : [учебно-методический комплекс] / под ред. С. А. Расчетиной. – СПб. : Изд-во РГПУ им. А. И. Герцена, 2009. – 111 с.
707. Социологический энциклопедический словарь. – М. : ИНФРА-М НОРМА, 1998. – 488 с.
708. Соціально-педагогічні основи розвитку організаційної культури в системі управління школою / Г. М. Тимошко // Наук. вісн. Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки. – 2011. – № 17. – С. 93-98.
709. Соціологія: короткий енциклопедичний словник. / уклад. : В. Волович, В. Тарасенко, М. Захарченко та ін. ; під. заг. ред. В. Воловича. – К. : Укр. центр духовн. культури, 1998. – 736 с.
710. Соціолого-педагогічний словник / за ред. В. В. Радула. – К. : «Екс об», 2004. – 304 с, с. 115
711. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб. : Питер, 2001. – 352 с.
712. Спіщина Л. В. Дослідження організаційної культури як чинника ефективного управління вищим навчальним закладом / Л. В. Спіщина // Практична психологія та соціальна робота : науково-практичний та освітньо-методичний. – Київ, 26. – № 12– С. 14-18.
713. Становление организационной культуры государственной службы Российской Федерации // Государственная служба: организация, кадры, управление. – М. : Изд-во РАГС, 2002. – С. 169
714. Страшко С. В. Підручник / Страшко С. В., Горяна Л. Г., Білик Г., Ігнатенко С. А. – К. : Грамота, 2009. – 292 с.
715. Струкова І. Новий тип керівника школи на етапі змін / І. Струкова // Управління школою. – 2006. – №2(122). –С.24-27
716. Субочев Н. Организационная культура: концепт, сущность, генезис / Н. Субочев. – Волгоград : Экспресс-печать, 2006. – 62 с.
717. Супрун П. Справочник административного работника / П. Супрун, А. Марахова. – К. : Высшая шк., 1985. – 230 с.
718. Сухова И. М. Самоменеджмент студента: [практ. пособие для студ. и преподавателей] / И. М. Сухова. – М. : АНМИ, 2001. – 155 с.
719. Сухомлинский В. А. Избранные педагогические сочинения: в 3-х т. – /сост. О. С. Богданова, В. З. Смаль – М. : Педагогика, 1979. – Т.1.– 560 с.
720. Сухомлинский В. А. Избранные произведения в 5-ти томах / В. А. Сухомлинский. – Т. 1. – К. : Рад. школа, 1979. – С. 7-66.

721. Сухомлинский В. А. Педагогический коллектив средней школы / В. А. Сухомлинский. – М. : Просвещение, 1958. – 206 с.
722. Сухомлинський В. О. Розмова з молодим директором / В. О. Сухомлинський // Вибрані твори : в 5-ти томах.–К. : Рад.шк., 1976 – 1977. – Т. 4. – С. 393-626.
723. Сухомлинський В. О. Як виховати справжню людину / В. О. Сухомлинський. – Вибрані твори в 5-ти тт. – К. : Радянська школа, 1976. – Т. 2. – 418 с.
724. Сучасний словник іншомовних слів / [уклали : О. І. Скопенко, Т. В. Цимбалюк]. – К. : Довіра, 2006. – 789 с.
725. Сущенко Т. І. Педагогічний процес у позашкільних закладах: дис.доктора пед. наук: 13.00.01 / Т. І. Сущенко. – Запоріжжя, 1993.– 332 с.
726. Тарасенко Н. Природа, технологія, культура / Н. Тарасенко. – К., 1985. – С. 209.
727. Тейлор Ф. Принципы научного менеджмента / Ф. Тейлор ; пер. с англ. А. Зак. – М. : Контроллинг, 1991. – 104 с.
728. Тейлор Ф.У. Научная организация труда / Ф.У. Тейлор. – М. : Республика, 1992. – 351 с.
729. Темрюков Ю. Ю. Формирование и развитие организационной культуры в общеобразовательном учреждении : диссертация ... кандидата педагогических наук : 13.00.01 / Ю. Ю. Темрюков. – М., 2008. – 219 с.
730. Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти : монографія / Г. В. Єльнікова, О. І. Зайченко, В. І. Маслов [та ін.]; за ред.. Г. В. Єлькової. – К.; Чернівці : Книги – ХХІ, 2010. – 460 с. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність / Г. В. Єльнікова. – К. : Редакції загальнопедагогічних газет, 2005. – 128 с.
731. Теоретичні підходи до визначення якості шкільної освіти // Проблеми якості освіти: теоретичні і практичні аспекти: Матеріали методол. семінару АПН України, 15 листоп., 2006 / АПН України ; Редкол. : В. Г. Кремень, В. М. Мадзігон, О. Я. Савченко та ін. – К. : СПД Богданова А. М., 2007. – С. 16– 21. Те саме // Педагогіка і психологія. – 2007. – № 2. – С. 26– 33.
732. [Теория человеческой мотивации](#) // Маслоу А. Мотивация и личность / Пер. А. М. Татлыбаевой ; терминологическая правка В. Данченка. – К., 2004. – Гл. 4.

733. Тимошко Г. М. Педагогічний менеджмент як система управління якістю роботи загальноосвітньої школи / Г. М. Тимошко // Наукові записки НДУ ім. М. Гоголя. — 2005. — № 6. — С. 24–26.

734. Тимошко Г. М. Підготовка керівників сучасної школи до управління якістю освіти / Г. М. Тимошко // Зміст і технології шкільної освіти: матеріали звітної наук. конф. 3—4 квітня 2006 р., – Ін-т педагогіки АПН України; Редкол. : В. М. Мадзігон (голов. ред.) та ін. – К.:Пед.думка, 2006. — 230 с. — С. 188 – 190.

735. Тимошко Г.М. Організація самоменеджменту в процесі підготовки керівника / Г. М. Тимошко // Освіта і управління. — 2007. — Т.10. — С. 38–40.

736. Тимошко Г.М. Інноваційні підходи в управлінській діяльності з проблем наступності в процесі формування якості освіти / Г. М. Тимошко // Наукові записки Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя. Психолого-педагогічні науки – 2007. - №2.

737. Тимошко Г. М. Управління процесом формування здорового способу життя у ЗНЗ як складовою якісної освіти / Г. М. Тимошко // Наукові записки. Серія: Психолого-педагогічні науки (Ніжинський державний педагогічний університет імені Миколи Гоголя) / За заг. ред. проф. Є.І. Коваленко. – Ніжин, 2008. - №1. – С. 46-49.

738. Тимошко Г. М. Взаємодія керівників ЗНЗ із соціальними педагогами в процесі їх адаптації до нових умов роботи / Г. М. Тимошко // Вісник Чернігівського державного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка. Випуск 50. Серія: педагогічні науки: Збірник. – Чернігів: ЧДПУ, 2008. - №50. – С. 14-18.

739. Тимошко Г. М. Підготовка керівників загальноосвітніх навчальних закладів до управління якістю освіти / Г. М. Тимошко // Анотовані результати науково-дослідної роботи інституту педагогіки АПН України. Інформаційне видання. - К.: 2008. - С. 31-33.

740. Тимошко Г. М. Менеджмент соціальної роботи як сучасний напрямок управлінської діяльності / Г. М. Тимошко // Вісник Чернігівського державного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка. Випуск 74. Серія: Психологічні науки: Збірник наукових праць: у 2т. – Чернігів: ЧДПУ, 2009. - Вип. 74. – Том 2. – С. 151-155.

741. Тимошко Г. М. Формування культури шкільного середовища засобами організаційного впливу керівників ЗНЗ / Г. М. Тимошко // Вісник Чернігівського державного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка.

Випуск 61. Серія: Педагогічні науки: Збірник. – Чернігів: ЧДПУ, 2009. - № 61. – С. 30-37.

742. Тимошко Г. М. Організаційна культура керівника ЗНЗ – важливий фактор управлінської діяльності / Г. М. Тимошко // Наукові записки. Серія: Психолого-педагогічні науки (Ніжинський державний педагогічний університет імені Миколи Гоголя) / За заг. ред. проф. Є.І. Коваленко. – Ніжин, 2009. - №6. – С. 20-25.

743. Тимошко Г. М. Організаційна культура керівника ЗНЗ – важливий фактор управлінської діяльності / Г. М. Тимошко // Регіональні аспекти формування стратегії суспільного розвитку: збірник матеріалів II міжнародної наук.-практ. конф. 27 травня 2010 р., — Чернігів: ЧІ МАУП, 2010. — 190 с. — С. 49 – 54.

744. Тимошко Г. М. Історичні аспекти розвитку організаційної культури керівника в системі управління загальноосвітнім навчальним закладом / Г. М. Тимошко // Вісник Чернігівського державного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка. Випуск 84. Серія: Педагогічні науки: Збірник. – Чернігів: ЧДПУ, 2011. - № 84. – С. 183-187.

745. Тимошко Г. М. Культура організації здорового способу життя старшокласників сучасної школи / Г. М. Тимошко, О. М. Тур // Вісник Чернігівського державного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка. Випуск 84. Серія: Педагогічні науки: Збірник. – Чернігів: ЧДПУ, 2011. - № 84. – С.187-192.

746. Тимошко Г. М. Соціально-педагогічні основи розвитку організаційної культури в системі управління школою / Г. М. Тимошко // Науковий вісник Волинського національного університету імені Лесі Українки. – Луцьк, 2011. - № 17. – С. 93 – 98.

747. Тимошко Г. М. Культура управління загальноосвітнім навчальним закладом у контексті культурно-освітнього аспекту розвитку суспільства / Г. М. Тимошко // Наукові записки. Серія: Психолого-педагогічні науки (Ніжинський державний педагогічний університет імені Миколи Гоголя) / За заг. ред. проф. Є.І. Коваленко. – Ніжин, 2011, (березень). - №7. – С. 58-61.

748. Тимошко А. Н. Тенденции развития организационной культуры руководителя в системе управления школой / А. Н. Тимошко // Менеджмент в образовании. – Алматы, 2011. - № 3 (62). – С. 32 – 39.

749. Тимошко Г.М. Особливості розвитку організаційної культури керівника в системі управління загальноосвітнім навчальним закладом / Г. М.

Тимошко // Вісник післядипломної освіти: зб. наукових праць / Ун-т менедж. освіти НАПН України; редкол. : О.Л. Ануфрієва [та ін.]. – Вип. 3 (16)/ голов. ред. В.В. Олійник. –2011. – С. 156 – 161.

750. Тимошко Г.М. Організація діяльності державних і спеціалізованих соціальних служб: навчальний посібник. / Г. М. Тимошко – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2011 – 248 с.

751. Тимошко Г.М. Менеджмент соціальної роботи: навчальний посібник / Г. М. Тимошко. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2011 – 248 с.

752. Тимошко А. Н. Организационная культура руководителя учебного заведения: гендерный аспект / А. Н. Тимошко // Менеджмент в образовании. – Алматы, 2012. - № 3 (66). – С. 58 – 63.

753. Тимошко Г.М. Формування організаційної культури у процесі фахової підготовки керівника загальноосвітнього навчального закладу / Г.М. Тимошко // Вісник післядипломної освіти: зб. наукових праць / Ун-т менедж. освіти НАПН України; редкол. : О.Л. Ануфрієва [та ін.]. – Вип. 6 (19)/ голов. ред. В.В. Олійник. – К.: «АТОПОЛ», 2012. – С. 104 – 114.

754. Тимошко Г.М. Роль лідерських якостей у процесі формування і розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ / Г.М. Тимошко // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету - Чернігівський НПУ ім.Т.Г.Шевченка, 2012. - Вип. 104. – Т. 2.– С. 148- 153.

755. Тимошко Г.М. Аналіз феномену «Організаційна культура» у педагогічній теорії і практиці / Г.М. Тимошко // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету - Чернігівський НПУ ім. Т.Г. Шевченка, 2012. - Вип. 96. – С. 148- 153.

756. Тимошко Г.М. Формирование организационной культуры директора школы как социально-педагогическая проблема . Збірник наукових праць Академії післядипломної адукації. Вып 10. 3-41 / редкол. : А.П.Манастырний (гал.ред.); ДУА, Акад. післядиплом. Адукації , - Мінск: АПА,2012. с.413-425.

757. Тимошко Г.М. Сутність поняття «управління» та «менеджмент» в педагогічній теорії і практиці / Г.М. Тимошко // Ел.пос.УМО—НАПН України –2012)

758. Тимошко Г. М. Концептуальні підходи до змісту організаційної культури керівника в системі педагогічного менеджменту / Г. М. Тимошко // Вісник післядипломної педагогічної освіти : зб. наук. пр. / Ун-т менедж.

освіти НАПН України, редкол. : О. Л. Ануфрієва [та ін.]. — К., 2005. — Вип. 9(22) / голов. ред. В. В. Олійник. — 2013. — С. 231–238.

759. Тимошко Г.М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу : гендерний аспект / Г.М. Тимошко // Вісник Черкаського національного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки. – Черкаси : 2013. – Вип. № 10 (263). – С. 127-132.

760. Тимошко Г.М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу як основа управлінської культури в педагогічному менеджменті / Г.М. Тимошко // Проблеми освіти : Наук.зб. / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. – К., 2013. – Вип. 74.- Ч.1. – С. 73-79.

761. Тимошко Г.М. Структурно-змістова специфіка складових організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу / Г.М. Тимошко // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. — 2014. — Вип. 115— С. 231-236

762. Тимошко Г.М. Теоретико-методологические аспекты развития организационной культуры руководителя общеобразовательной школы .Збірник наукових прац Академії паслядыпломнай адукацыі / Г.М. Тимошко // Вып 12. 3-41 / рэдкал. : А.П.Манастырний (гал.ред.); ДУА, Акад. паслядыплом. Адукацыі , - Мінск: АПА, 2014. с. 267-269 .

763. Тимошко Г.М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу як основа управлінської культури в педагогічному менеджменті / Г.М. Тимошко // Проблеми освіти : Наук.зб. / Інститут інноваційних технологій і змісту освіти МОН України. – К., 2014. – Вип. 74.- Ч.1. – С. 73-79.

764. Тимошко Г.М. Сучасні тенденції розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ на засадах іміджології» / Г.М. Тимошко // Вісник ЧНПУ ім Т. Г. Шевченка.Вип.122/ Гол. Ред. Носко М.О.,Чернігів:ЧНПУ,2014—344 с.(с. 276-279).

765. Тимошко Г.М. Сучасні наукові погляди на організаційну культуру керівника ЗНЗ в міждисциплінарному аспекті / Г.М. Тимошко // Теорія та методика управління освітою. – Режим доступу : <http://tme.umo.edu.ua/docs/10/51.pdf>.

766. Управление персоналом / [под ред. Т.Ю. Базарова, Б.Л. Еремина]. – [2-е изд., перераб. и доп.]. – М. : ЮНИТИ, 2002. – 459 с.

767. Управление развитием школы : [пособие для руковод. образоват. учрежд.] / под ред. М. Поташника, В. Лазарева. – М. : Новая школа, 1995. – 464 с.
768. Управління людськими ресурсами : філософські засади / під. ред. д. ф. н., проф. В. Г. Воронкової. – К. : ВД «Професіонал», 2006. – 576 с.
769. Управління формуванням професійної компетентності вчителя / В. Бондар, І. Шапошнікова // Освіта і управління. – 2006. – Т. 9, № 2. – С. 20-27.
770. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора. / [Пометун О., Середяк Л., Сущенко І., Янушевич О.] – Тернопіль : Видавництво Астон, 2005. – 192 с.
771. Управлінське документування. Діловодство в інформативно-консультативній діяльності : [підручник] / М. Ф. Безкровний, Ю. І. Палеха. – К. : “Ліра-К”. – 238 с.
772. Управлінські аспекти соціальної роботи : [курс лекцій] / М. Ф. Головатий (кер. авт. кол.), М. П. Лукашевич, Г. А. Дмитренко та ін. – К. : МАУП, 2004. – 368 с.
773. Урбанович А. Психологія управління./ А. Урбанович. – Мн. : Харвест, 2003.– 637 с.
774. Утворення й підвищення кваліфікації працівників утворення : Сб. на-тр. / М-В утворення й науки Респ. Білорусь. Ін-т підвищення кваліфікації й переподгот. рук. працівників і фахівців утворення ; під ред. Б. В. Пальчевського. – Мн., 1995. – Вып. 7. – Методолого-Пед. слів. — 39 с.
775. Уткин Э. Управление персоналом в малом и среднем бизнесе / Э. Уткин, А. Кочеткова. – М. : Акалис, 1996. – 206 с.; С. 44.
776. Учебник для студентов вузов, обучающихся по специальности «Менеджмент организации» / Ричард Л. Дафт ; пер. с англ. под ред. Э. М. Короткова ; предисловие Э. М. Короткова. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2006. – 736 с. К. Дэвис К. Организационное поведение / К. Дэвис. – СПб., 2000.
777. Учитель и ученик : метод. материал / Е. С. Березняк. – К. : Знание, 1976. – 32 с.
778. Ушаков К. Ресурсы управления школьной организацией / К. Ушаков. – М. : Сентябрь. – 2000. – 144 с.
779. Ушаков К. Развитие организации: в поисках адекватных теорий / К. Ушаков. – М. : Сентябрь. – 2004. – 191 с.
780. Ушаков К. Ресурсы управления школьной организацией / К. Ушаков. – М. : Сентябрь, 2000. – 144 с.

781. Ушаков К. Теория и практика повышения квалификации управленческих кадров системы образования в нестабильной ситуации / К. Ушаков. – М. : СПб., 1998. – 69 с.
782. Ушаков К. Теория и практика повышения квалификации управленческих кадров системы образования в нестабильной ситуации: дисс. в виде науч. докл. доктора пед. наук / К. Ушаков. – СПб., 1998. – 69 с.
783. Ушаков К. Источник сопротивления – организационная культура / К. Ушаков // Директор школы. – 2002. – № 7. – С. 3-7.
784. Ушаков К. Источник сопротивления – организационная культура / К. Ушаков // Директор школы. – 2002. – № 7. – С. 3-7.
785. Ушаков К. Источник сопротивления – организационная культура / К. Ушаков // Директор школы. – 2002. – № 7. – С. 3-7.
786. Ушаков К. М. Ресурсы управления школьной организацией / К. М. Ушаков. – М. : Сентябрь, 2000.
787. Ушаков К. Управление школьной организацией: организационные и человеческие ресурсы / К. Ушаков. – М. : Сентябрь, 1995. – 128 с.
788. Ушакова К. Источник сопротивления – организационная культура / К. Ушаков. // Директор школы. – 2002. – № 7. – С. 3-7.
789. Ушинский К. Д. Педагогические сочинения / К. Д. Ушинский : В 6-ти т т. Т. 5 / сост. С. Ф. Егоров. – М. : Педагогика, 1990. – 528 с.
790. Ушинский К. Д. Собрание починений / К. Д. Ушинский – М. : Издательство АПН РСФСР, 1948. – Т. 1. – 740 с.
791. Ушинський К. Д. Людина як предмет виховання / К. Д. Ушинський. – Т. 8. – С. 11-61, 267-281
792. Ушинський К. Д. Про виховання розуму / К. Д. Ушинський. – Твори: В 6-и т. – К. : Державне учбово-педагогічне видавництво „Рад.школа”, 1955. – Т. 6. – С. 371-379.
793. Ушинський К. Д. Твори / К. Д. Ушинський ; в 6-ти тт. – Т. 4. Людина як предмет виховання. Спроба педагогічної антропології ; відп. за укр. вид. Г. С. Костюк, С. Х. Чавдаров. – К. : Рад. шк., 1952. – 518 с.
794. Ушницкая А. Формирование организационной культуры младших школьников : дисс. кандидата пед. наук / А. Ушницкая. – Якутск, 2005. – 168 с.
795. Файоль А. Общее и промышленное управление / А. Файоль ; перевод на русский язык : Б. В. Бабина-Кореня. – М., 1923. – 124 с.

796. Файоль А. Учение об управлении. Научная организация труда / А. Файоль. – М. : Вища школа, 1968. – С. 98.
797. Фалмер М. Роберт. Энциклопедия современного управления / Фалмер М. Роберт. – М. : ВИПКЭнерго, 1992. – Т. 1-5. – 210 с.
798. Федоров Г. В. Системний підхід до управлінської діяльності керівника навчальних закладів у ринкових умовах : монографія / Г. В. Федоров. – К. : «Дорадо-Друк», 2012. – 240 с.
799. Федорова М. А. Культура поведінки дітей: ретроспектива дослідження / М. А. Федорова // Вісн. Житомир. держ. пед. ун-ту. – 2002. – № 9. – С. 49-52.
800. Фейдимен Джеймс. Теория и практика личностно – ориентированной психологи / Джеймс Фейдимен, Роберт Фрейгер. – М. : ВИНТИ, 1996. – 430 с.
801. Фельдштейн Д. И. Психология развивающейся личности / Д. И. Фельдштейн. – М. : Издательство “Институт практической психологи”, Воронеж : НПО “МОДЭК”. – 1996. – 512 с.
802. Философия : [учебник] / [под ред. А.Ф. Зотова, В. В. Миронова, А. В. Разина]. – М. : Академический Проект, 2004. – 688 с.
803. Философский словарь / под ред. И. Т. Фролова. – 6-е изд., перераб. и доп. – М. : Политиздат, 1991. – 559 с.
804. Философский энциклопедический словарь / Редкол. : С. С. Аверинцев, Э. А. Араб-Оглы, Л. Ф. Ильичев и др. - 20е изд. – М. : Сов. энциклопедия, 1989. – 815 с.
805. Філософія : навч. посіб. – 2-ге вид., перероб. і доп. / Л. Губернський, І. Надольний, В. Андрущенко та ін. ; за ред. І. Надольного. – К. : Вікар, 2001. – 457 с.
806. Філософія: мислителі, ідеї, концепції : [підручник] / В. Кремень, В. Ільїн. – К. : Книга, 2005. – 528 с
807. Флиер А. Культурная компетентность личности: между проблемами образования и национальной политики / А. Флиер // Общественные науки и современность. – 2000. – № 2. – С. 151-165.
808. Фоменко Н. Педагогічна інноватика у реформуванні неперервної освіти / Н. Фоменко // Рідна школа. – 1997. – № 5. – С. 70–74.
809. Фомина А., В. Голованов, Л. Буйлова и др. ; общ. ред. И. Семенова. – М., 1998. – 86 с.

810. Фомина А. Теория и практика деятельности учреждений дополнительного образования детей в сфере свободного времени: дисс. доктора пед. наук / А. Фомина. – М., 2001. – 395 с.
811. Форд Г. Моя жизнь, мои достижения. Сегодня и завтра / Г. Форд. – М. : АСТ, 2005. – 447 с.
812. Формирование организационной культуры руководителей http://knowledge.allbest.ru/management/2c0b65635b2bc68b5d53a89521216d27_6.html
813. Формування психологічної компетентності керівників освітніх організацій в умовах післядипломної педагогічної освіти : [науково-методичний посібник] / О. І. Бондарчук, Л. М. Карамушка, О. В. Брюховецька та ін.; за наук. ред. О.І.Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2012. – 190 с.
814. Формування управлінської науково-методичної культури керівника ЗНЗ : методические рекомендации / І. П. Жерносек. – Х. : Видавнича група “Основа”, 2010. – 192 с.
815. Фрейд З. Невдоволення культурою. Психоаналіз. Релігія. Культура / З. Фрейд. – М. : Ренесанс, 1992. – 289 с.
816. Фрейд З. Психопатология обывденной жизни / З. Фрейд // Психология бессознательного. — М. : Просвещение, 1989.
817. Фромм Е. Психоанализ : [хрестоматія] / Е. Фромм. – М., 1972. – 342 с.
818. Фромм Э. Анатомия человеческой деструктивности / Э. Фромм. – М. : АСТ. – 2004. – 447 с.
819. Фруммин И. Тайны школы / И. Фруммин // Директор. – 1999. – №7. – С. 3-11.
820. Фуллан М. Сили змін: вимірювання глибини освітніх реформ / М. Фуллан. – Львів : Літопис, 2000. – 272 с.
821. Халперн Д. Психологія критичного мислення / Д. Халперн. – Спб. : Изд-В «Питер», 2000. – 512 с.
822. Хміль Ф. І. Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми, теорія та практика : монографія / Ф. І. Хміль. – Львів : ЛДУ, 1996. – 206 с.
823. Хміль Ф. І. Основи менеджменту / Ф. Хміль. – К. : Академвидав, 2003. – 608 с.
824. Хміль Ф. І. Менеджмент: [підручник] / Ф. І. Хміль. – К. : Вища шк., 1995. – 351 с.

825. Холод А. М. Основы имиджологии / А. М. Холод. – К., 2001. – 172 с.
826. Холодная М. А. Психология интеллекта: парадоксы исследования / М. А. Холодная. – Москва-Томск, 1997. – 392 с.
827. Хоменко О. М. Визначення місця маркетингового позиціонування освітніх установ у системі складових комунікаційної стратегії / О. М. Хоменко [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbuu.gov.ua/portal/soc_gum/sre/2011_1/289.pdf.
828. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : [навч. посіб.] / Є. М. Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.
829. Хрыков Е. Н. Внутришкольный контроль: состояние, концепция, перспективы развития / Е. Н. Хрыков. – Луганск : ВГУ, 1994. – 178 с.
830. Хувейк Р. В. Продукт конфликта и консенсуса. Заметки об изменениях организационной культуры // Директор школы. – 1997. – № 3. – С. 25-30.
831. Хутірський А. В. Ключові компетенції як компонент особистісно-орієнтованої парадигми / А. В. Хутірський // Адукацыя й выхаванне. – 2004. – № 3. – С. 3-9.
832. Хэнди Ч. Будущее крупных корпораций и мелкого бизнеса / Ч. Хэнди. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 204 с.
833. Цапок В. А. Творчество: Философский аспект проблемы / В. А. Цапок; отв. ред. Н. Г. Михай – Кишинёв : Штиинца, 1989. – 152 с.
834. Цырлина Т. Гуманистическая авторская школа XX века : взгляд из прошлого в будущее / Т. Цырлина. – М. : Пед. о-во России, 2001. – 224 с.
835. Цицерон М. Т. О старости. О дружбе. Об обязанностях / М. Т. Цицерон. – М. : ЗАО Издательство ЭКСМО – Пресс, 1999. – 528 с.
836. Цой Л. Н. Практическая конфликтология / Л. Н. Цой. – М. : Глобус. – 233 с.
837. Цырлина Т. Гуманистическая авторская школа XX века: взгляд из прошлого в будущее / Т. Цырлина. – М. : Пед. о-во России. – 2001. – 224 с.
838. Чекалина А. А. Профессиональная самореализация женщины / А. А. Чекалина // Мир психологии. – 2005. – № 3. – С. 126–139.
839. Чекалина А. А. Профессиональная самореализация женщины / А. А. Чекалина // Мир психологии. – 2005. – № 3. – С. 126-139.
840. Чекалина А.А. Профессиональная самореализация женщины // Мир психологии. – 2005. - № 3. – С. 126-139.

841. Чеков М. Теория и практика дополнительного образования детей в России : дисс. доктора пед. наук / М. Чеков. – Самара, 2003. – 393 с., С. 186-187.
842. Червяченко А. В. Теоретичні підходи до визначення ефективності соціально-економічної системи та її видова класифікація / А. В. Червяченко // Економіка розвитку. – 2006. – №1. – С. 46-49.
843. Чернишова Є. Р. Формування кадрового потенціалу системи післядипломної педагогічної освіти : моногр. : [наук. вид] / Є. Р. Чернишова. – К. : Пед. думка, 2012. – 472 с.
844. Чернобровкина А. Гендерный аспект менеджмента: особенности женского и мужского управления / А. Чернобровкина // Развитие личности. – 2000. – № 2. – С. 128-139.
845. Черновол-Ткаченко Р. І. Складові успіху керівника сучасного навчального закладу / Р. І. Черновол-Ткаченко // Управління школою : науково-методичний журнал. – 2008. – № 22/24. – С. 71-73.
846. Чик Г. Единицы культуры / Г. Чик // Общественные науки и современность. – № 2. – 2000. – С. 111-122.
847. Чухрай Н. І. Маркетинг і логістика у вищому навчальному закладі : монографія / Н. І. Чухрай, Р. А. Патора, А. М. Лялюк. – Луцьк : РВВ «Вежа» Волин. нац. ун-ту ім. Лесі Українки, 2008. – 324 с. С. 186.
848. Шадриков В. Психология деятельности и способности человека : [учеб. пособие] / В. Шадриков. – 2-е изд., перераб. и доп. – М. : Издательская корпорация «Логос», 1996. – 320 с.
849. Шакуров Р. Х. Социально-психологические проблемы руководства коллективом / Р. Х. Шакуров. – М., 1982.
850. Шакуров Р. Х. Директор школы и педагогический коллектив / Р. Х. Шакуров. – Киев : Рад. школа, 1977. – 144 с.
851. Шакуров Р. Х. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом / Р. Х. Шакуров // Науч.-исслед. ин-т профессионально-технической педагогики Акад. пед.наук СССР. – М. : Педагогика, 1982. – 208 с.
852. Шакуров Р. К. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим / Р. К. Шакуров. – М. : Педагогіка, 1987. – 208 с.
853. Шакурова А. В. Организационная культура образовательного учреждения как системный фактор формирования мотивационной готовности учащихся к трудовой деятельности : дис. ... канд. социол. Наук : 22.00.08 / Анна Васильевна Шакурова. – Нижний Новгород, 2005. – 197 с.

854. Шакурова А.В. Феномен «организационная культура» (ОК): проблема диагностики / А.В. Шакурова // Вестник Нижегородского университета ИМ. Н.И. Лобачевского. Серия Социальные науки, 2006. – №1. – С.128-136.
855. Шамова Т. И. Управление образовательными системами : учеб. пособие для студ. вузов / Т. И. Шамова, Т. М. Давыденко, Г. Н. Шибанова. – 2-е изд., стер. – М. : Academia, 2005. – 384 с.
856. Шаповалов В. Основы философии. От классики к современности,: учеб. пособие для вузов / В. Шаповалов. – Изд. 2-е, допол. – М. : ФАИР-ПРЕСС, 2000. – 608 с.
857. Шацкий С. Т. Избранные педагогические сочинения / С. Т. Шацкий. – В 2-х томах / под. ред. Н. П. Кузина, М. Н. Скаткина, В. Н. Шацкой. – М. : Педагогика, 1980. – Т. 1. – 304 с. ; Т. 2. – 414 с.
858. Шацкий С. Т. Работа для будущего / С. Т. Шацкий ; сост. В. И. Малинин, Ф.А. Фрадкин. – М. : Просвещение, 1989. – 224 с.
859. Шацький С. Т. Зміст та метода педагогічної роботи / С. Т. Шацький // Мамонтов Я. Хрестоматія сучасних педагогічних течій. – Х. : Держвидав України, 1926. – С. 84–91.
860. Швальбе Б. Личность, карьера, успех / Б. Швальбе, Х. Швальбе ; пер. с нем. Л. Н. Цедилина ; под ред. В. В. Шолерова. – М. : Прогресс, 2005. – 240 с.
861. Шевченко А. М. Концептуальні засади розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів / А. М. Шевченко // Актуальні проблеми психології / ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін.
862. Шевченко Л. С. Конкурентное управление / Л. С. Шевченко. – Харьков : Эспада, 2004. – 520 с.
863. Шевчук М. В. Ціннісні орієнтації особистості як багатомірна нелінійна система / М. В. Шевчук // Вісник Київ. нац. ун-т ім. Т.Шевченка. – 2000. – Вип. 9. – С. 42-45.
864. Шейко Н. Особливості організаційної культури в сучасному навчальному закладі / Н. Шейко // Директор школи. – 2012. – № 8. – С. 23–35.
865. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – 3-е изд. ; пер. с англ. под ред. Т. Ю. Ковалевой. – СПб. : Питер, 2007. – 336 с.
866. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Э. Х. Шейн : пер. с англ. / под ред. В.А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

867. Шейнов В. П. Скрытое управление человеком (Психология манипулирования) / В. П. Шейнов. – Минск, 2001. – 213 с.
868. Шекшня С. Управление персоналом современной организации / С. Шекшня. – М. : Бизнес-школа. Интер-синтез, 1998. – 135 с.
869. Шепель В. М. Имиджеология: секреты личного обаяния / В. М. Шепель. – М. : ЮНИТИ: Культура и спорт, 1994. – 320 с.
870. Шепель В. М. Человеческая компетентность менеджера. Управленческая антропология / В. М. Шепель. – М. : Народное образование, 1999. – 432 с.
871. Шепель В. М. Имидж / В. М. Шепель // Воспитание школьников. – 1997. – № 1. – С. 40-44.
872. Шепель В. М. Имиджеология. Как нравиться людям / В. М. Шепель. – М. : Народное образование, 2002. – 500 с.
873. Шинкарук В. І. Філософський словник / В. І. Шинкарук. – К. : Наукова думка, 1986. – 800 с.
874. Шишкін Н. А. Методологія оцінки ефективності макроекономіки / Н. А. Шишкін // Міжнародний сільськогосподарський журнал. – 2004. – №2. – С. 6-8.
875. Шольц К. Корпоративна культура / К. Шольц. – М. – 2003.
876. Шпенглер О. Закат Європи / О. Шпенглер. – Т. 1. – М., 1993. – 345 с.
877. Штифурак В. Є. Виховання культури спілкування старших підлітків : дис... канд. пед. наук: 13.00.01 / В. Є. Штифурак. – К., 1996. – 205 с.
878. Шулигіна Р. А. Проблема комунікативної культури у процесі виховання: психолого-педагогічний аспект / Р. А. Шулигіна // Мовна освіта в контексті Болонських реалій: Тези доповідей наукової конференції кафедри ЮНЕСКО КНЛУ, 24-25 лютого 2005 р. / відп. ред. А. М. Чернуха. – К. : Вид. центр КНЛУ, 2005. – С. 107-108.
879. Щедровицкий Г. Очерки по философии образования / Г. Щедровицкий. – М., 1993. – 154 с. , С. 5.
880. Щедровицкий Г. П. Схема мыследеятельности – система: структурна будова, зміст і зміст / Г. П. Щедровицкий // Вибрані твори. – М. : Школа культурної політкнж. 1995. – С. 281-298.
881. Щербань П. Професійна компетентність керівника навчального закладу / П. Щербань // Освіта і управління. – 1998. – № 2. – С. 33-39.

882. Щербань П. М. Мистецтво управління – це передусім мистецтво бути чесним // Освіта і управління. – 1998. – Т. 2. – № 4. – С. 83–90.
883. Щербина С. Организационная культура в западной традиции: природа, логика формирования и функции / С. Щербина // Социологические исследования. – 1996. – № 7. – С. 47–56.
884. Щербина В. Проблема менеджмента в сфере управления человеческими ресурсами / В. Щербина // Социс. – 2003. – № 7. – С. 57–69.
885. Щербова Т. В. Особенности становления директора школы как профессионала / Т. В. Щербова // Управление – деятельность профессиональная : сб. статей / под ред. В. Ю. Кричевского. – СПб. : СПб ГУПМ, 2001. – С. 83-91.
886. Щоголева Л. Інноваційні аспекти управлінської діяльності : посібник для керівників шкш. / Л. Щоголева, Г. Мокану. – Луцьк : Волинська книга, 2007. – 52 с.
887. Эймс Р. Т. Китайський сексизм: пропедевтика / Р. Т. Эймс, Д. Л. Хол // Фемінізм: Схід. Захід. Росія: Сб. ст.; Під ред. М.Т.Степанянц. – М. : Наука, 1993. – С. 77-106.
888. Элвессон М. Организационная культура / М. Элвессон. – Харьков : Изд-во «Гуманитарный центр», 2005. – 186 с.
889. Элиаде Мирча Мифы, сновидения, мистерии (Актуальная психология) / Мирча Элиаде. – Рефл-бук, 1996. – 288 с.
890. Эльконин Б. Д. Понятие компетентности с позиции развивающего обучения / Б. Д. Эльконин // Современные подходы к компетентностно-ориентированному образованию. – Красноярск, 2002. – С. 22.
891. Энгельмейер П. К. Теория творчества / П. К. Энгельмейер. – СПб., 1910. – 208 с.
892. Энгельмейер П. К. Эволюция и всеобщая теория творчества / П. К. Энгельмейер // Вопросы теории и психологии творчества. – 1914. – Т.5. – С. 19-24.
893. Югай Г. А. Общая теория жизни / Г. А. Югай. – М. : Мысль, 1985. – 256 с.
894. Юдин Э. Г. Системный подход и принцип деятельности / Э. Г. Юдин. – М. : Наука, 1978. – 392 с.
895. Юнг К. Архетип і символ / К. Юнг. – М. : Ренесанс, 1991. – 304 с.

896. Якиманская И. С. Разработка технологии личностно-ориентированного обучения / И. С. Якиманская // Вопросы психологии. – 1995. – № 2. – С. 16-19.
897. Яковлев В. Я. Философские принципы креативности / В. Я. Яковлев // Вестник Московского Университета. – 2005. – № 14. – С. 26-29.
898. Яковлева Н. Педагогическое проектирование инновационных систем: дисс. доктора пед. наук / Н. Яковлева. – Челябинск, 2003. – 355 с.
899. Якока Ли Карьера менеджера / Ли Якоко. – М. : Прогресс 2008. – 288 с.
900. Ямбург Е. А. Школа для всех / Е. А. Ямбург // Воспитание и обучение детей с нарушениями развития. – 2004. – № 3. – С. 9-18.
901. Ямщиков И. Специфика содержания и генезиса организационной культуры в условиях отечественного менеджмента (на материале предприятий инфокоммуникационной отрасли) : дисс. ... канд. психол. наук / И. Ямщиков. – Ярославль, 2004. – 271 с., С.373
902. Ярковой О. Педагогічні засади розвитку управлінської культури державних службовців в умовах післядипломної освіти: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.05 / О. Ярковой. – Х., 2002. – 19 с.
903. Ярковой О. Педагогічні засади розвитку управлінської культури державних службовців в умовах післядипломної освіти: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.05/ О. Ярковой. – Зап., 2002. – 265 с.
904. Яроміч С. Організаційна культура державної служби й імідж державних службовців / С. Яроміч // Вісник НАДУ. – 2006. – № 1. – С. 111-115.
905. Armenakis A., Hams S., Mossholder K. Creating Readiness for Organizational Change. // Human Relations, June. 1993.
906. Barron F., Harrington D. M. Creativity, intelligence, and personality // Annual Review of Psychology. 1981. Vol. 32. – P. 439–476.
907. Cattell R. B. The birth of the Society of Multivariate Experimental Psychology. Journal of the History of the Behavioral Sciences, 26. – 1990.
908. Covey, Stephen (1994) First Things First. Dalton M. Man Who Manage, N.Y., Wiley, 1959.
909. Deming E. Out of the Crisis. Cambridge University Press, 1986.
910. Dzhakys E. Corporate Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions / E. Dzhakys. – New-York: Vintag Books, 1952. – P. 54.
911. Dzhakys E. Corporate Culture: A Critical Review of Concepts and Definitions / E. Dzhakys. – New-York: Vintag Books, 1952. – P. 54.

912. Erikson E. H. *The Life Cycle Completed* / E. H. Erikson. – N. Y. : Norton, 1992. – 215 p.
913. F.L.K. Hsu *Psychological Anthropology* – Home wood, Ill; Dorsey Press, 1961. П Цит. по: С. Лур'є *Метаморфози традиційної свідомості*. – Спб., 1994. – С. 17.
914. Follett M. P. *Dynamic Administration: The Collected Papers of Mary Parker Follett*. 1945, reissued 2003. Graham, Pauline, editor./ *Mary Parker Follett: Prophet of Management*. 1995.
915. Gilligan C. *In a different voice psychological theory and women's development* / C. Gilligan. – Cambridge (Mass). – 1982.– 185 p.
916. Harris P. R., *Managing Cultural Differences* / P. R. Harris, R. T. Moran. – Gulf Publishing Company. – 1991.
917. Hofstede G. *Cultural Constraints in Management Theories* / G. Hofstede // *Academy of Management Executive*. – Vol. 7. – № 3.
918. Hofstede G. *Culture's consequences : comparing values, behaviors, institutions, and organizations*. Thousand Oaks CA : Sage Publications, 2001. – 596 p.
919. Hofstede, *Culture's Consequences, Comparing Values, Behaviors, Institutions, and Organizations Across Nations*. Thousand Oaks CA: Sage Publications, 2001
920. Jung Carl Gustav *Memories, Dreams, Reflections* / Jung Carl Gustav . – 1961. – P. 194.
921. Kotter J. P. *Corporate Culture and Performance* / J. P. Kotter, J.L. Heskett. – N.Y., 1992.
922. Kroeber A., Kluckhohn C. *Culture. A Critical Review of Concepts and Definitions*. Cambr. (Mass.), 1952. – P. 98.
923. L. Smircich. *ConceptsofcultureandorganizationalanalysisText*. / L. Smircich // *AdministrativeScienceQuarterly*. 1983. – Vol. 28. – P. 321.
924. Langley P., Johns R. *A Computation model of insight* // R. Sternberg, T.Tardif (eds.). *The nature of creativity*. – Cambridge: Cambr. Press, 1983.
925. Layole G. *Une approche culturelle et communicationnelle de la résolution des conflits* // *Memoir de Licence: Dénouer les conflits professionnels: l'intervention paradoxale*. – Paris, 1984. – P. 60.
926. Mednich S. A. *The associative basis of the creative process* // *Psychol. Rewiew* . 1969. № 2.
927. Michon C. *La dynamisation sociale* / C. Michon, P. Stern. – P., 1985. – P.115.

928. Mohan M. L. Organizational communication and cultural vision / M. L. Mohan. – Albany, 1993. – P. 202.
929. Nobert T. Globalization: Social Theory and Global Culture / T. Nobert. London: Sage Publications, 1992. – 174 p.
930. Ouchi, W. Theory «Z»: How American Business can meet the Japanese challenge / W. Ouchi. Reading, MA : Addison-Wesley, 1981. – 283 p.
931. Parker C. Walter. The art of Deliberation. Educational leadership, vol 54, №5, 1997. – p. 18-
932. R. Owen An Agile Step Forward in Project Management / R. Owen. – 2nd Specialty Conference on Leadership and Management in Construction and Engineering. – 2006 . – 224 p.
933. R. Owen An Agile Step Forward in Project Management / R. Owen. – 2nd Specialty Conference on Leadership and Management in Construction and Engineering. – 2006 . – 224 p.
934. Sathe V. Culture and Related Corporate Realities / V. Sathe. – Inc. – 1985. Harris P.R., Moran R.T. Managing Cultural Differences / P.R. Harris. – Gulf Publishing Company. – 1991.
935. Sathe V. Culture and Related Corporate Realities / V. Sathe. - Homewood; 111. : Richard D. Irwin, 1985. – P. 412.
936. Scott J W. Gender: a useful category of historical analysis / J. W Scott. – American Historical Review. – 1986. – № 5. – P.1053-1075.
937. Seiwert, Lothar. Zeitmanagement mit Microsoft Office Outlook – Unterschleißheim: Microsoft Press, 2010
938. Shapiro I., Reeher G. Power, Inequality and Democratic Politics: Essays in Honor of Robert A.Dahl. Westview Press Boulder&London. 1988. – 308 p.
939. Smircich L. Concepts of Culture and Organizational Analysis // Administrative Science quarterly. September, 1993.
940. Smircich L. Concepts of culture and organizonal analysis / L. Smircich // Adminiistrative Science Quarterly. – 1983. – Vol 28, – P. 339-358.
941. Sullivan H.S. The Psychiatric Interview. W. W. Norton & Company, Inc./ Sullivan H.S. – 1970.
942. The social construction of gender. Edited by J. Lorber and S.A.Farrer. Published in cooperation with sociologists for women and society. – N.Y.:Sage Publications, 1991. – P. 13-37.
943. Torrance E. P. Guiding creative talent – Englewood Cliffs. – NY: Prentice-Hall, 1964.

944. Wollach M. A., Kogan N. A. A new look at the creativity - intelligence distinction // Journal of Personality. 1965. – № 33.

СЛОВНИК ОСНОВНИХ ТЕРМІНІВ

Адаптаційна мобільність – це чинник, який визначає роль і місце особистості в міжособистісній взаємодії у малих соціальних групах, її статус, позицію у структурі ділових відносин. До психологічних якостей адаптаційної мобільності належать прагнення впливати на інших, схильність до неперервних якісних змін умов праці, здатність протистояти дестабілізуючому впливу негативних форм поведінки тощо.

Асертивність — здатність людини відстоювати свою точку зору, не порушуючи моральних прав іншої людини. Це здатність оптимально реагувати на критику та вміння рішуче говорити собі та іншим «ні», якщо цього вимагають обставини. Асертивність дозволяє зробити свою поведінку гнучкою та дивергентною.

Вольова комунікативність — здатність групи протистояти труднощам і перешкодам, її своєрідна стресостійкість, надійність в екстремальних ситуаціях.

Діловий імідж – спеціально проектується в інтересах людини або фірми з урахуванням особливостей діяльності та зовнішніх якостей.

Ділові якості – складна категорія. Це симбіоз двох складових: компетентності та організаторських здібностей.

Ділові якості – це здатність знаходити у межах власної компетенції, наданих повноважень та засобів найкращий підхід до ситуацій та найкоротший шлях до досягнення мети, оперативно приймати самостійні обґрунтовані рішення, послідовно забезпечуючи їх виконання. Конкретні ділові властивості виявляються в умінні провести кваліфікований аналіз ситуації і розібратися в складних обставинах, розробити альтернативні варіанти рішення з наступним вибором найбільш результативного, своєчасно визначати склад дій, необхідних для вирішення проблем, чітко ставити завдання підлеглим і здійснювати ефективний контроль за їх виконанням, залишатися самокритичним в оцінюванні підсумків діяльності.

Емоційна комунікативність — міжособистісні зв'язки емоційного характеру, динамічний процес переважаючого емоційного настрою групи, її емоційні потенціали.

Емпатійність — вміння бачити свою спорідненість з учнем, тактовно виразити себе і своє ставлення до нього, здатність порозумітися з ним.

Основним механізмом емпатії є усвідомлена чи неусвідомлена ідентифікація з іншим;

Емпатія — співпереживання, розуміння відносин, **почуттів**, **психічних станів** іншої особи в формі **співпереживання**.

Імідж — це позитивний результат довгої спільної праці керівництва і персоналу фірми. Імідж складається з зовнішнього образу (**одягу** і **речей**, **міміки**, **поз** і **жестів**) та внутрішнього образу, який неможливо побачити, але який відчувається і дуже впливає на сприйняття людини оточуючими (вміння правильно будувати спілкування, позитивні якості особистості, вміння розуміти людей і вміння справляти враження).

Імідж людини — це думка про цю людину у групи людей в результаті сформованого в їхній психіці образу цієї людини, що виникла унаслідок прямого їхнього контакту з цією людиною або унаслідок отриманої про цю людину інформації від інших людей.

Імідж об'єкта — це ставлення раціонального або емоційного характеру до об'єкта (людини, предмета, системи), що виникає у психіці групи людей на основі образу. Сформованого в результаті сприйняття ними тих чи інших характеристик даного об'єкта.

Імідж фірми — це думка про дану організацію у групи людей на основі сформованого у них образу цієї фірми, що виник унаслідок або прямого контакту з цією фірмою, або в результаті інформації, отриманої про цю фірму від інших людей.

Інтелектуальна комунікативність — процес міжособистісного сприйняття і встановлення взаєморозуміння, знаходження спільної мови. Комунікативність реалізується в здатності групи створювати оптимальні шляхи взаємінформації у визначенні спільних позицій, суджень, прийняття групових рішень. Ідеальним еквівалентом інтелектуальної комунікативності є здатність членів групи розуміти один одного з півслова.

Інтелігентність — високий розумовий розвиток особистості, вміння адекватно оцінити ситуацію, логічно мислити, знаходити вирішення будь-якої проблеми, уникати грубощів, зневажливого ставлення до співрозмовника; раціональний вибір комунікативних засобів впливу; вміння говорити, готовність слухати і чути тощо.

Інтрагрупова активність за емоційною комунікативністю — емоційний вплив на особистість усередині групи.

Інтрагрупова активність по вольовій комунікативності — здатність групи максимально активізувати своїх членів у вольовому та інтелектуальному відношенні в екстремальних ситуаціях.

Компетентність – сума спеціальних знань та досконале знання своєї справи. Визначається професійними знаннями (освіта, підготовка) та практичним досвідом.

Компетентність керівника — наявність у керівника спеціальної освіти, широкої загальної й спеціальної ерудиції, постійне підвищення ним своєї науково-професійної підготовки.

Комунікабельність керівника — риса особистості, яка виявляється у здатності до встановлення контактів, спілкування, товариськості.

Комунікативність — сукупність істотних, відносно стійких властивостей особистості, що сприяють успішному прийому, розумінню, засвоєнню, використанню й передаванню інформації.

Комунікативність — сукупність істотних, відносно стійких властивостей особистості, що сприяють успішному прийому, розумінню, засвоєнню, використанню й передаванню інформації.

Креативність — творча, новаторська діяльність; новітній термін, яким окреслюються «творчі здібності індивіда, що характеризуються здатністю до продукування принципово нових ідей і що входять в структуру обдарованості в якості незалежного фактора». Раніше у літературі використовувався термін «творчі здібності», однак пізніше почав витіснятися **мовним запозиченням** з англійської мови (creativity, creative).

Креативність — це здатність адаптивно реагувати на потребу нових підходів і продуктів. Ця здатність дозволяє також усвідомлювати нове в бутті, хоча сам процес може мати як свідомий, так і несвідомий характер; здатність породжувати незвичайні ідеї, відхилятися від традиційних схем мислення, швидко вирішувати проблемні ситуації.

Культура організації - це сукупність прийнятих і засвоєних цінностей, норм, правил поведінки, звичаїв, традицій, характерних для даної організації.

Культура управління – це теорія закономірностей комплексного, системного підходу до вирішення управлінських проблем, що займається управлінням на універсальному організаційному баченні об'єкта управління.

Матеріальна культура - це засоби виробництва й предмети праці, які використовують у сфері суспільного виробництва. Рівень і особливості її розвитку пов'язані з розвитком продуктивних сил і зумовлені виробничими відносинами в суспільстві. Матеріальна культура є показником рівня практичного оволодіння людиною природою.

Організаторські здібності менеджера – це навички налагодження спільної роботи багатьох людей, розпорядливості.

Організаційна діяльність – це процес, за допомогою якого керівник усуває невизначеність, безладдя, плутанину та конфлікти поміж людьми щодо роботи або повноважень і створює середовище, придатне для їх спільної діяльності.

Педагогічні уміння – це сукупність послідовно розгорнутих дій, що ґрунтуються на теоретичних знаннях. Частина цих дій може бути автоматизованою (навички).

Референтні за емоційною комунікативності — еталонність емоційної атмосфери групи для особистості і її задоволеність цією атмосферою.

Референтні по вольовій комунікативності — підвищення еталонності групи, підкреслене дотримання норм, цінностей, традицій групи в екстремальних умовах.

Рефлексивність – активне й відсторонене спостереження за своєю діяльністю, готовність до її перегляду, до різноманітних реакцій у взаємодії з дітьми.

Система управління – це сукупність форм реалізації взаємодії і розвитку відносин у процесі управління, виражених насамперед у законах і принципах управління, а також у його меті, функціях, структурі, методах, процесі і механізмі.

Соціокультурне середовище школи – це сукупність умов, предметних і людських елементів, з якими взаємодіють суб'єкти навчально-виховного процесу і зазнають їх впливу.

Суспільна активність – це стан активності окремих осіб (фізичних і юридичних), який спонукається внутрішніми суб'єктами регуляторами поведінки людини (потреби, інтереси, мотиви спонукаючого характеру) або зовнішніми (примусові фактори під впливом певних обставин конформістського, пристосовницького характеру). Розрізняють активність:

трудова, виробнича, економічна, громадсько-політична, правова, екологічна, культурна, духовна та ін.

Суспільна енергійність — це емоційно-мовленнєвий вплив, який виявляється в різних емоційних формах мовлення: членуванні фрази, інтонації, у наголосах та паузах; вольове спонукання, яке реалізується в мовленнєвій, мімічній та пантомімічній формах (жести, погляд, поза, вираз обличчя). Володіння мовленнєвою функцією вольового спонукання виражається у здатності організатора користуватися різними словесними формами: проханням, побажанням, порадою, закликком, переконанням, навіюванням, вимогою, розпорядженням, наказом тощо.

Толерантність – розуміння, що всі люди індивідуальні і неповторні, що кожен має право на власну точку зору; визнання значущості особистості учня;

Управлінські уміння – це застосування знань на практиці, трансформовані знання, які втілюються при здійсненні конкретних управлінських операцій. Уміння керівника є відносно сталими характеристиками особи (уміння слухати, організувати виконання тощо).

Якості особистості керівника — найстійкіші характеристики, що мають вирішальний вплив на управлінську діяльність.

ДОДАТОК А

Картки експертизи науково-методичних знань учителя із предмета викладання

Картка експертизи науково-методичних знань учителя із предмета викладання

Учитель _____

Предмет _____

Елементи знань	Середній бал за п'ятибальною шкалою	
	Самооцінка	Експертна оцінка
Знання сучасних мети і завдань освіти зі свого предмета, вимог державного стандарту		
Знання фундаментальних ідей, принципів і теорій базової науки		
Уміння аналізувати шкільний курс свого предмета з позицій використання фундаментальних наукових ідей та принципів		
Знання базового навчального плану та можливостей інтеграції змісту свого предмета із суміжними дисциплінами і науками		
Розуміння філософських і соціально-освітніх передумов знань зі свого предмета та його місця в сучасному інформаційному світі		

Картка експертизи дослідно-експериментальної роботи вчителя (за п'ятибальною системою)

Учитель _____

Предмет _____

	Рівні дослідно-експериментальної роботи	Самооцінка	Експертна оцінка
1	Творче використання відомих педагогічних інновацій. Уміння описувати свій досвід, оформляти його у вигляді повідомлення, реферату		
2	Участь у педагогічному експерименті на базі школи, району; розуміння власних завдань експерименту		
3	Створення авторських розробок, програм. Проведення відкритих уроків, факультативних занять з аналізом авторської позиції		

4	Володіння методикою експериментальної роботи. Наявність публікацій за результатами експерименту. Керівництво роботою методичних об'єднань		
5	Керівництво роботою вчителів зі створення й моделювання інноваційної системи навчання та розвитку учнів. Наявність громадського визнання цього досвіду (публікації, підготовка дисертації, участь у роботі курсів)		

Картка експертизи предметно-методичних умінь учителя

Учитель _____

Предмет _____

	Елементи знань	Середній бал за п'ятибальною шкалою	
		Самооцінка	Експертна оцінка
1	Показ прийомів постановки мети й прогнозування педагогічних результатів (на прикладі уроку чи теми курсу)		
2	Показ і обґрунтування прийомів формування знань провідних понять курсу (за вибором учителя)		
3	Розкрити принципів відбору навчального матеріалу з предмета під час: а) організації вирішення завдань; б) проведення різних видів самостійних робіт; використання методик активного навчання в малих групах; в) проведення позаурочної роботи з предмета; г) організації експерименту та практичних робіт учнів		
4	Уміння адаптувати даний навчальний матеріал для: а) класів педагогічної підтримки; б) гуманітарних класів; в) класів поглибленого вивчення предмета (розкрити на конкретному прикладі)		
5	Уміння конструювати адаптивні технології для вказаних вище варіативних умов організації навчального процесу з предмета (теми за вибором учителя)		

Картка моніторингу педагогічної діяльності вчителя

ППП вчителя	Індикатори моніторингу	Критерії оцінки (у балах)	Роки дослідження	Роки дослідження
	Успішність учнів із предмета	% середнього рівня компетентності		
	Робота в кабінеті	8 б.		
	Участь у різних формах методичної роботи	Теорет. виступ - 4 б. Із досвіду роботи – 6 б. Відкр.урок – 10 б. Участь у семінарі: районному - 10 б. обласному - 15 б. Презентація - 3 б. Ділова гра - 7 б.		
	Видавнича діяльність	10 б.		
	Посібники	20 б.		
	Авторська програма	20 б.		
	Участь у професійних конкурсах	III місце.- 10б; II м. - 15б; I м.-30 б.		
	Узагальнення досвіду роботи	15 б.		
	Методичні матеріали	10 б.		
	Досягнення учнів: • олімпіади; • МАН	I м. -30 б; II м. – 25 б; III м. – 20 б.		

Картка досягнень учителя

Учитель _____

Предмет _____

Оцінний показник	н. р.	н. р.	н. р.
Олімпіада			
МАН			
% учнів, що навчаються на достатньому рівні			

% учнів, що навчаються на високому рівні			
Друковані матеріали вчителя та його учнів			

Картка професійної майстерності вчителя

Учитель _____
Предмет _____

Оцінний показник	Самооцінка	Експертна оцінка
Рівень діяльності вчителя зі створення позитивної мотивації в учнів		
Оцінка самоуправлінських умінь учителя та учня		
Картограма оцінок умінь учителя та учня на модульному уроці (за Третьяковим)		
Ефективність та якість навчальних занять (за Шаповою)		
Дані, що характеризують постановку самостійної роботи на уроці. Ступінь реалізації		
КПД самостійної роботи		
Організація активної діяльності учнів на уроці		
Коефіцієнт реалізації методів		

Додаток Б

1. Керівник не може довіряти своїм працівникам. Дуже важливим у успіху діяльності підприємства є довіра. Саме тому керівник підбирає тих, хто має кращі навички, кваліфікацію і досвід роботи. Він вважає цих людей талановитими і гідними довіри. Тому й потрібно, щоб ця довіра була без будь-яких додаткових умов. Члени колективу готові, хочуть і можуть відповідати за свою справу - керівнику потрібно лише надати їм таку можливість.

2. Якщо керівник делегує завдання, то він втрачає контроль над ним і його результатами. Якщо керівник делегує правильно, він не втрачає контроль ні над завданням, ні над його результатами. Те, над чим керівник дійсно втрачає контроль, так це над способом його вирішення. У бізнесі є незліченна кількість способів вирішення кожного завдання. Робота керівника полягає в тому, щоб пояснити працівнику, яких результатів від нього очікують, а потім дати йому можливість самому вирішати, як це можна зробити.

3. Керівник єдиний, хто знає відповіді на запитання. Керівник не єдиний, хто знає *правильні* відповіді на всі запитання. Є певна визначена група людей, яка щодня стикається з різними ситуаціями. Вони розмовляють із замовниками, постачальниками та один з одним кожного дня. Це ваші працівники. Вони - скарбниця досвіду і знань про ділові контакти і внутрішню щоденну роботу в організації. Ігнорувати їхні пропозиції і поради не тільки нешанобливо, але також нерозумно і недалекоглядно. Не ігноруйте це надбання.

4. Керівник сам може виконати роботу швидше. Керівник може думати, що здатний завершити завдання швидше, виконати його сам, а не доручаючи іншим, - це не більш ніж ілюзія. Так, доручення і роз'яснення завдання одному з працівників може брати трохи більше часу, коли вперше пробувати делегувати це завдання, але коли керівник добре засвоїв процес делегування, другий і наступний рази займуть істотно менше часу.

5. Делегування знижує авторитет керівника. Насправді делегування викликає ефект саме зворотний - воно зміцнює авторитет керівника. Авторитет керівника анітрохи не зменшиться незалежно від того, як багато повноважень він передає працівникам. Така дивна властивість відповідальності. Чим більше повноважень керівник передає працівникам, тим більше виграє весь підрозділ. Довіряючи працівникам, керівник виграє в

ефективності праці та в ефективності робочої сили і здатний зосередитися на тих проблемах, що вимагають більшої уваги.

6. Праця співробітників буде оплачуватися високо, а керівника - ні. Позбутися від подібної омани на шляху перетворення керівника з виконавця в керівника виконавцями дуже важко.

7. Делегування знижує гнучкість керівника. Чим більшому числу людей керівник делегував завдання, тим більше гнучкості він може виявити. Оскільки працівники потурбуються про вирішення завдань, які необхідні для підтримки щоденного трудового процесу, керівник буде вільним і зможе присвятити себе всіляким несподіваним проблемам.

8. Ваші працівники занадто зайняті. Занадто багато керівників втратили прекрасних працівників, виявилися нездатними піти їм назустріч у їхньому бажанні вдосконалюватися і зростати. І занадто багато працівників перетворилися в бездумних ледарів, тому що їхні керівники відмовилися підтримати їхню творчість і природне прагнення до знань.

9. Ваші працівники не можуть зрозуміти всю ситуацію. Працівники, як правило, є фахівцями у своїй професії і мають достатній досвід. Це, природно, обмежує їхній кругозір, оскільки вони зайняті виконанням своїх постійних обов'язків. Але багато керівників приховують життєво важливу інформацію від своїх працівників - інформацію, що могла б значно підвищити ефективність їхньої роботи - у надії на те, що, роблячи так, вони зможуть краще їх контролювати. Приховуючи від своїх працівників інформацію, керівники наносять шкоду діяльності організації в цілому і кожному працівнику персонально.

10. Керівники повинні довіряти своїм працівникам.

Якщо взяти до уваги всі ці міфи, то делегування може стати дією, що викликає страх, особливо спочатку. Але, як і у всьому іншому, чим частіше керівник буде делегувати, тим менше буде боятися. У процесі делегування керівник довіряє іншій людині. У першу чергу делегуються:

- Рутинні види діяльності, які слабо впливають на результати, - періодично повторювані процеси, які займають багато часу, а результат дають невеликий і не потребують менеджерських навичок. Це різні звіти, збір інформації, робота з поштою, відповіді на листи та ін.

- Спеціалізовані види діяльності – завдання, які потребують спеціальних знань і завдяки наявності у когось більшого досвіду й знань можуть бути виконані краще. Наприклад, технічна підготовка презентації і нарад, написання текстів та ін.

Як правило, ефективно працює той, хто прагне до успіху. Таким чином підбирається і мотивація співробітника на виконання делегованого завдання – за принципом перетину двох сфер – інтересів компанії і інтересів співробітника в його особистому розвитку і просуванні.

ДОДАТОК В

Інструкція встановлює правила документування діяльності навчальних закладів незалежно від їх підпорядкування, типів та форм власності і регламентує порядок роботи з документами з моменту їх створення або надходження до відправлення чи передачі в архів. Педагогічні працівники, прийняті на роботу, повинні бути ознайомлені з вимогами Інструкції і виконувати її вимоги. Діловодство в навчальних закладах ведеться призначеною для цього відповідальною особою. Уся ділова документація зберігається в спеціально обладнаних шафах чи сейфах і не повинна мати доступу сторонніх осіб. Ділова документація ведеться державною мовою. Вказівки щодо оформлення записів у книгах і журналах встановленого зразка подаються на перших сторінках цих документів. Всі книги та журнали (крім класних), що ведуться у навчальних закладах, обов'язково поаркушно пронумеровуються, прошнуровуються, підписуються керівником і скріплюються печаткою. Відповідальність за організацію діловодства, документальне забезпечення управління, керування документацією несе її керівник. Частіше така робота покладається на спеціально виділену для цього посадову особу.

Приймання документів, що надходять до ЗНЗ, здійснює посадова особа, яка відповідає за ведення діловодства, зокрема, секретар керівника. Розгляд документів здійснює керівник навчального закладу або його заступник (у разі відсутності керівника) в день їх одержання. Постанови, накази, доручення державних органів, розпорядження розглядаються негайно. Реєстрація документів проводиться з метою забезпечення їх обліку, контролю за виконанням та оперативним використанням наявної у документах інформації. Не підлягають реєстрації такі документи:

- періодичні видання (газети, журнали);
- рекламні повідомлення, плакати;
- вітальні листівки і запрошення.

Під час реєстрації документа в нижньому правому кутку ставиться реєстраційний індекс. При реєстрації в журналі вхідної документації (картці) обов'язково зазначається вид документа, дата, індекс надходження, короткий зміст, резолюція керівника, відповідальні виконавці, термін виконання, відмітка про виконання. Резолюція керівника - це напис на документі, що містить вказівки щодо виконання документа. Резолюція складається з таких елементів: прізвище виконавця (виконавців), зміст доручення, термін виконання, особистий підпис керівника, дата. У разі, коли доручення дано

кільком посадовим особам, головним виконавцем є особа, зазначена у дорученні першою.

Підставами для прийняття документів (наказів, листів) є: Конституція і закони України, укази Президента України, постанови Кабінету Міністрів, накази Міністерства освіти і науки України, рішення обласної (районної, міської) ради, розпорядження голів обласної (районної) державних адміністрацій, накази управління освіти і науки облдержадміністрації та інші нормативно-правові акти.

Формат паперу: А3 (210×420) мм, А4 (210×297), А5 (148×210) мм.

Бланки закладу освіти повинні відповідати встановленому зразку.

Документи повинні мати такі поля: ліве – 30 мм, верхнє – 20 мм, нижнє – 20 мм, праве – 10 мм. Окремі внутрішні документи можуть оформлятися не на бланках. Текст документа (листа) повинен містити аргументовану інформацію, викладену стисло, грамотно, зрозуміло та об'єктивно.

Накази (нормативні акти) складаються, як правило, з трьох частин: констатувальної, резолютивної, заключної. Текст набирається на комп'ютері шрифтом Time New Roman 12. Відповідальність за зміст, правильну підготовку та оформлення документів покладається на керівника закладу та його заступника, який готував і візував документ.

Датою документа є дата його підписання та вихідний індекс. Дата на документі проставляється особою, яка його реєструє. *Фінансові документи* підписують керівник і головний бухгалтер закладу. *Рішення колегіальних органів підписує особа*, яка головувала на засіданнях колегіального органу та секретар. *Гербова печатка* ставиться на наказах, положеннях, статутах, договорах, посвідченнях та фінансових документах. *Копія документа* виготовляється і видається тільки з дозволу керівника. Напис складається зі слів «Згідно з оригіналом», найменування посади, особистого підпису особи, яка засвідчує копію, та дати засвідчення копії. *Вихідні документи* повинні відповідати державним стандартам України і обов'язково реєструватися при надсиланні. Ділові папери, які надходять до навчального закладу чи відправляються з нього, реєструються у журналах вхідного й вихідного листування. У вихідному листуванні (вихідній документації) виправлення не допускаються. Допущені виправлення у поточній діловій документації застерігаються і скріплюються підписом відповідальної особи.

Організація контролю за виконанням документів буде правильною, якщо:

- *Завданням контролю є забезпечення своєчасного і якісного виконання документів.*

- *Контролю підлягають усі документи органів державної влади, звернення громадян та власні документи, за винятком тих, які мають виключно інформаційний характер.*

- *Відповідальність за виконання документів несуть особи, зазначені у нормативному акті, резолюції керівника та безпосередні виконавці. Відповідальність за виконання вхідних документів, адресованих директорові навчального закладу, покладається на його заступників та секретаря приймальні.*

- *Терміни виконання документів можуть бути вказані в самому документі або встановлені законодавством. Документ вважається виконаним лише тоді, коли поставлені в ньому питання вирішені і кореспондентові дано відповідь.*

У свою чергу, складання номенклатур і формування справ повинно бути проведено відповідно до законодавчих вимог.

Номенклатура справ - це систематизований перелік найменування справ, створених у діловодстві навчального закладу, оформлений у відповідному порядку, із зазначенням строків зберігання.

Правові основи підготовки методичних рекомендації щодо застосування орієнтовної номенклатури справ:

- Закон України «Про інформацію».

- Закон України «Про звернення громадян».

- Постанова Кабінету Міністрів України від 14.04.97 № 348 «Інструкція з діловодства за зверненнями громадян в органах державної влади і місцевого самоврядування, об'єднання громадян, на підприємствах, установах, організаціях незалежно від форм власності, в засобах масової інформації».

- Наказ Міністерства юстиції України від 25.11.2002 № 102/5 «Про затвердження нормативно-правових актів у Міністерстві юстиції України та включення їх до Єдиного Державного реєстру нормативно-правових актів».

- Державний стандарт ДСТУ 2732: 2004.

- Державний стандарт ДСТУ 4163: 2003.

- Наказ Міністерства освіти і науки України від 23.06.2000 № 240 «Про затвердження Інструкції з ведення ділової документації у загальноосвітніх навчальних закладах I-III ступенів».

- Наказ Державного комітету статистики України від 05.12.2008 № 489 «Про затвердження типових форм первинної облікової документації зі статистики праці».

Існують *три види номенклатури справ*: типова, орієнтовна та індивідуальна.

Типова номенклатура справ встановлює типовий склад справ для підприємств, установ, закладів, однорідних за характером діяльності, з єдиною системою індексації і є нормативним актом.

Орієнтовна номенклатура справ встановлює типовий склад справ для підприємств, установ, закладів, однорідних за характером діяльності, але різних за структурою, і має рекомендаційний характер.

Типові та орієнтовні номенклатури справ розробляються органами державної влади і використовуються як методичні посібники під час складання індивідуальних номенклатур справ.

Незалежно від наявності типової чи орієнтовної номенклатури справ кожний навчальний заклад повинен мати індивідуальну номенклатуру справ. Як правило, індивідуальна номенклатура справ розробляється посадовою особою, відповідальною за діловодство, затверджується керівником закладу після обов'язкового погодження у встановленому порядку з відділом архіву райдержадміністрації (міської ради) та обласним державним архівом. *Номенклатура справ складається у чотирьох примірниках*, на кожному з яких обов'язково заповнюються грифи погодження із постійно діючою експертною комісією (ЕК) виконавчого органу влади і експертноперевірною комісією (ЕПК) архівної установи.

Експертиза документів полягає у визначенні їх цінності з метою встановлення термінів зберігання документів і відбору їх на державне зберігання. До номенклатури справ не включаються друковані видання, брошури, довідники, бюлетені, реферативні журнали, експрес-інформації тощо. *Номенклатура справ щорічно (не пізніше 15 грудня) переглядається, аналізується, уточнюється та після внесення змін затверджується керівником закладу.*

Робота зі зверненнями громадян має бути організована згідно з чинним законодавством. *Звернення громадян* закріплюється ст. 40 Конституції України, регламентується Законом України «Про звернення громадян». Звернення може бути подано у письмовій або усній формі.

Діловодство за зверненнями громадян ведеться окремо від інших видів діловодства. Всі звернення приймаються, обліковуються, реєструються в день їх подання або надходження.

Облік особистого прийому громадян керівником закладу, а також контроль за дотриманням термінів виконання прийнятих листів під час

особистого прийому громадян, здійснюється безпосередньо керівником у журналах встановленої форми. Письмові та усні звернення громадян знімаються із контролю після повного вирішення питання по суті й направлення відповіді авторові листа. Ділова кореспонденція – це не набір штампів і безбарвних фраз, за якими стоїть абстрактний “хтось” і “повідомляє про необхідність”, “вимагає негайно”, “уклінно просить” чи “настійно рекомендує” звернути увагу не “вищезазначене” або виконати “перелічене нижче”[36]. Діловий лист - це найпоширеніший вид документації в системі управління: в загальному обсязі документації установ листування займає 80%. Діловий лист охоплює велику кількість різноманітних тем. Листи слід складати з кожного питання окремо, оскільки це значно спрощує й пришвидшує всі операції з обробки і виконання цього документу.

Службові листи належать до головних засобів встановлення офіційних, службових контактів між підприємствами, організаціями, фірмами. За функціональними ознаками службові листи поділяють на такі, що потребують відповіді, й такі, що її не потребують. Правильність листа, відповідність його змісту нормативним актам засвідчує своїм підписом керівник організації, який несе повну відповідальність за викладену інформацію.

Виклад змісту листа має бути логічно послідовним, стислим, переконливим, спонукати адресата належним чином вирішити порушене питання.

Службовий лист складається зі вступу, доведення та заключної частини. У вступі викладають причини та безпосередній привід, які стали підставою для написання. У доведенні подаються історія написання, докази, факти, посилання на законодавство, цифрові дані, робляться логічні висновки. Заключна частина містить основну думку документа: прохання, пропозицію, згоду відмову тощо[37]. Службові листи належать до основних засобів обміну інформацією між підприємствами, установами, організаціями. Їх рекомендується оформляти тоді, коли неможливо вирішити питання в усному спілкуванні. Текст листа складається з двох частин: вступної та основної. У вступній частині зазначають факти, події, обставини, що спричинили написання листа, а також посилаються на факти, документи, дати нормативних чи інших матеріалів.

Керівники навчальних закладів зобов'язані всебічно сприяти раціоналізації, механізації та автоматизації ділових процесів, вживати заходів до оснащення діловодства за допомогою персональних комп'ютерів;

здійснювати контроль за обов'язковим дотриманням Інструкцій з ведення ділової документації у навчальному закладі. Культура ведення документації та листування потребує значних витрат часу, тому раціональний розподіл прав і обов'язків між керівником ЗНЗ і підлеглими дає змогу делегувати доручення і раціоналізувати роботи з вихідною кореспонденцією. У цьому разі досягається подвійний ефект: вивільняється час керівника і підвищується ініціативність підлеглих.

Головним завданням загальноосвітнього навчального закладу є забезпечення реалізації права громадян на загальну середню освіту, формування і розвиток соціально зрілої, творчої особистості з усвідомленою громадянською позицією, почуттям національної самосвідомості, підготовленої до професійного самовизначення, а також створення умов для оволодіння системою наукових знань про природу, людину і суспільство. Управлінська діяльність ЗНЗ знаходить своє відображення в документах, за допомогою яких здійснюються різноманітні функції: матеріально-технічне забезпечення, ціноутворення, організаційно-розпорядчі та інші.

Документ - засіб закріплення різними способами на відповідному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності та розумову діяльність людини. Існує також інше визначення терміну: документ (за П. Отле) - це будь-яке джерело інформації, передавання людської думки, знань незалежно від того, чи втілене воно в матеріально фіксованій формі або є провідником (передавачем) інформації в часі. Документ (ділове укр. мовлення) - матеріальний об'єкт, що містить у зафіксованому вигляді інформацію, оформлену в зведеному порядку, і має відповідно до чинного законодавства юридичну силу. Документ - це діловий папір, що підтверджує який-небудь факт або право на що-небудь; це те, що офіційно засвідчує особу пред'явника; це письмові свідчення про що-небудь.

З наукової точки зору документ - це засіб закріплення різними способами на спеціальному матеріалі інформації про факти, події, явища об'єктивної дійсності і розумової діяльності людини. Сукупність взаємопов'язаних документів, що застосовуються у певній сфері діяльності, становить систему документації. Нині діють уніфіковані системи. Однією з найпоширеніших є організаційно-розпорядча документація (ОРД), котра застосовується в оформленні управлінських рішень. Документи широко використовуються у повсякденній діяльності людей. Як носії інформації, вони сприяють поліпшенню внутрішньої організації будь-якого підприємства

чи установи, служать підставою для прийняття рішень, узагальнень, довідково-пошукової роботи.

Документи є засобом свідчення, доведення певних фактів і, отже, мають велике правове значення. Багато документів повинні відповідати таким вимогам, як придатність до тривалого зберігання, максимальна наочність. Щоб документ мав усі перераховані властивості, він повинен бути правильно складеним як за формою, так і за змістом. Цей процес потребує активності та взаємної спрямованості дій тих людей, які беруть у ньому участь. Для обліку, систематизації та контролю документообігу у ЗНЗ розроблена інструкція. Вона складається з шести розділів:

1. Загальні положення.
2. Документування діяльності загальноосвітнього навчального закладу.
3. Складання та оформлення документів.
4. Перелік обов'язкової ділової документації.
5. Основна фінансово-господарська документація.
6. Терміни зберігання ділової документації.
7. Культура ведення документації .

ДОДАТОК Г

Основні професійні якості керівника ЗНЗ

№	Провідні науковці	Основні професійні якості керівника навчального закладу
1	Є. Березняк	Компетентність, схильність до педагогічної професії, любов до дітей, простота і доступність у спілкуванні; організаторські вміння; раціональне використання часу.
2	Ф. Генев	Організаційно-адміністративні, вольові, ідейно-політичні якості; вміння встановлювати і підтримувати оптимальні відносини з людьми.
3	В. Демченко	Висока професійна компетентність, ініціативність, дисципліна праці, комунікативність.
4	В. Жигалов, М. Шимановська	Упевненість у собі; суворість і вимогливість; уміння заохочувати і карати підлеглих; ввічливість і привітність; почуття гумору.
5	В. Іванов, В. Патрушев	Стратегічне мислення, вміння акумулювати енергію багатьох, схильність до інновацій.
6	Л. Карамушка	Компетентність, високий інтелектуальний рівень, творчий потенціал, організаторські здібності; відповідальність, відданість роботі, єдність слова і діла, вимогливість; любов до дітей, порядність, справедливість, демократизм, гуманність; самокритичність, самовладання, саморозвиток, самовдосконалення; громадянська позиція, національна свідомість.
7	Л. Калініна	Вимогливість до себе і своєї праці; наявність сформованих особистісних цінностей; впевненість в собі; здатність до творчої діяльності, ризику; ініціативність, прагнення до досягнення кінцевого результату; здатність доходити консенсусу.
8	О. Кузибецький, Н. Рождественська	Розсудливість; організаторські здібності; рішучість; уважність, комунікативні вміння; мотивація, освітні цінності.
9	В. Лозниця	Вольові якості; готовність до ризику, честолюбство; прагнення до самовдосконалення, схильність до сприйняття нових ідей, здатність до самоаналізу; діловитість, ініціативність; справедливість, тактовність, ввічливість, демократичність, відповідальність.
10	В. Маслов	Політична культура; моральність, ерудиція, мотивація; здатність до аналітичного, творчого мислення, абстрагування і моделювання; організаторські, комунікативні якості; здатність взаємодіяти з людьми;

		готовність до прийняття нестандартних рішень.
11	В. Олійник,	Здатність усвідомлювати завдання реформування освіти; сутність інноваційних теорій, сучасних технологій; наукова організація праці; наявність мотиваційних, світоглядних, організаторських, естетичних, комунікативних, вольових, особистісних здібностей.
12	Л. Орбан-Лембрик	Компетентність; відповідальність, гідність; гнучкість, висока працездатність, комунікабельність, здатність устанавлювати контакти; увага до підлеглих.
13	Н. Островерхова, Л. Даниленко	Високий рівень професіоналізму, організаторські здібності, демократичність, гуманність, комунікабельність, господарність, презентабельність, винахідливість, принциповість, чесність, наполегливість, схильність до ризику та фантазії, багатий на уяву.
14	Л. Пермінова	Особистісно-гуманістична орієнтація; здатність до системного бачення; володіння предметною галуззю та сучасними освітніми інформаційними технологіями; здатність до інтеграції досвіду; креативність у професійній сфері; наявність професійної культури.
15	М. Портнов	Ерудиція, компетентність, педагогічна майстерність, широкий культурний кругозір; організаторські здібності, вимогливість; людяність, душевність.
16	Г. Тимошко	Працелюбство, дисциплінованість, людяність, терплячість, порядність, відповідальність, справедливість, обов'язковість, об'єктивність, щедрість, повага до людей, висока моральність, оптимізм, емоційна урівноваженість, потреба в спілкуванні, доброзичливість, самокритичність, гідність, патріотизм, принциповість.
17	Є. Тонконога	Патріотизм, працелюбність, чесність, справедливість, прагнення до самовдосконалення, повага до підлеглих; широкий кругозір, висока культура; організованість, гнучкість, наполегливість, рішучість, вміння встановлювати контакти з людьми.
18	Г. Щокін, В. Яровой	Вміння стати на позицію іншого і прийняти його точку зору, вимогливість до себе і до інших, високий рівень домагань у поєднанні із самоконтролем, врівноваженістю і володінням собою.