

Для ефективного управління необхідна взаємодія у групі людей із взаємодоповнювальними стилями управління, тобто взаємодоповнювальна команда. У команді потрібні люди, у кого розвинута хоча б одна з чотирьох ролей, відмінна від ролей інших членів команди, а інші ролі – на достатньому рівні. Для створення команди треба підбирати людей з різними стилями управління. Очолювати команду має визнаний лідер, якому слід мати добре розвинутими дві або більше ролей: обов'язково інтеграцію (I), а інші не нижче за мінімально допустимий рівень.

В умовах швидких трансформаційних процесів, якими характеризується інформаційне суспільство лідерам дослідницьких команд необхідно мати також добре розвинуту роль E, яка дозволяє запроваджувати зміни, які потрібні для результативності наукової діяльності відповідно до потреб і викликів суспільного розвитку¹⁹.

Формуючи команду, слід звертати увагу на врахування таких положень:

- спільна мета має тісно узгоджуватися з власними потребами, інтересами членів команди; вона повинна не лише усвідомлюватися членами команди, а й прийматися на емоційному рівні;
- командна діяльність передбачає активність та особисту відповідальність кожного за результат роботи команди;
- робота у команді має ґрунтуватися на довірі членів команди один одному²⁰.

Розгляд дослідницького лідерства як недиригентного впливу на працівників на основі довіри, партнерства і відповідальності задля проведення досконалих досліджень дозволив виділити закономірності, функції та методи його реалізації. Це уможливило відображення найважливіших властивостей дослідницького лідерства в університеті та встановлення зв'язку теорії з практикою управлінської діяльності.

5.4. Вектори розвитку організаційної культури керівника в умовах відкритої освіти

Глибокі соціальні та економічні зрушення, що відбуваються у третьому тисячолітті в Україні, спонукають до реформування системи освіти, яка має сприяти утвердженню особистості як найвищої соціальної цінності. Виховання такої особистості доручено освітянам, які усвідомлюють, що кожна організація є складною соціальною системою, головним елементом якої є люди. Центральною фігурою в системі управління будь-якою організацією виступає керівник, який виконує при цьому різнопланові функції та ролі дуже широкого спектра. Аксиомою управлінської діяльності стає те, що сучасний керівник освітньої установи повинен уміти не лише керувати, а й культурно співпрацювати, що сприяє ефективному керівництву.

У процесі розбудови нової української школи радикальна зміна концепцій управління включає окремі вектори розвитку *організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти*, де доцільно використовувати новітні технологічні процедури, орієнтовані на людину з її системою цінностей, поглядів, переконань, традицій.

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

¹⁹ Драч І. І. Лідерство і командність в управлінні навчальним закладом / І. І. Драч // Science Rize. — Харків, 2015. — Вип. 2/1(7). — С. 63–67.

²⁰ Драч І. І. Теоретичні і методичні засади управління формуванням професійної компетентності магістрантів педагогіки вищої школи : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.06 / І. І. Драч. — Київ, 2013. — С. 245.

змінювати підходи, методи, стилі виробничих відносин та поступово перетворювати жорстке субординаційне управління організаціями на мобільне й гнучке.

Нові соціокультурні зміни в освіті зумовили важливість проблеми організаційної культури в управлінській діяльності керівника школи. *Організаційна культура керівника закладу загальної середньої освіти — поняття інтегративне. Це сукупність цінностей, переконань, норм поведінки та синтез особистісних, громадянських, організаційних, педагогічних, культурологічних, професійних якостей і компетентностей керівника, необхідних для успішної організації управління школою.*

Організаційна культура керівника закладу освіти включає різні вектори розвитку: суспільно-громадянське позиціонування управлінської діяльності керівника школи; культурологічні імперативи управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти; організаційна діяльність керівника закладу загальної середньої освіти та ін.

Теоретичний і практичний аналіз специфіки векторів розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти дає можливість стверджувати:

- *вектор розвитку суспільно-громадянського позиціонування управлінської діяльності керівника школи* надасть можливість визначати стратегічні аспекти розвитку закладу освіти, налагоджувати зв'язок із громадськістю та батьками учнів, розвивати позитивний імідж школи, здійснювати економічну і правову компетентність в управлінні, дотримуватися демократичних відносин, суспільних норм і статутних правил з усіма учасниками освітнього процесу;

- *вектор розвитку культурологічних імперативів управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти* включає критеріальний аналіз щодо визначення рівня культури у стосунках із підлеглими, ролі ініціативи керівника у процесі мотивації власної праці та праці колег, дотримання норм поведінки, сповідування шкільних традицій та цінностей, усвідомлення значення організаційної культури керівника в управлінській діяльності;

- *вектор розвитку організаційної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти* виокремлює працездатність і здоровий спосіб життя, інформаційну обізнаність, професійну компетентність, підбір кадрів та делегування їм управлінських повноважень, лідерство і тайм-менеджмент керівника школи.

Зважаючи на актуальність і важливість процесу формування якостей, умінь і властивостей особистісного і професійного кредо керівника школи, за відповідними критеріями встановлено, що першочерговим вектором розвитку організаційної культури керівника є *суспільно-громадянське позиціонування закладу загальної середньої освіти*, яке підтверджується відповідністю стратегії розвитку галузі освіти на державному рівні із розвитком освіти у кожному закладі освіти; 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 школи; демократичністю відносин, дотриманням суспільних норм і правил поведінки усіх учасників освітнього процесу й обслуговувального персоналу в школі.

Часто поняття «*позиціонування*» і поняття «*позиційність*» ототожнюють. Натомість, *позиційність* — це соціальне ставлення, що проявляється у визнанні інтересів та цілей людей, які взаємодіють у вирішенні загальної проблеми; це діяльність колективу, основою якої є усвідомлення взаємних протилежностей.

Термін «*позиціонування*» виник у середині ХХ ст. і означав діяльність, що входила до комплексу маркетингу поряд з іншими його компонентами (товарна

політика, ціноутворення і т. ін.). Із розвитком процесів сегментації у маркетингу та маркетингових досліджень ринку, позиціонування набуло більш відокремленого і самостійного характеру.

Концепцію позиціонування вперше чітко висвітлено у праці Дж. Траута, опублікованій у 1981 р. під назвою «Позиціонування: битва за впізнаваність»¹.

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 залучення споживачів освітніх послуг. Організаційна культура освітнього закладу та його керівника є потужним інструментом для позиціонування іміджу закладу на ринку освітніх послуг.

Професійна діяльність керівника закладу загальної середньої освіти у співпраці з батьківською громадськістю та суспільними інститутами представлена у соціумі активною громадянською позицією.

В умовах соціально-економічних перетворень у країні ця проблема виходить за межі галузевого, суто освітянського питання і набуває загальнодержавного значення. Це стосується, насамперед, залучення різних представників соціуму до випрацювання основних засад освітньої політики й управління галуззю, оновлення змісту освіти з урахуванням потреб і запитів громадян.

Для того щоб відповідати умовам розвитку громадянського суспільства в Україні, нові українські 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, оскільки йдеться про дітей, про умови їхнього навчання та виховання. Батьки, по суті, є замовниками освітніх послуг, тому і впливають на якість роботи навчального закладу.

Забезпечити підтримку новостворених громад – практичне завдання керівника школи у процесі розвитку його організаційної культури в умовах відкритої освіти. Громадська думка стає своєрідним інформаційним сигналом щодо підтвердження усвідомленої громадянської позиції керівника закладу освіти, систематичне надходження якого дає змогу керівникам-освітянам об'єктивно оцінювати результати роботи шкіл і коригувати цю роботу відповідно до суспільних потреб та інтересів більшості учасників освітнього процесу, підтримуючи *позитивний імідж* закладу освіти.

«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.

Розуміння поняття «імідж» розширено в роботі Д. Дороти² «Паблісити и паблік рилейшнз» (далі PR). Як стверджує автор, це «все має хоч якесь відношення до кампанії і товарів, що пропонується нею, і послуг». Включення іміджу як вагомого чинника «паблік рилейшнз» зазначено у багатьох роботах вітчизняних і зарубіжних авторів.

Розвиток технології PR відносять до 60-х — початку 70-х років ХХ-го століття. Структури і технології PR посідають важливе місце у формуванні стратегій у різних сферах міжнародних відносин. Зокрема, у сфері зовнішньої політики технології та

¹ Траут Дж. Позиционирование. Битва за узнаваемость / Дж. Траут, Е. Райс. — М., 1981. — 345 с.

² Дороти Д. Паблісити и паблік рилейшнз / Д. Дороти. — М. : Филинь, 1998. — 288 с.

стратегії PR формують програми, концепції і взаємозв'язки між державами, які допомагають досягти взаєморозуміння, компромісу і суспільної гармонії.

Один із засновників PR, професор Кембриджського університету Сем Блек визначив поняття PR так: *Public relations — це мистецтво і наука досягнення гармонії за допомогою взаєморозуміння на основі повної і достовірної інформованості*³.

Процес формування іміджу сучасного закладу освіти є сутнісною проблемою педагогічної теорії і практики, оскільки реформування шкільної освіти має відбуватися на гуманістичних засадах, зокрема, на утвердженні головних цінностей освіти: дитина як незмінна педагогічна цінність і педагог, здатний до її розвитку, збереження індивідуальності.

У сучасних умовах шкільна освіта опинилася перед вибором нових пріоритетів: спеціалізації, диференціації, інформатизації, профілізації, гуманізації і т. ін. Кожен директор і його педагогічний колектив мріють, щоб їхня школа мала візитівку яскравої індивідуальності, виділялася серед інших, викликала бажання влаштуватися на роботу чи навчання саме в ній.

В основу культурологічного вектора розвитку організаційної культури керівника в теорії управління школою покладено нову освітню парадигму, що характеризується гуманістичними засадами, ціннісними орієнтаціями та визначенням культури як провідної стратегії у розвитку відкритої освіти XXI ст. 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 Нової Української школи в умовах відкритої освіти.

Методологічні основи культури управління закладено у працях В. 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 р., Сухомлинський обґрунтував принцип професійної компетентності керівника школи, в основу якого теж покладено культурологічний підхід⁴.

Аналіз сучасних проблем культури управління школою активно досліджено у працях Г. Єльнікової, І. Зарецької, Л. Калініної, Л. Карамушки, С. Корольок, Н. Крилової, В. Лазарева, Л. Онищук, Ю. Палехи, М. Поташника, В. Щербаня, В. Сергєєвої, Т. Шамової, Є. Ямбурга та ін. Головним завданням такої культури визначено формування управлінського світогляду керівника, що забезпечить йому високий рівень управлінської діяльності.

З позицій ціннісного підходу розкриває поняття «культура управління» вітчизняний вчений Ю. Палеха. Він переконаний, що 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 «культура управління» Н. Крилова⁵. У своїй праці «Культурологія освіти» дослідниця визначає особливості нової культури управління, серед яких важливе значення набувають самоуправління, самоорганізація, підтримка ініціатив.

³ Black Sam. Introduction to Public Relations. — London : Modino Press Ltd., 1989.

⁴ Сухомлинський В. О. Розмова з молодим директором: вибрані твори : 5-ти т. / В. О. Сухомлинський. — Київ : Рад. шк., 1977. — Т. 4. — С. 393–626.

⁵ Крылова Н. Б. Культурология образования / Н. Б. Крылова. — М. : Народное образование, 2000. — 272 с.

Організаційна культура керівників визначається також глибокими і всебічними знаннями науки про управління, вмінням використовувати ці знання в організаційній діяльності (мистецтво управління), і, врешті, стилем роботи певного управлінця.

Сучасний управлінець, виконуючи свою роботу і спілкуючись у процесі своєї діяльності з іншими членами колективу, керується тими правилами поведінки, які відображають сутність взаємовідносин між людьми в суспільстві, певними імперативами.

Imperativus (лат. *Imperativus*) — це вимога. З появою «Критики практичного розуму» Канта, *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 безумовну повинність, він встановлює форму і принцип, яким потрібно слідувати в поведінці людини.

Культурологічні імперативи управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти є його важливим вектором розвитку організаційної культури у процесі ефективної управлінської діяльності.

Проведене дослідження, а більше того, результати анкетування дієвих керівників шкіл із різних регіонів України дають підстави стверджувати, що культурологічні імперативи управлінської діяльності керівників шкіл включають культуру взаємин із підлеглими, культурологічний аспект мотивації професійного саморозвитку керівника, норми поведінки керівника в організації, дотримання і примноження шкільних традицій, сповідування цінностей школи й усвідомлення ролі організаційної культури керівника в управлінській діяльності.

Розкриваючи сутність зазначених культурологічних імперативів, слід зазначити, що організаційна культура — це, у свою чергу, і сукупність суспільно прогресивних норм, правил і стандартів, прийнята і підтримувана в галузі організаційних відносин. *Організаційні відносини* — це взаємодія, протидія або нейтральне ставлення елементів організації усередині або поза нею. Знайомство з моделями, типами та організаційною культурою керівника переконує, що найбільшу роль в організаційній культурі керівника відіграють такі складові: культура праці, міжособистісні відносини керівника з працівниками, управлінські здібності, які характеризуються не лише особистою, духовною й моральною культурою, а й знаннями, професійними вміннями та зовнішніми і внутрішніми обставинами.

Проведений теоретичний аналіз уможливорює ствердження, що сутність організаційної культури керівника формується із врахуванням характеристик діяльності організації, керівної ролі її керівника, співпраці з педагогічним колективом та батьківською громадськістю. У будь-якій організації керівник — *носієм організаційної культури*. Суспільство впливає на зовнішній чинник організаційної культури керівника, що проявляється через уявлення про цінності, із яких виокремлені норми і правила поведінки і спілкування, які впливають на особистість, її конкретну поведінку, культуру праці.

Організаційна культура охоплює всі досягнення людини в процесі її розвитку у сфері матеріального виробництва і в духовному житті та служить важливим універсальним механізмом адаптації кожної людини до різноманітних умов і вимог 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 із діяльністю, оскільки досягнення впливають на розвиток. Керівник у процесі управлінської діяльності засвоює певні

цінності, вдосконалюючи свою культуру та створюючи нові цінності, внаслідок чого оволодіває моральною і духовною культурою вищого рівня.

Моральна і духовна культура передбачають перетворювальну людську діяльність, унаслідок 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 й умови оцінювання діяльності колективу і його керівника. У свою чергу, 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 діяльність керівника, посилюють відповідальність та моральну добросовісність. Результати опитування серед директорського корпусу шкіл України свідчать про те, що кожен керівник має відводити важливе місце проблемі аналізу власної організаційної культури, усвідомлюючи при цьому її сутність і складові.

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 ухвалення рішень, ефективне використання ресурсів організації для їх виконання, відповідальність за доручену справу, прогнозування розвитку школи, регламентування управлінської діяльності, сприяння тісній співпраці з підлеглими для розв'язання визначених завдань.

Процеси глобальних змін, що відбуваються на сучасному етапі розвитку, як усього 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 окремо взятий колектив, вважав цілком природним наділяти своїх керівників доленосними функціями, що перетворюють їх у керманів 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 школи в умовах відкритої освіти найбільш результативно характеризують його організаторські здібності, що є змістовним механізмом у формуванні та розвитку його організаційної культури (рис. 5.7).



Рис. 5.7. Складові розвитку організаційної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти

Забезпечення конкурентоспроможності школи великою мірою залежить від мотивації здорового способу життя керівника у процесі здійснення ним професійної управлінської діяльності на засадах 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.

Сучасними видаються також переконання щодо 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, а й значною мірою розум і дух, бо вони згаснуть у старості, якщо в них, як у світильник, не підливати масла⁶.

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 йдеться про те, що існує залежність між кількістю роботи, яку виконує конкретна людини, та її 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. Навіть у тих ситуаціях, коли керівники почувають впевненість у роботі, вони часто називають просування по службі і кар'єрне зростання в системі освіти головними джерелами психологічної перевтоми і незадоволеності роботою.

Для опису когнітивних помилок в організації управлінської діяльності 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, поширена думка, що людину мають любити і розуміти усі значущі особи з оточення. Це думка *ірраціональна*, тому що просто неможливо, щоб усі важливі особи схвалювали поведінку того чи іншого керівника; завжди знайдеться хто-небудь з іншими поглядами. Більшість ірраціональних суджень можна віднести до трьох основних категорій: катастрофізація, тобто перебільшення негативних наслідків подій; «перфекціонізм», тобто нав'язливе прагнення до незбутньої досконалості; неадекватна самооцінка й оцінка представників навколишнього середовища (неадекватно низька чи завищена); нереальність суб'єктивних уявлень про щастя і благополуччя.

У стані емоційного дискомфорту, викликаного стресом, у керівника з'являються нереальні бажання, що і є джерелом емоційних порушень. Ці вимоги складають ірраціональні судження і розпізнаються по таких ключових словах, як «повинен», «зобов'язаний», «необхідно», «приходиться». Керівнику варто постійно пам'ятати про те, що стиль його життя — це відображення особистісних та професійних особливостей. Зміни життєвого стилю — найважливіша умова забезпечення здорового способу життя, *культури здоров'я* як запоруки професійної успішності. У цьому сенсі базовою

⁶ Цицерон М. Т. О старости. О дружбе. Об обязанностях / М. Т. Цицерон. — М. : ЭКСМО Пресс, 1999. — 528 с.

субкультурою організаційної культури керівника школи 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 пізнання, зміцнення здоров'я, використанні ефективних засобів здоров'язбережувальної діяльності.

Аналіз досліджень з проблеми впровадження здоров'язбережувальних освітніх технологій (О. Айванхов, М. Безруких, Л. Горяна, С. Єфимова, Н. Куїнджи, Е. Вайнер) свідчить про спроби вчених переглянути загальні підходи до формування здоров'язбережувального освітнього середовища, з'ясувати новий зміст, форми, методи реалізації культури здоров'я в умовах реформування освітньої галузі України.

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, С. Гессен, М. Рубінштейн, А. Валицка, С. Батракова).

Провідна ідея концепції розвитку культури здоров'я всіх учасників освітнього процесу в школі втілюється за допомогою обов'язкової функції організаційної діяльності за допомогою актуалізації та активізації 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'язберігальними 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 видатні педагоги В. Сухомлинський⁷ та К. Ушинський⁸.

Високий рівень організаційної культури керівника сучасному закладі освіти виступає вирішальним у створенні сприятливого соціально-психологічного мікроклімату. *Соціально-психологічний клімат у колективі — це стан міжособистісних стосунків, що виявляється в сукупності психологічних умов, які сприяють або перешкоджають продуктивній діяльності колективу.* Соціально-психологічний клімат у педагогічному колективі позиціонує: згуртованість та організованість усіх членів колективу (особливо їх керівника); єдність офіційної і неофіційної сфер спілкування; мажорний життєстверджувальний настрій у колективі; атмосфера колективної турботи в педагогічному колективі, взаємоповаги й підтримки, узгодженої взаємодії та толерантне сприйняття критичного мислення колег.

Управління закладом освіти — постійно функціональний, динамічний процес і взаємодія. Одна з умов ефективною організаційної культури керівника школи — організаційна взаємодія з колективом засобами командного управління. Зміни в закладах освіти відбуваються більш успішно, якщо вони реалізуються командою односторонців. 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».

⁷ Сухомлинский В. А. Педагогический коллектив средней школы / В. А. Сухомлинский. — М. : Просвещение, 1958. — 206 с.

⁸ Ушинский К. Д. Педагогические сочинения: в 6 т. / К. Д. Ушинский ; сост. С. Ф. Егоров. — М. : Педагогика, 1990. — Т. 5. — 528 с.

В англійській мові слово «team» однозначно означає команду як групу людей з різною підготовкою, залучених з різних сфер, які працюють разом для виконання специфічних завдань. У команді може бути лідер, але частіше лідерство переходить від одного учасника команди до іншого відповідно до логіки завдання й етапу його розв'язання. Більшість авторів, які досліджують різні аспекти командного управління, вказують на одну загальну, фундаментальну характеристику команди, а саме: команда є групою людей.

У сучасному менеджменті активно вживається англійський термін «тім-менеджмент», тобто командне керування, керування за допомогою команди. Разом з поняттям «команда» вживається термін «управлінська команда», який означає спільноту педагогів-одномумців, 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 вважають, що критеріальною ознакою команди може слугувати командний дух, зокрема відсутність деструктивних конфліктів і висока мотивація та активність співробітників. Відомі світовій науковій спільноті дослідники Г. Гертер та Х. Оттл основними характеристиками команди вважають: самостійне виконання завдань під своєю відповідальністю; баланс між ефективною роботою та співпрацею людей, повагу й інтерес один 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.

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 й умінням її членів не тільки 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 дотримуються своїх позицій, позиціонують творчу ініціативу. Названі ознаки переконують, що творча робоча група педагогів поступово перетворюється в команду. Здатність працювати у команді визначається як базова компетентність управлінців, яка передбачає свідоме прийняття значення свого місця у спільному результаті й успіху виробництва, чим забезпечує позитивний вплив на якість спільної діяльності управлінської команди. Дослідники командної діяльності (О. Пометун, Л. Середняк, Т. Суценок, О. Янушкевич) стверджують, що розвиток команди відбувається поетапно й виокремлюють такі стадії розвитку команди (рис. 5.8.).

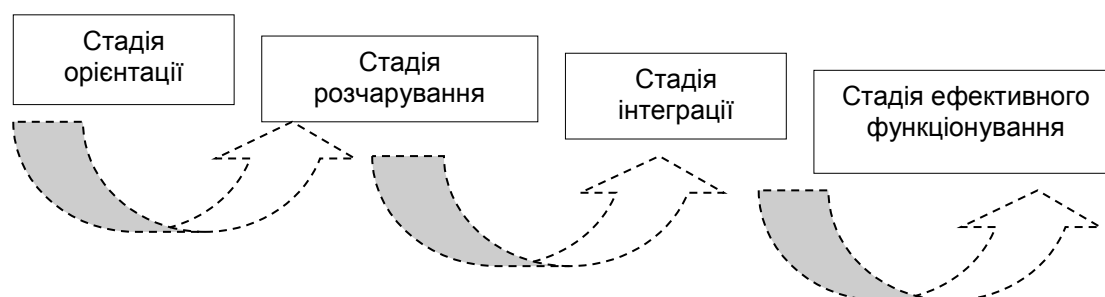


Рис. 5.8. Стадії розвитку команди

Перша — *стадія орієнтації*. Вона характеризується тим, що коли група вперше збирається, її члени залежать від формального лідера, який забезпечує структуру їхніх 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 повною мірою високу організаційну культуру, щоб виконати завдання, які стоять перед командою. 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 найпродуктивнішої 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 дає змогу максимально використовувати окремих працівників, пари і малі групи, що працюють на досягнення загального результату. Крім того, члени управлінської команди в школи 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 і здатна відповідати за вирішення проблем. Для названих стадій обов'язкова послідовність. Це означає, що третя 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 управлінської команди засобами власної культури, що домінує у визначенні стратегічних і тактичних цілей і завдань, які визначені пріоритетними в управлінні закладу загальної середньої освіти.

Серед векторів розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти чільне місце займає *організаційна компетентність* керівника школи.

У науковій літературі існують різні трактування понять «компетенція», «компетентність» і «компетентнісний підхід». На думку багатьох учених *компетенція* — це предметна галузь, у якій індивід добре обізнаний і виявляє готовність до

функціональної діяльності, а *компетентність* — інтегрована характеристика якостей особистості, яка виступає як результат підготовки випускника до виконання діяльності в певних галузях. Іншими словами, *компетенція* — це предметна галузь, у якій індивід добре обізнаний і виявляє готовність до виконання діяльності, *компетентність* — інтегрована характеристика здатностей особистості, яка виступає як результат діяльності у певній сфері чи галузі

З погляду практиків, професійні компетенції — це здатність суб'єкта професійної діяльності виконувати роботу відповідно до посадових вимог.

Проблему визначення рівня професійної компетентності керівників системи загальної середньої освіти, його співвідношення з рівнем професійної кваліфікації й удосконалення професіоналізму досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені В. Бондар, Л. Даниленко, І. Драч, І. Жерносек, Г. Єльнікова, Л. Калініна, Л. Карамушка, О. Карпенко, В. Кричевський, О. Мармаза, В. Маслов, Є. Тонконога, Г. Федоров у різні періоди розвитку системи освіти.

Професійну компетентність можна розглядати як складову професіоналізму та професійної культури. Успішна робота закладу загальної середньої освіти здебільшого залежить від професійної компетентності суб'єктів навчання та виховання, яка включає організаційну компетентність керівника школи.

Натомість, *організаційна компетентність*, як важлива складова організаційної діяльності керівника школи, дає можливість організувати професійну основу діяльності педагогів, уміння ефективно забезпечувати розвиток української школи у новому вимірі часу.

Важливим елементом організаційної культури керівника закладу освіти є впровадження тайм-менеджменту, тобто управління часом, що допомагає оптимізувати діяльність колективу і підвищити ефективність його діяльності. Взагалі, тайм-менеджмент — це сфера управлінської діяльності, яка стала самостійним напрямом менеджменту у 70-х рр. ХХ ст.

Тайм-менеджмент (від англ. *time management*) — сукупність методик оптимальної організації часу для виконання поточних завдань, проектів та календарних подій. 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 прабатьком сучасного органайзера.

Фахівці упевнено стверджують: тайм-менеджмент — це новий напрям в управлінській сфері, спосіб зробити організацію конкурентоздатною, створивши при цьому співробітникам комфортніші умови праці, що, у свою чергу, підвищує їхню мотивацію.

У німецькомовному світі відомим є метод ALPEN Лотара Зайверта⁹. Планувати час пропонується, використовуючи п'ять кроків, що відповідають першим літерам абрєвіатури 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** — ухвалювати рішення;
- **Nachkontrolle** — контроль за виконанням дій.

⁹ Seiwert, Lothar. Zeitmanagement mit Microsoft Office Outlook. Unterschleißheim: Microsoft Press, 2010.

Місце тайм-менеджменту в організаційній культурі керівника досліджувалося науковцями та публіцистами з різних країн. Серед сучасних авторів пострадянського простору — Г. Архангельский, О. Горбачов, А. Гастев, Є. Мерзлякова, В. Растимешин та інші. Найбільшого поширення отримали роботи, дослідження та підходи зарубіжних фахівців — Л. Зайверта, К. Бішофа (Німеччина), П. Дойля, Ст. Кові (США), Б. Санто (Угорщина), Джеймса Коулі (Австралія) та ін.

У широкому розумінні організаційна культура — складова загальної культури суспільства, яку розуміють як систему надбіологічних програм людської діяльності, поведінки, спілкування, що розвивається історично та виступає умовою відтворення і зміни соціального життя в усіх його проявах та представлену сукупністю ідеалів, зразків поведінки, ідей і гіпотез, цінностей ціннісних орієнтацій тощо.

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 розробленні моделей ухвалення 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 найефективнішу 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 таких 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, а й як елемент організаційної культури.

Управління часом — це дія або процес тренування свідомого контролю над кількістю часу, витраченого на конкретні види діяльності, коли збільшуються ефективність і продуктивність. Управління часом дає змогу ефективно добирати необхідні інструменти і методи, що використовуються у процесі виконання конкретних завдань і 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.

Невпорядкованість робочого дня, постійна зайнятість, безперервний поспіх у справах, які потребують вдумливого, планомірного вирішення, створюють у системі 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. При такому плануванні у керівника з'являється резерв часу. Завдяки встановленому резерву часу, керівник має змогу протягом планового періоду адекватно реагувати на можливі ускладнення у процесі реалізації тих або інших завдань, вирішувати непередбачені справи.

Систематична, повсякденна, цілеспрямована робота відповідно до розкладу, чітко визначення і проведення зборів, нарад і засідань з детальною підготовкою обговорюваних і розв'язуваних питань, їх регламентованість, ритмічність дають значно

зменшити витрати часу. Не слід забувати, що планування роботи приведе до позитивного результату лише за наявності контролю щодо виконання плану особистої роботи і планів роботи 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.

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 допомагає вирішити питання такого характеру через делегування повноважень або ж застосування специфічних методів та прийомів.

Тайм-менеджмент вивільнить час завдяки розстановці пріоритетів, цілей і оцінки витрат часу на них. 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 важко переоцінити, адже його застосування дає можливість правильно розставити пріоритети на рівні навчального закладу, окремих співробітників; чітко сформулювати цілі та терміни, наради, які необхідно 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.

Від високого рівня організованості та організаційної культури одного працівника, тим паче керівника навчального закладу, вирає увесь педагогічний колектив. Безперечна основа успіху — організаційна культура керівника закладу освіти, визначає прогнозування діяльності керівника від об'єктивної оцінки своїх можливостей до особливостей комунікативної культури у спілкуванні з колегами та підлеглими.

Оскільки організаційна культура є універсальним явищем, якістю та рисою — незалежно від професії та роду діяльності людини, вона допомагає раціонально організувати свою особисту роботу, вміти бути колегою, підлеглим та керівником, упорядковувати своє життя. А для керівника організаційна культура — це не тільки базова основа життєдіяльності, а й надійна основа ділового та фінансового успіху.

У сучасних умовах державотворення в Україні, цінується готовність керівника до делегування своїх повноважень, оскільки керівники (особливо новопризначені) схильні створювати ситуацію незамінності, залишаючи за підлеглими техніко-допоміжні функції, що тим самим не сприяє розвитку професійності компетентності управлінських кадрів. Як показує світовий досвід, загальна закономірність розвитку виробничих сил на сучасному етапі полягає у зростанні ролі та об'єму управлінської праці. Без висококваліфікованого талановитого керівника, без його активної участі у

визначенні та реалізації стратегії, без правильного розподілу обов'язків між членами колективу успіх організації неможливий. Умови підвищеної конкуренції, тривалий відхід держави від прямого регулювання господарської діяльності в ринкових умовах на фоні прискореного оновлення технологій вимагають від керівника високої організаційної культури, зокрема з питання делегування повноважень.

Загально визнано, що рівень організаційної культури керівника є важливим показником рівня професіоналізму. Визначальними характеристиками рівня організаційної культури діяльності керівника школи виступають ціннісні основи управління, моделі поведінки керівника, стилі управління. При цьому важливу роль відіграють управлінські здатності, які визначаються як міра реалізації управлінських компетентностей. Серед них — здатність до постійного оновлення знань. Загально визнано, що сьогодні це одна з ключових компетентностей керівника.

Відкрита освіта визнана однією із важливих стратегій нового менеджменту. Здатність перемагати труднощі представляє суттєву ознаку лідера та якість культури управління, здатність до самоактуалізації як естетичне, інтелектуальне, духовне й особистісне зростання набуває ознак нової управлінської філософії і представляє важливу сферу самовдосконалення менеджера освіти. Здатність до комунікацій, творчості, уміння працювати у команді, гармонізувати оточуюче середовище — становлять ядро нової організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти.

Таким чином, організаційна культура керівника закладу загальної середньої освіти, є багатоаспектною проблемою у педагогічній теорії та практиці, а вектори її розвитку передбачають необхідність виявлення активних форм і методів розвитку структурно-змістових складових організаційної культури керівника школи, розроблення критеріїв та умов, що забезпечать високий рівень організаційної культури та здійснення науково-методичного супроводу розвитку організаційної культури керівника в системі післядипломної педагогічної освіти.

5.5. Самоменеджмент професійного розвитку викладачів кафедр менеджменту університетів Республіки Польща

Останні десятиліття розвитку світового суспільства характеризують помітні зміни, пов'язані з новими технологіями і їх застосуванням в усіх сферах життя. Сучасний мешканець Європи і світу не уявляє свого життя в суспільстві без цифрових технологій, які стали інтегральною частиною спілкування, обміну інформацією та досвідом, отримання нових знань.

Нові інформаційні технології, безумовно, впливають на способи і форми навчання у системі вищої освіти. Молодь, що багато подорожує, спілкується за допомогою цифрових технологій із колегами з різних країн, має можливість порівняти доступ до системи вищої освіти. Зросла кількість дорослого населення, яке прагне здобути післядипломну освіту чи закінчити курси, що формують або розвивають ті чи інші компетентності. Досить часто студенти прагнуть поєднувати навчання з роботою, що вимагає більшої еластичності щодо побудови навчального процесу¹.

¹ Sprawozdanie dla komisji Europejskiej Nowe sposoby uczenia się i nauczania w szkolnictwie wyższym [Електронний ресурс]. — URL : <http://www.erasmusplus.org.pl/wp-content/uploads/2015/11/Modernizacja-2015.pdf>. — Дата звернення: 11.05.2018. — Назва з екрана.