

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
РІВНЕНСЬКИЙ ДЕРЖАВНИЙ ГУМАНІТАРНИЙ УНІВЕРСИТЕТ
ПСИХОЛОГО-ПРИРОДНИЧИЙ ФАКУЛЬТЕТ
КАФЕДРА ПЕДАГОГІКИ, ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ТА СОЦІАЛЬНОЇ
РОБОТИ

ДИПЛОМНА РОБОТА
на здобуття освітнього ступеня «Магістр»

на тему:

**«ВПЛИВ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ
ОСВІТИ НА ЕФЕКТИВНІСТЬ УПРАВЛІННЯ (НА МАТЕРІАЛІ
ДІЯЛЬНОСТІ ВАРАСЬКОГО ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ
ОСВІТИ № 4)»**

Виконала:
студентка VI курсу
групи МУ-61
спеціальності – 073 «Менеджмент»
освітня програма – «Управління навчальним закладом»
Тобольська Альбіна Ігорівна

Науковий керівник:
д. держ. упр., доц., проф. кафедри педагогіки, освітнього менеджменту та
соціальної роботи
Дубич Клавдія Василівна

Рецензент:

Рівне – 2020

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ	6
1.1. Поняття і зміст управлінської культури: філософський, психологічний та педагогічний аспекти	6
1.2. Складові управлінської культури та їх особливості	14
1.3. Формування управлінської культури у процесі фахової підготовки керівника закладу освіти	29
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ТА ЇЇ ФОРМУВАННЯ (на матеріалі діяльності Вараського закладу загальної середньої освіти № 4)	41
2.1 Стан управлінської культури керівника Вараського закладу загальної середньої освіти № 4	41
2.2 Співвідношення якостей керівництва та лідерства для забезпечення ефективності управління Вараського закладу загальної середньої освіти № 4. .	53
РОЗДІЛ 3. ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	69
3.1. Практичні поради формування управлінської культури керівника закладу освіти	69
3.2. Тренінг як ефективний метод формування управлінської культури керівника закладу освіти	85
ВИСНОВКИ	97
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	104
ДОДАТКИ	114

ВСТУП

Актуальність дослідження. Потреба в управлінні людьми виникла ще у давні часи і зумовлена біологічною та соціальною природою людини та є невід’ємною складовою її сутності. Таким чином, виникла потреба в керівникові або групі людей, які здатні професійно об’єднати діяльність певної сукупності людей.

Останніми роками система управління закладами освіти зазнала значних труднощів, оскільки перед керівниками постали завдання працювати в нових економічних і соціокультурних умовах. Відсутність належного досвіду та недостатність відповідних наукових досліджень спричиняють повільність розвитку управління національною освітньою системою при швидкозмінних ринкових відносинах. Вирішення стратегічних освітніх завдань залежить від якісного та ефективного управління, компетентності і здібності керівників закладів освіти, а також від оволодіння ними змістом, методами і формами управлінської діяльності. Тому, на даний час, керівникам освітніх закладів необхідно постійно підвищувати та вдосконалювати рівень управлінської культури.

Сьогодні затребуваний управлінець орієнтований на сучасні управлінські пріоритети, здатний до особистісної та професійної самоактуалізації й саморозвитку в управлінській діяльності, володіє різноманітними сучасними методиками, технологіями та засобами менеджменту, спроможний стати творчим суб’єктом управлінської діяльності. У зв’язку з цим, цілеспрямована управлінська підготовка керівників як менеджерів з широким науковим, професійним, фаховим і управлінським кругозором, розвинутим творчим практичним мисленням, високою управлінською компетентністю та культурою є актуальною системною організаційно-управлінською, психологічною та педагогічною проблемою.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Аналіз наукових праць, які стосуються проблеми управлінської культури керівників, показує, що

управлінська діяльність належить до міждисциплінарних наукових проблем, зокрема: педагогічний аспект (дослідження управлінської культури, особливостей формування професійної та педагогічної культури, обґрунтування педагогічних проблем підготовки фахівців до здійснення управлінської діяльності) – Л. Васильченко, В. Гладкова, С. Королюк, М. Лапшина, І. Зязюн, І. Ісаєва, О. Лебедева, О. Гармаш, О. Бойко, В. Свистун, М. Букач, О. Гомонюк, В. Усатенко, Г. Тимошко, Т. Бабенко, В. Ягупов; філософський аспект (обґрунтування методологічних основ поняттєво-категоріального апарату, критеріїв, принципів і структури управлінської діяльності) – Ю. Васильєва, О. Кравчук, І. Блохіна, В. Пендальчук; психологічний аспект (дослідження психологічного забезпечення управлінської діяльності, особистісний потенціал керівника, психологічні особливості підготовки фахівців) – К. Сиплива, О. Хайітов, Н. Тверезовська, О. Філоненко, С. Шанта, В. Ягупов, В. Крамчанін, Л. Карамушка, В. Свистун, О. Філоненко; менеджмент освіти – К. Дубич В. Луговий, В. Маслов, В. Пікельна, Г. Тимошко, В. Святоха, В. Жигір, Т. Бернвальдт.

Об’єкт дослідження – управлінська культура керівника закладу освіти.

Предмет дослідження – вплив управлінської культури керівника закладу освіти на ефективність управління.

Мета дослідження – проаналізувати чинники формування управлінської культури керівника закладу освіти та визначити їх вплив на ефективність управління та розкрити шляхи вдосконалення управлінської культури керівника.

Для досягнення мети визначено наступні **завдання**:

1. проаналізувати наукову та нормативно-правову базу з досліджуваної теми;
2. дослідити зміст управлінської культури: філософський, психологічний та педагогічний аспекти;
3. визначити чинники формування управлінської культури у процесі фахової підготовки керівника закладу освіти;

4. обґрунтувати співвідношення якостей керівництва та лідерства в забезпеченні ефективності управління навчальним закладом;
5. визначити основні шляхи формування та вдосконалення управлінської культури керівників закладів освіти.

Дослідженню мети і розв'язанню поставлених завдань сприяло використання комплексу теоретичних та емпіричних **методів дослідження**. *Теоретичні*: аналіз та узагальнення філософської, культурологічної, психологічної і педагогічної літератури з проблеми дослідження; історичне і логічне вивчення наукових праць провідних учених у сфері державного управління, загальної теорії управління та управління освітою зокрема з метою накопичення, відбору, систематизації матеріалу й теоретичного осмислення проблеми дослідження. *Емпіричні*: вивчення практичної діяльності управління освітою з метою узагальнення управлінської культури керівника: спостереження, анкетування, тестування, індивідуальні і колективні бесіди.

Джерела інформації. При написанні дипломної роботи автором було використано такі джерела інформації: вітчизняна і зарубіжна наукова енциклопедична література; наукові роботи, публікації, результати досліджень вітчизняних, зарубіжних учених і дослідників; Конституція України, вітчизняні законодавчі та підзаконні, нормативно-правові акти; документація та архівні матеріали закладів освіти; міжнародні правові акти; офіційні статистичні дані; результати опитувань, дані та матеріали українських, міжнародних аналітичних центрів та організацій.

Структура і обсяг роботи. Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків до розділів і загальних висновків, списку використаних джерел і додатків. Загальний обсяг роботи становить 169 сторінок, із яких 79 сторінок – основний текст. Список використаних джерел включає 95 найменувань. Робота містить 5 рисунків, 8 таблиць та 4 додатки.

РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Поняття і зміст управлінської культури: філософський, психологічний та педагогічний аспекти

Культура завжди цікавила філософів, соціологів, психологів та істориків 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 спосіб життєдіяльності людини, колективу й суспільства в цілому. Без світу культури важко собі уявити світ особистості, а тим більше керівника установи, організації.

Для розкриття змісту управлінської культури керівника освіти, спершу необхідно розглянути систему наукових поглядів щодо визначення її місця у професійній та загальній культурі особистості. Отже, що таке культура?

Поняття «культура» було і є одним з найгостріших серед філософських дискурсивних змагань. Воно проходить через всю античну філософію. Опорним є воно й у філософії Середньовіччя, Відродження, Просвітництва і Нового часу.

У своєму етимологічному значенні поняття «культура» бере початок в античності, де його можна віднайти в трактатах філософів та педагогів Стародавньої Греції та Риму. Спочатку у розумінні лише культури душі, розуму та тіла, що досягається шляхом цілеспрямованих вправ і належного виховання. Загалом, в античній свідомості розуміння культури ототожнюється з «пайдеєю», тобто освіченістю [4].

Варто з'ясувати, звідки ж походить та що означає слово культура. У сучасному розумінні поняття «культура» почало вживатися у XVII столітті, в працях німецького юриста та історіографа С. Пуфендорфа. Перше наукове визначення культури було здійснено англійським етнографом Е. Тейлором. Він писав, що «культура в широкому сенсі складається у своєму цілому із знань, вірувань, мистецтва, моральності, законів, звичаїв і деяких інших здібностей і звичок, засвоєних людиною як членом суспільства» [4].

XVIII століття стало часом актуалізації культурологічної проблематики й вживаності поняття «культура», яке почало розглядатися як найбільш важливий аспект життєдіяльності суспільства. У середині XX століття американські культурологи А. Кребер і А. Клакхон нарахували 164 визначення терміну «культура» і понад 100 спроб пояснити культуру на теоретичній основі. Через декілька років французький культуролог А. Моль репрезентував вже понад 250 варіантів визначення цього феномена. На даний час їх налічується більше 500 [23].

Така кількість дефініцій даного поняття штовхає на дві протилежні думки. З одного боку, в цьому немає нічого дивного, адже культура – явище досить складне і багатогранне, а отже і предмет дослідження є складнішим. З іншого боку, це може бути свідченням неповноти або точності кожного з визначень. Тож важливо не загубитися в їх лабіринтах, не втратити головне, сутнісне розуміння культури. Варто зупинитись на цьому більш докладно.

Для початку наведемо визначення поняття «культура» в одному з енциклопедичних довідників: «Культура (від латинського *cultura* – обробіток, вирощування, леліяння, виховання, розвиток, планування) – історично визначений рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини, виражений у типах і формах організації життя та діяльності людей, а також у створених ними матеріальних та духовних цінностях. Термін культура вживається для характеристики цілих епох у розвитку людства (кажуть: антична культура), певних суспільств (буржуазна культура), народів (російська, українська культура), специфічних сфер діяльності людей, їхнього життя (культура побуту, культура спілкування), а також у вужчому розумінні як сфера духовного життя людей (наука, література, мистецтво, релігія, філософія тощо)» [1, с. 6].

Показовою в цьому плані може бути західна культурологія. За М. Вебером, культура – це сукупність духовних символів, що не підлягають ніяким утилітарним цілям. Е. Кассіерер уявляє культуру як форму розумової діяльності, що спрямована на створення і усвідомлення символічних форм. На думку Ж.

Марітена, релігія являє собою основу всього цінного в культурі. К. Леві-Стросс головним проявом культури вважає мову, систему знаків, комунікацію, що може бути перекладена й зрозуміла. У свою чергу, А. Моль визначає культуру як інтелектуальний аспект штучного середовища, що створюється людиною в процесі її життєдіяльності.

Можемо зробити висновок, що розбіжність у визначеннях досить значна. Проте не можна не помітити й іншого, а саме єдності зазначених підходів у розумінні духовних начал у культурі над матеріальними, інтерпретації культури як духовної діяльності людей, системи ідей, символів, традицій, типів мислення тощо [23].

Заслуговує на увагу український філософ Г. Сковорода, який вперше поставив питання про культуру як окремий, незалежний від природи, символічний світ. Він зазначав, що у світі культури зібрані вищі цінності людського буття, все святе і божественне.

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

- сукупністю матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії;
- певною сукупністю соціально набутих та таких, що транслуються з покоління в покоління, значущих символів, ідей, цінностей, звичаїв;
- системою вірувань, традицій, норм та правил поведінки, завдяки яким люди організують свою життєдіяльність;
- сукупністю 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).

Зупинимось на характеристиці підсистем культури: матеріальної та духовної.

Матеріальна культура за своїм визначенням охоплює дуже різноманітне коло речей, у середовищі яких, власне, й протікає життя як кожної окремої людини, так і суспільства в цілому. Під матеріальною культурою розуміють сукупність певних матеріальних цінностей, які були створені людством протягом історії та збереглися донині. Тобто, можна сказати, що до матеріальної культури відносять: знаряддя і засоби виробництва, техніку, технологію; культуру праці й виробництва; матеріальний бік побуту; матеріальний бік навколишнього середовища і т. д.

У свою чергу, до духовної культури належить сфера виробництва, розподіл й вжиток найрізноманітніших духовних цінностей. Галузь духовної культури включає всі результати духовної діяльності людства: науку, філософію, мистецтво, мораль, політику, право, освіту, релігію, сферу керівництва суспільством і управління ним. До духовної культури можемо віднести і відповідні установи, організації, заклади як от – наукові інститути, ВУЗи, школи, театри, музеї, бібліотеки, концертні зали тощо.

Як бачимо, духовна культура – важливий чинник суспільного прогресу. Рівень розвитку духовної культури визначає ступінь інтелектуального, естетичного, художнього та морального розвитку суспільства [44].

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. Особистий і ціннісний підходи характеризують особистісну культуру керівника, а діяльнісний – професійну.

Дослідженням професійної культури займалися такі вчені як Н. Круглова, І. Зязюн, Г. Сагач, В. Гриньова, власне педагогічної – О. Барабанщикова, С.

Муцинова, С. Єлканова, В. Сухомлинський, І. Ісаєва, Е. Захарченко. Вони розглядають професійну культуру як систему соціальних якостей, що безпосередньо забезпечує рівень трудової та професійної діяльності.

Під професійною культурою розуміється досягнутий у професійній діяльності рівень майстерності, творче ставлення до праці, здатність до прийняття рішень та їх оцінки одночасно з конкретно-технологічної та соціокультурної позицій. Професійна культура формується на основі поєднання професійної й соціальної компетентності.

В умовах навчально-виховної роботи, формування професійної культури відбувається за декількома напрямками. Перший – це розвиток професійної індивідуальності, тобто оволодіння цілим комплексом професійних знань, умінь і навичок. І другий – виховання, а саме залучення до соціокультурного досвіду професії та суспільства в цілому, визначення комплексу якостей, необхідних для розвитку професійної самосвідомості та творчої активності.

Часто, серед вітчизняних досліджень, можна зустріти твердження, що сьогодні вимогою суспільства до спеціаліста є не професіоналізм, а власне професійна культура. Це пояснюється тим, що в умовах сучасного розвитку суспільства, професіонал повинен володіти навичками високоякісного прогнозування й гуманістичної основи своїх дій, тобто вимагається високий професіоналізм на основі гуманізму, а це і є професійною культурою. Рівень професійної культури майбутніх спеціалістів знаходиться у прямій залежності від рівня їх професійної майстерності [16, с. 292-293].

Педагогічну культуру розглянемо з двох позицій. З точки зору першої, педагогічна культура – це результат і якісна характеристика професійно-педагогічної діяльності та особистісної культури особистості, що вказує на рівень духовного розвитку, сформованість педагогічних знань, умінь, навичок, а також здібностей та почуттів до педагогічної діяльності. З іншої, педагогічну культуру варто розуміти як сам процес перетворення і вихователя, і вихованця [67, с. 3].

У педагогічному словнику (за ред. М. Д. Ярмаченка) педагогічна культура розглядається як інтегративна сукупність фізичних, інтелектуальних, загальнокультурних і моральних якостей, професійних знань і вмінь, необхідних для успішної навчальної та виховної роботи [26].

Умовно в ній виділяється три групи характеристик: загальнолюдські якості, професійні якості, моральні якості.

До проблеми теорії управління освітою, аналізу особистості і діяльності керівника школи присвячені дослідження І. Батракової, Ю. Васильєва, М. Кондракова, В. Кричевського, В. Куценко, В. Лазарева, О. Лебедева, Р. Шакурової та ін. Дослідженням управлінської культури займалися Л. Васильченко, В. Гладкова, Л. Даниленко, Л. Калініна, С. Королюк, М. Лапшина, В. Маслова тощо.

«Управлінська діяльність характеризується інтелектуальним характером, що виражається в її спрямованості на вироблення, прийняття та практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних змінювати в бажаному напрямі стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку і діяльність людей. Остання має бути здатною відображати соціальну дійсність і все, що відбувається в ній, розкривати наявні ресурси, засоби і резерви, знаходити оптимальні способи її удосконалення і переведення на новий рівень» [20, с. 50]. У Великому тлумачному словнику сучасної української мови відзначено: «Управляти – спрямовувати діяльність, роботу кого-чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; керувати» [79].

Для ефективного дослідження і розуміння сутності управлінської культури, було проведено контент-аналіз даного поняття у системі психолого-педагогічних наук.

В. Сластьонін вважає, що управлінська культура людей, зайнятих у сфері освіти є частиною їхньої професійно-педагогічної культури [79].

Основи культури управління закладено у працях В. О. Сухомлинського. На думку вченого, управлінська культура є складовою професійної компетентності, яка визначається сукупністю знань, необхідних для даної посади, умінь і

навичок, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків, професійних, ділових і особистісних якостей, загальної культури, необхідної для формування гуманістичного погляду, духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості [81, с. 5].

За дослідженням І. Бойко, управлінська культура – це міра та спосіб творчої самореалізації особистості керівника в найрізноманітніших видах управлінської діяльності, спрямованої на засвоєння, передачу та створення цінностей і технологій управління школою [14].

С. Королук зазначає, що 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, вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління [52, с. 88].

В. Крамчанін дає таке визначення: управлінська культура – це властивість, яка притаманна керівнику школи як особистості, але виявляється вона в усіх аспектах його діяльності як професіонала [58].

В. Святоха вважає, що управлінська культура керівника навчального закладу – це система інтегральних характеристик управлінських якостей керівника, що складається із ціннісних основ управлінської діяльності, гуманістично-зорієнтованих моделей поведінки, відповідного стилю управління, інноваційних управлінських технологій [75].

За В. Ягуповим, управлінська культура становить складне системне динамічне утворення, що виражає сукупність, взаємодію та взаємовплив її ціннісно-мотиваційного, емоційно-вольового, когнітивного, менеджерського, контрольного-оцінювального складових [92].

О. Ярковой розглядає управлінську культуру як творчу самореалізацію етично-моральних переконань та ідеалів адекватно до правових норм управлінської діяльності [94, с. 8].

Цікавою є думка вже раніше згадуваної С. Корольок, яка розмежовує зміст поняття «управлінська культура» від поняття «культура управління». Вона зазначає, що культура управління – це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесів управління, організації управлінської праці, реалізуючих методів і стилів керівництва, використанні техніки управління, а також задоволення вимог, що ставляться перед системою управління та до працівників, обумовлених нормами і принципами моралі, етики, естетики, права [21].

Таким чином, можна зробити висновок, що управлінська культура керівника навчального закладу – явище теж досить складне за своїм значенням. З поданих вище визначень виплаває, що це різновид професійної культури, певна властивість особистості, складне динамічне утворення та міра і спосіб творчої самореалізації керівника навчального закладу. А, отже, її рівень потрібно постійно підвищувати та збагачувати відповідно соціальним запитам до управлінської діяльності [85].

Також, варто проаналізувати розбіжність та взаємозв'язок управлінської та 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. Основним завданням управління даного підходу вважається адаптація організації до зовнішнього середовища і його функціонування 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 [3; 83].

Аналіз даного питання дає підстави стверджувати спільність управлінської та організаційної культур як з точки зору визначення даних термінів, так і з

характеристики їхніх елементів. Це пов'язано з тим, що організаційна культура є об'єктом управління в організації. Проте, організаційну культуру не варто в повному розумінні вважати елементом управлінської культури, так само як невірним буде і зворотне твердження. Для того, щоб зрозуміти суть взаємин даних понять, розглянемо детальніше елементи управлінської культури.

До основних елементів управлінської культури можна віднести:

- управлінські знання, вміння і навички, а також відповідна самооцінка керівника, вміння керувати власним настроєм та емоціями;
- етика і етикет керівника;
- суспільні відносини, перш за все, управлінські та організаційні, в яких матеріалізуються норми, цінності суспільства та організації і які в процесі соціалізації особистості стають надбанням культури кожного;
- організацію робочого місця керівника і співробітників;
- ступінь прийняття цінностей організації, встановлених суспільством культурних норм і ін. Не випадково тому стверджується, що політична, правова, загальна культура є видами управлінської культури [12].

На основі проаналізованого матеріалу, можна стверджувати, що «культура» та «управлінська культура» постають як велика галузь явищ матеріального і духовного життя колективу, керівника. Духовна цінність – це духовний світ особистості, а матеріальна – продукт виробничої діяльності освітньої установи. Вони містять у собі набір уявлень про способи діяльності, норми поведіння, набір звичок, писаних і неписаних правил, заборон, цінностей, очікувань, уявлень про майбутнє й сьогодення, які свідомо чи несвідомо поділяються більшістю членів організації.

1.2. Складові управлінської культури та їх особливості

Керівники освітніх установ виконують в багаторівневій системі управління освітою ключову роль і знаходяться в центрі соціально-економічних і педагогічних перетворень. У своїй роботі вони координують, направляють,

спонукають до діяльності і мотивують працю педагогів. Сьогодні не можна керувати, спираючись тільки на свій особистий досвід. Необхідні глибокі знання в області теорії соціального управління, використання досягнень педагогічної і психологічної науки.

Керівник освітньої установи – це не тільки посада, але і образ мислення, діяльності, життя. Керівник – творець конкретної ділової ситуації. Він не чекає, коли хтось створить йому сприятливі умови для його діяльності, він створює ці умови сам. Ефективність управління значно підвищуватиметься, якщо її директор знає вимоги, що пред'являються до нього, і прагне до самовдосконалення з метою розвитку тих особистих якостей, які необхідні сучасному керівникові.

У даному підрозділі зупинимося на основних складових управлінської культури керівника сучасної освітньої установи.

«Управління у психології – це свідомий і цілеспрямований процес впливу на свідомість і поведінку окремих індивідів або членів групи, колективу тощо для підвищення організованості та ефективності їхньої спільної діяльності» [66, с. 751].

З проаналізованих джерел, культура управління передбачає: планування людських ресурсів даної організації, формування кадрового складу, організацію праці, розподіл функціональних обов'язків, оцінку діяльності, охорону праці й здоров'я працюючих, формування системи комунікації у середині організації, ведення інформаційно-аналітичної роботи щодо кадрів.

Також, можна визначити основні чинники, які впливають на культуру управління. Це:

- «рівень загальної культури розвитку країни, її матеріальне і духовне становище у конкретний період розвитку, що визначає організаційну культуру конкретної системи управління, її суб'єктів;
- рівень розвитку конкретного об'єкта управління, стан його потенціалу, зв'язки із зовнішнім середовищем, стан технології, його

конкурентоспроможність, здатність впливати на систему управління завдяки власним досягненням у виробництві, культурі;

- стан правової забезпеченості виробництва, всіх видів суспільно корисної діяльності, адекватність правових норм країни і потреб конкретної організації, можливості спиратися на правовий базис країни і визначеного об'єкта управління;
- система зовнішніх зв'язків;
- організаційно-правовий і організаційно-культурний порядок на підприємстві, в установі чи навчальному закладі, рівень його культури;
- програми розрахункової ефективності праці управлінського персоналу, їх місце і роль у підвищенні продуктивності праці через культуру постановки справи, культуру управлінських комунікацій, через систему управлінських рішень» [51, с. 112].

Отже, можна зазначити, що культура управління освітньої установи – це здійснення керівником управлінської діяльності саме через систему взаємозв'язків із колективом, виконання своїх обов'язків, які проявляються в реалізації таких управлінських функцій:

1. «Політична – веденням інформаційно-політичної роботи; політично-дипломатичною і представницькою функціями;
2. Правова – охороною праці та здоров'я працюючих; функціями коригування й регулювання;
3. Адміністративна – розподілом обов'язків, оцінкою діяльності; функцією прийняття управлінських рішень, обліку і контролю, у тому числі й функціями моніторингу, діагностування;
4. Менеджерська культура керівник забезпечується реалізацією таких управлінських функцій як планування та формування кадрового складу, запровадження інноваційних процесів;
5. Організаційна – раціональною організацією праці, функцією організації, планування і прогнозування;

6. Соціально-психологічна – створенням належних умов праці; функцією координації;
7. Інформаційна – функцією планування та контролю щодо збирання, обробки та передачі інформації;
8. Комунікативна – організацією ефективної взаємодії між учасниками навчально-виховного процесу;
9. Економічна – функцією фінансового розподілу та контролю» [2, с. 22].

В загальному вигляді, управлінська культура містить у собі такі компоненти (рис. 1.1):

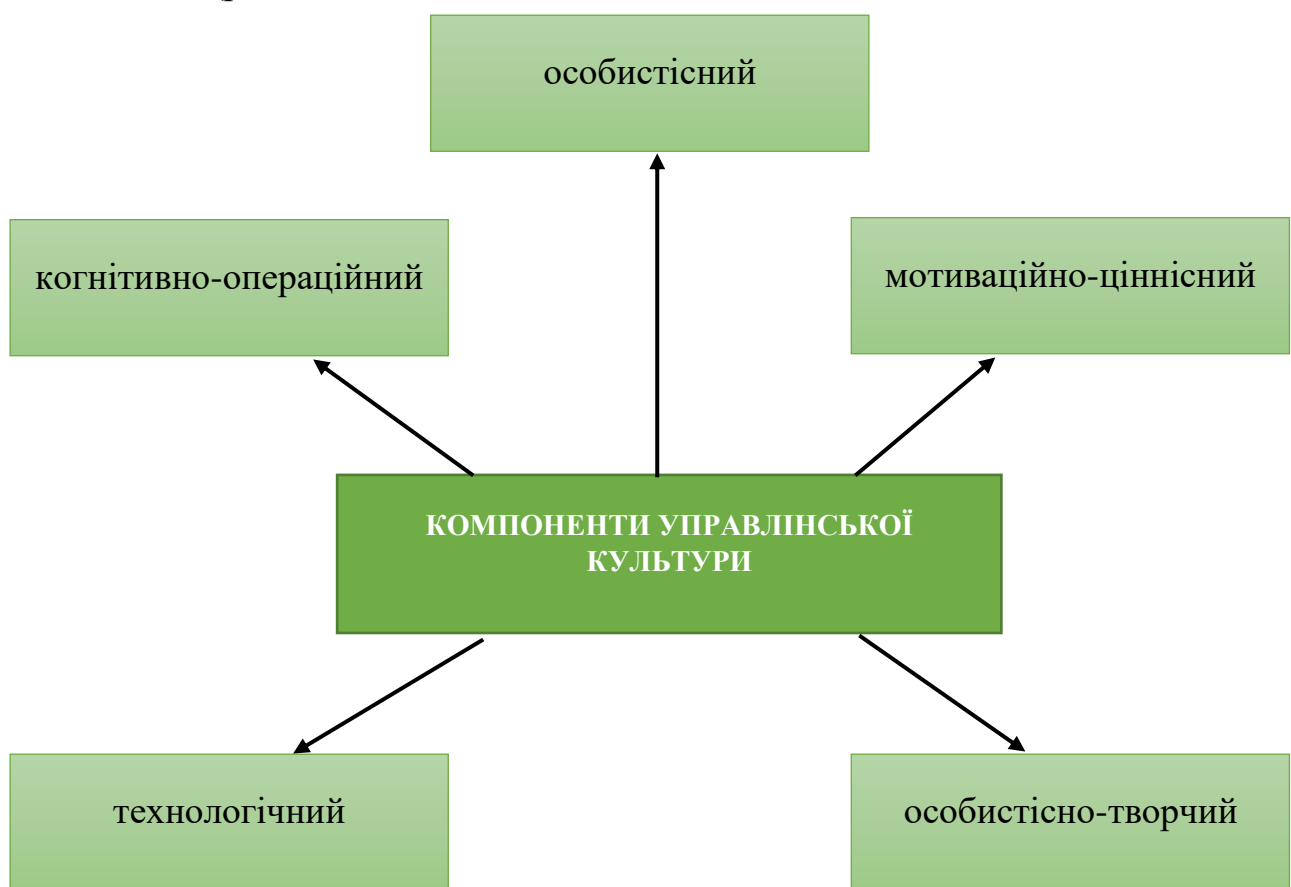


Рис. 1.1. Основні компоненти управлінської культури

Когнітивно-операційний компонент управлінської культури керівника освітньої установи включає систему знань та вмінь, необхідних для професійного управління. Весь цей обсяг необхідних знань можна класифікувати на методологічні і нормативні, загальнотеоретичні (психолого-педагогічні), організаційно-методичні і конкретно-посадові.

Особистісний компонент управлінської культури керівника являє собою систему професійних та особистісних якостей. У даному випадку якості, необхідні сучасному керівникові для ефективного управління закладом, можна об'єднати у такі три групи: професійні, особистісні, ділові.

Якщо говорити за професійні якості, то до них віднесемо: професіоналізм, ерудицію, демократичність і гуманність. Особистісні якості включають: високу культуру, повагу та довіру до людей, чесність, уважність, охайність, ввічливість. Ділові якості представлені такими характеристиками, як: комунікативність, організованість, принциповість, володіння собою, творчість, відповідальність, співпраця, тактовність, толерантність, здатність до ризику [2, с. 22-24].

Популярним є психологічний аналіз структури діяльності і характеристика вимог, що висувуються професією до психіки, іншими словами психограма сучасного керівника. Психограма складається з таких умовних груп професійно важливих якостей особистості: професійно-ділові, адміністративно-організаторські, соціально-психологічні, моральні якості.

До професійно-ділових якостей відноситься: професіоналізм, здатність здійснювати управління, застосовувати систему сучасних принципів, науково обґрунтованих методів, засобів і форм управління, підприємливість, діловитість, здатність приймати обґрунтовані та реальні рішення, відповідати за них, ініціативність, самостійність, уміння прогнозувати, здатність до інтенсивної праці, ризикувати в розумних межах, генерувати корисні ідеї, авторитетність, здатність до здійснення інновацій, прагнення до професійного зростання та самовдосконалення, уміння взаємодіяти з людьми (інтерактивність), уміння раціонально використовувати робочий час і працювати з документами тощо.

Адміністративно-організаторські якості представлені такими характеристиками як: уміння планувати й організовувати, контролювати роботу підлеглих, здатність до послідовних дій, вимогливість, дисциплінованість, точність, акуратність, оперативність, здатність делегувати повноваження, уміння добирати команду (персонал, кадри), уміння використовувати

професійні знання підлеглих, доводити справу до кінця, наполегливість, уміння проводити ділові наради, ділові бесіди і переговори, правова компетентність.

Група соціально-психологічних якостей включає: психологічну компетентність, стратегічне і тактичне мислення, емоційну стійкість і стресостійкість, розум, самостійність і глибина, критичність, гнучкість мислення, допитливість, рефлексивність (здатність до самоаналізу), емпатія, прагнення до лідерства, толерантність, цілеспрямованість, комунікативність, товариськість, активність, енергійність, екстравертованість (спрямування своїх інтересів на людей), інтелектуальність, уміння керувати власною поведінкою, регулювати психологічний стан, скромність, доступність у спілкуванні, оптимізм, колегіальність, уміння запобігати конфліктам і розв'язувати їх, уміння створювати психологічний комфорт для підлеглих, здатність відстоювати інтереси персоналу, почуття гумору, уміння мотивувати завдання для підлеглих, уміння створювати та підтримувати імідж тощо.

І моральні якості, серед яких: гуманність, національна свідомість, патріотизм, демократизм, інтелігентність, високий рівень інтелекту та культури (внутрішньої та зовнішньої), порядність, почуття обов'язку, готовність служити людям, чесність, повага до гідності підлеглих, прагнення до спільної влади.

Найбільш яскравою ознакою управлінської культури керівника закладу освіти є стиль управління та керівництва. Залежно від рівня оволодіння керівником певними видами культури, будучи наділеними певними індивідуальними особливостями, рівнем особистісного розвитку, його діяльність можна віднести до того чи іншого стилю. Коли мова йде про стиль керівництва, як науковці, так і практики мають на увазі систему методів, прийомів, засобів впливу на працівників закладу освіти, властивих лише керівнику.

Важливо зазначити, що поняття «стиль керівництва» і «стиль управління» не є синонімічними. Стиль управлінської діяльності виявляється при розв'язанні як організаційно-управлінських, так і психологічних ситуацій. Тоді як стиль керівництва виявляється тільки при вирішенні власне психологічних ситуацій,

причому лише певного типу, зв'язаних із здійсненням впливу на людей та з налагодженням міжособистісних стосунків [60, с. 228].

Найбільш поширеною класифікацією є поділ стилів на авторитарний, демократичний та ліберальний. Пізніше, до даної класифікації почали відносити непослідовний та ситуативний стилі.

Авторитарний стиль передбачає ухвалення всіх рішень лише керівником та чітку окресленість «меж компетентності». Структура керівництва при такому типі є гранично жорсткою, а це означає, що ухвалені рішення на верхніх рівнях ієрархії надходять униз як директиви, які потрібно чітко виконувати і які не підлягають обговоренню. Всі керівники та підрозділи нижчих рівнів зазвичай не завжди уявляють загальні цілі та сенс завдань, вони ознайомлені лише зі своїм функціональним завданням.

Протилежністю до авторитарного є демократичний стиль. Такий стиль ґрунтується на колегіальному прийнятті рішень керівниками. За особливо складних умов до розв'язання проблем можуть бути залучені й професіонали, але співробітників до прийняття рішень переважно не залучають. Характеризується широкою поінформованістю управлінського апарату про розв'язувану проблему, цілі організації, а також поінформованістю усіх співробітників про виконання намічених завдань і цілей. Позитивною стороною є участь управлінців усіх ланок у процесі прийняття рішень.

Ліберальний, або ж нейтральний стиль характеризується, з одного боку, «максимумом демократії», а з другого боку «мінімумом контролю». Така тенденція не завжди несе позитивні зрушення, зазвичай в результаті спостерігаються низькі показники роботи та незадоволеність людей своєю працею, керівником. Оскільки немає співробітництва, стимулювання сумлінної праці, то психологічний клімат в групі несприятливий, можливі відкриті та приховані конфлікти.

Непослідовний (алогічний) стиль керівництва проявляється у непередбачуваному переході керівником від одного стилю до іншого. Це

обумовлює вкрай низькі результати роботи і максимальну кількість конфліктів і проблем.

I, нарешті ситуативний стиль управління, який гнучко враховує рівень психологічного розвитку підлеглих і усього колективу [66, с. 752-753].

У роботах вітчизняних дослідників можна віднайти таку типологію керівників освіти: «штабісти», «флюгери», «борці за справедливість», «орачі», «конспіратори», «імітатори», «світлі голови».

В американській діловій культурі відзначають таку типологію менеджерів як: «майстри» – зазвичай бояться радикальних змін; «борці з джунглями» – завжди йдуть напролом; «леви» та «лисиці» – мають набір певних якостей, прагнуть влади; «люди компанії» – ідентифікують себе з організацією; «гравці» – для яких діяльність – це гра, а вони прагнуть перемоги [82, с. 10].

«Управлінську матрицю» запропонували Р. Блейк і Д. Мутон. Залежно від спрямованості особистості керівника на інтереси справи або на турботу про взаємини з людьми вони виділили п'ять типів керівників: песиміст, який характеризується незначною увагою до роботи і людей; диктатор – той, хто приділяє максимум уваги до роботи і незначну увагу до людей; протилежністю є ліберал – максимум уваги до людей, мінімум уваги до роботи; маніпулятор (помірна увага до роботи і до людей) і організатор, який у своїй діяльності орієнтується на ефективну роботу у поєднанні з довірою і пошаною до людей [60, с. 229, 231].

Варто знати, що на стиль керівництва впливає багато чинників, а саме особистість керівника, способи і прийоми, за допомогою яких він здійснює управлінську діяльність. Також, сюди відноситься навколишнє виробниче середовище, специфіка сфери діяльності, особливості колективу. Не менш важливим фактором особистісного впливу керівника на стиль керівництва є етнічна приналежність. Практика свідчить, що ефективні в одній культурі стилі керівництва можуть не спрацювати в іншій. Керівники, виховані в різних національних традиціях і умовах, дотримуються різних думок щодо поведінки й управління [17, с. 360-362].

Мотиваційно-ціннісний компонент управлінської культури керівника освітньої установи передбачає наявність у нього системи мотивів та цінностей, необхідних для забезпечення культури управління. Можна виділити сім груп мотивів управлінської діяльності керівника освітніх закладів: соціальні, моральні, естетичні, пізнавальні, творчі, матеріальні й престижні.

До соціальних віднесемо такі мотиви: можливість принести користь суспільству; сприяння розвитку та становленню особистості. Моральні мотиви сприяють розумінню належності до колективу, можливість брати активну участь у його діяльності; розвиток духовних здібностей особистості. Естетичні мотиви дозволяють відчувати радість та задоволення від праці; вони сприяють усвідомленню краси праці. Пізнавальні мотиви дають змогу використовувати власні здібності та постійно самовдосконалюватися. Творчі мотиви дозволяють йти на ризик заради успіху. Матеріальні мотиви допомагають зрозуміти престижність управлінської діяльності і полягають у забезпеченні стабільного майбутнього, добре оплачуваній роботі. На кінець, престижні мотиви забезпечують широке підвищення кваліфікації та професійне зростання, розуміння високого престижу діяльності серед друзів, знайомих та інших людей [2, с. 25].

Детальніше зупинимось на методах стимулювання. Особливу роль у діяльності керівника відіграють саме соціальне і моральне стимулювання, використання методів переконання.

Типовими є такі стимули: підвищення в посаді, розширення повноважень, збільшення влади, надання частки економічного ефекту, визнання, краще місце за столом на нараді, усна подяка керівника у присутності колег, можливість прямого спілкування з вищим керівником, матеріальна премія, страхування життя і здоров'я, оплата медичних послуг, позачергова оплачувана відпустка, гарантія збереження робочого місця, позички зі зниженою ставкою на навчання, придбання житла, оплата витрат на ремонт власного авто і бензин та інші. Зазначимо, що у конкретній організації не може бути стандартного пакету

стимулів. Стимулювання повинне бути адресним та орієнтованим на конкретного працівника.

Технологічний компонент управлінської культури менеджера освіти включає в себе способи і прийоми управління освітнім процесом. Тобто технологія освітнього управління припускає вирішення специфічних педагогічних завдань. Рішення даних завдань ґрунтується на вміннях керівника-менеджера в галузі педагогічного аналізу та планування, організації, контролю і регулювання освітнього процесу [9].

Істотним фактором, що стимулює інтерес до питань керівництва виступає усвідомлення значущості етапу прийняття управлінських рішень, від яких залежить ефективність діяльності не лише окремого керівника, але й цілих соціальних інститутів та організацій. Виділяють такі основні фактори в управлінні:

- «фактор вмілого використання колегіальності в управлінні, яка передбачає вироблення колегіального або колективного рішення на основі думок керівників різного рівня, а також виконавців конкретних рішень;
- фактор наукової обґрунтованості управління, тобто всі управлінські дії повинні здійснюватися на базі застосування наукових методів і підходів;
- фактор плановості, тобто встановлення основних напрямків, задач, планів розвитку організації у перспективі;
- фактор об'єднання прав, обов'язків та відповідальності, тобто кожен в організації наділяється конкретними справами, несе відповідальність за виконання завдань» [66, с. 754].

Особистісно-творчий компонент управлінської культури менеджера освіти розкриває управління педагогічними системами як творчий акт. Освоюючи цінності й технології управління, він перетворює, інтерпретує їх, що визначається як особистісними особливостями, так і особливостями об'єкта управління. В управлінській діяльності менеджер освіти самореалізовується як особистість, як керівник, організатор, педагог і вихователь [9].

Після характеристики основних складових компонентів управлінської культури, можемо визначити основні види управлінської культури керівника освітнього закладу (рис. 1.2):



Рис. 1.2. Основні види управлінської культури керівника закладу освіти

Політична культура керівника характеризується знаннями основ політики в галузі освіти і культури; змісту і форм застосування державно громадської моделі управління закладом; основних законів налагодження зовнішніх зв'язків школи з іншими організаціями. Керівник має володіти вміннями застосовувати основні форми адміністративного і державно громадського управління закладом; налагоджувати партнерські стосунки з іншими організаціями; представляти школу, педагогічний колектив на всіх рівнях, а також забезпечувати незалежність закладу від ідеологічного впливу будь-яких партій, релігійних общин.

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 у закладі. Основними мотивами та цінностями правової культури виступають: можливість створювати умови для забезпечення поваги до особистості дитини, педагога у навчальному закладі; впливати на формування свідомості учнів, учителів, як громадян, сприяти становленню їх національної свідомості; контролювати виконання трудового законодавства, інших нормативних документів у закладі.

Адміністративна культура – це, перш за все, культура ведення документації. Керівник має знати: вимоги до ведення документації; методи та етапи розробки управлінських рішень; види і форми контрольної звітності; методи і форми проведення контролю. Уміння керівника виявляються у вмінні готувати документи за результатами вивчення стану роботи кадрів; здійсненні диференційованого підходу до оцінки роботи кадрів у процесі контролю за їх діяльністю; контролювати дотримання правил діловодства у закладі; розробляти нові управлінські рішення; гнучко реагувати на документи; проводити контроль та здійснювати контрольну звітність.

Організаційна культура керівника освітньої установи полягає у знанні ним організаційної структури управління у сучасному суспільстві, організаційно-регулятивних основ та форм управління; основ раціональної організації управлінської праці; змісту і форм організаційної культури, методів її формування та розвитку. Тому керівник має вміти організовувати 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; організовувати ефективну роботу педагогічних працівників.

Менеджерська культура керівника характеризується наявністю знань і вмінь з основ управління, різноманітних форм методичної роботи з педагогічними кадрами; принципів підбору, навчання, підготовки і підвищення

кваліфікації кадрів; змісту і технології атестації педагогічних кадрів; форм і методів формування, розвитку та організації роботи педагогічного колективу. Цей вид культури вимагає наявності у керівника таких умінь: встановлювати рівень педагогічної майстерності вчителів; здійснювати диференційований підхід до оцінки роботи кадрів; прогнозувати і здійснювати підготовку авторів кращого педагогічного досвіду; застосовувати форми внутрішньо-шкільного керівництва колективом; володіти методами діагностики; регулювати діяльність колективу, здійснювати його розвиток; раціонально здійснювати підбір та розподіл кадрів; стимулювати професійну діяльність педагогів; запроваджувати інноваційні процеси у діяльність школи.

Соціально-психологічну культуру визначають такі характеристики, як: знання керівником психології міжособистісних стосунків; особливостей утримання приміщень школи та дотримання умов праці; особливостей створення сприятливого соціально-психологічного клімату у колективі; основ конфліктології; формування іміджу закладу та свого власного; соціально-психологічних аспектів управління. Керівник має вміти здійснювати диференційований підхід; використовувати залежно від ситуації засоби впливу на працівників; управляти конфліктами; підтримувати (створювати) сприятливий мікроклімат в колективі, імідж закладу та свій власний.

Інформаційна культура керівника характеризується знаннями та застосуванням інформації в управлінні, її видів, методів обробки і використання; засобів застосування технічних засобів в управлінні; організації системи інформаційного забезпечення у закладі. Керівник повинен вміти організовувати систему збирання інформації; аналізувати й оцінювати отриману інформацію; застосовувати соціально-психологічні та математичні методи досліджень; налагоджувати ефективну інформаційну систему в закладі.

Комунікативна культура керівника виражається у знаннях ним мовного етикету, основ ефективного спілкування, ведення переговорів та прийому відвідувачів; змісту ділового одягу тощо. Керівник має вміти слухати співрозмовника; контролювати себе під час розмови; дотримуватися правил

мовного етикету у спілкуванні; вести переговори; влаштовувати прийом відвідувачів; вести розмови по телефону; спілкуватися через візитки; підбирати одяг.

Економічна культура може бути представлена знаннями керівника з основ фінансово-господарської діяльності, економічних основ управління та маркетингу. Керівник має вміти контролювати фінансово-господарську діяльність школи; підтримувати та зміцнювати матеріальну базу; контролювати розподіл фінансів; знаходити вигідне економічне партнерство та зв'язки; знаходити додаткові надходження; представляти освітні послуги [2, с. 26-29].

За структурними компонентами управлінської культури, які розглядаються через її види, формується загальний рівень управлінської культури керівника освітнього закладу, а саме: високий, середній чи низький (табл. 1.1) [87]:

Таблиця 1.1

Рівень управлінської культури	Характеристика
ВИСОКИЙ	1.Активне ставлення до навчання; логічне завершення розумової діяльності. 2.Демонстрація належного рівня сформованості професійної компетентності: знань, умінь і навичок з теорії управління закладом освіти та теорії прийняття управлінських рішень. 3.Легке сприйняття та засвоєння знань сучасних інформаційних технологій та інновацій у галузі управління, педагогіки, психології та методики викладання дисциплін. 4.Знання та ефективне застосування правил ведення й оформлення документації. 5.Наявність високого рівня інтелектуальних вмінь, пов'язаних з переробкою засвоєної інформації, аналізом отриманої інформації таким чином. 6.Вміння розпізнавати та контролювати власні емоції відповідно до ситуації; розумінням емоцій своїх підлеглих та учнів; проявом основних моральних якостей у складних проблемних ситуаціях: гуманістичною спрямованістю, цілеспрямованістю, відповідальністю, добротою, тактовністю, коректністю, порядністю, чесністю, справедливістю.

СЕРЕДНІЙ	<p>1.Активне ставлення до навчання, однак процес засвоєння нового матеріалу тривалий; намаганням старанно виконувати самостійну роботу, однак не проявляється зацікавленість до різних форм організації навчально-виховного процесу.</p> <p>2.Початковий рівень сформованості професійної компетентності; знань, вмінь та навичок з теорії управління навчальним закладом та теорії прийняття управлінських рішень; розумінням необхідності удосконалення педагогічних знань, однак у практичній діяльності це не застосовується.</p> <p>3.Легке сприймання, однак відсутністю проявів бажання засвоювати знання сучасних інформаційних технологій та інновацій у галузі управління, педагогіки, психології та методики викладання дисциплін.</p> <p>4.Знання, але невміння ефективно застосовувати правила ведення та оформлення документації.</p> <p>5.Вміння розпізнавати, але невміння контролювати власні емоції відповідно до ситуації; розумінням емоції своїх підлеглих та учнів, але невикористанням цих знань для регуляції відносин у колективі; відчуттям страху в будь-якій проблемній ситуації; наявністю основних моральних якостей: гуманістичною спрямованістю, любов'ю до людей, цілеспрямованістю, відповідальністю, добротою, ввічливістю, тактовністю, коректністю, порядністю, чесністю, справедливістю, співчуттям.</p>
НИЗЬКИЙ	<p>1.Пасивне ставлення до навчання; важке засвоєння нового матеріалу, невиконання самостійної роботи, відсутність зацікавленості різними формами організації навчання; не доведення до логічного завершення розумової діяльності.</p> <p>2.Не сформованість професійної компетентності: знань, умінь та навичок із теорії управління навчальним закладом та теорії прийняття управлінських рішень; не вдосконалення педагогічних знань, умінь та навичок; важке сприймання та засвоєння знань сучасних інформаційних технологій та інновацій у галузі управління, педагогіки, психології та методики викладання дисциплін.</p> <p>3.Незнання правил ведення та оформлення документації.</p> <p>4.Приховування своїх реальних почуттів та переконань в управлінській і педагогічній діяльності; нерозумінням емоцій підлеглих та учнів, не виявлення до них емпатії; прояви нерішучості; ігнорування домінування обґрунтованих позитивних емоцій в залежності від ситуацій; невміння розпізнавати та контролювати власні емоції відповідно до ситуації; неможливістю вибрати конкретну лінію поведінки.</p> <p>5.Ігнорування бажання реалізувати власний життєвий ідеал, відсутність уявлення про своє майбутнє, життєві цілі, бажання відокремлювати головні життєві цілі від другорядних.</p> <p>6.Невраховування моральних норм, моральних переконань та моральних почуттів у професійній діяльності; приховування у складних проблемних ситуаціях основних моральних якостей: гуманістичної спрямованості, любові до людей, відповідальності.</p>

На підставі вищесказаного можна зробити висновок, що управлінська компетентність керівника освітньої установи в сучасних умовах включає три основні складові: професійно-управлінську культуру, професійно-педагогічну культуру і етично-моральну культуру. Іншими словами керівник повинен володіти високим управлінським потенціалом. Йому треба бути лідером в повному розумінні цього слова: уміти спілкуватися, спонукати працівників до творчої діяльності, відзначати і оцінювати кожне досягнення підлеглого, знаходити вихід з конфліктних ситуацій, бути гранично об'єктивним незалежно від своїх симпатій, підбирати і навчати працівників, уміти підкорятися і дотримувати субординацію, майстерно вести ділові переговори.

1.3. Формування управлінської культури у процесі фахової підготовки керівника закладу освіти

Освіта XXI століття – це освіта для людини. Розвивальна, культурологічна домінанта, виховання відповідальної особистості, яка здатна до самоосвіти і саморозвитку, вміє критично мислити, опрацьовувати різноманітну інформацію, використовувати набуті знання і вміння для творчого розв'язання проблем, прагне змінити на краще своє життя і життя своєї країни – її стрижень.

Варто розуміти, що сучасний характер суспільного розвитку висуває до керівника все нові вимоги. Виникла і стала часом непомірно складною система управління з усіма її розгалуженнями і підпорядкуванням, якісно змінився і звичайний працівник. Істотно змінилося і становище працівника через фундаментальні зміни у ставленні до роботи, освіти, технології, стилю життя, потреб і соціальних очікувань. Директор навчального закладу знаходиться в новій нормативно-правовій та фінансово-господарській ситуації, а це означає появу соціального замовлення на керівника нового типу, здатного вирішувати задачі, з якими вони в своїй діяльності раніше не стикались.

Поява даного замовлення зумовлена зміною концепції освіти, появою нових технологій управління, здійсненням реформування системи освіти, з посиленням самостійності навчальних закладів, їх саморозвитком, реалізацію принципу демократизації управління.

Особливого значення для системи освіти набуває проблема професійного становлення менеджерів навчальних закладів. Як бачимо, нові запити суспільства вимагають цілісного наукового аналізу особистісних і професійних якостей керівника, мотивів управлінської діяльності тощо. Варто зазначити, що рівень професійної компетентності керівника значною мірою впливає на підвищення конкурентоспроможності та привабливості освітніх послуг. Специфіка управління школою значно відрізняється від інших підприємств і установ, що зумовлює визначення пріоритетного завдання, а саме: формування особистісних і професійних якостей менеджерів навчального закладу, розширення можливостей цього процесу за рахунок підсилення його цілісності, педагогічного аналізу функцій та особливостей їхнього професійного становлення.

Законодавча та нормативно-правова база України, спрямована на визначення та закріплення позитивних змін у сфері освіти та визначення основних вимог щодо її подальшого розвитку.

Законодавство України про освіту базується на:

- Конституції України; Законах України «Про освіту», «Про дошкільну освіту», «Про загальну середню освіту», «Про професійно-технічну освіту», «Про позашкільну освіту», «Про вищу освіту»; «Про статус і соціальний захист громадян», «Про Загальнодержавну програму «Національний план дій щодо реалізації Конвенції ООН про права дитини» на період до 2021 року», «Про основи соціальної захищеності осіб з інвалідністю в Україні»;
- Указах Президента України, його розпорядженнях, дорученнях;
- Постановах та розпорядженнях Кабінету Міністрів України;
- Постановах Верховної Ради України;

- Інших нормативно-правових актах та міжнародних договорах України, згода яких надана Верховною Радою України [5].

Керівництво навчальним закладом здійснює його директор. У своїй діяльності директор керується Конституцією України, законами України та іншими нормативно-правовими актами Кабінету Міністрів України, указами Президента України, рішенням Уряду України, наказами Міністерства освіти і науки України, рішеннями та розпорядженнями владних структур на місцях, органів управління освітою всіх рівнів з питань освіти та виховання молоді, правилами і нормами охорони праці, техніки безпеки та протипожежного захисту, власним статусом і локальними правовими актами закладу: правилами внутрішнього розпорядку, наказами та розпорядженнями [74, с. 23].

Директором може бути громадянин України з вищою освітою не нижче магістра, який обов'язково володіє державною мовою та має стаж педагогічної роботи не менше трьох років. Директор призначається засновником школи за результатами конкурсу на 6 років. В одній і тій самій школі директор може обіймати цю посаду поспіль не більше двох термінів. Після закінчення термінів, він може обіймати у цьому навчальному закладі іншу посаду, або ж стати директором в іншій школі. Якщо директор призначається на керівну посаду в школі не вперше, то він може керувати навчальним закладом 12 років поспіль (6+6 років). Якщо особу призначають на посаду директора вперше, тобто особа ніколи не обіймала такої посади раніше, то вона призначається на контракт на 2 роки. Такий директор може бути обраний ще на 4 роки, а потім ще повторно на 6 років (2+4+6 років) [48].

Управлінська діяльність директора освітнього закладу досить різноманітна і визначається обширною сукупністю функцій. У своїй діяльності директор:

1. Керує: діяльністю своїх заступників з навчально-виховної, навчальної, господарської роботи; роботою педагогічної ради; діяльністю бібліотекаря, педагога-організатора, соціального педагога, вихователів групи продовженого дня, роботою з батьками та громадськістю; навчально-виховною

роботою вчителів певного циклу навчальних предметів, об'єднань, кафедр; кошторисно-фінансовою діяльністю.

2. Визначає: спільно з радою навчального закладу та приймає рішення щодо стратегії, місії, мети і завдань розвитку закладу; згідно з трудовим законодавством, правилами внутрішнього розпорядку коло обов'язків працівників;

3. Організовує: навчально-виховний процес; науково-методичне забезпечення навчально-виховного процесу; виконання постанов уряду про функціонування навчальних закладів, наказів, розпоряджень і вказівок МОН України та його органів на місцях; розробляє, затверджує і впроваджує програми розвитку навчального закладу; освітні програми; навчальні плани, курси; статут; правила внутрішнього розпорядку; організовує роботу комісії щодо прийому закладу до нового навчального року; роботу з батьками, громадськістю та підприємствами.

4. Контролює: організацію харчування і медичного обслуговування учнів; проходження працівниками обов'язкових медичних оглядів; виконання навчальних планів та програм; рівень навчальних досягнень учнів; рівень вихованості школярів; зміст і організацію позакласної та позашкільної роботи; роботу адміністративно-управлінського персоналу – заступників директора, педагога-організатора, соціального педагога психолога; роботу вчителів певного циклу навчальних предметів; діяльність класних керівників; виконання рішень педагогічної ради, наказів, розпоряджень та інших управлінських рішень; стан збереження і використання навчально-матеріальної бази закладу.

5. Консультує: адміністративно-управлінський персонал закладу; педагогічних працівників; класних керівників; актив учнівського самоврядування; актив батьківської громадськості.

6. Забезпечує: організацію роботи щодо задоволення освітніх потреб громадян; відповідність рівня освіти Державному стандарту освіти; створення в закладі необхідних умов для роботи; організацію харчування; медичного обслуговування; дотримання: вимог охорони здоров'я, санітарно-гігієнічних та

протипожежних правил і норм, техніки безпеки, прав учнів та захист їх від насильства; ефективну взаємодію і співпрацю з органами місцевого самоврядування, громадськими організаціями.

7. Створює умови для: підвищення фахового та кваліфікаційного рівня педагогічних працівників, розвитку їх творчого потенціалу; пошуку та застосування ними ефективних форм і методів навчання та виховання; впровадження у навчально-виховний процес нових освітніх, інформаційно-комунікаційних, управлінських технологій.

8. Призначає: класних керівників, завідуючих навчальними кабінетами, майстернями, навчально-дослідними ділянками; відповідальних за організацію роботи з охорони праці.

9. Підтримує: ініціативи учасників навчально-виховного процесу щодо удосконалення системи навчання та виховання; заохочення творчих пошуків, дослідно-експериментальної роботи педагогів і учнів.

10. Складає: угоди; кошторис; відкриває рахунки в установах банків.

11. Вживає: заходи щодо усунення причин, які викликали нещасний випадок; заходи щодо заохочення і стягнення до працівників та учнів

12. Затверджує (підписує): за погодженням із профспілковим комітетом правила внутрішнього трудового розпорядку; штатний розклад; графік відпусток; колективний договір.

13. Підписує: документи про успішність учнів; протоколи засідань педагогічної ради; інформацію і довідки про роботу закладу; статистичні звіти і фінансові документи; трудові книжки працівників; перспективний, річний і тижневі плани роботи закладу.

14. Очолює: педагогічну раду.

15. Інформує: начальника відділу (управління) освіти, батьків про факт нещасного випадку і випадків зі смертельним наслідком; відповідні органи про дітей, які залишились без батьківського піклування, про факти насильства над дітьми. Проводить вступний інструктаж з охорони праці з прийнятими на роботу особами.

16. Звітує: відділу (управлінню) освіти та державним органам про результативність роботи навчального закладу [74, с. 25-30].

Варто зазначити, що відбулись нововведення щодо посадових обов'язків директора, який: бере на роботу і звільняє своїх заступників, вчителів та інших працівників – а не районне управління (як це відбувалося раніше); оголошує конкурс на вакантну посаду; затверджує розподіл педагогічного навантаження (раніше це робили районні управління освіти) [48].

З перерахованих функцій вище, можемо зробити висновок, що професійна діяльність керівника освітньої установи вимагає спеціальної підготовки, певних професійно значущих якостей, професійної компетентності та управлінської культури. Спеціальна підготовка керівного складу освіти є сьогодні проблемою актуальною. Здебільшого, керівники навчальних закладів та працівники органів управління освітою не мають відповідної професійної підготовки до управління, але можуть бути висококваліфікованими фахівцями з різних учительських спеціальностей. Тому, дослідники зазначають, що причини невідповідності реального рівня управлінської культури керівників навчальних закладів необхідному для ефективного управління криються саме у відсутності професійної освіти.

На сьогодні інтеграційними критеріями є педагогічна й менеджерська майстерність, комунікативна компетентність та нові технології. І дуже важливо, щоб підготовка високопрофесійних кадрів відповідала даному критерію. Саме вони є орієнтиром у підготовці майбутнього керівника навчального закладу, оскільки освіті потрібен керівник нової генерації – лідер, менеджер, експерт [74, с. 46].

Під час професійної підготовки майбутніх керівників у вищих закладах освіти мають бути сформовані необхідні професійні знання, уміння, навички, які надади б можливість адаптуватися до змін в організації. Формування професіоналізму майбутнього фахівця вимагає не лише розуміння та уявлення структури, змісту, та характеристик професійних здібностей, професійної

компетентності, а й психологічної готовності – всієї сукупності складових професійної діяльності фахівця.

Професійна підготовка керівників повинна відповідати освітньо-кваліфікаційній характеристиці та складатися з двох основних частин: освітньої та науково-дослідної. Освітня частина, у свою чергу, повинна мати гуманітарну, соціально-економічну, наукову, професійну та практичну підготовку підготовки. Тобто, освітня частина повинна максимально забезпечити майбутніх фахівців з управління всією теоретичною базою та підготувати їх до практичної діяльності. Науково дослідницька частина передбачає захист дипломної роботи. Дана робота повинна спиратися на знання майбутніх менеджерів, а також показати вміння використовувати їх на практиці.

Ефективність підготовки майбутніх менеджерів до управління в організації залежить від вдало спланованого процесу навчання у вищому навчальному закладі. Адже це допоможе майбутнім керівникам бути мотиваційно зрілими, професійно обізнаними, конкурентоспроможними й адаптованими. Однак, головна проблема в тому, що така психологічна підготовка спеціально ще не практикувалась і не вивчалась. Аналіз навчальних програм, свідчить про недостатню увагу до розвитку психологічної готовності менеджерів. Зазначимо також, що психологічна підготовка майбутніх керівників має відбуватись на основі вивчення загальної психології; психології управління (психологічних особливостей вироблення та прийняття управлінських рішень, попередження конфліктів тощо); психології особистості (характеристики особистості: потреб, мотивів, життєвих планів, особливостей здібностей, характеру, темпераменту тощо); педагогічної психології (психологічних закономірностей навчання та виховання тощо); вікової психології (вікових особливостей розвитку особистості, перебігу психічних процесів) [35, с. 33-34].

Розвиток управлінської культури керівників освітньої установи здійснюється в системі післядипломної педагогічної освіти. Нормативно-правовий статус післядипломної освіти визначено законом України «Про освіту»: «Післядипломна освіта передбачає набуття нових та вдосконалення

раніше набутих компетентностей на основі здобутої вищої, професійної (професійно-технічної) або фахової передвищої освіти та практичного досвіду» [43, ст. 18, п.1]. Однією з форм післядипломної освіти є підвищення кваліфікації. У сучасних дослідженнях воно визначається, як цілісна система оновлення, поглиблення й розширення професійної компетентності фахівців, підвищення їх інтелектуального і культурного потенціалу [51, с. 30].

Тут також можемо спостерігати недоліки. Адже, аналізуючи навчальні плани закладів системи післядипломної освіти бачимо, що вони містять вкрай недостатню кількість навчальних курсів і спецкурсів щодо формування змісту, форм і методів культури освітньої організації в цілому та управлінської культури керівника.

Цікавим видається те, що у більшості дослідженнях, що проводилися у сфері управління, майже не було робіт, які б враховували гендерний аспект. Значна кількість науковців вивчає особу керівника часто не звертаючи уваги на гендерні особливості. Але при цьому дослідження показали, що значна частина зацікавлених та готових до праці осіб, які отримують вакансію менеджера – це є жіноча половина.

За даними аналізу ЄДРПОУ, освіта – єдина галузь, де більшість керівників (69%) є жінками. Загалом, у сфері освіти показники розподілились таким чином: чоловіки – 17 128 осіб; жінки – 39 034. Проте, в освітніх закладах частка жінок-керівників зменшується з віком учнів: жінки є керівниками у 98% випадках для дошкільної, у 87% для початкової, у 68% для середньої освіти [80].

Цікавою є статистика громадської неурядової організації, центру інноваційної освіти «Про.Світ». На разі, українська освіта переживає велику трансформацію, що пов'язано, з одного боку, зі змістом освіти, а з іншого – усе більшою автономією шкіл. Автономія дає свободу у формуванні команди, прийнятті рішень, фінансових питань, що впливає на підвищення якості освіти. Автономія дає можливість на місцях вирішувати, що є більш пріоритетним для школи, а отже, і для учнів. Але на жаль, можливості управлінської та фінансової автономії використовує катастрофічно мала кількість шкіл. Проведене центром

дослідження показало, чому директори не використовують управлінську автономію: 59% – не було передано відповідних повноважень органом управління освітою; 52% – немає належних умінь та знань; 27% – це може зіпсувати стосунки з органами освіти; 6% – це може зіпсувати відносини у команді [21].

Таким чином, можемо виділити основні проблеми, які на сьогодні постають для професійної підготовки керівників. Перше, це проблема освітнього та науково-практичного характеру. Повинні бути чітко сформовані та уточнені зміст, мета, форми навчання керівників з урахуванням освітніх потреб даного часу. Не менш важливим є рівень сформованості умінь та знань, а також належний контроль за цим. По-друге, проблема практичної діяльності. Майбутні менеджери повинні мати достатньо часу для закріплення своїх знань на практиці. Вони повинні розуміти та вміти вирішувати складні професійні ситуації, вміти поводитися у стресових ситуаціях тощо. І по-третє, проблема психологічної підготовки. Як вже зазначалося, керівники повинні бути стресостійкими, конкурентоспроможними, зі сформованими якостями управлінської культури.

Висновки до першого розділу

Культура – цілісний феномен, який поєднує знання, уміння і навички, особисті, якості та систему цінностей, що реалізуються через професійну діяльність особистості. Культура завжди цікавила представників різних наукових дисциплін та спрямувань у різні часи розвитку людства. На даний час існує понад 500 дефініцій визначення «культури», що зумовлює дискусивність поняття.

Поєднання культури із діяльністю особистості характеризується тісним взаємозв'язком і впливом на розвиток культури особистості. Саме діяльнісний підхід визначає професійну, організаційну та управлінську культури людини.

Дослідженням проблем теорії управління та становлення управлінської культури займалися як представники зарубіжного кола, так і вітчизняні вчені.

Аналізуючи теоретичний матеріал, а саме філософський, педагогічний та психологічний аспекти з проблеми формування та визначення управлінської культури керівника освітньої установи, робимо висновок, що за останні роки помітно зросла зацікавленість вчених, педагогів у вивчення даного питання, що говорить про її важливість і соціальну значущість.

Термін «управлінська культура керівника» дослідниками трактується багатоаспектно. Контент-аналіз виявив, що управлінська культура є частиною професійно-педагогічної культури та складовою професійної компетентності, яка визначає чітко окреслені знання, навички та уміння необхідні для ефективного управління. Також, дослідниками надаються визначення, що управлінська культура – це свого роду – творча реалізація керівника, властивість, яка проявляється у всіх аспектах його професійної діяльності, ціннісні основи управлінської діяльності.

Отже, можна констатувати, що управлінська культура керівника – 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, вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління.

Структурно, управлінська культура включає декілька основних компонентів, а саме когнітивно-операційний, особистісний, мотиваційно-ціннісний, технологічний та особистісно-творчий компоненти.

Когнітивно-операційний компонент включає методологічні, нормативні, загальнотеоретичні (психолого-педагогічні), організаційно-методичні і конкретно-посадові знання, які є необхідними для професійного управління. Особистісний являє собою систему професійних та особистісних якостей: професіоналізм, гуманність, демократичність, повага, чесність, ввічливість, справедливість, комунікативність, організаційність, творчість і креативність, толерантність, емпатія. Також, даний компонент визначає стиль управління та керівництва, застосування якого може значно впливати на ефективність

управління в організації. Мотиваційно-ціннісний передбачає наявність системи мотивів і цінностей, серед яких виділяють соціальні, моральні, естетичні, пізнавальні, творчі, матеріальні й престижні мотиви необхідні для управління. Технологічний компонент включає в себе способи і прийоми управління освітнім процесом, тобто це вміння керівника-менеджера в галузі педагогічного аналізу та планування, організації, контролю і регулювання освітнього процесу. І особистісно-творча складова розкриває управління педагогічними системами як творчий акт, адже в управлінській діяльності менеджер освіти самореалізовується як особистість, як керівник, організатор, педагог і вихователь.

За даними структурними компонентами управлінської культури керівника, формується загальний рівень управлінської культури керівника закладу освіти, який може бути високим, середнім чи низьким.

Високий рівень характеризується активністю як до нових знань, так і до удосконалення педагогічних, навчальних, соціально-психологічних, виховних знань, умінь і навичок та швидке впровадження їх у практичну діяльність. Керівники даного рівня демонструють належний показник сформованості професійної та педагогічної культури, умінням вести документацію, політику школи; ефективно управляти конфліктами та персоналом. Керівники середнього рівня мають стабільні показники сформованості управлінської культури, але зазвичай бояться застосовувати нові набути знання і навички на практиці. Володіють теорією управління і основними моральними якостями. Низький рівень характеризується пасивністю до основних процесів управління та самовдосконалення, не сформованістю професійної культури, небажанням або невмінням доцільно управляти конфліктними ситуаціями, колективом та соціально-психологічним кліматом у ньому.

Актуальним питанням на сьогодні є спеціальна підготовка керівників закладів освіти. Сфера освіти стикнулася з такими проблемами як відсутність професійної освіти, практичної діяльності та психологічної підготовки майбутніх менеджерів. Швидкоплинність процесів сучасного світу, висуває до

керівника все нові вимоги, що вимагає цілісного наукового аналізу особистісних і професійних якостей керівника, мотивів управлінської діяльності. Здебільшого, керівники закладів освіти та працівники органів управління освітою не мають відповідної професійної підготовки до управління, але можуть бути висококваліфікованими фахівцями з різних учительських спеціальностей. Тому, дослідники зазначають, що причинами невідповідності реального рівня управлінської культури керівників навчальних закладів необхідному для ефективного управління криються саме у відсутності професійної освіти.

Під час професійної підготовки майбутніх керівників у вищих закладах освіти мають бути сформовані необхідні професійні знання, уміння, навички, які надади б можливість адаптуватися до змін в організації. Формування професіоналізму майбутнього фахівця вимагає не лише розуміння та уявлення структури, змісту, та характеристик професійних здібностей, професійної компетентності, а й психологічної готовності – всієї сукупності складових професійної діяльності фахівця.

Ефективність підготовки майбутніх менеджерів до управління в організації залежить від вдало спланованого процесу навчання у вищому навчальному закладі, який має складатися з двох частин: освітньої та науково-дослідної. Аналіз навчальних програм, свідчить про недостатню увагу до розвитку психологічної готовності менеджерів та застосування нових знань на практиці.

РОЗДІЛ 2 УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ТА ЇЇ ФОРМУВАННЯ (на матеріалі діяльності Вараського закладу загальної середньої освіти № 4)

2.1. Стан управлінської культури керівника закладу освіти Вараського закладу загальної середньої освіти № 4

Управлінська культура керівника – це закономірне вираження інтелекту, освіченості і вихованості, якість нововведень, сукупність досягнень організації, раціональна організація праці, соціально-психологічний клімат та зовнішні і внутрішні комунікації. Управлінська культура керівника визначає межі, в яких можливе виважене прийняття рішень, можливості використання ресурсів організації в цілому, відповідальність, напрямки розвитку, регламентує управлінську діяльність, сприяє тісній співпраці з працівниками для досягнення поставлених цілей.

Для комплексного вивчення впливу управлінської культури на ефективність управління, нами було проведене експериментальне дослідження, яке включає два основні етапи. Дослідження проводилося на базі практики: у Вараській загальноосвітній школі I-III ступенів №4 Вараської міської ради у лютому-березні 2020 року. Участь у дослідженні взяло разом 9 чоловік – директор школи, 3 заступника з навчальної роботи, заступник з виховної роботи та заступник з господарської роботи, 3 педагога профільних предметів.

Проаналізувати стан управлінської культури керівника даного закладу освіти було першим етапом нашого дослідження. Було розроблено дві анкети – для керівника закладу освіти (Додаток 1) та для адміністрації школи (Додаток 2), що дозволило краще визначити рівень управлінської культури та дати характеристику управлінської культури керівника.

Попередньо респондентів ознайомили з інструкцією: додаток А складається з 30 факторів управлінської культури керівника, за якими було запропоновано оцінити рівень притаманності досліджуваному тих чи інших

факторів за п'ятибальною шкалою, де 1 – фактор відсутній зовсім, 5 – фактор повністю властивий, 0 – важко відповісти. У підсумку підраховувалася сума набраних балів по всіх факторах. Виявлення рівня стану управлінської культури було оцінено за чотирма ступенями: низьким, початковим, середнім, високим. Низький – якщо сума менше або близько 45; рівень управлінської культури перебуває у занедбаному (незадовільному) стані. Початковий – від 45 до 90 балів; варто звернути увагу на підвищення рівня розвитку управлінської культури. Середній – від 90 до 120 балів; варто звернути увагу на деякі незадовільні аспекти управлінської культури, тому що вони можуть істотно впливати на ефективність управлінської діяльності. Високий – понад 120 балів – керівник має чудовий рівень управлінської культури.

Кожен з наведених факторів відповідає певному виду управлінської культури керівника:

- Економічна культура (фактор 13);
- Комунікативна культура (фактори 7, 18, 21, 20, 25);
- Інформаційна культура (фактор 24);
- Соціально-психологічна культура (фактори 11, 14, 15, 17, 19, 23, 26, 27, 28, 29);
- Менеджерська культура (фактори 1, 2, 3, 4, 5, 6, 8, 9, 10, 12, 30);
- Адміністративна культура (фактор 22);
- Правова культура (фактор 16).

Аналіз отриманих результатів дозволив визначити стан управлінської культури керівника закладу освіти (табл. 2.1):

Таблиця 2.1

Стан управлінської культури керівника закладу освіти за рівнем розвитку

Сума набраних балів	Рівень управлінської культури			
	Низький (≤ 45)	Початковий (45-90)	Середній (90-120)	Високий ($120 \geq$)

Продовж. табл. 2.1

129 балів	–	–	–	+
-----------	---	---	---	---

Як видно з табл. 2.1. керівник закладу освіти володіє високим рівнем управлінської культури. Високий рівень управлінської культури характеризується застосуванням демократичного стилю керівництва, сприятливим соціально-психологічним кліматом у колективі, добре розвиненою мережею комунікацій, розвитком творчих здібностей та кар'єрним зростанням підлеглих, задоволеністю власною працею, колегіальним підходом до управління навчальним закладом, широким спектром застосування нововведень, що зумовлено вимогами сьогодення, використанням сучасних технологій управління та формування керівником стратегії розвитку закладу.

Продемонструємо результати стану управлінської культури керівника за її видами, а саме: економічну, комунікативну, інформаційну, соціально-психологічну, менеджерську, адміністративну та правову культури (табл. 2.2.):

Таблиця 2.2.

Види управлінської культури керівника закладу освіти

Види управлінської культури	Результат (у %)
Економічна культура	80%
Комунікативна культура	88%
Інформаційна культура	80%
Соціально-психологічна культура	84%
Менеджерська культура	85,4%
Адміністративна культура	99%
Правова культура	99%

Проаналізуємо кожен вид більш детально. Економічну культуру, тобто знання основ фінансово-господарської діяльності, респондент оцінив у 4 бали,

що становить 80% і є хорошим результатом, оскільки економічна культура є регулятором економічної поведінки, яка через інтегрування знань основ економічної теорії, фінансової діяльності закладів освіти, фінансового менеджменту та освітнього маркетингу, сприятиме їх трансформації в різні форми економічної активності школи. Для захисту тільки фінансово-господарських інтересів сучасний керівник має бути обізнаний з понад 70 нормативно-законодавчими актами щодо економіки освіти, знати принаймні елементи бухгалтерії.

Результати факторів комунікативної культури розподілились так: уміння налагоджувати стосунки із зовнішнім середовищем (органами влади, спонсорами освіти, учасниками навчально-виховного процесу в закладі освіти тощо) (100%); уміння вести зустрічі, ділові переговори (100%); демократичність відносин (можливість висловлювати свою точку зору, сприйняття думок інших, колегіальність у прийнятті рішень) (80%); здатність до публічних виступів, ораторське мистецтво (80%). Можна зробити висновок, що респондент має знання в основах ефективного спілкування та вмінні їх використовувати. Комунікативні навички та вміння виокремлюються як одна з основних складових управлінської культури керівника, що значно впливає на ефективність управління.

У знанні та вмінні інформаційного забезпечення закладу освіти; інтелектуальності, компетентності, працелюбності, здатності створити ефективну інформаційну систему проявляється інформаційна культура. Фактор «уміння будувати систему інформаційного забезпечення навчально-виховного процесу у місті й управління закладами освіти (збір, відбір, аналіз, оцінка, систематизація, передача, зберігання інформації)» респондент оцінив у 4 бали (80%).

Завдяки факторам соціально-психологічної культури: здатності передбачувати та попереджувати конфліктні ситуації, уміння їх вирішувати (80%); здатності до покращення соціально-психологічного клімату в колективі (80%); наявності системи планування та створення іміджу навчальної установи

(100%); рівню взаємодії та взаємопідтримки у колективі, комфортність (80%); мотивації високого рівня етичної, ділової культури (оцінка, підтримка, активізація) (80%); урахуванню психологічних закономірностей у роботі з персоналом, знання особистісних якостей підлеглих (80%); впливу особистісних якостей на рівень управлінської діяльності (емпатія, зовнішній вигляд, загальна культура) (100%); доцільності і оптимальності використання традицій (100%); участі у традиційних заходах всіх працівників (80%), можемо відзначити, що респондент має хороші знання основ міжособистісного спілкування та вмінні формувати імідж організації, створювати сприятливий мікроклімат у колективі. Занепокоєння викликає фактор «наявність системи діагностики потреб працівників та їх мотивів діяльності, особливостей персоналу» (60%), що може вплинути на ефективність співпраці, розподілення обов'язків та результат.

Фактори менеджерської культури розподілилися наступним чином: уміння планувати діяльність (власну, підлеглих, стратегічну) (100%); уміння аналізувати діяльність та результати цієї діяльності (80%); уміння приймати раціональні та виважені рішення (100%); уміння підбирати професійні кадри та управляти персоналом (80%); уміння розподіляти функціональні обов'язки (80%); уміння оцінювати діяльність підлеглих на основі розроблених критеріїв (100%); уміння ефективно використовувати методи впливу на підлеглих, колектив (80%); здатність до швидкого запровадження інновацій у закладі освіти (80%); уміння створювати відповідні умови для підвищення компетентності підлеглих (60%); знання основних напрямків розвитку освіти в світі, державі, регіоні (100%); наявність розробленої тактики та стратегії керівництва діяльністю (80%). Менеджерська культура проявляється у знанні основ наукового управління та вмінні здійснювати підбір і розстановку кадрів, проводити їх атестацію; у творчості, єдності слова і діла, здатності до ризику. Варто звернути увагу на сприянні підвищенню кваліфікації підлеглих.

Правова культура характеризується знанням юридичних основ управління та вміннях їх застосовувати; повагою та довірою до особистості, толерантністю,

забезпеченням контролю якості діяльності. Фактор «знання нормативно-правової бази системи освіти» респондент оцінив у 5 балів, що становить 100%.

Фактор адміністративної культури «культуру ділового мовлення та документування», респондентом теж було оцінено у 5 балів (100%), що характеризує його як керівника, який має знання документообігу та вміє вести документацію, проводити контрольну звітність.

За результатами даного дослідження, керівнику Вараської загальноосвітньої школи I-III ступенів №4 Вараської міської ради властивий високий рівень управлінської культури, який характеризується високим рівнем взаємодії та взаємопідтримки у колективі, доцільністю і оптимальністю використання традицій, участь у різноманітних організаційних заходах, уміння будувати систему інформаційного забезпечення навчально-виховного процесу та їх управління, уміння налагоджувати стосунки із зовнішнім середовищем (органами влади, спонсорами освіти, учасниками навчально-виховного процесу навчальних закладів), здатністю приймати оптимальні рішення, уміння залучати інших до виконання прийнятого рішення. Яскраво вираженою є система особистісних якостей таких, як: професіоналізм, демократичність, гуманність, повага та довіра до людини, чесність, високий рівень загальної культури, організованість, відповідальність, комунікативність, толерантність, здатність до ризику тощо. Ці керівники користуються у своїй управлінській діяльності переважно демократичним стилем керівництва, працюють над створенням у колективі сприятливого соціально-психологічного клімату, розвивають колектив, даючи змогу кожному проявити власну творчість та ініціативність. У спілкуванні демонструють витримку і терпимість, повагу і увагу, ввічливість і чесність. Керівники готові до нововведень, володіють лідерськими рисами, здійснюють новаторський підхід до управлінської діяльності, демонструють рівень самоосвіти та постійний процес самовдосконалення.

Для того, щоб більш детально і достовірно визначити стан управлінської культури керівника, нами була розроблена анкета (Додаток 2) для адміністрації школи. Дане дослідження дозволяє оцінити соціально-психологічний клімат

колективу, особисті якості керівника, його вміння вирішувати конфлікти у колективі, вміння розпоряджатися ресурсами та ставити завдання.

Участь у дослідженні взяли: 3 заступника з навчальної роботи, заступник з виховної роботи та заступник з господарської роботи, 3 педагога профільних предметів, разом 8 чоловік. Респондентам було запропоновано 15 запитань, на які потрібно було обрати одну відповідь. Дана анкета не потребувала особистих даних.

Для початку, проаналізуємо які якості керівника, працівникам подобаються найбільше. На запитання «якому керівнику Ви надаєте перевагу?» відповіді розділилися наступними чином: «сильний, рішучий, жорсткий, але справедливий, захищає відданих підлеглих, ставиться до них поблажливо» (25%); «об'єктивний і точний, не використовує владу у своїх інтересах, вимагає від підлеглих лише те, що вони мають робити згідно зі своїми службовими обов'язками» (62,5%); «дбає про особисті потреби інших, використовує своє становище для забезпечення можливостей, що стимулюють роботу підлеглих» (12,5%). Як бачимо, працівники організації схиляються до керівника, який є компетентним, знає як виконувати свою роботу на високому професійному рівні і чого вимагати від своїх працівників, як правильно та об'єктивно оцінювати ситуації та розпоряджатися ресурсами.

Цікавим для вивчення є запитання №2 «керівник з яким Ви працюєте?» (рис. 2.1). Більшість респондентів схилилася до варіанту «працелюбний, сумлінний і відданий своїм інтересам» (50%), що є хорошими якостями для керівника, адже наполегливість і хист до праці можуть долати життєві труднощі, спрацювати на результат і привести до перемоги. Думки інших розділилися між варіантами «відданий і надійний, виконує свої обов'язки і уникає дій, що можуть спричинити суперечності у колективі» (25%) та «дуже зацікавлений у розвитку свого потенціалу, не має упереджень щодо отримання допомоги, навчання, з повагою ставиться до потреб і цінностей інших, залюбки допомагає їм» (25%), що також показує хороші якості керівника, який піклується про своїх підлеглих.



Рис. 2.1. Характеристика керівника Вараського закладу загальної середньої освіти №4 очима адміністрації та працівників школи

На думку багатьох дослідників, керівник, що досягає успіхи повинен бути наділений психологічними, інтелектуальними, професійними та соціальними якостями. Наше дослідження показало, що керівник, аби досягти вершин має бути «компетентним і незмінним, з великим бажанням робити власну справу» (50%). Варіанти «розважливі, конкурентоспроможні, ті, які мають сильне прагнення влади» (25%) та «відповідальні, віддані справі організації» (25%) також були відзначенні, однак варіант «ефективні і компетентні в особистих взаєминах, прагнуть допомогти рости і розвиватись іншим співробітникам» (0%) залишився без уваги.

Розглянемо результати відповідей, які характеризують місце працівника в організації, його знання своїх професійних обов'язків та професійних взаємин у колективі. На запитання «що має виконувати член організації передусім?» респондентами було обрано одностайну відповідь, а саме «дії і вимоги, що впливають із завдань або професійних обов'язків, із можливостей, енергії і матеріальних ресурсів» (100%). Як бачимо, працівники добре орієнтуються у своїх професійних зобов'язаннях та знають можливості виконання поставлених

керівником завдань. Дискусію викликало запитання №7: «у якому випадку співробітник має право контролювати діяльність іншого?». Відповіді розподілилися так: «якщо в цього співробітника більше авторитету і влади в організації» (12,5%); «якщо він має нормативно визначене право керувати іншим» (25%); «якщо в нього більше знань про виконане завдання» (50%); «якщо інший розуміє, що допомога і керівництво першого може сприяти його росту і знанням» (12,5%). Можемо зробити висновок, що працівники у даному випадку довіряють досвіду іншого, його професійним знанням і навичкам. Важливо, щоб заклад освіти мав можливість визначити працівника, який буде координувати діяльність інших у виконанні завдання для забезпечення якості освітньої діяльності.

Делегування є абсолютно необхідним вмінням керівника. Перш ніж делегувати керівник, на основі аналізу короткострокових і довгострокових цілей, має визначити найбільш важливі завдання, які повинні бути вирішені за допомогою підлеглих. На запитання «що є підставою для постановки завдань?» респонденти обрали «формальне розподілення обов'язків і відповідальності в системі» (87,5%), а також «вимоги до ресурсів і експертні оцінки для виконання робіт» (12,5%). Формальні повноваження підтримуються можливістю винагороджувати за виконання завдання або карати за невиконання. Як стверджують експерти, до 60% помилок, що допускаються керівниками при делегуванні, прямо чи побічно пов'язані з прорахунками й упущеннями вже на етапі постановки завдання перед підлеглими: не перевіряється, наскільки зрозумілим виконавцю є завдання, його мета; керівник не допомагає підлеглому в плануванні дорученої роботи (за ситуації, коли той реально потребує такої допомоги); не роз'яснені (чи погано пояснені) вимоги до виконання завдання; не встановлені конкретні терміни виконання тощо. А ось питання «хто повинен приймати рішення у Вашій навчальній установі?» отримало одностайну відповідь – «людина, яка наділена владою» (100%). Так, справді, є завдання, які керівник повинен виконувати самостійно. Директор може прийняти до уваги пропозиції окремих працівників, але кінцеве рішення залишається за ним. До

таких завдань відносять: стратегічне планування, вирішення конфліктів, оцінка ефективності, контроль за створенням робочих умов, дисциплінарні заходи, вирішення фінансових питань, затвердження наказів та розпоряджень, завдання конфіденційної інформації.

Щоб краще зрозуміти мотивацію працівників до роботи самостійно і в колективі, проаналізуємо питання №9 і №10. Для більшості респондентів, їх робота здійснюється через «виконання домовлених обов'язків, що підкріпленні санкціями і особистою відданістю організації або системі» (50%), що характеризує організацію як систему, де чітко прописані професійні обов'язки працівників, методи заохочення та примусу. Також відповіді розподілилися між «задоволенню від роботи і досягнень і (або) через особисту відданість ідеї» (25%) та «любові до роботи заради самої роботи, інтересу і повазі до вимог й цінностей співробітників» (25%), що позитивно впливає на розвиток особистих професійних якостей та самовдосконалення. На запитання «за яких умов люди працюють разом?», відповіді розподілилися наступним чином: «коли координація і обмін визначаються формальною системою» (12,5%); «коли їх спільний внесок є необхідним для досягнення мети» (62,5%); «коли співробітництво є особисто прийнятним, стимулює і заохочує до змагань» (25%). Успіх будь-якої організації залежить не лише від професіоналізму та особистих якостей окремих працівників, але й від спільної діяльності всього колективу. Одним з головних визначень поняття «команда» є: група людей, що працюють разом для досягнення спільної мети.

Розглянемо одні з найважливіших складових у забезпеченні ефективного управління – стосунки між керівником та підлеглими, уміння вирішувати конфліктні ситуації, взаємини керівної ланки з оточенням. Як зазначили респонденти «часом і зусиллями співробітників організації, керівництво розпоряджається в межах обов'язків, дотримується прав і обов'язків з обох боків» (75%), що позитивно характеризує відношення керівництва закладу освіти до своїх працівників. Також, було виділено варіант «як до партнера, що пов'язує свої вміння і здібності з загальною справою» (25%). Це свідчить про

хороші взаємини між ланками організації, що важливо для ефективного виконання завдань та наміченого плану. На запитання «чим керується керівництво у відношеннях із співробітниками?» було виокремлено: «безособовими проявами економічної і політичної сили, щоб нав'язати методи і норми виконання робіт» (75%) та «обіцянками і обговоренням вимог, що висувуються як постановка завдання, які сприяють досягненню мети шляхом відповідної діяльності вмотивованої особистості» (25%).

Цікавим є питання №11 – «чи існує суперництво між членами адміністрації у Вашому закладі освіти?». 62,5% заперечили наявність суперництва; 25% відзначили наявність суперництва за увагу до будь-чиїх особистих вимог та 12,5% обрали «за особисту владу і винагороду». Конкуренція між працівниками однієї організації не завжди несе негативний характер. Варто зазначити, що професійне суперництво змушує людину самовдосконалюватися, підвищувати кваліфікацію та будувати успішну кар'єру. Негативні наслідки конкуренції виникають тоді, коли вона переходить межі моральних, етичних та професійних норм, що може спровокувати конфлікт і вплинути на соціально-психологічний клімат колективу. Керівник закладу освіти є відповідальним за своєчасне попередження конфліктних ситуацій та їх можливих деструктивних чи деморалізуючих наслідків. Дослідження показало, що у закладі освіти конфлікт «вирішується з посиланням на правила, процедури поведінки і визначення відповідальності» (62,5%). Також, були зазначені варіанти «вирішується через обговорення якості результатів роботи» (12,5%) та «вирішується за допомогою відкритого і вичерпного обговорення особистих вимог і цінностей» (25%). Конфлікти, чвари, поганий морально-психологічний клімат вбивають атмосферу співпраці, без якої неможливо розраховувати на якісне виконання делегованої роботи. Тому, важливо не лише вміло застосовувати методи покарання а й вміти комунікувати з підлеглими, аби об'єктивно оцінити причини конфлікту і знайти найбільш оптимальний варіант його вирішення. Щоб узагальнити взаємини керівництва з оточенням, було запропоновано таке запитання: «як управлінці реагують на оточення?» і отримано одностайну відповідь «як на впорядковану і

раціональну систему, де конкуренція обмежена законом, а конфлікти вирішуються шляхом переговорів і компромісів» (100%).

Щоб дослідити чинники розвитку управлінської культури керівника закладу освіти (рис. 2.2), респондентам було запропоновано визначити за рівнем значущості чинники впливу на управлінську культуру керівника (№15). Можемо зробити висновок, що більшість респондентів (61,5%) вважають, що на управлінську культуру керівника мають вплив і зовнішні чинники (загальний розвиток культури та економіки держави, суспільство, правова забезпеченість, система зовнішніх зв'язків), і внутрішні (система знань та умінь керівника, система професійних та особистісних якостей керівника, система мотивів та цінностей, технологія управління освітою). 36,5% відзначили лише внутрішні чинники.



Рис. 2.2. Чинники розвитку управлінської культури керівника закладу освіти

Внутрішні чинники відіграють важливу роль у розвитку управлінської культури керівника. Зокрема співпраця з працівниками, так як керівник повинен будувати стосунки на співпраці з метою досягнення мети та формувати команду однодумців, тоді співробітники будуть виступати як партнери. Керівник повинен використовувати солідарний тип керівництва, який ґрунтується на співробітництві через розуміння значущості інших, особливо під час дотримання менеджерської культури та культури праці. Уміння слухати й чути поради

інших, бачити – одна з найважливіших якостей керівника. Чесність і порядність керівника, вміння створювати атмосферу довіри й навіть говорити неприємну правду стануть більш актуальними, бо без цих якостей важко заохочувати співробітників. Тому, для ефективного керівника необхідно підтримувати розумний баланс влади через внутрішні чинники управлінської культури: менеджерську культуру, культуру праці, комунікації та цінності.

Проте, не варто заперечувати і важливість зовнішніх чинників, оскільки формування управлінської культури керівника тісно пов'язане із постійними змінами у зовнішньому середовищі. Зовнішнє середовище складається із загального оточення та безпосереднього. Суспільство, держава, ринкові відносини – це загальне оточення і діє через внутрішні мотиви, тому реакція кожної людини на впливи зовнішнього середовища буде суто індивідуальною. Вона залежатиме від знань, сформованих відносин і стану керівника. Основним суб'єктом управлінської культури керівника закладу є керівник управління освіти, основний, безпосередній чинник зовнішнього середовища, який виконує роль між силами загального оточення і частинами, формуючи через освітні задачі.

Отже, наше дослідження стану управлінської культури керівника закладу освіти на базі практики показало, що керівник володіє високим рівнем розвитку управлінської культури, має достатні професійні знання, якості і навички для ефективного управління. Вміє вирішувати конфліктні ситуації, створювати позитивний мікроклімат серед колективу, знає свої обов'язки та обов'язки підлеглих для вмілого делегування завдань. В той же час, спостерігається система управління з чітким розподіленням посадових обов'язків, методів покарання та мотивації.

2.2. Співвідношення якостей керівництва та лідерства для забезпечення ефективності управління Вараського закладу загальної середньої освіти №4

На сьогодні, сучасний світ характеризується швидкоплинністю процесів, частою зміною усталених норм, впровадженням інновацій та активною глобалізацією. Не винятком є і сфера освіти та управління нею. Все частіше виникають дискусії щодо ролі керівника, його умінь, навичок та знань. Проблема лідерства та керівництва – одна з най кардинальніших у соціальній психології. Більшість дослідників зазначають, що не варто робити широкі узагальнення щодо відмінностей між «керуючим» та «лідером».

Уміння ефективно управляти, наразі часто відкидається як бездушна система, яка заважає людям розвиватися, в той час як лідерство характеризується як «мистецтво». Як результат, люди прагнуть бути лідерами – і вони вважають, що уміння добре керувати не так важливо. Але, на нашу думку, керівництво та лідерство є взаємодоповнюючими та взаємопов'язаними. Лідер – це більше про те, якою є людина: далекоглядною, мудрою, сміливою, щедрою, надійною тощо. Ці якості потрібно демонструвати щодня, щоб їх можна було сприймати за реальне. Управління – це більше ремесло, яке орієнтоване на навички. Стати кращим лідером – це насамперед внутрішній процес, щоб бачити себе лідером, а потім вести себе таким чином, щоб і інші бачили вас як лідера. Стати кращим менеджером – це перш за все відточити своє ремесло, створення звичок до мови, організації та взаємодії, які дозволяють людям, які працюють на вас, найкраще використовувати та найкраще зосереджуватись на досягненні цілей компанії [95].

У 2020 році, за даними ЮНЕСКО, 91% учнів та студентів по всьому світі опинилися на карантині. Це перше глобальне закриття шкіл та університетів від часів Другої світової війни. Зазначається, що освіта вже не буде функціонувати так, як раніше, зміняться не лише цілі і методи навчання, а й ролі керівників та вчителів. Ці зміни потребують для керівника не лише вміння управляти, але й показати свої лідерські якості, що і стало основою для другого етапу нашого дослідження на співвідношення якостей умілого управлінця та справжнього лідера.

Лідерство має багато обличч та форматів. Лідером є людина, яка веде за собою команду задля досягнення спільної мети, але вести можна по-різному.

Це залежить, у першу чергу, від цінностей лідера, його фокусу на короткотерміновий результат чи на довготривалу стратегію, важливість команди для нього. Загалом, виділяють шість основних типів лідерства (рис. 2.3): резонансні стилі – націлені на цінності рівності, довіри, спільного прийняття рішень, свободи та відповідальності, інноваційності (ідеалістичний, навчаючий, товариський, демократичний) та дисонансні стилі – націлені на цінності ієрархічності, примусу, порядку (амбіціозний, авторитарний).

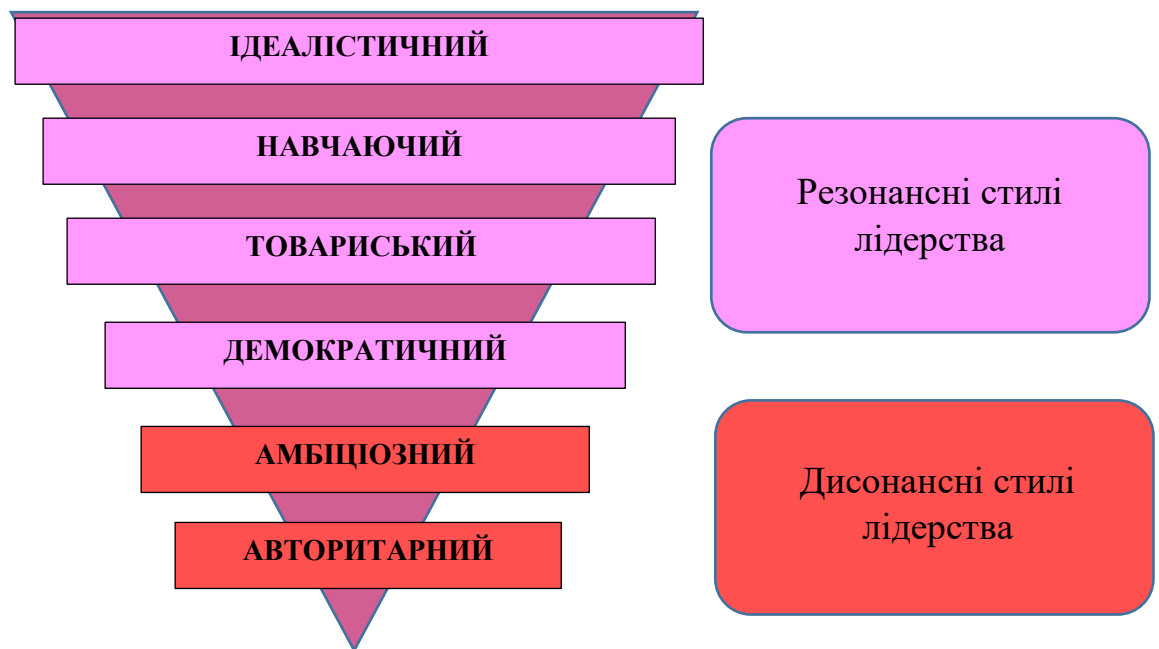


Рис. 2.3. Основні стилі лідерства

Основними характеристиками ідеалістичного типу є вміння вести людей до спільної конкретної мети; не говорить як дійти до мети, а допомагає команді зрозуміти загальну тенденцію і вселяє бажання рухатися; забезпечує автономність членів команди; невдачу сприймає як досвід, який треба проаналізувати, врахувати на майбутнє і рухатись далі. Ідеалістичний стиль варто використовувати під час стратегічного планування, проектної діяльності, впровадження інноваційних проектів. Для того, щоб стати ідеалістичним лідером потрібно: створити одну амбітну мету, на якій зосередиться вся команда; не боятися пробувати нове та експериментувати.

Головний фокус навчаючого лідера – навчання команди через визначення, підсилення та постійний розвиток сильних сторін кожного; навчаючий лідер дає рекомендації, а не накази. Важливо проговорити з колегами цей стиль, щоб у них не було відчуття, що ви їх контролюєте. Навчаючий стиль варто використати у роботі з молодими спеціалістами, педагогічними радами, атестаційними семінарами, зустрічі один на один. Щоб дотримуватися даного стилю, необхідно регулярно зустрічатися з кожним із членів команди (раз на місяць, 3 місяці, півроку – залежно від розміру команди), щоб проговорити їхні сильні сторони, плани розвитку, надати екологічний зворотній зв'язок.

Об'єднує організацію, створює атмосферу довіри у команді – товариський стиль. Для того, щоб стати таким лідером потрібно сформувати спільні цінності та правила взаємодії у команді, створити культуру надання екологічного зворотнього зв'язку, відмічати колективом перемоги, спільні традиції. Товариський стиль варто застосовувати у спільних поїздках з колективом, у волонтерських проектах, ярмарках, під час визначення спільних цілей та правил взаємодії.

Популярним на даний час є демократичний стиль. Основною його характеристикою є залучення команди до прийняття рішень. Але, варто розуміти, що є різні рішення, які обмежені часом та відповідальністю, до яких не завжди доречно залучати всіх. Як стати демократичним лідером? По-перше, уміло делегувати та вислуховувати думку кожного щодо пропозицій рішень. По-друге, оволодіти навичками модерації та фасилітації. Демократичний стиль краще використовувати під час обговорення на педагогічних радах, засіданнях рад школи, зустрічей самоврядування, батьківських зборів і коли керівник бачить потребу у спільному рішенні.

Протилежністю є амбіційний та авторитарний стилі. Амбіційний лідер встановлює цілі та чекає, що команда їх досягне попри всі перешкоди. Зазвичай, такі керівники багато вимагають і без проблем звільняють неефективних працівників. Також, можна спостерігати понаднормову роботу команди та бажання отримання результату у найкоротший строк, але в довгостроковій

перспективі наявні постійні проблеми з командою. Лідери даного стилю повинні зрозуміти, що важливо надихати команду результатами важкої роботи. Характеристиками авторитарного стилю є управління через страх. Варто зазначити, що цей стиль може стати позитивним тільки у часи кризи, коли потрібні термінові зміни. Але, що стосується питання безпеки дітей, то даний стиль може використовуватись.

Автори радять більше працювати у резонансних стилях і уникати дисонансних. Частіше всього ми поєднуємо ці стилі, але є точно той, який превалує на практиці. Керівнику варто проаналізувати свій стиль, наскільки він є комфортним для команди, чи справді він потрібен для реалізації цілей школи.

Як вже зазначалося раніше, керівник – це людина, яка має безліч обов'язків та зобов'язань. Частина з них керівник виконує як звичку, іншу через страх делегувати це команді, проте, звісно, є функції, які варто робити тільки керівнику. Проаналізувавши іноземний та вітчизняний досвід, можна виділити такі функції керівника-лідера:

1. Вибудова стратегії, постановка цілей та аналіз результатів. Як ми писали вище, лідер об'єднує людей заради досягнення певної цілі. Тож однією із надважливих функцій керівника є вибудова спільного бачення (місії, візії, цінностей, правил взаємодії та стратегії) школи, залучаючи до цього всіх учасників освітнього процесу, а також подальша реалізація та аналіз стратегії (до якої, зазвичай, входить – удосконалення освітнього досвіду учнів, взаємодія з батьками тощо).
2. Підтримка та розвиток вчителів. Атмосфера довіри та безпеки, побудова траєкторії розвитку, зрозуміле та прозоре оцінювання вчителів, результативна комунікація в команді – це те, що впливає на ефективну роботу вчителів і в цілому на ефективність закладу освіти. І завдання лідера – створити потрібні умови, атмосферу та сформувати команду.
3. Стратегічне управління фінансами та людськими ресурсами. Лідер має вибудовувати фінансовий план виходячи зі стратегії, зокрема стратегії залучення ресурсів. Ще однією функцією керівника є наймання

та звільнення працівників школи.

4. Налагодження партнерств. Завданням освітнього управлінця є забезпечити розвиток школи як самостійної організації завдяки партнерствам з відділом освіти, батьками учнів і підтримці локального бізнесу.

Відмінність між лідером та керівником часто проявляється у таких ознаках як статус, методи прийняття рішень, основа дій, довіра, ставлення до ініціативи, спосіб прийняття рішень, характер відносин з підлеглими. Так, керівник при прийнятті рішень дає доручення, а лідер – надихає. Основою дій керівника є план, а лідера – бачення. При ініціативі, керівник зазвичай контролює, в той час як лідер довіряє. Часто можна зустріти думку, що керівник – це той, кого шанують, а лідер – це той, кого обожнюють. Визначимо, які поведінкові патерни найбільш типові для керівника і для лідера (табл. 2.3.).

Таблиця 2.3.

Поведінкові патерни керівника та лідера

Керівники фокусуються на:	Лідери фокусуються на:
Вказівках команді	Питаннях, які допоможуть працівникам дійти до самостійної думки
Методах покарання, що вселяють страх	Діє через ентузіазм
Цілях	Візії
Вказівках «як» та «коли»	Питаннях «що» і «як»
Короткотермінових цілях	Довгострокових цілях
Організації та структурі	Людях
Самодержавстві	Демократії
Адмініструванні	Інноваціях
Контролі	Вибудові довіри

Процедурах	Правилах взаємодії, які визначенні спільно
Стабільності	Гнучкості
Уникненню ризику	Можливостях ризикувати
Гарні керівники роблять речі правильно	Гарні лідери роблять правильні речі

На наш погляд, сконцентрувавшись лише на одній ролі керівника чи ролі лідера, управлінець може втратити команду, її мотивацію або ж не впоратися з терміновим завданням. У час, коли процеси швидко змінюють один одного, важливий баланс між якостями керівника і лідера. Щоб перевірити даний аспект, нами було розроблено анкетування (Додаток 3), яке складається з двох блоків для визначення співвідношення якостей керівника і лідера директора Вараської загальноосвітньої школи I-III ступенів №4 Вараської міської ради.

Менеджерська атестація (блок 1) спрямована на визначення балансу якостей керівника-лідера за трьома основними показниками: скромність, чуйність та прагнення до діяльності. Кожен показник містить питання на яке потрібно було обрати одну відповідь: часто – 3 бали, інколи – 2 бали, рідко – 1 бал. Після чого, підраховувалась загальна кількість балів окремо у трьох показниках. Так, якщо респондент набрав 13 і менше балів потрібно серйозно удосконалити дану якість; 14-16: якість розвинута добре, але варто вжити додаткових заходів для її вдосконалення; 17-18: дуже добре розвинута дана якість.

Проаналізуємо результати нашого дослідження. У показнику «скромність» загальна кількість балів респондента становить 15 (табл. 2.4). Керівник часто хвалить своїх колег, готовий виконувати менш кваліфіковану роботу заради команди та вміє просити пробачення і приймати вибачення, що значно покращує взаємовідносини у колективі, справляє враження надійної особистості. Керівник здатен до поєднання інтересів до успіху закладу освіти та потреб людей. У той

же час, респондент не завжди признає свої помилки та недоліки, що може вплинути на виконанні певного завдання або на стосунки з працівниками. Варто звернути увагу на розвиток уміння визнавати свої помилки, адже це виводить людину на більш високий якісний рівень. Коли керівник вміє бути об'єктивним по відношенню до себе та інших, то це викликає пошану, а також надається можливість виправити дану помилку на початковому етапі.

Таблиця 2.4

«Скромність»	
+	Часто хвалить своїх колег, готовий виконувати менш кваліфіковану роботу заради команди та вміє просити пробачення і приймати вибачення, що значно покращує взаємовідносини у колективі, справляє враження надійної особистості. Здатен до поєднання інтересів до успіху закладу освіти та потреб людей.
-	Не завжди признає свої помилки та недоліки

Прагнення до діяльності є важливою якістю для керівника-лідера, що проявляється через самовдосконалення, сумлінність, працелюбність і навчання протягом усього життя. Даний показник у респондента розвинутий добре – разом 16 балів (табл. 2.5).

Таблиця 2.5

«Прагнення до діяльності»	
+	Готовий робити більше роботи та займатися малопривабливими завданнями; має відчуття відповідальності за успіхи всієї команди.
-	Не завжди відноситься до командних цілей з «пристрастю»

Керівник готовий робити більше роботи, аніж цього потребує його поточна робота та займатися малопривабливими завданнями; має відчуття відповідальності за успіхи всієї команди; а також, думає про роботу поза нею. Інколи респондент шукає можливості зробити щось поза своїми посадовими обов'язками, що не є негативно. Директор закладу освіти має безліч професійних обов'язків і коли він має можливість долучитися до інших завдань для допомоги

– це позитивно впливає на діяльність інших. Необхідно краще придивитися до командних цілей, адже респондент не завжди відноситься до них з «пристрастю». Можливо, причиною цьому є сама постановка цілей, мікроклімат у команді чи симптоми професійного вигорання.

Хороший результат респондент отримав і у показнику «чуйність» – 16 балів (табл. 2.6). Керівник вміє співпереживати членам своєї команди, проявляє інтерес до їх життя; вміє слухати і прислухатися до інших, а також коректувати свою поведінку в залежності від ходу відносин чи бесіди, що є позитивною якістю. Уміння адаптуватися до нових умов у сучасному світі цінується високо і такі особистості досягають успіху. Але, респондент не зовсім має уявлення про те, що відчують його колеги під час спілкування з ним і який вплив мають його слова і дії на інших.

Таблиця 2.6

«Чуйність»	
+	Вміє співпереживати членам своєї команди, проявляє інтерес до їх життя; вміє слухати і прислухатися до інших, а також коректувати свою поведінку в залежності від ходу відносин чи бесіди.
-	Не зовсім має уявлення про те, що відчують його колеги під час спілкування з ним і який вплив мають його слова і дії на інших.

Як бачимо, керівник показав хороший результат по всім трьом параметрам, але варто докласти більше зусиль для їх вдосконалення. Необхідно більше прислухатися до оточуючих, попрацювати над сприйняттям власних недоліків, аби не допустити суперечностей, а також над власною мотивацією працювати самостійно і в команді.

Щоб проаналізувати поведінку керівника в екстремальних ситуаціях, його вміння дотримуватися професійного етикету, взаємодіяти з середовищами, вміло показувати лідерські якості було розроблено блок 2, який складається з 10 змодельованих ситуацій. Респонденту запропоновано обрати один з трьох готових варіантів або запропонувати свій.

Перша ситуація (запитання №1) стосується вміння керівника швидко адаптуватися до нової ситуації. На питання: «Уявіть, що перед важливим заходом, двоє ключових членів Вашої команди простудилися. Ваші дії?» було обрано варіант, який показує наявність даної якості – «швидко знайду заміну чи перерозподілю обов'язки». Для ефективної командної роботи важлива її мотивація. І одним із варіантів реалізації її на практиці – є промова про цілі та завдання закладу, колективу на рік. З аналізу, промова нашого керівника буде містити лише перелік цілей та завдання, що може дати негативний ефект. Варто замислитися над початком промови – це може бути знайомлення з новими працівниками, розповідь про вашу дружню команду, вітання з початком нового навчального року. Вже на основній частині варто перейти до оголошення цілей на рік. Заключна частина вашої промови, повинна містити мотиваційний компонент – різні види винагороди за успіхи у виконанні поставлених завдань. На запитання, якою буде винагорода за найвищий результат роботи команди, респондент організує святкову вечерю. Спільно проведений час, святкування поза робочим часом допомагає згуртувати команду, краще познайомитися один з одним, відпочити і набратися мотивації на виконання нових звершень.

Як вже зазначалося раніше, саморозвиток та навчання протягом життя складають основу хорошого керівника. Наступним завданням для респондента було уявити себе на щорічній конференції. Було запропоновано декілька семінарів з певною тематикою і обрати один із них. Головною перевагою стала відповідь «семінари із встановлення особистих та професійних якостей», які допомагають не лише управляти, але й знаходити вихід з різних ситуацій. Часто, керівникові необхідно переглянути кадровий склад його організації. Може виникнути потреба у звільненні працівників. У такому випадку, варто дотримуватися професійного етикету, об'єктивно навести причини, підтримати морально та заохотити до майбутніх професійних пошуків. Дослідження показало, що респондент володіє даними навичками та якостями і обрав відповідь: «спокійно поясню про причини скорочення і підбадьорю його». Якщо є можливість і бажання, хорошим варіантом буде допомога працівнику у

складанні особистого плану розвитку потрібних професійних навичок, якостей або порада посади, де найкраще зможе розкритися працівник. Нелегким завданням є і підбір професійних кадрів. Зазвичай, керівники складають ряд вимог, навичок і знань, якими має володіти майбутній працівник. На запитання «яким професійним якостям і навичкам Ви надасте перевагу?», респондент обрав стресостійкість (одна з головних якостей успішного працівника) та відповідальність. Також, було запропоновано інший варіант: «бажання до розвитку та самовдосконалення, любов до роботи».

Жодна організація не функціонує без виникнення конфліктів як між керівником-працівником, так і працівником-працівником. Якщо між двома працівниками виникла суперечка, найкращим рішенням на думку керівника буде: «організація круглого столу для обговорення причин конфлікту і способу його вирішення». Даний спосіб є ефективним, оскільки надає можливість кожному висловити свою думку, своє бачення причин конфлікту і обговорити компроміс. Наступна ситуація стосується взаємовідносин керівника з працівником, який вирішив відійти від поставленого завдання і зробити його по-своєму. У даній ситуації, керівник має два погляди. Перший, якщо виникло непорозуміння у способі виконання завдання, то працівника буде запрошено для обговорення і вирішення можливих способів виконання завдання. Але, якщо були надані чіткі вказівки і чітко сформульоване завдання, працівника буде викликано на розмову один на один і можливо застосовано попередження.

Швидкоплинність процесів сучасного світу, потребують від керівника швидкого реагування та пристосування, не виключенням є і сфера освіти. Все частіше, ми чуємо про впровадження інновацій, технологій у навчальний процес, про нові форми та методи навчання, які роблять його доступнішим. Сучасному керівнику-лідеру потрібно «йти в ногу» з розвитком, цікавитися новітніми оновленнями і не боятися таких змін. Нами було запропоновано уявити, ніби школа повинна перейти на повністю новий формат роботи і охарактеризувати свої дії. Респондент обрав варіант збору інформації про засоби і методики нового формату роботи. Звичайно, варто розуміти, що такий перехід повинен

відповідати нормам Міністерства освіти і науки України, які надають рекомендації та правила роботи шкіл. Також, має бути уявлення про фінансові, матеріальні, технічні можливості школи. Якщо заклад потребує інноваційного оновлення, то керівник: «проаналізує можливість закладу, а також ефективність і неефективність таких змін, щоб знати чи варто щось оновлювати».

Можна зробити висновок, що респондент володіє певним набором якостей справжнього лідера, показує навички ґрунтовного, стратегічного мислення; має добре вибудовану систему взаємовідносин у колективі. Варто звернути увагу на мотивування працівників, навчання спрямоване на підвищення ефективності роботи команди.

Висновки до другого розділу

Шлях до знань, глобалізація сучасного світу, інтеграція в європейський і світовий освітній простір окреслили нові вимоги до учасників навчально-виховного процесу в умовах змін. Ефективне функціонування системи освіти неможливе без професіонала, який здатен створити комфортні умови та високу результативність життєдіяльності закладу освіти. Управлінська діяльність керівника розглядається як вища творча активність управлінця, що виявляється у доцільному використанні прийомів, форм, методів і засобів управлінського впливу та прийнятті управлінського рішення в кожній конкретній ситуації. Сучасний керівник – це людина, яка постійно працює над собою, своїми особистими та професійними якостями.

Для більш детального вивчення та розуміння управлінської культури, її складових і чинників формування, було проведено дослідження на базі практики у Вараській загальноосвітній школі I-III ступенів №4 Вараської міської ради. Дослідження проводилося у два етапи: перший етап – визначення стану управлінської культури керівника закладу освіти; другий етап – визначення співвідношення балансу між якостями керівництва та лідерства для ефективного управління.

На першому етапі, участь у дослідженні взяли дві групи: керівник закладу освіти та адміністрація школи, що дозволило краще визначити рівень управлінської культури та дати характеристику управлінської культури керівника. Кожна група отримала своє завдання і різний перелік питань. Для керівника, було підготовлено бланк, який складається із 30 факторів управлінської культури керівника і було запропоновано оцінити за визначеною шкалою рівень притаманності тих чи інших факторів. Кожен з наведених факторів відповідає певному виду управлінської культури керівника, а саме: економічній, комунікативній, інформаційній, соціально-психологічній, менеджерській, адміністративній та правовій культурі.

Аналіз результатів дозволив визначити стан управлінської культури керівника Вараського закладу освіти № 4. Відповідно, сума становить 129 балів, що говорить про наявність високого рівня управлінської культури, який характеризується високим рівнем взаємодії та взаємопідтримки у колективі, умінням будувати систему інформаційного забезпечення навчально-виховного процесу та їх управління, умінням налагоджувати стосунки із зовнішнім середовищем, здатністю приймати оптимальні рішення, умінням делегувати, умінням підтримувати соціально-психологічний клімат в колективі. Яскраво вираженою є система особистісних якостей керівника таких, як: професіоналізм, демократичність, гуманність, повага та довіра до людини, чесність, високий рівень загальної культури, організованість, відповідальність, комунікативність, толерантність, емпатичність, бажання до саморозвитку, стресостійкість.

За видами управлінської культури, високі показники становлять комунікативна культура (88%), адміністративна та правова культури (99%), менеджерська культура (85,4%) та соціально-психологічна культура (84%). Труднощі виникли в оцінюванні економічної (80%) та інформаційної (80%) культури, що пояснюється недостатніми знаннями фінансово-господарської діяльності та налаштування правильної внутрішньої, зовнішньої комунікації.

Для більш достовірного дослідження стану управлінської культури керівника, було підготовлене друге анкетування для адміністрації школи, що

дозволило визначити стосунки персоналу та керівництва, соціально-психологічний клімат у колективі, форму комунікацій, професійні та моральні якості директора, його вміння вирішувати конфлікти у колективі, вміння розпоряджатися ресурсами та ставити завдання. Участь у дослідженні взяли: 3 заступника з навчальної роботи, заступник з виховної роботи та заступник з господарської роботи, 3 педагога профільних предметів, разом 8 чоловік. Респондентам було запропоновано 15 запитань, на які потрібно було обрати одну відповідь.

Проаналізувавши відповіді, можна зробити такі заключення:

1. Серед якостей керівника, які найбільше подобаються працівникам виділяємо: об'єктивність і точність, не використання влади у своїх інтересах, знання своїх обов'язків та обов'язків підлеглих (62,5%). На думку досліджуваних, щоб досягти успіху керівник повинен бути компетентним і з великим бажанням робити власну справу (50%).

2. Свого керівника, респонденти охарактеризували як працелюбного, сумлінного і відданого своїм інтересам (50%).

3. Стосунки між керівником та підлеглими функціонують у межах професійних обов'язків з дотриманням прав і обов'язків з обох сторін (75%) і характеризуються керуванням безособовими проявами економічної та політичної сили (75%).

4. Конфлікти у закладі вирішуються з посиланням на правила, процедури поведінки і визначення відповідальності (62,5%).

5. Працівники добре обізнані у своїх професійних обов'язках, цілях та завданнях.

Отже, дане дослідження показало, що керівник закладу освіти добре володіє теорією управління, має достатні професійні знання, якості і навички для ефективного управління. В той же час, співставивши дані обох досліджень першого етапу, спостерігаємо невідповідність деяких складових. Організація роботи у школі не відзначається своєю гнучкістю; наявними є прояви жорсткості управління, але це не завжди несе негативний характер, особливо якщо справа

йде про дотримання правил безпеки учасників навчального процесу; взаємовідношення між колективом і керівником характеризуються позитивно, але здебільшого у професійних межах.

Другим етапом нашого дослідження стало визначення співвідношень якостей лідерства та керівництва. У час, коли процеси швидко змінюють один одного, важливий баланс між якостями керівника і лідера. Щоб перевірити даний аспект, нами було розроблено анкетування, яке складається з двох блоків.

Блок №1 («Менеджерська атестація») спрямований на визначення балансу якостей керівника-лідера за трьома основними показниками: скромність, чуйність та прагнення до діяльності. За результатами:

1. Показник «скромність» характеризує керівника як людину, яка часто хвалить своїх колег, готова виконувати менш кваліфіковану роботу заради команди та вміє просити пробачення і приймати вибачення, що значно покращує взаємовідносини у колективі, справляє враження надійної особистості. У той же час, респондент не завжди признає свої помилки та недоліки, що може вплинути на виконанні певного завдання або на стосунки з працівниками.

2. Показник «прагнення до діяльності» показав, що керівник готовий робити більше роботи, аніж цього потребує його поточна робота та займатися малопривабливими завданнями; має відчуття відповідальності за успіхи всієї команди; а також, думає про роботу поза нею. Проте, не завжди присутня «пристрасть» до командних цілей, причиною цьому може бути сама постановка цілей, мікроклімат у команді чи симптоми професійного вигорання.

3. Показник «чуйність» показав уміння співпереживати членам своєї команди, проявляє інтерес до їх життя; вміння слухати і прислухатися до інших. Але, респондент не зовсім має уявлення про те, що відчувають його колеги під час спілкування з ним і який вплив мають його слова і дії на інших.

Щоб проаналізувати поведінку керівника в екстремальних ситуаціях, його вміння дотримуватися професійного етикету, взаємодіяти з середовищами, вміло показувати лідерські якості було розроблено блок 2, який складається з 10 змодельованих ситуацій.

Можемо зробити висновок, що керівник володіє лідерськими якостями, які проявляються у відносинах з працівниками (інтерес до життя, підтримка, вміння слухати, просити і приймати вибачення, співпереживання), в умінні адаптуватися до змін (швидко реагувати на кризові ситуації, конфлікти, перелаштувати власну поведінку, підтримувати інноваційний розвиток та застосовувати нові методи навчання), вирішувати конфлікти (організація круглого столу для обговорення причин конфлікту і способу його вирішення), постійному самонавчанні (розвиток особистих та професійних якостей).

РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

3.1. Практичні поради формування управлінської культури керівника закладу освіти

Розвиток школи починається із професійного зростання її директора. Сучасна ситуація розвитку системи освіти вимагає від керівників професійної компетентності в теорії та практиці управління діяльністю закладів освіти, високого рівня розвитку управлінської культури. Усвідомлення теоретико-методологічних, науково-методичних засад управлінської діяльності дозволяє керівникам орієнтуватися в особливостях розвитку системи освіти, діяльності навчального закладу, її кінцевого результату, забезпечувати мінімізацію помилок у прийнятті рішень щодо розвитку освітньої системи школи. Бачити перспективу розвитку закладу освіти, забезпечувати його діяльність у режимі пошуку, розвитку, а не функціонування, колективно прогнозувати результати освітньої діяльності, успішно їх досягати, приймати ефективні управлінські рішення – усе це є показниками високої професійної творчості педагогічного колективу та управлінської культури керівника.

Одним із вагомих факторів, які впливають на ефективність функціонування навчального закладу, є управлінська діяльність його керівника. Керівник забезпечує права установи, поєднуючи інтереси суспільства й працівників колективу, здійснює керівництво виробничо-технологічними та соціально-управлінськими процесами праці всіх його членів, забезпечує цілісність і системність спільної діяльності керованого їм колективу. Таким чином, оцінка ефективності функціонування будь-якого загальноосвітнього навчального закладу тісно пов'язана з оцінкою професійної діяльності керівника освітньої установи.

Керівник сучасного закладу освіти є менеджером освіти, який має володіти сучасними технологіями управління, високою управлінською культурою,

розвиненою управлінською компетентністю, вивчати попит на освітні послуги та забезпечувати їх якість. Таким чином, працівникам органів управління освітою варто зробити наступне:

1. Удосконалити роботу з відбору та підготовки резерву керівних кадрів закладів освіти. Особливу увагу приділити взаємозв'язку теоретичної та практичної підготовки майбутніх керівників, формуванню у них моральних якостей, знань, умінь і навичок, потрібних для виконання управлінських функцій на майбутній посаді.

2. У процесі планування роботи міських методичних кабінетів розглянути можливість організації діяльності шкіл (семінарів): управлінської майстерності; молодого керівника; передового педагогічного досвіду керівника; методичного менеджменту заступників директорів з навчально-виховної та з виховної роботи.

3. Приділити особливу увагу та створити оптимальні умови для: освоєння азів управлінської діяльності новопризначеними і малодосвідченими керівниками шкіл; підвищення рівня управлінської майстерності керівників зі стажем; подальшого розвитку творчого потенціалу висококваліфікованих, досвідчених управлінців.

4. Створити банк даних кращого управлінсько-педагогічного досвіду роботи керівників закладів освіти.

5. Вивчати та враховувати запити і потреби керівників закладів освіти щодо удосконалення їх професійної майстерності.

Виходячи із зазначеного вище доцільно:

1. Здійснювати діагностику переваг і недоліків управління педагогічним, учнівським колективами, самодіагностику проблем і труднощів управлінської діяльності, вміти визначати перспективні проблеми та напрями розвитку закладу.

2. Приділити особливу увагу подоланню труднощів у реалізації контрольної-діагностичної функції управління, зокрема у складовій стану та результативності системи діагностики.

3. Застосовувати сучасні науково-обґрунтовані методики діагностування та технології збору й обробки інформації.

4. Продовжувати запровадження системи внутрішньошкільного моніторингу, що дозволить охопити всі основні системи школи, вчасно забезпечувати виявлення проблем навчального закладу та прийняття ефективних управлінських рішень.

5. Спрямувати проведення методичних семінарів, запровадження адміністративного моніторингу на вивчення результативності управлінських рішень, аналіз їх дієздатності та впливовості.

6. Забезпечувати методичний супровід реалізації сучасних принципів в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом: інноваційності, відкритості, модернізації управлінських функцій керівника, громадсько-державних форм управління та економічних методів управління.

7. Упроваджувати у практичну діяльність досягнення сучасної психолого-педагогічної науки, перспективного досвіду керівної роботи. Приділити особливу увагу підвищенню власного рівня конкурентоздатності, систематично займатися самоосвітою і саморозвитком. Проводити самоаналіз управлінських рішень з урахуванням допущених помилок.

Перетворення директора з виконавця розпоряджень на успішного менеджера є непростим процесом. Тому, важливо зацентувати увагу на основних складових побудови управлінської культури керівника, куди входить: знання основ управління, знання нормативно-правової бази управління освітою, організація діяльності школи та освітнього процесу, економічна діяльність закладу освіти, стиль керівництва, набір відповідних професійних та психологічних якостей, управління часом, комунікації, організація командної діяльності, організаційна культура, планування діяльності школи і формування основної місії та стратегії, навички прийняття управлінських рішень, маркетингова діяльність.

Виходячи із сучасних положень освітнього менеджменту, керівник навчального закладу має: прогнозувати позитивне майбутнє і формувати дух

позитивних змін; забезпечувати відкрите керівництво; організовувати роботу колективу на досягнення поставлених цілей; вивчати потреби й інтереси місцевої громади й суспільства; працювати над залученням різних ресурсів; постійно вчитись і стимулювати колег до навчання.

Управлінська діяльність належить до тих сфер життя, де спілкування відіграє надзвичайну роль. Спілкування є основою всього, що робить керівник. Для сучасного менеджера – людини, що працює з іншими, здатність до ефективного спілкування життєво необхідна та є однією з найважливіших навичок, якими він має володіти.

Щоб передати працівникам організаційні цілі, забезпечити зворотній зв'язок та внести корективи, керівник використовує ділове спілкування. Під умінням керівника спілкуватися розуміємо культуру ділового спілкування, яка включає: високу комунікативну культуру, уміння об'єктивно сприймати та правильно розуміти партнера, уміння будувати стосунки з будь-яким партнером.

Найчастіше спілкування починається зі слухання. Повноцінне продуктивне слухання має бути активним, тобто потребує певних свідомих зусиль: використання мови тіла; подання звуків та жестів заохочення; уточнюючі запитання: запитання, які допомагають прояснити ситуацію; резюмування: підсумування основних ідей та почуттів співрозмовника.

Проаналізуємо декілька важливих правил спілкування:

1. «Власне ім'я» – звук власного імені завжди підсвідомо приємний людині. Варто використовувати у розмові ім'я співрозмовника.
2. «Дзеркало відносин» – щоб позитивно налаштувати до себе співрозмовника, необхідно слідкувати за виразом свого обличчя.
3. «Золоті слова» – використання компліментів, тобто слів, що містять невелике перебільшення позитивних рис співрозмовника.
4. До ділового спілкування бажано готуватися: чітке формулювання мети спілкування та визначення результату; аналіз обстановки (часу, місця); створення духу взаємної довіри.

5. «Спілкування однією мовою»: формулювання ідеї, яка повинна бути донесена до одержувача; спілкування «мовою» одержувача інформації.

Для висловлення власної думки і щоб переконати інших, вона має бути однозначно зрозумілою і добре аргументованою. Наприклад, можна використовувати метод «Прес». За даним методом, доведення повинно мати таку структуру та етапи:

- 1) Висловлення позиції (висловлення думки і пояснення, у чому полягає точка зору);
- 2) Обґрунтування висловленої позиції (наведення причин появи думки, пояснення на чому базуються докази на підтримку даної позиції);
- 3) Наведення прикладів, що підтверджують позицію: (наведення фактів, даних);
- 4) Висновок (узагальнення, висновок про те, що необхідно робити, заклик прийняти позицію).

Також, керівникові закладу освіти варто заглибитись у вивчення методики ненасильницького спілкування. Адже часто, такий вид комунікації не усвідомлюється. Ненасильницьке спілкування складається з 4-х кроків.

1. Спостереження. Коли спостерігається певний процес, а потім про нього йде розповідь, можна робити це трьома способами — ОІО:

- О — означає «Опис». На цьому способі описується тільки те, що справді бачить керівник чи чує.
- І — означає «Інтерпретація». Ми часто інтерпретуємо те, що хтось робить. Тобто, ми інтерпретуємо те, що бачимо, висловлюємо гіпотезу про те, що відбувається чи відбувалося. Але гіпотеза може бути як вірною, так і хибною.
- О — означає «Оцінка». Ми даємо оцінку тому, що ми бачимо та інтерпретуємо. Саме процес, коли ми переходимо від опису й інтерпретації до оцінки, не знаючи істинної ситуації, причини, може призвести до необ'єктивності аналізу ситуації.

2. Розуміння своїх/іншої людини почуттів. Розуміння і подальше висловлювання, яку емоцію ви відчуваєте може допомогти запобігти конфлікту або ж його вирішити.

3. Розуміння своїх/іншої людини потреб. Потреби – це те, що лежить в основі емоцій. Якщо людина відчуває радість, тривогу, сум, то за цим стоїть певна потреба, і для кожного це буде зовсім інша потреба. Тому дуже важливо розуміти, яку потребу ви задовольняєте під час кожної дії, будучи чесними з собою.

4. Прохання до іншої людини. Під час формулювання прохання важливо: формулювати прохання у стверджувальній формі; формулювати прохання чітко, використовуючи конкретні вислови та опис конкретних ситуацій; важливо спільно з проханням, розказати і про свої емоції та потреби, це дасть людині більше розуміння, чому вам це важливо.

Якщо на прохання відповіли не ствердно, можна звернутися до формули PLATO. Це аббревіатура 5 змінних, якими можна варіювати і визначати, що є принципово важливим, а що можна змінити і це не вплине на задоволення потреби.

- P (People) — людина. Чи можна задовольнити свою потребу саме з цією людиною?
- L (Location) — місце. Чи можна задовольнити свою потребу лише в цьому просторі?
- A (Action) — дія. Чи можна задовольнити свою потребу саме цією дією?
- T (Time) — час. Чи можна задовольнити свою потребу тільки в цей час?
- O (Object) — об'єкт, предмет. Чи можна задовольнити свою потребу тільки завдяки цьому предмету?

Отже, ділове спілкування є налагодженою системою внутріорганізаційної взаємодії з приводу спільної для колективу справи. Ділове спілкування засноване на рівноправній участі всіх співробітників у взаємному інформуванні.

Особливістю такого спілкування є точність розуміння змісту інформації всіма його учасниками. Ділове спілкування відбиває загальні для педагогічного колективу цілі, ділову продуктивність учителів і керівників школи, спільність у пошуку істини або виходу зі скрутного стану.

Ефективне управління неможливе без спільних зусиль, і тому керівник як лідер шкільного колективу має забезпечити результативний навчально-виховний процес через діяльність своєї команди. Не варто сподіватися, що ефективна команда виникає одразу після того, як створилася. У своєму розвитку команда проходить певні стадії. Отож, кожна команда постійно проходить етапи формування, конфліктування, нормування та розвиток.

На першій стадії керівник має: з'ясувати умови та донести інформацію до команди; виробити мету; виробити шляхи її досягнення; розподілити обов'язки між членами команди; розпочати дії разом з командою, спостерігати за процесом дій; контролювати дії членів команди.

На другій стадії керівник має: заспокоїти членів команди; підтримати їх; проаналізувати разом з членами команди причини розчарування та конфлікту.

На третій стадії керівник має: визначити разом з членами команди шляхи подолання кризи; організувати роботу з вироблення стратегічних дій; організувати роботу з уточнення функцій та ролей членів команди; організувати командне виконання завдання; контролювати процес.

І на четвертій стадії керівник має: координувати роботу; стимулювати членів команди; сприяти комунікації; проводити моніторинг діяльності команди.

Управлінська діяльність керівника стосовно ефективної команди полягає у збалансованому ставленні до трьох складових ефективної командної діяльності. Такими складовими є продукт діяльності команди, люди (її члени), процедури (що забезпечують її діяльність). Ефективне керівництво командною діяльністю може бути забезпечене тільки за умови врівноваженості всіх трьох складових. Треба завжди пам'ятати що, якщо багато уваги приділяти процедурі, дуже жорсткі правила знищують творчість та імпровізацію; забагато зосередитися на людських взаємовідносинах, важко сконцентруватися на результатах; дуже

сильно зосередитися на кінцевому результаті, то це не дасть можливості напрацювати оптимальний стиль роботи та негативно вплине на людські відносини.

Щоб дослідити і проаналізувати залученість команди в діяльність школи, варто використати Опитувальник Гелопа.

Ще одним важливим аспектом розуміння команди є розподіл ролей. Найбільш популярну класифікацію за ролями пропонує Р. М. Белбін. Головним стрижнем його теорії є те, що ефективна команда повинна бути збалансованою з погляду ролей, які виконують її члени. Можемо виділити такі командні ролі:

- Голова (гарантує ясність цілей та врахування внеску всіх і кожного, слідує за командою);
- Контролер-оцінювач (ці люди оцінюють якість ідей-пропозицій, сильні в незаангажованому критичному аналізі);
- Спеціаліст (фахівці привносять рідкісні вміння і знання, вони чітко сфокусовані і самовмотивовані);
- Генератор ідей (він пропонує оригінальні ідеї, має багату уяву і зазвичай дуже інтелігентний);
- Виконавець (їхня сила — в практичній організації та перетворенні ідей у керовані завдання);
- Оздоблювач-завершувач (Ретельно перевіряють всі деталі і стежать за дотриманням термінів, тому вони необхідні для групової діяльності, хоча в процесі можуть самі формувати свою непопулярність);
- Оформлювач ідей (думки таких людей спрямовані на завдання, вони динамічні і стимулюють інших до дії);
- Координатор (координатор уточнює цілі і просуває прийняття рішення, він хороший комунікатор, соціальний лідер і керівник);
- Командний гравець (такі люди відіграють важливу роль у згуртуванні команди через фокусування на процесуальній стороні);

– Дослідник ресурсів (вони активно привносять ресурси та ідеї із зовнішнього середовища. Дослідники ресурсів відкриті, контактні і товариські, працюють без напруги, але не дуже оригінальні).

Щоб визначитися, хто є хто у вашій команді, ми пропонуємо вам стати споглядачем процесів, які відбуваються у школі, ніж активним діячем, збільшивши кількість делегованих справ. Це дозволить вам глибше зрозуміти колег і розумніше розподіляти обов'язки. Це збільшить мотивацію вчителів, адже вони будуть займатися тим, що їм найбільше вдається.

На мотивацію команди впливає дуже багато факторів. Це і спільне прийняття рішень, і розуміння ролей в команді, і визначення спільного бачення. Для підтримки мотивації членів команди важливо бачити в кожному експерта: для цього в нагоді стане розподіл ролей за Белбіном та коучингові сесії зі співробітниками; чітко та зрозуміло комунікувати щодо будь-яких змін/нововведень: за її відсутності будуть виникати непорозуміння, конфлікти, замовчування проблем; спільно приймати рішення: якщо людина задіяна в процес вирішення питання, вона висловила свою думку, її зафіксували, прийняли або ні (але обґрунтували, чому ні), така людина буде більш мотивована реалізовувати це рішення; організовувати об'єднуючі заходи: спільні поїздки, командотворчі ігри, пікніки тощо; візуалізація своїх цілей та святкування маленьких досягнень; підтримувати розвиток своєї команди: слідкувати за освітніми можливостями для вчителів та інформувати їх про них, підтримувати під час участі у конкурсах; делегувати: кожна людина хоче реалізувати свій творчий потенціал, а це можливо лише з певним рівнем свободи в діях.

Ефективна команда – це команда, що навчається. Команда, що навчається є ефективною в управлінні змінами. Керівник навчального закладу повинен забезпечувати гармонійне зважене функціонування насамперед адміністративної команди. Дуже бажаним є створення команд із викладачів, членів методичних об'єднань. Абсолютно необхідним є створення команди, якщо школа розпочала реалізацію проекту, розрахованого на певний період із чіткими результатами.

Часто, в управлінській діяльності керівника виникають такі ситуації, коли надається певна інформація, але кожен член команди зрозумів її по-своєму або взагалі не надав їй значення. Якщо такі ситуації виникають досить часто, варто побудувати ефективну внутрішню комунікацію, щоб у всіх було єдине розуміння ситуації та процесів. Для реалізації успішної внутрішньої комунікації, можемо рекомендувати використовувати такі програми:

- Google-інструменти. Завдяки Google Drive, який є у кожного власника пошти Gmail, можна створювати та редагувати спільні документи, зберігати інформацію, вести спільний календар подій школи тощо.

- Візуалізація в просторі. Цей метод найбільше спрацьовує щодо візуалізації цілей і рух до них (SCRUM), візії та місії школи, правил взаємодії та цінностей.

- Онлайн додатки та пошта. Радимо використовувати групи у Telegram, Viber, Facebook тощо для вирішення поточних справ, а більш серйозні повідомлення, документи надсилати поштою.

- Папки для батьків. Кожна дитина в школі має спеціальну папку, куди вчитель вкладає всю потрібну інформацію для батьків. Це не прив'язує батьків до соціальних мереж, Інтернету (до яких не завжди є доступ).

Щоб дана комунікація була ефективною, необхідно притримуватися наступних принципів:

1. Не перевантажувати повідомленнями на різних каналах.
2. Формування єдиної системи комунікацій.
3. Визначення відповідального за внутрішні комунікації.
4. Аналіз внутрішньої комунікації.

Один з інструментів роботи керівника, який забезпечує успішну комунікацію між членами команди є особисті зустрічі. На основі цього можна формувати та реалізовувати професійний розвиток вчителя чи працівника адміністрації, який буде поєднаний із розвитком школи. Цей інструмент допоможе працівнику більш чітко зрозуміти свої цілі, наявні навички, зони розвитку, ролі, які йому більш властиві у команді. З іншого боку, інструмент

буде корисним для керівника: він\вона зрозуміє, як може допомогти розвивати команду, поєднуючи особисті цілі працівників з місією та візією школи.

Зустрічі один на один можна проводити за моделлю GROW, яка складається з п'яти кроків:

1) Розуміння мети. Мета – це кінцева точка, до якої прагне вчитель. Найважливіше під час визначення мети — це умови виконання та чітке розуміння, коли мета буде досягнутою.

2) Визначення умов, в яких працівників перебуває зараз та як далеко він\вона від своєї мети.

3) Визначення перешкод, які заважають досягненню цілі.

4) Після визначення перешкод, працівник має визначити варіанти боротьби з ними, чи шляхи обходу, що дозволять наблизитися до цілі.

5) Після визначення варіантів, працівник за допомоги керівника складає чіткий план дій із конкретними завданнями.

Як зазначалося у попередніх розділах роботи, ігнорування керівником створення позитивного соціально-психологічного клімату у колективі, не може гарантувати успішне функціонування команди та організації в цілому. Якщо недостатньо уваги приділяти соціально-психологічному клімату колективу, може назріти конфлікт. Управління конфліктами є одним з основних чинників формування управлінської культури. Знання і розуміння основних стратегій та прийомів, може допомогти успішно вирішити конфліктні ситуації і перетворити їх на можливість кращих змін.

По-перше, очікування конфлікту та його визначення – це перші дві фази правильного керування конфліктом. Очікуючи на можливість конфлікту, можна вжити заходів, які стримуватимуть занепокоєння в колективі.

По-друге, необхідно проаналізувати основні причини конфлікту, оскільки часто вони бувають не тими, що на поверхні. Бажано розрізняти, конфлікт, що виник випадково, від такого, що обумовлений структурними причинами, а саме помилками менеджменту, розстановкою персоналу тощо.

По-третє, бажано вивчати і розуміти наслідки конфлікту. Адже коли рівень конфлікту зменшується або практично розв'язаний, його наслідки можуть стати підґрунтям для майбутнього порозуміння, або ж навпаки, до виникнення нових занепокоєнь.

Під час конфлікту люди обирають різні стратегії, і керівникові варто розуміти ці стратегії, щоб визначитися, як вивести дискусію у продуктивне русло. Сітка Томаса-Кілмана показує 5 стратегій, які люди обирають під час конфлікту: стиль конкуренції, стиль ухилення, стиль співробітництва, стиль пристосування, стиль компромісу.

Крім загальних стратегій, існують більш конкретні прийоми (тактики), що їх можна застосовувати у конфліктній ситуації.

Розширення ресурсів. Для управління тут важливе вміле керування недостатніми ресурсами та здатність, якщо це можливо розширити ресурсну базу.

Система апеляцій. Встановлення в організації системи апеляцій гарантує членам колективу право виправляти свого керівника у вигляді певних визначених процедур. При розгляді такої апеляції керівник ознайомлюється із конфліктом та впроваджує його розв'язання.

Зміна моделей взаємодії. Якщо в основі конфлікту лежить недостатня довіра чи підозра до мотивів, варто звести сторони, дати їм змогу порозумітися і з'ясувати свої позиції. З іншого боку, якщо конфлікт виникає через розбіжності у поглядах та цінностях, підвищений рівень взаємодії може лише погіршити ситуацію. У такому разі сторони варто розвести.

Зміни в системі винагород. Якщо конфлікт виникає через несправедливість у системі внутрішніх та зовнішніх винагород, зміни потрібно провести саме там. Необхідно робити винагороди відповідно до заслуг.

Об'єднання. Якщо підрозділи конфліктують між собою через контроль над шкільною політикою та ресурсами, вони передусім керуються власними інтересами. У разі об'єднання вони ідентифікують себе як одне ціле і борються за спільні інтереси. Правильним буде і протилежне – поділ такої групи з

постійними інтенсивними внутрішніми конфліктами може полегшити робочі взаємини.

Консультація третьої сторони. Третій у справі виходить з позиції, що обидві сторони непорозуміння мають причини і бажають розв'язати конфлікт, нікому не надається перевага, і кожен має бути готовим піти на компроміс.

Конфліктна «губка». Заради спільного блага інколи керівники намагаються переспрямувати напругу та конфліктну поведінку на себе і очистити атмосферу, в якій на нижчих рівнях можна буде проводити продуктивніші заходи.

Фахівці з конфліктології вважають найкращим підходом гнучкість керівника в застосуванні тієї чи іншої стратегії. Треба вміти вибрати таку стратегію, яка буде найкращою за певних обставин.

Ще одним важливим аспектом успішного управління є управлінські рішення. Багато управлінських рішень може прийматися колективно. Для забезпечення ефективної участі адміністрації школи, ради школи, педагогічної ради, учасників навчально-виховного процесу у виробленні, прийнятті й виконанні рішень, необхідно підбирати відповідні технології організаційної колективної діяльності так, щоб досягти очікуваних результатів. Фасилітація – це інструмент, який допомагає полегшити процес спільного прийняття рішення. Фасилітатор має бути нейтральним, а саме не висловлювати свою точку зору, а тільки фіксувати ідеї інших, допомагати і полегшувати дискусію. Тут можливі два варіанти – сторонній експерт (ментор), або ж хтось з команди школи.

Є різні моделі прийняття рішень, і використання кожної є доречним у різних ситуаціях. Це може бути одностороннє рішення, коли вся команда має прийти до спільного рішення; рішення більшістю голосів, коли 50%+1 підтримали певне рішення; коли відповідальна людина приймає рішення одноосібно після обговорення, коли керівник самостійно вирішує після того як порадився з командою; коли відповідальна особа приймає рішення без обговорення.

Наш наступний крок – зрозуміти, як полегшити іноді такий непростий процес прийняття рішень.

Серед форматів, які будуть найбільш доречними у школі, можемо виділити модель SLC (Successes Learn Change), яка найбільш підходить для аналізу/рефлексії певного процесу (проєкту, уроку, стратегії). Можна використовувати під час батьківських зборів, формування річного звіту. Ще один формат, який підійде для аналізу ситуації або підготовки до прийняття рішення – модель 3F Мартіна Фарела (Facts Feelings Future). Найбільш відомий формат – Світове кафе. Він буде доречним для напрацювання ідей. Найбільш популярним є формат Конференція партнерів. Школи використовують його, щоб визначити точки зору батьків-вчителів-учнів щодо певного питання. Це допомагає включати в процеси школи батьків і учнів, вони відчують, що їх точка зору важлива.

Багато вимог до школи з боку соціуму приходять спонтанно і потребують миттєвої реакції суб'єктів управління. Це спонукає школи самостійно визначати стратегічні дії, які відповідатимуть актуальним запитанням споживачів і замовників освіти. Керівнику школи необхідно вміти визначити основні цілі діяльності школи, її філософію, сформувані шкільну політику. Отже, ознаками стратегічного управління є розв'язання проблем довгострокового характеру; спрямованість на основні цілі організації. Інструментами такого управління будуть визначена колективом місія, стратегії та цілі діяльності.

Для початку, необхідно визначити та проаналізувати загальний стан/ситуацію школи. Для цього найбільш простим варіантом може стати SWOT-аналіз. Наступним кроком може бути вироблення колективом школи місії закладу освіти, яке відбувається у декілька етапів:

1. Лідер вирішує хто має бути залучений до створення місії, чи потрібні зовнішні експерти, консультації, для чого потрібна місія, як буде організовано весь процес її вироблення та обговорення, які є ресурси для такої діяльності, як буде доведена інформація до співробітників.

2. Керівник організовує зібрання осіб, залучених до процесу створення місії. Обговорення таких питань: яким є ідеал розвитку організації, у чому її сильні та слабкі сторони, як може бути сформульована місія школи, які кроки необхідно зробити для досягнення мети.

3. Залучення якнайбільше людей до обговорення проекту місії. Для цього варто застосувати методики інформування й опитування (дебати, дискусійні клуби, скриньки обговорення, чати та форуми). Продуктом етапу має бути остаточний текст місії.

4. Інформування. Заключні дії – оформлення і презентація тексту місії.

Сформульований текст місії завжди містить певні стратегії розвитку організації. Стратегія – це конкретизація місії. Стратегія може мати різний часовий горизонт, але це циклічний процес, який постійно повторюється і має наступні етапи:

- 1) Дослідження потреб (Google-опитування, фокус-група, анкетування, ящики довіри, відкриті двері, форум театр, конференція партнерів);
- 2) Аналіз наявної ситуації (SWOT-аналіз, дерево проблем);
- 3) Аналіз потреб (групування, ранжування, спільність, визначити пріоритетність, дерево проблем);
- 4) Генерація потреб (Можна включити в опитування або фокус-групу, брейншторм, обговорення, «Світове кафе», мозковий штурм);
- 5) Фільтрування ідей (SMART-цілі, визначення принципів, цінностей, статуту);
- 6) Реалізація ідей та цілей (таблиці «Історії змін», фасилітація, «Перемоги-досвід-майбутнє», SCRUM-дошка, святкування перемог).

Для того, щоб організувати процес реалізації ідей, перш за все, потрібно сформувати сталі робочі групи для кожного з напрямів. Необхідно дати вибір, нехай кожен обирає той напрям, який йому найбільш імпонує. Другий важливий фактор — це регулярні зустрічі команди.

Важливою складовою для керівника є управління фінансово-господарською діяльністю. Багато дослідників акцентують свою увагу на

необхідності здобуття директорами шкіл додаткової економічної освіти. Пошук і залучення ресурсів, у тому числі додаткових коштів, сьогодні часто називають англійським словом «фандрейзинг». Для того, щоб знайти для школи нові можливості залучати додаткові кошти, необхідно мати певні знання та навички.

Хорошим варіантом залучення додаткових коштів є комунікація з батьками, громадами, волонтерами, або створення власного благодійного фонду. При цьому, така діяльність буде значно ефективнішою при наявності позитивного іміджу закладу.

Сьогодні все більше можна почути слово маркетинг, яке застосовують і до діяльності закладів освіти. Концепція маркетингу в освіті має передбачати здійснення постійного пошуку нових способів задоволення освітніх потреб суспільства, впровадження інновацій, розробку освітніх програм.

Основними напрями діяльності керівника школи з позиції освітнього маркетингу є: вивчення ринку освітніх послуг; врахування вимог ринку в організації педагогічного процесу; орієнтування стратегії маркетингу на перспективу; урізноманітнення форм і видів освітніх послуг; сприяння розвитку професіоналізму учителів, персоналу; запровадження інновацій; забезпечення переваг свого закладу освіти в умовах конкуренції.

Засобом створення іміджу є комунікативна політика закладу освіти, до якої належать такі чинники:

- реклама – презентація школи та головної ідеї через ЗМІ;
- стимулювання «збуту» – короткотермінові стимули для заохочення споживачів до отримання послуг;
- Public Relations – діяльність, спрямована на формування позитивного іміджу шляхом встановлення зв'язків з різними цільовими аудиторіями та поширення інформації про ідеї та послуги закладу, яка подається як новина;
- прямий маркетинг – безпосереднє спілкування з споживачами освітніх послуг.

Слід пам'ятати, що маркетингова діяльність в освіті стає дедалі більш необхідною і надає нові можливості. Для споживачів – це можливість розширити

можливості задоволення своїх потреб. Для вчителів – можливість самореалізації. Для керівників – можливість визначити нову стратегію управління школою, забезпечити умови розвитку школи, більш ефективно управляти ресурсами школи.

Отже, управлінська культура керівника закладу освіти характеризується значною компонентністю і є складовою загальної культури директора, виступає важливим чинником формування позитивного іміджу школи, складним ціннісним утворенням. Наразі, існує багато методик та прийомів вдосконалення і розвитку управлінської культури, реалізація яких може значно допомогти керівникам в забезпеченні ефективного управління колективом, фінансово-господарською діяльністю та діяльності закладу освіти в цілому.

3.2. Тренінг як ефективний метод формування управлінської культури керівника закладу освіти

Все більшої популярності набирає такий метод навчання як тренінг. Тренінг (від англ. «to train» – вчити, тренувати) – це форма спеціально організованого спілкування, психологічний та педагогічний вплив якого ґрунтується на активних методах групової роботи.

На думку І. Беґа, тренінг є «складовою підготовки спеціалістів різного профілю – керівників, педагогів, лікарів, новим напрямом, що передбачає загальний вплив на особистість, створює оптимальні умови для регуляції цілісного організму, а також сприяє підвищенню емоційної стійкості випускників вищих навчальних закладів» [10].

Тренінг визначається і як засіб перепрограмування моделі управління поведінкою та діяльністю, що вже існує в людини. Сьогодні існує декілька видів тренінгу: тренінг партнерського спілкування, тренінг сенситивності та тренінг креативності, що пов'язані з психогімнастичними вправами, які націлені на

формування та розвиток умінь, навичок і настанов ефективного спілкування [73, с. 10-15].

Тренінг в освіті розглядається як форма активного навчання, спрямована на оволодіння учасниками певними знаннями, технологіями, навичками та інформацією; під час навчання майбутні управлінці виконують тренінгові вправи адаптовані до майбутньої професійної діяльності під керівництвом викладача-тренера на основі спеціально підготовлених інструктивно-методичних матеріалів відповідних сучасним вимогам до професійної діяльності.

Тренінг як метод навчання у процесі формування управлінської культури керівника закладу освіти можна розглядати як групу методів, спрямованих на розвиток здібностей до навчання та оволодіння будь-яким складним видом діяльності. Метою навчального тренінгу є формування знань, умінь і навичок організації різних видів педагогічної діяльності; виховання особистісного ставлення до складових майстерності керівника.

Інформаційне повідомлення, міні-лекції, мозковий штурм, рольова гра, робота в малих групах, групова дискусія (круглий стіл, засідання експертної групи, форум тощо) є основними формами роботи, які використовуються під час тренінгу щодо формування управлінської культури керівника закладу освіти.

Тренінги в навчанні передбачають інформування про певні соціально-педагогічні явища; здобуття учасниками професійно значущих знань та умінь; формування навичок управління, співпраці і толерантного ставлення до осіб, які їх оточують; формування навичок комунікативної взаємодії; презентації та відстоювання власної управлінської позиції; формування вмінь адекватно оцінювати власні можливості, переборювати труднощі і шукати шляхи самовдосконалення та конструктивного розв'язання проблемних і конфліктних ситуацій; формування управлінської культури.

Основними педагогічними умовами успішного проведення тренінгу є: чітка цільова установка, обґрунтований вибір змісту інформаційно-освітнього матеріалу відповідно до пізнавальної та методичної потреби учасників тренінгу,

пошуковий характер заняття, доброзичливість, довіра учасників гри один до одного, дотримання встановлених правил.

Для керівників закладу освіти було розроблено тренінг «Формування та вдосконалення управлінської культури керівника закладу освіти» (Додаток 4). Мета тренінгу полягає в актуалізації інтересу до змісту управлінської діяльності; посиленні позитивного самосприйняття у професії та впевненості у власній здатності самостійно вирішувати питання планування й розвитку професійної кар'єри в організації; набутті навичок ділового спілкування, вирішенні конфліктних ситуацій, прийнятті управлінських рішень, управлінні фінансово-господарською діяльністю та діяльністю організації відповідно сучасним вимогам.

Після проходження курсу слухачі повинні знати:

- загальні теоретичні відомості про управління;
- зміст і передумови процесу професійно-управлінського самовизначення особистості;
- сучасні вимоги до управлінської діяльності;
- шляхи побудови професійної кар'єри.
- технології та прийоми ефективного спілкування, управління конфліктами, успішного прийняття рішень та створення стратегії і маркетингової кампанії школи.

А також вміти:

- застосовувати теоретичні знання на практиці;
- формувати ефективну команду;
- застосовувати навички ефективного спілкування з учасниками освітнього процесу, громадою, волонтерами; професійно підбирати кадри та розподіляти обов'язки; заохочувати колектив до креативності та участі в навчально-виховному та управлінському процесі;
- управляти конфліктними ситуаціями;
- формувати стратегію та місію закладу освіти;

– організувати процес маркетингової кампанії закладу.

Даний тренінг складається зі вступної, основної та заключної частин, що становить 8 занять по 1-2 год. (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

План тренінгової програми формування та вдосконалення управлінської культури керівника закладу освіти

№	Структура заняття	Матеріали та обладнання	Тривалість
1	– Вступне слово, знайомство з групою, оголошення правил, вивчення очікувань учасників. – Вправа «Знайомство» – Вправа «Правила нашої групи» – Вправа «Автопортрет» – Міні-лекція по темі заняття – Анкета «Незавершені речення» – Метод самооцінки за А.Г. Шмельовим – Підбиття підсумків	Візитки, зошити, ручки, маркери; презентація теоретичного матеріалу; бланки вправ та методик.	5 хв. 5 хв. 5 хв. 15 хв. 25 хв. 20 хв. 30 хв. 10 хв.
2	– Привітання, міні-лекція по темі – Рольова гра «Співбесіда» – Вправа «Зламани квадрати» – Підбиття підсумків	Презентація теоретичного матеріалу, роздруківка пам'ятки-рекомендації, бланки вправ та методик	25 хв. 30 хв. 10 хв. 10 хв.
3	– Привітання, міні-лекція по темі – Вправа «Активне слухання» – Метод «Прес» – Вправа «Ні» – Вправа «Критика» – Підбиття підсумків	Презентація теоретичного матеріалу, бланки вправ та методик	25 хв. 15 хв. 20 хв. 15 хв. 10 хв. 10 хв.
4	– Привітання, міні-лекція по темі – Вправа «Айсберг» – Рольова гра «Розв'яжемо конфлікт разом» – Підбиття підсумків	Презентація теоретичного матеріалу, бланки вправ та методик	30 хв. 15 хв. 15 хв. 10 хв.
5	– Привітання, міні-лекція по темі – Імітація спільної наради на обрану тему – Підбиття підсумків	Презентація теоретичного матеріалу, бланки вправ та методик	30 хв. 30 хв. 10 хв.
6	– Привітання, міні-лекція по темі – Вправа «Побудова стратегії» – Підбиття підсумків	Презентація теоретичного матеріалу, бланки вправ та методик	25 хв. 40 хв. 10 хв.
7	– Привітання, міні-лекція по темі – Вправа «Маркетингова кампанія» – Підбиття підсумків	Презентація теоретичного матеріалу, бланки вправ та методик	25 хв. 40 хв. 10 хв.
8	– Метод «ДРІД» – Вправа «Аплодисменти» – Підбиття підсумків тренінгової програми, обмін враженнями	Роздруківки подарунку-порад.	10 хв. 3 хв. 20 хв.

Вступна частина включила у себе знайомство, інформування учасників тренінгу про мету, зміст і кінцевий результат тренінгу; оголошення правил роботи; вивчення очікування учасників. Застосовувалися такі вправи як «Знайомство» (входження і об'єднання учасників в групу; знайомство з членами групи; налаштування на роботу), «Правила нашої групи» (ознайомлення учасників з основними принципами соціально-педагогічного тренінгу, продумування і прийняття правил роботи), «Автопортрет» (надання можливості учасникам замислитися про своє Я, усвідомити свої сильні і слабкі сторони).

Основна частина тренінгу складається з таких тем: «Моє ставлення та уявлення про управління. Мої управлінські можливості», «Формування ефективної команди», «Спілкування та активне слухання», «Управління конфліктами», «Управлінські рішення – головні секрети», «Побудова місії та стратегії», «Маркетингова кампанія». Основна частина містить у собі основні теоретичні поняття (міні-лекції), які стосуються тем тренінгу, самодіагностику та поглиблений самоаналіз, з'ясування напрямів особистісного або групового розвитку, проведення тестування та вправ.

Тема «Моє ставлення та уявлення про управління. Мої управлінські можливості» спрямована на ознайомлення з сутністю управління, обмірковування основних стереотипів управлінської діяльності, основними ролями керівника. Запропоновано пройти анкету «Незавершені речення» для збору інформації про судження, погляди учасників; з'ясування особливостей професійно-управлінської спрямованості; виявлення особливостей управлінських намірів. За допомогою методу «Самооцінки управлінської придатності та рівня професійних домагань» А. Г. Шмельова, можна визначити управлінські можливості учасників; сформувати адекватну самооцінку управлінської придатності; визначити основні психологічні риси управлінця. Підсумками даного заняття є зустрічні запитання, роздуми про зміни у думках щодо сутності і основних компонентів управління. Також, учасникам надано домашнє завдання: запросити п'ятьох колег до наступної зустрічі.

На етапі «Формування ефективної команди» до основної групи учасників (керівників) приєдналися друзі/колеги і заняття розпочинається з рольової гри «Співбесіда» для формування навичок успішного підбору професійних кадрів та правильного розподілу основних обов'язків і ролей. Надано міні-лекцію про основні етапи формування команди і запропоновано пам'ятку-рекомендацію для діяльності керівників на кожній стадії формування команди; класифікацію ролей у команді. Щоб зімітувати групову діяльність та згуртувати членів команди спільною метою для досягнення результату, застосовано вправу «Зламні квадрати», яка закінчилася спільним обговоренням процесу. На закінчення, спільно з учасниками було визначено основні характеристики ефективної команди.

Тема «Спілкування та активне слухання» містить перелік основних умінь ділового спілкування керівника, основні принципи активного слухання і застосовано відповідну вправу «Активне слухання». Обговорено правила висловлення власної думки та позиції, а щоб закріпити даний матеріал, використано метод «Прес», який спрямований на формування умінь правильно доносити та відстоювати власну думку. Важливим умінням для керівника є уміння говорити «ні», тому кожному учаснику надано декілька головних «ні»-стратегій і практичну вправу. Вправа «Критика» застосована для формування навичок успішного спілкування, уміння слухати і поважати іншу думку, відмовляти та сприймати критику відповідно професійного етикету. Проаналізовано основні сучасні канали та засоби внутрішньої комунікації і модель «GROW» – важливий інструмент роботи керівника, а саме індивідуальні зустрічі.

День 4 спрямований для більш чіткого розуміння природи конфліктів і застосовано вправу «Айсберг» (формування розуміння конфлікту, основних ознак конфлікту та способів його уникнення). Учасників ознайомлено з основними прийомами та стратегіями управління конфліктами, які може застосовувати керівник у своїй діяльності. Для практичного закріплення вивченого матеріалу, запропоновано рольову гру «Розв'яжемо конфлікт разом»,

у якій пропонується змодельовати певну конфліктну ситуацію з життя школи та покроково визначити шлях її розв'язання.

«Управлінські рішення – головні секрети» містить перелік правил та вимог прийняття рішень, основних технологій колективного спілкування й прийняття рішень (Коло (тригерна техніка), Балінтівська група, Конференція ідей, Дискусія-66, Метод 635, Японська кільцева система кінгісе, Колективний блокнот, Опитування за допомогою карток). Практична вправа імітації спільної наради педагогів з іншими фахівцями на вибрану тему за допомогою технології групової дискусії та дерева проблем спрямована на формування навичок спілкування та активного слухання; формування навичок колективного прийняття рішень; практичне ознайомлення з технологіями колективного прийняття рішень.

Для набуття навичок побудови місії та стратегії школи, керівників ознайомлено з поняттям освітньої стратегії, її основними ознаками та шляхами побудови. Запропоновано вправу «Стратегія», яка включає визначення слабких та сильних сторін за допомогою SWOT-аналізу, визначення місії, візії, цінностей та правил взаємодії на основі яких формується стратегія. На завершення, учасникам подано інформацію про організацію процесу реалізації стратегій та ідей.

Тема «Маркетингова кампанія» складається з міні-лекції про освітній маркетинг, його вплив на імідж закладу освіти, обговорення основних напрямів діяльності керівника з позиції освітнього маркетингу та вправи «маркетингова кампанія» на формування навичок стратегічного планування, ознайомлення з основними складовими маркетингової кампанії та проектування позитивного іміджу закладу освіти. Учасникам запропоновано підготувати і презентувати маркетинговий проєкт школи, який би складався з:

- визначення основної ідеї та цілі;
- розроблення логотипу, гербу школи;
- розроблення слогану, кредо школи;
- визначення ідеології закладу;

- підготовки інформаційної кампанії;
- визначення способів формування позитивного іміджу закладу.

Заключна частина містить підбиття підсумків тренінгу, оцінку досягнення цілей тренінгу, зняття напруги шляхом використання релаксаційних вправ та відповіді на запитання. Застосовано вправи «ДРІД», де учасники висловлюють свої думки щодо таких питань:

1. Д – дії (Що робили? Що пам'ятаєте?).
2. Р – рефлексія (Які відчуття, реакція?).
3. І – інформація (Яку інформацію одержали? Які висновки зробили?).
4. Д – дії (як ви будете діяти в майбутньому?).

На згадку, подаровано декілька найосновніших правил зібраних з усього тренінгу. Заключенням усіх занять стала вправа «Аплодисменти», яка спрямована на підбиття підсумків та обмін враженнями.

Таким чином, даний тренінг сприяє розвитку у керівників основних навичок ефективного управління, відповідальності за обрані рішення, стриманості та професійності у спілкуванні, вмінні слухати та довіряти іншим та підвищує рівень управлінської культури в цілому.

Використання тренінгу як методу навчання є досить ефективним способом при формуванні та вдосконаленні управлінської культури у керівників закладів освіти. Адже, застосування тренінгу дає можливість обміну думками, досвідом, виявлення розбіжностей в інтерпретації тих чи інших теоретичних ідей та передбачає формування потрібних навичок та умінь.

Тренінг «Формування та вдосконалення управлінської культури керівника закладу освіти» може застосовуватися при підготовці майбутніх керівників закладів освіти, для розвитку управлінської культури керівників та адміністрації шкіл та для підвищення професійної компетентності працівників закладів освіти.

Висновки до третього розділу

Багато вимог до школи з боку соціуму приходять спонтанно, виникають несподівано і потребують миттєвої реакції суб'єктів управління. Це спонукає заклади освіти самостійно визначати стратегічні дії, які відповідають актуальним запитам споживачів і замовників освіти. Орієнтація школи на динамічне зовнішнє середовище, спрямування на забезпечення актуальних потреб суспільства стають сьогодні основою управління закладом освіти. Саме такий підхід до управління сприяє розв'язанню проблем довгострокового характеру, досягненню нових цілей організації, забезпечує школі можливість урахування й передбачення необхідних змін.

Перетворення директора з виконавця розпоряджень на успішного менеджера є непростим процесом. Тому, важливо зацентувати увагу на основних складових побудови управлінської культури керівника, куди входить: знання основ управління, знання нормативно-правової бази управління освітою, організація діяльності школи та освітнього процесу, економічна діяльність закладу освіти, стиль керівництва, набір відповідних професійних та психологічних якостей, управління часом, комунікації, організація командної діяльності, організаційна культура, планування діяльності школи і формування основної місії та стратегії, навички прийняття управлінських рішень, маркетингова діяльність.

Нами було охарактеризовано основні навички та техніки ділового спілкування («Власне ім'я», «Дзеркало відносин», «Золоті слова», «Підготовка», «Спілкування однією мовою») та активного слухання (використання мови тіла; подання звуків та жестів заохочення; уточнюючі запитання: запитання, які допомагають прояснити ситуацію; резюмування: підсумування основних ідей та почуттів співрозмовника), адже для сучасного менеджера – людини, що працює з іншими, здатність до ефективного спілкування життєво необхідна умова. Запропоновано ознайомитися з такими методами як «Прес», який можна застосовувати для ефективного аргументування та переконання інших у власній позиції; ОІО – опис, інтерпретація та оцінка певного процесу; PLATO – техніка варіювання і визначення важливості у ситуації про яку йду мова.

Важливим інструментом, завдяки якому директор може отримати прибічників та партнерів для реалізації цілей та стратегії школи є командна діяльність в педагогічному колективі та її організація. Процес розвитку школи неможливий без спільних зусиль, і тому керівник як лідер шкільного колективу має забезпечити результативний навчально-виховний процес через діяльність своєї команди. Управлінська діяльність керівника щодо ефективної команди полягає у збалансованому ставленні до трьох складових ефективної командної діяльності: продукт діяльності команди, люди (її члени), процедури (що забезпечують її діяльність). Щоб дослідити ефективність роботи команди, її залученість до освітніх процесів, правильний розподіл ролей і обов'язків, запропоновано використати «Опитувальник Гелопа» та тест розподілу ролей за Р.М. Белбіном.

Для побудови ефективної внутрішньої комунікації у колективі школи, директор може організувати і використовувати такі ресурси: Google-інструменти (можна створювати та редагувати спільні документи, зберігати інформацію, вести спільний календар подій школи); візуалізація в просторі (SCRUM); онлайн додатки та пошта (Telegram, Viber, Facebook); папки для батьків (кожна дитина в школі має спеціальну папку, куди вчитель вкладає всю потрібну інформацію для батьків). Особисті зустрічі керівника з працівником рекомендовано проводити за моделлю GROW, що яке корисним для обох, оскільки цей інструмент допоможе працівнику більш чітко зрозуміти свої цілі, наявні навички, зони розвитку, ролі, які йому\їй більш властиві у команді, а керівник зрозуміє, як може допомогти розвивати команду, поєднуючи особисті цілі працівників з місією та візією школи.

До прийомів, стратегій і тактик успішного регулювання і вирішення конфлікту ми віднесли: «Розширення ресурсів», «Система апеляцій», «Зміна моделей взаємодії», «Зміни в системі винагород», «Об'єднання», «Консультація третьої сторони», «Губка». Найкращим підходом до вирішення конфліктної ситуації буде гнучкість керівника в застосуванні тієї чи іншої стратегії. Треба вміти вибрати таку стратегію, яка буде найкращою за певних обставин.

Щоб забезпечити і полегшити процес прийняття рішень, серед форматів, які будуть найбільш доречними у школі, можемо виділити модель SLC (Successes Learn Change), яка найбільш підходить для аналізу/рефлексії певного процесу (проєкту, уроку, стратегії); модель 3F Мартіна Фарела (Facts Feelings Future) – для аналізу ситуації або підготовки до прийняття рішення; «Світове кафе», яке буде доречним для напрацювання ідей.

Також, визначено важливість вміння визначати основні цілі діяльності школи, її філософію, розроблювати модель школи як соціального інституту в суспільстві, що змінюється, забезпечити її порівняно незалежне становище щодо соціуму, сформувавши шкільну політику. Потрібна наукова орієнтація планування, оцінювання та критичний розгляд можливих шляхів досягнення поставлених цілей, запровадження тих чи інших інновацій, які є актуальними сьогодні. Щоб ефективно визначити спільні цілі, стратегію та місію, варто звернутися до SWOT-аналізу, анкетування, мозкового штурму, SCRUM-дошок, SMART-цілей, дерева проблем.

Неможливо обійти і маркетингову діяльність директора. Це ще один з нових і необхідних елементів функціонування успішної організації, який впливає не лише на діяльність директора, а й на споживачів та педагогів даної структури. Варто орієнтуватися у таких складових як реклама, стимулювання «збуту», Public Relations, прямий маркетинг.

Щоб забезпечити вдосконалення та розвиток наведених складових управлінської культури керівника закладу освіти, було запропоновано такий метод навчання як тренінг, який сприяє розвитку у керівників відповідальності за обрані рішення, стриманості та професійності у спілкуванні, вмінні довіряти іншим, ефективно управляти конфліктами та приймати управлінські рішення.

Для керівників закладу освіти було розроблено тренінг «Формування та вдосконалення управлінської культури керівника закладу освіти». Даний тренінг складається зі вступної, основної та заключної частин.

Вступна частина включила у себе знайомство, інформування учасників тренінгу про мету, зміст і кінцевий результат тренінгу; оголошення правил роботи; вивчення очікування учасників.

Основна частина тренінгу складається з таких тем: «Моє ставлення та уявлення про управління. Мої управлінські можливості», «Формування ефективної команди», «Спілкування та активне слухання», «Управління конфліктами», «Управлінські рішення – головні секрети», «Побудова місії та стратегії», «Маркетингова кампанія». Основна частина містить у собі основні теоретичні поняття (міні-лекції), які стосуються тем тренінгу, самодіагностику та поглиблений самоаналіз, з'ясування напрямів особистісного або групового розвитку, проведення тестування та вправ.

Заключна частина містить підбиття підсумків тренінгу, оцінку досягнення цілей тренінгу, зняття напруги шляхом використання релаксаційних вправ та відповіді на запитання.

ВИСНОВКИ

Розвиток школи починається із професійного зростання її директора. Для нього професійний розвиток – це, насамперед, вихід за межі повсякденних справ, коли послідовність звичних управлінських дій перестає бути основним тлом діяльності керівника. У контексті гуманізації сучасного освітнього простору відбувається переосмислення ціннісних орієнтирів щодо формування особистості менеджера, керівника освіти. Нині соціальному замовленню суспільства відповідає такий керівник освіти, який має не лише високий рівень професійної компетентності та майстерності в організаційно-управлінській діяльності, а й прагне і вміє перетворювати останню на творчий процес, партнерську взаємодію суб'єктів освіти, в якій максимально повно розкривається і самореалізовується кожна із особистостей працюючого колективу. Наявні зміни і зумовили вибір даної теми дослідження.

Дослідженням проблем теорії управління та становлення управлінської культури займалися як представники зарубіжного кола, так і вітчизняні вчені. Аналізуючи теоретичний матеріал, а саме філософський, педагогічний та психологічний аспекти з проблеми формування та визначення управлінської культури керівника освітньої установи, робимо висновок, що за останні роки помітно зросла зацікавленість вчених, педагогів у вивченні даного питання, що говорить про її важливість і соціальну значущість.

Аналізуючи законодавство та нормативно-правову базу України, управлінська діяльність директора закладу освіти дуже різноманітна і визначається обширною сукупністю функцій. У загальному вигляді, у своїй роботі директор керує діяльністю учасників освітнього процесу; веде фінансово-господарську діяльність; визначає та приймає рішення щодо стратегії, місії, мети і завдань розвитку закладу, коло обов'язків працівників; організовує навчально-виховний процес; розробляє, затверджує і впроваджує програми розвитку навчального закладу, освітні програми; навчальні плани, курси; контролює виконання професійних зобов'язань працівників школи; забезпечує організацію

роботи щодо задоволення освітніх потреб громадян тощо. Ефективне забезпечення усіх функцій, які висуваються до керівника, вимагають відповідної фахової підготовки у вищих закладах освіти або закладах післядипломної освіти, де мають бути сформовані необхідні професійні знання, уміння, навички, які надади б можливість адаптуватися до змін в організації. Формування професіоналізму майбутнього фахівця вимагає не лише розуміння та уявлення структури, змісту, та характеристик професійних здібностей, професійної компетентності, а й психологічної готовності – всієї сукупності складових професійної діяльності фахівця. Ефективність підготовки майбутніх менеджерів до управління в організації залежить від вдало спланованого процесу навчання, який має складатися з двох частин: освітньої та науково-дослідної. Аналіз навчальних програм, свідчить про недостатню увагу до розвитку психологічної готовності менеджерів та застосування нових знань на практиці.

Контент-аналіз виявив, що управлінська культура є частиною професійно-педагогічної культури та складовою професійної компетентності. Можна констатувати, що управлінська культура керівника – 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, вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління.

Для більш детального вивчення та розуміння управлінської культури, її складових і чинників формування, було проведено дослідження на базі практики у Вараській загальноосвітній школі I-III ступенів №4 Вараської міської ради. Дослідження складалося з двох основних етапів:

- 1) аналізу наявного стану управлінської культури керівника закладу освіти, який включав дослідження основних видів управлінської культури: економічної, комунікативної, інформаційної, соціально-психологічної, менеджерської, адміністративної, правової;
- 2) визначення балансу якостей та основних характеристик лідерства та

керівництва.

На першому етапі, участь у дослідженні взяли дві групи: керівник закладу освіти та адміністрація школи, що дозволило краще визначити рівень управлінської культури та дати характеристику управлінської культури керівника. Для керівника, було підготовлено бланк, який складається із 30 факторів управлінської культури керівника і було запропоновано оцінити за визначеною шкалою рівень притаманності тих чи інших факторів.

Аналіз результатів дозволив визначити стан управлінської культури керівника Вараського закладу освіти № 4. Відповідно, сума становить 129 балів, що говорить про наявність високого рівня управлінської культури, який характеризується високим рівнем взаємодії та взаємопідтримки у колективі, умінням будувати систему інформаційного забезпечення навчально-виховного процесу та їх управління, умінням налагоджувати стосунки із зовнішнім середовищем, здатністю приймати оптимальні рішення, умінням делегувати, умінням підтримувати соціально-психологічний клімат в колективі. Яскраво вираженою є система особистісних якостей керівника таких, як: професіоналізм, демократичність, гуманність, повага та довіра до людини, чесність, високий рівень загальної культури, організованість, відповідальність, комунікативність, толерантність, емпатичність, бажання до саморозвитку, стресостійкість.

За видами управлінської культури, високі показники становлять комунікативна культура (88%), адміністративна та правова культури (99%), менеджерська культура (85,4%) та соціально-психологічна культура (84%). Труднощі виникли в оцінюванні економічної (80%) та інформаційної (80%) культури, що пояснюється недостатніми знаннями фінансово-господарської діяльності та налаштування правильної внутрішньої, зовнішньої комунікації.

Анкетування для адміністрації школи дозволило визначити стосунки персоналу та керівництва, соціально-психологічний клімат у колективі, форму комунікацій, професійні та моральні якості директора, його вміння вирішувати конфлікти у колективі, вміння розпоряджатися ресурсами та ставити завдання. Участь у дослідженні взяли: 3 заступника з навчальної роботи, заступник з

виховної роботи та заступник з господарської роботи, 3 педагога профільних предметів, разом 8 чоловік.

Проаналізувавши відповіді, можна зробити такі заключення, що серед якостей керівника, які найбільше подобаються працівникам є об'єктивність і точність, не використання влади у своїх інтересах, знання своїх обов'язків та обов'язків підлеглих (62,5%). На думку досліджуваних, щоб досягти успіху керівник повинен бути компетентним і з великим бажанням робити власну справу (50%). Свого керівника, респонденти охарактеризували як працелюбного, сумлінного і відданого своїм інтересам (50%). Стосунки між керівником та підлеглими функціонують у межах професійних обов'язків з дотриманням прав і обов'язків з обох сторін (75%) і характеризуються керуванням безособовими проявами економічної та політичної сили (75%). Конфлікти у закладі вирішуються з посиланням на правила, процедури поведінки і визначення відповідальності (62,5%). Працівники добре обізнані у своїх професійних обов'язках, цілях та завданнях.

Отже, дане дослідження показало, що керівник закладу освіти добре володіє теорією управління, має достатні професійні знання, якості і навички для ефективного управління. В той же час, співставивши дані обох досліджень першого етапу, спостерігаємо невідповідність деяких складових. Організація роботи у школі не відзначається своєю гнучкістю; наявними є прояви жорсткості управління, але це не завжди несе негативний характер, особливо якщо справа йде про дотримання правил безпеки учасників навчального процесу; взаємовідношення між колективом і керівником характеризуються позитивно, але здебільшого у професійних межах.

На другому етапі було визначено співвідношення якостей лідера і керівника. Щоб перевірити даний аспект, нами було розроблено анкетування, яке складається з двох блоків.

Блок №1 («Менеджерська атестація») спрямований на визначення балансу якостей керівника-лідера за трьома основними показниками: скромність, чуйність та прагнення до діяльності. За результатами:

1. Показник «скромність» характеризує керівника як людину, яка часто хвалить своїх колег, готова виконувати менш кваліфіковану роботу заради команди та вміє просити пробачення і приймати вибачення, що значно покращує взаємовідносини у колективі, справляє враження надійної особистості. У той же час, респондент не завжди признає свої помилки та недоліки, що може вплинути на виконанні певного завдання або на стосунки з працівниками.

2. Показник «прагнення до діяльності» показав, що керівник готовий робити більше роботи, аніж цього потребує його поточна робота та займатися малопривабливими завданнями; має відчуття відповідальності за успіхи всієї команди; а також, думає про роботу поза нею. Проте, не завжди присутня «пристрасть» до командних цілей, причиною цьому може бути сама постановка цілей, мікроклімат у команді чи симптоми професійного вигорання.

3. Показник «чуйність» показав уміння співпереживати членам своєї команди, проявляє інтерес до їх життя; вміння слухати і прислухатися до інших. Але, респондент не зовсім має уявлення про те, що відчувають його колеги під час спілкування з ним і який вплив мають його слова і дії на інших.

Щоб проаналізувати поведінку керівника в екстремальних ситуаціях, його вміння дотримуватися професійного етикету, взаємодіяти з середовищами, вміло показувати лідерські якості було розроблено блок 2, який складається з 10 змодельованих ситуацій.

За даним дослідженням, керівник володіє лідерськими якостями, які проявляються у відносинах з працівниками (інтерес до життя, підтримка, уміння слухати, просити і приймати вибачення, співпереживання), в умінні адаптуватися до змін (швидко реагувати на кризові ситуації, конфлікти, перелаштувати власну поведінку, підтримувати інноваційний розвиток та застосовувати нові методи навчання), вирішувані конфліктів (організація круглого столу для обговорення причин конфлікту і способу його вирішення), постійному самонавчанні (розвиток особистих та професійних якостей).

Удосконалення управлінської культури керівника закладу освіти окрім знання теоретичних відомостей менеджменту, нормативно-правової бази,

ведення документації та фінансово-господарської діяльності, включає такі важливі інструменти як спілкування та активне слухання, управління конфліктами, організація командної діяльності, формування організаційної культури, побудова місії та стратегії школи, технології колективного прийняття управлінських рішень, залучення додаткових коштів у діяльність закладу освіти та маркетингова діяльність. У своїй роботі директору необхідно орієнтуватися в основних тактиках, прийомах і стратегіях управління процесами, використовувати на практиці новітні методики, моделі та інформаційні технології.

Щоб забезпечити вдосконалення та розвиток складових управлінської культури керівника закладу освіти, було запропоновано такий метод навчання як тренінг. Для керівників закладу освіти було розроблено тренінг «Формування та вдосконалення управлінської культури керівника закладу освіти».

Вступна частина включила у себе знайомство, інформування учасників тренінгу про мету, зміст і кінцевий результат тренінгу; оголошення правил роботи; вивчення очікування учасників.

Основна частина тренінгу складається з таких тем: «Моє ставлення та уявлення про управління. Мої управлінські можливості», «Формування ефективної команди», «Спілкування та активне слухання», «Управління конфліктами», «Управлінські рішення – головні секрети», «Побудова місії та стратегії», «Маркетингова кампанія». Основна частина містить у собі основні теоретичні поняття (міні-лекції), які стосуються тем тренінгу, самодіагностику та поглиблений самоаналіз, з'ясування напрямів особистісного або групового розвитку, проведення тестування та вправ.

Заклучна частина містить підбиття підсумків тренінгу, оцінку досягнення цілей тренінгу, зняття напруги шляхом використання релаксаційних вправ та відповіді на запитання.

Отже, обрана директором школи концепція діяльності – функціонувати, тобто відповідати зовнішнім вимогам, бути не гіршим за інших, чи інтенсивно розвиватись, змінюватись, якісно підвищуючи свій професіоналізм і

стимулюючи саморозвиток колективу, – визначатиме рівень досягнень випускників школи і способи їх подальшого життя. Тому, розвиток управлінської культури виступає як один з головних чинників ефективного управління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ ТА ЛІТЕРАТУРИ

1. Андрущенко В. Поняття культури: філософський дискурс на рубежі століть / В. Андрущенко // Вісник інституту розвитку дитини. Серія: філософія, педагогіка, психологія. – 2014. – Випуск 33. – С. 5-9.
2. Бабенко Т.В. Навчальний курс «Основи професійного становлення керівника навчального закладу» / Т. В. Бабенко. – Режим доступу: <https://wiki.cuspu.edu.ua/index.php/>.
3. Бабенко Т.В. Зміст управлінської культури керівника закладу освіти / Т. В. Бабенко // Наукові записи Кіровоградського державного педагогічного університету ім. Володимира Винниченка. – 2015. – Вип. 135. – С. 49-53. – (Серія «Педагогічні науки»).
4. Багатозначність поняття культури [Електронний ресурс]. – Веб-сайт. – Режим доступу: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/culture/10204/>.
5. База даних «Законодавство України» [Електронний ресурс]. – Веб-сайт. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws> (дата звернення 21.01.2020).
6. Бегей В.М. Управління загальноосвітньою школою на демократичних засадах / В.М. Бегей. – Львів: ЛДУ, 1995. – 196 с.
7. Березняк Є.С. Культура управлінської праці / Є. С. Березняк // Освіта України. – 2000. – № 38. – С. 6.
8. Березняк Є.С. Реалізація принципу демократизації в управлінській діяльності директора школи: методичний посібник для керівників школи / Є.С Березняк. – К.:ІСДО, 1996. – 64 с.
9. Бернвальдт Т. Формування мотивації навчальної діяльності майбутніх учителів в умовах сьогодення / Т. Бернвальдт // Рідна школа. – 2011. – № 11. – С. 60-63.
10. Бех І.Д. Виховання особистості : у 2 кн., кн. 2 : Особистісно-орієнтований підхід: когнітивно-практичні засади / І. Д. Бех. – К. : Либідь, 2003. – 344 с.
11. Бідняк М.Н. Організація управління / М.Н. Бідняк. – К.: А.С.К., 2003. – 169 с.

12. Блохіна І.О. Роль керівника вищого навчального закладу у формуванні організаційної культури / І.О. Блохіна // Вісник НТУУ «КПІ». Філософія. Психологія. Педагогіка : збірник наукових праць. – 2007. – № 3 (21). – С. 96-99.
13. Бобровський М.В. Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти / М.В. Бобровський, С.І. Горбачов, О.О. Заплотинська. – Київ, Державна служба якості освіти, 2019 – 240 с.
14. Бойко І.І. Професійна компетентність керівника закладу освіти як складова його професійної культури [Електронний ресурс] / І.І. Бойко. – К., 2008. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/peddysk/2009_5/bojko.pdf.
15. Бондар В.І. Теорія і технологія управління процесом навчання в школі / В.І. Бондар; АПН України, Національний педагогічний університет ім. М.П. Драгоманова. – К., 2000. – 192 с.
16. Букач М. Вплив мистецтва на формування педагогічної культури вчителя / М. Букач // Шкільний світ. – 2000. – Вип. 2. – С. 3-4.
17. Вареник І.В. Ефективні методи мотивації і стимулювання персоналу / І.В. Вареник, А.І. Кантур // Молодий вчений. – 2017. – № 6. – С. 391-393.
18. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність керівника / Л.В. васильченко. – Х.: Вид. група «Основа», 2007. – Вип. 3. – 176 с.
19. Вдовиченко Р.Р. Управлінська компетентність керівника школи / Р.Р. Вдовиченко. – Х.: Вид. група «Основа», 2007. – Вип. 1. – 112 с.
20. Великий тлумачний словник сучасної української мови: 250000 / [уклад. та голов. ред. В. Т. Бусел]. – Київ; Ірпінь: Перун, 2005. – 1728 с.
21. Від керівника до лідера: практичні поради для директорів шкіл та керівників відділів освіти // Центр інноваційної освіти «Про.Світ». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://prosvitcenter.org/>.
22. Вознюк В.С. Позитивний імідж навчального закладу й управлінська культура його керівника / В.С. Вознюк // Педагогічний пошук. – 2016. – № 2. – С. 12-16.

23. Воропаєва В.Г. Культура як предмет соціально-філософського дискурсу / В.Г. Воропаєва // Гуманітарний вісник Запорізької державної інженерної академії. – 2012. – Вип. 51. – С. 177-190.
24. Галіцина Л.В. Керівник: мистецтво стратегії і тактики / Людмила Галіцина. – К.: Шк. світ, 2010. – 128 с.
25. Гірняк О.М. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти / О.М. Гірняк, П.П. Лазановський. – К.: Магнолія плюс; Л.: Новий світ, 2003. – 336 с.
26. Гомонюк О.М. Основні підходи до визначення поняття «педагогічна культура» / О.М. Гомонюк // Збірник наукових праць Хмельницького інституту соціальних технологій Університету «Україна». – 2012. – Вип. 5. – С. 53-57.
27. Горальський А. Правила тренінгу творчості / А. Горальський. – Л.: ВНТЛ., 1998. – 52 с.
28. Григораш В.В. Директору про організаційну діяльність / В.В. Григораш // Управління школою. – 2007. – № 22-23. – С. 2-33.
29. Гуменюк В.В. Професійна культура керівника як фактор формування іміджу навчального закладу / В. В. Гуменюк // Педагогічний пошук. – 2016. – № 2. – С. 17-18.
30. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: монографія / Л. І. Даниленко, – К.: Логос, 1998. – 140 с.
31. Даниленко Л.І. Управління інноваційною діяльністю в закладах освіти / Л.І. Даниленко // Імідж сучасного педагога. – 2004. – № 10 (49). – С. 31-33.
32. Данильян О.Г. Філософія: підручник / О.Г. Данильян, В.М. Тараненко. 2-ге вид., допов. і переробл. – Х.: Право, 2012. – 312 с.
33. Демчук В.С. Основи освітнього менеджменту / В.С. Демчук. – К.: Ленвіт, 2007. – 263 с.

34. Діагностика управлінської культури керівників загальноосвітніх навчальних закладів: збірник тестів для керівників закладів освіти / Уклад. Королюк С.В. – Полтава: ПОШПО, 2005. – 32 с.
35. Долгорук О.П. Теоретико-методологічні проблеми професійної підготовки менеджерів у вищих навчальних закладах. Модернізація професійної підготовки менеджерів: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Ніжин, 15 лютого 2018 року) / за заг. ред. О.П. Долгорука, І.В. Ходосенко; Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя. – С. 32-35. – Режим доступу: http://www.ndu.edu.ua/storage/2018/tezu_2018_02_15.pdf.
36. Друкер П.Ф. Практика менеджмента / П.Ф. Друкер. – К., 2003. – 397 с.
37. Дубінський С. Професійна компетентність як важлива складова управлінської культури / С. Дубінський // Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. – 2015. – Вип. 39 (2). – С. 201-204. – (Серія «Економічні науки»).
38. Дудик Н.В. Управлінська культура керівника загальноосвітнього закладу / Н.В. Дудик. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://divovo.in.ua/upravlinseka-kuletura-kerivnika-zagalenoosvitneogo-navchalenog.html>.
39. Єльнікова Г.В. Управлінська компетентність / Г.В. Єльнікова. – К.: Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с.
40. Єльнікова Г.В. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу / Г.В. Єльнікова // Імідж сучасного педагога. – 2005. – № 1-2 (50-51) – С. 23-28.
41. Жигалов В.Т. Основи менеджменту і управлінської діяльності: підручник / В.Т. Жигалов, Л.М. Шимановська. – К.: Вища шк., 1994. – 223 с.
42. Жигір В.І. До питання про управлінську культуру менеджера освіти / В.І. Жигір. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/11_NPE_2013/Pedagogica/2_132185.doc.htm.

43. Закон України «Про освіту» від 16.07.2019 р. № 2145-VIII. [Електронний ресурс]. – Електр. текстові дані. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> (дата звернення 22.01.2020).
44. Іозіс І. Поняття «професійної культури» у сучасній науці / І. Іозіс // Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології. – 2016. – Вип. 5. – С. 289-297.
45. Калініна Л. Професіограма українського директора школи: Моделювання управлінської діяльності директора школи / Л. Калініна // Директор школи. – 2001. – № 3. – С. 1, 13-15
46. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти / Л.М. Карамушка – К.: Ніка-Центр, 2000. – 332 с.
47. Карамушка Л.М. Психологія управління: навчальний посібник / Л.М. Карамушка. – К.: Міленіум, 2003. – 344 с.
48. Ключові новації в освіті. Новий закон України «Про освіту». Нова українська школа // Міністерство освіти і науки України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/BOOKLETTE_INFO-ZAKON-2018_PRESS.pdf.
49. Коваль А.П. Ділове спілкування: навчальний посібник / А.П. Коваль. – К.: Либідь, 1992. – 279 с.
50. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту: навчальний посібник / Н. Л. Коломінський. – К.: МАУП, 1996. – 176 с.
51. Королюк С.В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія / С.В. Королюк, – Полтава, 2007. – 168 с.
52. Королюк С.В. Управлінська культура керівника школи / С.В. Королюк // Постметодика. – 2003. – № 5-6. – С. 85-88.
53. 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.

54. Королюк С.В. Управлінська культура керівника ЗНЗ: лекції з курсу «Освітній менеджмент та самоменеджмент керівника» / С.В. Королюк. – Полтава: ПОШПО, 2003. – 108 с.
55. Котлер Ф. Маркетинг от А до Я / Ф. Котлер. – С-Пб.: Нева, 2003. – 224 с.
56. Кравчук О.С. Тренінг як ефективний метод формування управлінської культури майбутнього керівника навчального закладу / О.С. Кравчук. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://eprints.zu.edu.ua/19855/1/%D0%9A%D1%80%D0%B0%D0%B2%D1%87%D1%83%D0%BA.pdf>.
57. Кравчук О.С. Управлінська культура керівника навчального закладу як чинник ефективного функціонування освітньої установи / О.С. Кравчук // Витоки педагогічної майстерності. – 2015. – Вип. 15. – С. 144-148. – (Серія «Педагогічні науки»).
58. Крамчанін В.М. Управлінська культура керівників закладів освіти як психолого-педагогічний феномен / В.М. Крамчанін. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp11/1/Kramchanin.pdf.
59. Лебідь О.В. Формування професійної культури майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу в умовах магістратури: автореф. дис... канд. пед. наук: [спец.] 13.00.04 / Лебідь Ольга Валеріївна – Бердянськ, 2012. – 187 с.
60. Лук'янчук Г.А. Управлінська культура керівника закладу освіти в адаптивних умовах як вагомий чинник розвитку цивілізованого суспільства / Г.А. Лук'янчук // Педагогічний пошук. – 2019. – № 2. – С. 7-12.
61. Мальцев Е. Управлінські рішення в нових умовах / Е. Мальцев. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://open.kmbs.ua/decision-making-new/>.
62. Мармаза О.І. Організаційна культура управління / О.І. Мармаза // Управління школою. – 2003. – №7 – с. 19-23.

63. Маслов В. Психологічна основа моделі компетентності директора школи / В. маслов // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003. – № 1. – С. 12.
64. Молчанова Ю. Психологічна підготовка керівних кадрів освіти: актуальні питання формулювання мети і завдань / Ю. Молчанова // Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. – 2011. – № 3. – С. 221-228.
65. Олешко П.С. Формування професійної компетентності керівника закладу освіти в умовах інноваційного освітнього середовища / П.С. Олешко // Науковий часопис НПУ ім. М. П. Драгоманова. – 2018. – Вип. 64. – С. 156-162. – (Серія «Педагогічні науки: реалії та перспективи»).
66. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури / Ю.І. Палеха. – К.: ЄУФІМБ, 2002. – 211 с.
67. Педагогічний словник / за ред. дійсн. члена АПН України М. Д. Ярмаченка. – К.: Педагогічна думка, 2001. – 516 с.
68. Пендальчук В.М. Складові управлінської культури керівника освітньої установи в сучасних умовах / В.М. Пендальчук. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <https://pendalchuk.nethouse.ua/articles/92389>.
69. Підготовка магістра за спеціальністю специфічних категорій 8.000009 «Управління навчальним закладом» // Галузевий стандарт вищої освіти України. – К. : Міністерство освіти і науки України, 2006. – 61 с.
70. Пометун О. Сучасний урок. Інтерактивні методи навчання: науково-методичний посібник / О. Пометун, Л. Пироженко. – К.: А.С.К., 2004. – 192 с.
71. Пометун О. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора / О. Пометун, Л. Середяк, І. Сущенко, О. Янушевич. – Тернопіль: Видавництво Астон, 2005. – 192 с.
72. Примуш Р.Б. Управлінська культура як основа інноваційного управління персоналом / Р.Б. Примуш // Університетські наукові записки. – 2014. – № 3. – С. 218-224.
73. Психогимнастика в тренінге / Под ред. Н.Ю. Хрящевой. – СПб., 1999. – 256 с.

74. Пшенична Л.В. Керівник навчального закладу: навчальний посібник / Л.В. Пшенична. – Суми: Вид-во СумДПУ імені А. С. Макаренка, 2016. – 520 с.
75. Святоха В.А. Вплив управлінської культури керівника вищого навчального закладу на ефективність менеджменту / В.А. Святоха // Теоретичні і прикладні проблеми психології. – 2013. – № 3 (32). – С. 237-242.
76. Сергієнко А. Формування компетентності директора в сучасних умовах розвитку професійно-технічного навчального закладу / А. Сергієнко // Педагогіка і психологія професійної освіти. – 2015. – № 3. – С. 143-148.
77. Сиплива К.С. Гендерні аспекти професійної підготовки менеджера. Модернізація професійної підготовки менеджерів: матеріали Всеукраїнської наук.-практ. конф. (м. Ніжин, 15 лютого 2018 року) / за ред. К.С. Сиплива; Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя. – С. 73-76.
78. Ситніков О.П. Інноваційна модель діяльності керівника навчального закладу / О.П. Ситніков // Вісник післядипломної освіти. – 2016. – Вип. 16. – С. 134-145.
79. Сластенин В.А. Формирование профессиональной культуры учителя / В.А. Сластенин. – М.: Прометей, 1993. – 178 с.
80. Статистичний аналіз відкритих даних ЄДРПОУ: «Жінки та чоловіки на керівних посадах в Україні». – 2018. – Електрон. Текстові дані. – Режим доступу: http://www.un.org.ua/images/documents/4531/Women_and_Men_in-Leadership_Position.pdf.
81. Сухомлинский В.А. Методика воспитания коллектива / В.А. Сухомлинский. – М.: Просвещение, 1981. – 192 с.
82. Тверезовська Н.Т. Взаємовплив професійно-важливих якостей керівника навчального закладу та стилю його керівництва / Н.Т. Тверезовська // Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. – 2012. – Вип. 175(3). – С. 358-364. – (Серія «Педагогіка, психологія, філософія»).
83. Тимошко Г.М. Проблеми формування та розвитку організаційної культури суб'єктів педагогічного менеджменту в загальноосвітньому навчальному

- закладі / Г.М. Тимошко // Імідж сучасного педагога. – 2015. – Вип. 8. – С. 10-14.
84. Турнер Д. Ролевые игры. Практическое руководство / Д. Турнер. – С-Пб.: Питер., 2002. – 352 с.
85. Управлінська культура як системне поняття: сутність, структура, тенденції зміни [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://stud.com.ua/86983/menedzhment/upravlinska_kultura_sistemne_ponyattya_sutnist_struktura_tendentsiyi_zmini.
86. Усатенко В.М. Розвиток організаційної культури навчального закладу як проблема педагогічного дослідження / В.М. Усатенко // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. – 2017. – Вип. 142. – С. 195-199. – (Серія «Педагогічні науки»).
87. Філоненко О. Співвідношення стилів керівництва в управлінні навчальним закладом / О. Філоненко // Наукові записки Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. – 2012. – Вип. 107 (2). – С. 226-233. – (Серія «Педагогічні науки»).
88. Хайитов О.Э. Формирование оптимального стиля управленческой деятельности руководителей / О.Э. Хайитов, Н.С. Файзуллаева // Государственный университет г. Бухара. – 2012. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: [https://VKhnpu_psychol_2012_43\(1\)_29.pdf](https://VKhnpu_psychol_2012_43(1)_29.pdf).
89. Цибулькін В.В. Письмове та усне офіційне спілкування / В.В. Цибулькін. – Х., 1997. – 254 с.
90. Шанта С.П. Деякі психологічні особливості стилю керівництва організацією / С.П. Шанта, Т.Д. Щербан // Проблеми сучасної психології. – 2013. – Вип. 21. – С. 748-759.
91. Шпалінський В.В. Психологія управління: навчальний посібник для керівників навчальних закладів, практичних психологів, вчителів та вихователів / В.В. Шпалінський, К.А. Помазан. – Харків: Веста: Видавництво «Ранок», 2002. – 128 с.

92. Ягупов В.В. Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема / В.В. Ягупов, В.І. Свистун, М.А. Кришталь, В.М. Король // Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України. Педагогічні та психологічні науки. – 2013. – № 4 (96). – С. 291-301.
93. Яккока Л. Кар'єра менеджера; пер. с англ. – Минск, 2001. – 413 с.
94. Ярковой О.М. Педагогічні засади розвитку управлінської культури державних службовців в умовах післядипломної освіти: автореф. дис... канд. пед. наук: [спец.] 13.00.05 / О.М. Ярковой; Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна. – Х., 2002. – 19 с.
95. Are you a manager or a leader // Forbes. – Website. – URL: <https://www.forbes.com/sites/chuckswoboda/2020/03/02/are-you-a-manager-or-a-leader/#331ad360123e>.

ДОДАТКИ

Додаток 1

Анкета визначення стану управлінської культури керівника закладу освіти

Шановні учасники опитування!

Запрошуємо Вас взяти участь у дослідженні оцінки управлінської культури керівника в системі освіти. Нижче наведені різні фактори управлінської культури. Будь ласка оцініть, наскільки вони Вам властиві за 7 бальною шкалою, де 1 – фактор відсутній зовсім, 5 – фактор повністю властивий, 0 – важко відповісти. У кожному факторі позначте свій варіант відповіді. Дана анкета не потребує Ваших особистих даних, а результати залишаються конфіденційними.

№ п.п.	Фактор	Відповідь
1	Уміння планувати діяльність (власну, підлеглих, стратегічну)	5 4 3 2 1 0
2	Уміння аналізувати діяльність та результати цієї діяльності	5 4 3 2 1 0
3	Уміння приймати раціональні та виважені рішення	5 4 3 2 1 0
4	Уміння підбирати професійні кадри та управляти персоналом	5 4 3 2 1 0
5	Уміння розподіляти функціональні обов'язки	5 4 3 2 1 0
6	Уміння оцінювати діяльність підлеглих на основі розроблених критеріїв	5 4 3 2 1 0
7	Уміння налагоджувати стосунки із зовнішнім середовищем (органами влади, спонсорами освіти, учасниками навчально-виховного процесу в закладі освіти тощо)	5 4 3 2 1 0
8	Уміння ефективно використовувати методи впливу на підлеглих, колектив	5 4 3 2 1 0

9	Здатність до швидкого запровадження інновацій у закладі освіти	5 4 3 2 1 0
10	Уміння створювати відповідні умови для підвищення компетентності підлеглих	5 4 3 2 1 0
11	Наявність системи діагностики потреб працівників та їх мотивів діяльності, особливостей персоналу	5 4 3 2 1 0
12	Знання основних напрямків розвитку освіти в світі, державі, регіоні	5 4 3 2 1 0
13	Знання основ фінансово-господарської діяльності	5 4 3 2 1 0
14	Здатність передбачувати та попереджувати конфліктні ситуації, уміння їх вирішувати	5 4 3 2 1 0
15	Здатність до покращення соціально-психологічного клімату в колективі	5 4 3 2 1 0
16	Знання нормативно-правової бази системи освіти	5 4 3 2 1 0
17	Наявність системи планування та створення іміджу навчальної установи	5 4 3 2 1 0
18	Уміння вести зустрічі, ділові переговори	5 4 3 2 1 0
19	Рівень взаємодії та взаємопідтримки у колективі, комфортність	5 4 3 2 1 0
20	Демократичність відносин (можливість висловлювати свою точку зору, сприйняття думок інших, колегіальність у прийнятті рішень)	5 4 3 2 1 0
21	Наявність особистого стилю поведінки у спілкуванні та управлінні	5 4 3 2 1 0
22	Культура ділового мовлення та документування	5 4 3 2 1 0
23	Мотивація високого рівня етичної, ділової культури (оцінка, підтримка, активізація)	5 4 3 2 1 0
24	Уміння будувати систему інформаційного забезпечення навчально-виховного процесу	5 4 3 2 1 0

	у місті й управління закладами освіти (збір, відбір, аналіз, оцінка, систематизація, передача, зберігання інформації)	
25	Здатність до публічних виступів, ораторське мистецтво	5 4 3 2 1 0
26	Урахування психологічних закономірностей у роботі з персоналом, знання особистісних якостей підлеглих	5 4 3 2 1 0
27	Вплив особистісних якостей на рівень управлінської діяльності (емпатія, зовнішній вигляд, загальна культура)	5 4 3 2 1 0
28	Доцільність і оптимальність використання традицій	5 4 3 2 1 0
29	Участь у традиційних заходах всіх працівників	5 4 3 2 1 0
30	Наявність розробленої тактики та стратегії керівництва діяльністю	5 4 3 2 1 0

Дякуємо за участь!

Додаток 2**Дослідження стану та проблеми управлінської культури керівника закладу освіти****Шановні учасники опитування!**

Запрошуємо Вас взяти участь у дослідженні проблеми управлінської культури працівників освіти. У кожному запитанні позначте свій варіант відповіді. Дана анкета не потребує Ваших особистих даних, а результати залишаються конфіденційними.

1. Якому керівнику Ви надасте перевагу?

- А)** Сильний, рішучий, жорсткий, але справедливий, захищає відданих підлеглих, ставиться до них поблажливо;
- Б)** Об'єктивний і точний, не використовує владу у своїх інтересах, вимагає від підлеглих лише те, що вони мають робити згідно зі своїми службовими обов'язками;
- В)** Уникає суперечок, легко піддається впливу в питаннях, що стосуються виконання завдань, використовує владу для отримання ресурсів, необхідних для виконання робіт;
- Г)** Дбає про особисті потреби інших, використовує своє становище для забезпечення можливостей, що стимулюють роботу підлеглих.

2. Керівник з яким Ви працюєте?

- А)** Працелюбний, сумлінний і відданий своїм інтересам;
- Б)** Відданий і надійний, виконує свої обов'язки і уникає дій, що можуть спричинити суперечності у колективі;
- В)** Висуває ідеї і пропозиції, разом з тим, залюбки надає свободу працівникам у вирішенні окремих питань;
- Г)** Дуже зацікавлений у розвитку свого потенціалу, не має упереджень щодо отримання допомоги, навчання, з повагою ставиться до потреб і цінностей інших, залюбки допомагає їм.

3. На Вашу думку, що має виконувати член організації передусім?

- А)** Особисті накази керівника;
- Б)** Обов'язки, вимоги стосовно власної ролі і наслідувати звичні взірці поведінки;
- В)** Дії і вимоги, що випливають із завдань або професійних обов'язків, із можливостей, енергії і матеріальних ресурсів;

Г) Особисті інтереси.

4. Які керівники досягають успіху в організації?

- А) Розважливі, конкурентоспроможні, ті, які мають сильне прагнення влади;
- Б) Відповідальні, віддані справі організації;
- В) Компетентні і незамінні, з великим бажанням робити власну справу;
- Г) Ефективні і компетентні в особистих взаєминах, прагнуть допомогти рости і розвиватись іншим співробітникам.

5. Як керівництво Вашої навчальної установи відноситься до співробітників?

- А) Так, ніби час і енергія співробітників повністю залежать від людей, що стоять вище за службовим становищем;
- Б) Часом і зусиллями співробітників організації, керівництво розпоряджається в межах обов'язків, дотримується прав і обов'язків з обох боків;
- В) Як до партнера, що пов'язує свої вміння і здібності з загальною справою;
- Г) Як до цікавої і цінної людини, що має свої права.

6. На Вашу думку, чим керується керівництво у відношеннях із співробітниками?

- А) Особистими проявами економічної і політичної сили (винагороди і покарання);
- Б) Безособовими проявами економічної і політичної сили, щоб нав'язати методи і норми виконання робіт;
- В) Обіцянками і обговоренням вимог, що висуваються як постановка завдання, які сприяють досягненню мети шляхом відповідної діяльності вмотивованої особистості;
- Г) Внутрішнім інтересом і задоволенням від очікуваної роботи і (або) участь. Піклуванням про потреби інших людей, які виконують цю діяльність.

7. У якому випадку співробітник має право контролювати діяльність іншого?

- А) Якщо в цього співробітника більше авторитету і влади в організації;
- Б) Якщо він має нормативно визначене право керувати іншим;
- В) Якщо в нього більше знань про виконане завдання;
- Г) Якщо інший розуміє, що допомога і керівництво першого може сприяти його росту і знанням.

8. Що є підставою для постановки завдань?

- А) Особисті потреби і думки тих, хто знаходиться при владі;
- Б) Формальне розподілення обов'язків і відповідальності в системі;
- В) Вимоги до ресурсів і експертні оцінки для виконання робіт;
- Г) Особисті прагнення і необхідність набуття знань окремими членами організації.

9. Завдяки і заради чому здійснюється Ваша робота?

- А) Отриманню винагороди, страху покарання або особистої відданості окремим впливовим особам;
- Б) Виконанню домовлених обов'язків, що підкріпленні санкціями і особистою відданістю організації або системі;
- В) Задоволенню від роботи і досягнень і (або) через особисту відданість ідеї;
- Г) Любові до роботи заради самої роботи, інтересу і повазі до вимог й цінностей співробітників.

10. На Вашу думку, за яких умов люди працюють разом?

- А) Коли цього вимагає вище керівництво або коли розуміють, що можуть використовувати одне одного для особистої винагороди;
- Б) Коли координація і обмін визначаються формальною системою;
- В) Коли їх спільний внесок є необхідним для досягнення мети;
- Г) Коли співробітництво є особисто прийнятим, стимулює і заохочує до змагань.

11. Чи існує суперництво між членами адміністрації у Вашому закладі освіти?

- А) Так, за особисту владу і винагороду;
- Б) Так, за посаду з високим статусом у формальній системі;
- В) Так, за увагу до будь-чийх особистих вимог;
- Г) Ні.

12. Як розв'язується конфлікт у Вашій навчальній установі?

- А) Втручанням вищого керівництва і досить часто ним заохочується, для того щоб зберегти свою владу;
- Б) Вирішується з посиленням на правила, процедури поведінки і визначення відповідальності;
- В) Вирішується через обговорення якості результатів роботи;
- Г) Вирішується за допомогою відкритого і вичерпного обговорення особистих вимог і цінностей

13. На Вашу думку, хто повинен приймати рішення у Вашій навчальній установі?

- А) Людина, яка наділена владою;
- Б) Людина, яка зобов'язана це робити;
- В) Людина, яка краще за інших ознайомена з завданням;
- Г) Людина, яка в цьому дуже заціплена і для якої важливий результат.

14. Як реагують управлінці на оточення?

- А) Джунглі, де всі проти всіх, і той, хто не експлуатує інших, сам експлуатований;
- Б) Впорядкована і раціональна система, де конкуренція обмежена законом, а конфлікти вирішуються шляхом переговорів і компромісів;
- В) Сукупність невизначених форм і систем, які потрібно переформувати і покращити шляхом організації;
- Г) Комплекс потенційних небезпек і можливостей.

15. Визначте за рівнем значущості чинники впливу на управлінську культуру керівника із запропонованих.

- А) Зовнішні чинники (загальний розвиток культури та економіки держави, суспільство, правова забезпеченість, система зовнішніх зв'язків);
- Б) Внутрішні чинники (система знань та умінь керівника, система професійних та особистісних якостей керівника, система мотивів та цінностей, технологія управління освітою);
- В) Варіанти А і Б є однаково значущими;
- Г) Ні один з запропонованих варіантів.

Дякуємо за участь!

Додаток 3

Анкета визначення співвідношення якостей керівництва та лідерства

Шановні учасники!

Запрошуємо Вас взяти участь у опитуванні на визначення балансу Ваших якостей керівника та лідерських позицій. Анкета складається з двох блоків. Оберіть одну з запропонованих відповідей. Дана анкета не потребує Ваших особистих даних, а результати залишаються конфіденційними.

БЛОК 1

Менеджерська атестація

Питання	Часто	Інколи	Рідко
Скромність			
Чи здатен я щиро і без вагань хвалити своїх колег?			
Чи признаю я свої помилки?			
Чи можу я щиро признатися у своїх недоліках?			
Чи готовий(а) я рахувати свої успіхи досягненням команди?			
Чи готовий(а) я виконувати менш кваліфіковану роботу заради команди?			
Чи вмю я просити пробачення і приймати вибачення?			
Прагнення до діяльності			
Чи готовий(а) я робити більше, ніж цього потребує моя поточна робота?			
Чи шукаю я можливості зробити щось поза рамками посадових обов'язків?			
Чи відчуваю я відповідальність за успіхи всієї команди?			

Чи думаю я про роботу поза нею?			
Чи готовий(а) я при необхідності займатися малопривабливими завданнями?			
Чи відношусь я з пристрасстю до командних цілей?			
Чуйність			
Чи розумію я, що відчують мої колеги під час зустрічі і спілкування зі мною?			
Чи вмю я співпереживати членам команди?			
Чи проявляю я інтерес до життя і справ колег?			
Чи вмю я слухати інших?			
Чи маю я уявлення про те, як мої слова і дії впливають на інших?			
Чи здатен(а) я коректувати свою поведінку і манери в залежності від ходу бесіди або відносин?			

БЛОК 2

1. Уявіть, що перед важливим заходом, двоє ключових членів Вашої команди простудилися. Ви:

- 1) Твердо будете наполягати, щоб вони все-таки прийшли;
- 2) Швидко знайдете заміну чи перерозподілете обов'язки;
- 3) Візьмете відповідальність на себе;
- 4) Інший варіант _____.

2. Уявіть, що Вам необхідно виступити з промовою про цілі та завдання на рік. Ваша промова підкреслює:

- 1) Наскільки у Вас велика і дружня команда;
- 2) Значення даних цілей для підвищення продуктивності;
- 3) Лише цілі та завдання для команди;
- 4) Інший варіант _____.

3. Ваша команда показала найвищий результат роботи. Ви:

- 1) Виступите з промовою у якій визначатиметься внесок кожного;
- 2) Запросите команду на святкову вечерю;
- 3) Сплануєте спільний відпочинок поза робочим місцем;
- 4) Інший варіант _____.

4. Уявіть, що Ви прибули на щорічну конференцію. Більшу частину часу Ви проведете за:

- 1) Семінарами, спрямованими на підвищення ефективності роботи команди;
- 2) Семінарами щодо розширення можливостей і кількості працівників;
- 3) Семінарами із встановлення особистих та професійних якостей;
- 4) Інший варіант _____.

5. Уявіть, що Вам необхідно скоротити неефективного працівника. Ви:

- 1) Спокійно поясните про причини скорочення і підбадьорите його;
- 2) Порадите посаду, яка добре підійшла б працівнику;
- 3) Допоможете працівнику скласти план розвитку необхідних професійних навичок;
- 4) Інший варіант _____.

6. Уявіть, що між двома працівниками виник конфлікт. Ви:

- 1) Не будете звертати уваги, вони повинні самі його вирішити;
- 2) Організуєте круглий стіл для обговорення причин конфлікту і способу його вирішення;
- 3) Організуєте спільне завдання для обох працівників;
- 4) Інший варіант _____.

7. Один з працівників вирішив виконати завдання по-своєму. Ваші дії:

- 1) Якщо ідея мені сподобається і це приведе до кращого результату, не буду проти;
- 2) Поставлене мною завдання є обов'язковим для виконання без будь-яких змін;
- 3) Запрошу працівника для обговорення і ми вирішимо як краще виконати завдання;
- 4) Інший варіант _____.

8. Уявіть, що Ваша організація повинна перейти на новий формат роботи. Ви:

- 1) Буду чекати рекомендацій і плану роботи від вищої ланки;

- 2) Буду збирати інформацію про засоби і методики нового формату роботи;
- 3) Самостійно розроблю план роботи;
- 4) Інший варіант _____.

9. Ви приймаєте на роботу працівника, яким професійним якостям і навичкам Ви надасте перевагу:

- 1) Досвід роботи та самостійність;
- 2) Креативність та творчий підхід;
- 3) Стресостійкість та відповідальність;
- 4) Інший варіант _____.

10. Уявіть, що Ваша організація потребує інноваційного оновлення. Ви:

- 1) Швидко запроваджу інновації для ефективності роботи та можливості використовувати нові методи;
- 2) Не буду нічого змінювати, оскільки не вважаю це за потрібне, старі методи теж працюють добре;
- 3) Проаналізую можливість організації, а також ефективність і неефективність таких змін, щоб знати чи варто щось оновлювати;
- 4) Інший варіант _____.

Дякуємо за участь!

Додаток 4

Тренінг формування та вдосконалення управлінської культури керівника закладу освіти

Керівник освітньої установи – це не тільки посада, але і образ мислення, діяльності, життя. Керівник – творець конкретної ділової ситуації. Він не чекає, коли хтось створить йому сприятливі умови для його діяльності, він створює ці умови сам.

Керівники освітніх установ виконують в багаторівневій системі управління освітою ключову роль і знаходяться в центрі соціально-економічних і педагогічних перетворень. Сьогодні не можна керувати, спираючись тільки на свій особистий досвід. Необхідні глибокі знання в області теорії соціального управління, використання досягнень педагогічної і психологічної науки.

Управлінська компетентність керівника освітньої установи в сучасних умовах включає три основні складові: професійно-управлінську культуру, професійно-педагогічну культуру і етично-моральну культуру. Іншими словами керівник повинен володіти високим управлінським потенціалом. Йому треба бути лідером в повному розумінні цього слова: уміти спілкуватися, спонукати працівників до творчої діяльності, відзначати і оцінювати кожне досягнення підлеглого, знаходити вихід з конфліктних ситуацій, бути гранично об'єктивним незалежно від своїх симпатій, підбирати і навчати працівників, уміти підкорятися і дотримувати субординацію, майстерно вести ділові переговори.

Високий рівень управлінської культури характеризується застосуванням демократичного стилю керівництва, сприятливим соціально-психологічним кліматом у колективі, добре розвиненою мережею комунікацій, розвитком творчих здібностей та кар'єрним зростанням підлеглих, задоволеністю власною працею, колегіальним підходом до управління навчальним закладом, широким спектром застосування нововведень, що зумовлено вимогами сьогодення,

використанням сучасних технологій управління та формування керівником стратегії розвитку закладу.

Ефективність управління значно підвищуватиметься, якщо керівник знає вимоги, які ставить до нього сучасне суспільство і удосконалюватиме свої знання та навички.

Мета: актуалізація інтересу до змісту управлінської діяльності; посилити позитивне самосприйняття у професії та впевненість у власній здатності самостійно вирішувати питання планування й розвитку професійної кар'єри в організації; набути навички ділового спілкування, вирішення конфліктних ситуацій, прийняття управлінських рішень, управління фінансово-господарською діяльністю та діяльністю організації відповідно сучасним вимогам.

Після проходження курсу «Тренінг формування та вдосконалення управлінської культури керівника закладу освіти» слухачі повинні знати:

- загальні теоретичні відомості про управління;
- зміст і передумови процесу професійно-управлінського самовизначення особистості;
- сучасні вимоги до управлінської діяльності;
- шляхи побудови професійної кар'єри.
- технології та прийоми ефективного спілкування, управління конфліктами, успішного прийняття рішень та створення стратегії і маркетингової кампанії школи.

Вміти:

- застосовувати теоретичні знання на практиці;
- формувати ефективну команду;
- застосовувати навички ефективного спілкування з учасниками освітнього процесу, громадою, волонтерами; професійно підбирати кадри та розподіляти обов'язки; заохочувати колектив до креативності та участі в навчально-виховному та управлінському процесі;

- управляти конфліктними ситуаціями;
- формувати стратегію та місію закладу освіти;
- організувати процес маркетингової кампанії закладу.

Структура тренінгу:

I. ЕТАП ЗНАЙОМСТВА.

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА:

1) Моє ставлення та уявлення про управління. Мої управлінські можливості.

2) Формування ефективної команди.

3) Спілкування та активне слухання.

4) Управління конфліктами.

5) Управлінські рішення – головні секрети.

6) Побудова місії та стратегії.

7) Маркетингова кампанія.

III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА:

1) Моє управлінське майбутнє.

I. ЕТАП ЗНАЙОМСТВА

Початкові підготування: формування зручної, спокійної атмосфери; розташування стільців у формі кола; наявність матеріалів (підготовлені візитки, зошити, маркери, ручки).

Вправа «Знайомство»

Мета: входження в групу; знайомство з членами групи; налаштування на роботу.

Час – 5 хв.

Інструкція. На початку роботи нашої групи кожен з вас оформить візитку, де має бути вказано тренінгове ім'я. При цьому ви маєте право взяти собі будь-яке ім'я: своє справжнє, ігрове, ім'я свого друга або знайомого, літературного героя і т. д. Надається повна свобода вибору. Ваше тренінгове ім'я повинно бути написано розбірливо і досить крупно. Надалі на всьому протязі занять ми будемо звертатися один до одного по цих іменах. У вас є 5 хвилин для того, щоб вибрати ім'я і зробити свої візитки. Потім по-черзі, називаючи себе, ви поясните, чому взяли саме це ім'я на час тренінгу.

«Правила нашої групи»

Мета: детально ознайомити учасників з основними принципами соціально-педагогічного тренінгу, разом продумати і прийняти правила роботи саме цієї тренінгової групи.

Час – 5 хв.

Після того, як ми вибрали імена і познайомилися, приступимо до вивчення основних правил соціально-педагогічного тренінгу та особливостей цієї форми роботи. У кожній тренінговій групі можуть бути свої правила, але наведені нижче лежать в основі роботи практично всіх груп. Зараз ми обговоримо основні з них, а потім приступимо до вироблення правил роботи саме нашої групи. Тому уважно вислухайте пропоновані правила:

- Довірчий стиль спілкування;

- Спілкування по принципу «тут і зараз»;
- Я-висловлювання;
- Конфіденційність всього, що відбувається в групі;
- Неприпустимість безпосередніх оцінок людини;
- Активність;
- Повага;
- Вимкнення звуку на мобільних пристроях.

Вправа «Автопортрет»

Мета: дати можливість учасникам замислитися про своє Я, усвідомити свої сильні і слабкі сторони.

Час – 15 хв.

Інструкція. Один з найближчих людей, якого ви, напевно, добре знаєте, ви самі. Дійсно, хто краще вас знає ваші особливості, звички, бажання. Кожен з вас протягом 5 хвилин повинен скласти детальну психологічну самохарактеристику, що включає не менше 5 сильних і слабких сторін своєї особистості. У цій характеристиці не повинно бути зовнішніх прикмет, за якими можна відразу вас пізнати. Це повинен бути психологічний опис вашого характеру, ваших уподобань, поглядів на світ, на взаємини людей. Після написання характеристик ви здасте їх мені. Змішавши листи, ми почнемо зачитувати «автопортрети». Решта членів групи повинні за текстом дізнатися автора. Ви маєте право вносити корективи в автопортрет учасника.

II. ОСНОВНА ЧАСТИНА

День 1. Моє ставлення та уявлення про управління. Мої управлінські можливості.

Початкові підготування: формування зручної, спокійної атмосфери; розташування стільців у формі кола; наявність попередньо підготовленої презентації теоретичного матеріалу; наявність попередньо заготовлених бланків вправ та методик; наявність матеріалів необхідних для роботи (зошити, маркери, ручки).

У чому ж полягає сутність управління? Це можна уявити собі так: особа (керівник, управлінець) впливає на іншу особу (працівника, групу) з метою виконання певної діяльності чи роботи. В сфері практичної реалізації, може скластись таке враження, що керівник «змушує» підлеглого виконати певну діяльність (управляє). Але з позиції психології джерелом активності є сама людина, що її реалізує (тобто суб'єкт діяльності). Відтак, змусити людину виконати певну діяльність не можливо, можливо тільки створити умови, за яких вона сама проявить активність у відповідному (потрібному) напрямку.

Отже, діяльність із координації роботи людей-членів організації і складає суть управління. У нашому випадку координації потребують такі рівні стосунків:

- директор – учителі;
- директор – батьки;
- учителі – учні;
- директор – учні;
- учителі – батьки;
- педагогічний колектив – громада.

У своєму житті ми не раз піддавалися стереотипам про управлінську діяльність. Давайте, обговоримо найпоширеніші з них.

1. Управлінці, керівники, менеджери – всі вони можуть лише підтримувати наявний напрямок, але не здатні змінити його

2. Більшість людей вважають, що ті, хто володіють знаннями і інтелектом, і є управлінцями. Але це зовсім не аксіома. Коефіцієнт інтелектуальності зовсім не обов'язково еквівалентний наявності якостей управлінця.

3. Управлінець – лідер. Існує величезна різниця між лідером і менеджером-управлінцем, зокрема це те, що лідери терпимо ставляться до хаосу, відсутності структури і невизначеності, а менеджери дотримуються порядку і контролю і прагнуть позбутися проблеми ще до того, як самі зрозуміли її суть.

Анкета «Незавершені речення»

Мета: збір інформації про судження, погляди учасників; з'ясування особливостей професійно-управлінської спрямованості; виявлення особливостей управлінських намірів.

Час – 20 хв

Інструкція. Шановний учаснику опитування! Складіть, будь ласка, закінчення речень так, щоб кожне з них мало вигляд довершеного тексту. Намагайтеся довго не розмірковувати і формулювати продовження речення спонтанно.

Блок 1.

1. Керівна робота вимагає...
2. Найважливіше в роботі керівника – це...
3. Більшість керівників здаються мені...
4. Ті, хто на вершині управлінської ієрархії, повинні...

Блок 2.

5. Найбільша цінність в роботі для мене...
6. Мої головні професійні інтереси – це...
7. Цікавим в роботі керівника для мене є...
8. Більшість приваблює управлінська кар'єра через те, що...

Блок 3.

9. В мої найближчі плани входить...
10. Управлінському зростанню в організації сприяє...
11. Успішній управлінській кар'єрі в організаціях перешкоджає...
12. Найосновніші компетентності керівника – це...

Виходячи із сучасних положень освітнього менеджменту, керівник закладу освіти XXI ст. має:

- прогнозувати позитивне майбутнє і формувати дух позитивних змін;
- забезпечувати відкрите керівництво;
- організовувати роботу колективу на досягнення поставлених цілей;
- вивчати потреби й інтереси місцевої громади й суспільства;
- працювати над залученням різних ресурсів;
- постійно вчитись і стимулювати колег до того ж.

На Вашу думку, які ролі має втілювати сучасний директор (табл.1)?

Таблиця 1

Ролі керівника

Ролі	Компетентності
1. Лідер: ставить цілі, бачить перспективу, задає вектор розвитку, впливає на формування місії, активізує роботу співробітників, сприяє становленню команди, допомагає іншим бути лідерами.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Переконає членів команди в правильності свого бачення. 2. Розкриває творчий потенціал колег. 3. Установлює субординацію, формує думки про себе та інших. 4. Розуміє потреби підлеглих у професійному зростанні. 5. Відповідає за прийняття рішення. 6. Шукає нові можливості розвитку та ймовірні загрози.
2. Педагог-професіонал: здійснює якісний процес навчання учнів, проводить моніторинг якості роботи вчителів, відслідковує ефективність навчально-виховного процесу, забезпечує чіткість виконання управлінських рішень.	<ol style="list-style-type: none"> 1. Запроваджує вміння і навички педагогічної техніки й культури. 2. Здійснює контроль за своєю роботою вчителя. 3. Проводить кваліфіковане професійне консультування.
3. Господарник/підприємець: забезпечує продуктивність роботи на основі раціонального аналізу і чіткого роз'яснення ролей персоналу, сприяє організації роботи, забезпечуючи відповідні	<ol style="list-style-type: none"> 1. Уміє створювати атмосферу, що сприяє плідній праці (мікроклімат). 2. Уміє забезпечувати ефективність власної управлінської роботи.

матеріально-технічні умови праці співробітників.	3. Уміє забезпечити належні умови роботи колективу. 4. Шукає і забезпечує заклад ресурсами, визначає їх ефективний розподіл і використання.
4. Менеджер: забезпечує продуктивні зв'язки організації із зовнішнім оточенням, сприяє конкурентоздатності організації, задіює засоби із зовнішнього середовища.	1. Уміє презентувати ідеї. 2. Уміє творчо вирішувати проблеми, керувати змінами. 3. Здатний приймати зміни як потребу дня, пристосовуватися до них. 4. Здійснює контроль за роботою підрозділів.

Зауважимо, що є компетентності, які обов'язкові для всіх ролей:

- ефективно спілкування;
- уміння делегувати функції;
- здатність раціонально використовувати час;
- уміння вести переговори;
- уміння управляти конфліктами;
- бути відповідальним за дії та слова;
- постійно самовдосконалюватися.

Пропонуємо Вам долучитися до проходження методу А. Г. Шмельова «Самооцінка управлінської придатності та рівня професійних домагань». Адекватність самооцінки управлінської придатності та рівня професійних домагань досліджується за допомогою «Шкали самооцінки управлінських якостей». Якості, які пропонуються для самооцінки, відповідають концептам управлінського потенціалу:

- «активність»;
- «енергійність»;
- «самоконтроль»;
- «комунікабельність»;
- «компетентність»;
- «інтелектуальність».

Метод «Самооцінка управлінської придатності та рівня професійних домагань» (А. Г. Шмельов)

Мета: визначення управлінських можливостей учасників; формування адекватної самооцінки управлінської придатності; визначення основних психологічних рис управлінця.

Час – 30 хв.

Інструкція. Нижче зазначений перелік основних складових управлінського потенціалу та 30 відповідних уніполярних шкал-дискрипторів, за допомогою яких здійснюється самооцінка управлінських здібностей. Отримані дані обраховуються та співвідносяться з максимально можливими результатами по всій шкалі (max=210) та за окремими критеріями (max=35). Після чого проводиться аналіз та порівняння оцінки актуального та ідеального образу керівника, шляхом обчислення семантичної відстані.

Якості		Шкали-дискриптори
<i>Активність</i>	1	Людина яка спрямована на досягнення успіху, не любить плентатися позаду, ніколи не зупиняється на досягнутому
	2	Смілива людина, схильна до ризику
	3	Людина, якій подобається конкурувати з іншими
	4	Людина, яка переповнена ідеями та не боїться заявити про них за будь-яких обставин
	5	Самостійна в поглядах та вчинках, має «власну думку» на коліну подію
<i>Енергія</i>	6	Не піддається паніці і спокійна навіть у складних обставинах
	7	Людина впевнена у собі і в тому, що робить в житті
	8	Людина наполеглива в досягненні поставлених цілей, готова долати будь-які перешкоди

	9	Людина, якій подобається відповідальність, готова брати відповідальність на себе за справу інших людей
	10	Людина стійка до стресу, витривала до умов емоційного навантаження
<i>Самоконтроль</i>	11	Людина, що завжди акуратна і підтягнута
	12	Послідовна у вчинках, ставленнях до людей
	13	Людина, що переважно вчасно і точно виконує доручене відповідно до поставлених вимог
	14	Людина, що здатна контролювати свої емоції, не дає їм волю
	15	Уважна до деталей, навіть дрібниць
<i>Комунікабельність</i>	16	Легко входить в контакт з людьми, незалежно від міри знайомства
	17	Чутлива до внутрішнього стану співрозмовника, його потреб та очікувань
	18	Розуміє навіть тонкі жарти співрозмовника, вміє посміятися над собою
	19	Обережна у висловлюваннях, делікатна, вміє виділити позитивні сторони співрозмовника
	20	Людина, якій вдається організувати навколо себе інших та досягати від людей бажаного
<i>Компетентність</i>	21	Освічена людина
	22	Людина компетентна в сфері обраного фаху
	23	Має багатий життєвий досвід
	24	Людина, що постійно працює над власним вдосконаленням

	25	Людина орієнтована на кар'єрне зростання
<i>Інтелектуальність</i>	26	Має розвинений практичний розум
	27	Людина передбачлива та далекоглядна у прийнятті рішень
	28	Розважлива, розуміє відносність багатьох речей
	29	Творчо підходить до виконання будь-якої справи
	30	Здатна швидко зорієнтуватися і прийняти рішення

Підсумки. Отож, що змінилося у Ваших поглядах та уявленнях про управління? Які якості мають дуже важливе значення для людини, що займається такою діяльністю? Що приваблює Вас у професійному зростанні як керівника?

Зазвичай, керівник не може самостійно впоратися з стількома обов'язками, викликами, які звучали сьогодні. Йому потрібна ефективна команда та правильна комунікація з нею. Тому, для наших наступних занять Вам необхідно запросити п'ятьох друзів/колег.

І наостанок, Г. Кіссінджер казав: «Задача керівника – доставити людей туди, де вони ще ніколи не були». Тож пам'ятайте, успішний керівник – це той, хто вміє сконцентрувати погляд на верхівку, і водночас розчищати перед собою дорогу. Дякуємо за зустріч і зустрінемося на наступному занятті!

День 2. Формування ефективної команди

Початкові підготування: формування спокійної, дружелюбної атмосфери; розташування столів і стільців для кожної команди окремо; попередньо підготовлена презентація теоретичного матеріалу; попередньо підготовлені бланки вправ та методик; наявність всіх необхідних матеріалів.

Давня східна мудрість каже: «Іди до людей, живи серед них, вчися у них, люби їх. Почни з того, що їм відомо, зростай на тому, що в них є. Але про кращих

лідерів, коли завдання вирішені та зроблена робота, скажуть люди: «Ми самі це зробили».

Ефективне управління неможливе без спільних зусиль, і тому керівник як лідер шкільного колективу має забезпечити результативний навчально-виховний процес через діяльність своєї команди.

Щоб сформувати такий колектив людей, який пов'язаний між собою єдиною діяльністю, відносини між якими характеризуються сумісністю, здатністю до співпраці та взаємопідтримки, необхідно вміти правильно підбирати професійні кадри та розподіляти обов'язки та ролі у команді.

Отож, ми бачимо, що у кожної групи є бажаючі стати членом Вашої команди, керівники. Тому зараз Вам потрібно провести співбесіду і розподілити по ролям кожного з учасників. І пам'ятайте, люди досягають високого результату завдяки організованості спільних дій.

Рольова гра «Співбесіда»

Мета: сформувати навички ділового спілкування та активної комунікації; аналіз уміння підбирати професійні кадри, визначати слабкі та сильні сторони, розподіляти обов'язки.

Час – 30 хв.

Інструкція. Підготуйте коротенькі запитання для проведення співбесіди у Вашу команду. Для кожного з учасників приділіть по 5-6 хв. Після визначення можливостей кожного, розподіліть учасників за такими ролями:

1. Генератор ідей – той, хто пропонує оригінальні ідеї, має багату уяву.
2. Спеціаліст – той, хто привносить рідкісні вміння та знання, фахівець своєї справи.
3. Оздоблювач-завершувач – той, хто ретельно перевірить всі деталі і стежить за дотриманням термінів.
4. Координатор – той, хто уточнює цілі і просуває прийняття рішення, він хороший комунікатор, соціальний лідер і керівник.

5. Командний гравець – той, хто згуртовує команду через фокусування на процесуальній стороні.

Останній крок – знайомство. Кожна група представить свою команду.

Отож, створюючи, або приходячи вже у сформовану команду, важливо розуміти, що кожна команда має цикл розвитку, який постійно повторюється.

Важливо знати: якщо з'являється нова людина або хтось йде з команди, цикл починається спочатку, незалежно від того, на якому етапі команда була раніше.



Досвід показує, що на кожній стадії керівник має свої особливі завдання. Пропонуємо Вам пам'ятку – рекомендації (табл. 2) щодо діяльності керівника закладу освіти на кожній із цих стадій.

Таблиця 2

Етап	Рекомендації
1. Формування	<ul style="list-style-type: none"> - з'ясувати умови/ситуацію та донести інформацію до команди; - виробити мету; - виробити шляхи досягнення мети; - розподілити обов'язки між членами команди; - розпочати дії разом з командою, спостерігаючи за процесом; - контролювати дії членів команди.
2. Конфліктування	<ul style="list-style-type: none"> - заспокоїти членів команди; - підтримати їх; - проаналізувати разом причини розчарування.
3. Нормування	<ul style="list-style-type: none"> - визначити разом з членами команди шляхи подолання кризи; - організувати роботу з уточнення функцій та ролей членів команди; - організувати роботу з вироблення стратегії дій;

	<ul style="list-style-type: none"> - організувати командне виконання завдання; - контролювати процес.
4. Розвиток	<ul style="list-style-type: none"> - координувати роботу; - стимулювати членів команди; - сприяти комунікації; - проводити моніторинг діяльності команди.

Другим важливим аспектом розуміння команди є розподіл ролей (рис. 2). Іноді може здаватися, що «всі можуть все, просто їм ліньки», але, насправді, найефективніше людина працює, коли робить те, що їй більш притаманне. Найбільш популярну класифікацію за ролями пропонує Р. М. Белбін. Звісно, цей список може збільшуватися або зменшуватися залежно від завдання/проєкту, заради якого об'єднується група людей. Якщо Ви бажаєте провести дослідження щодо підвищення ефективності роботи команди шляхом прояснення здатності членів команди до виконання тих чи інших ролей, Ви можете скористатись тестом Белбіна.

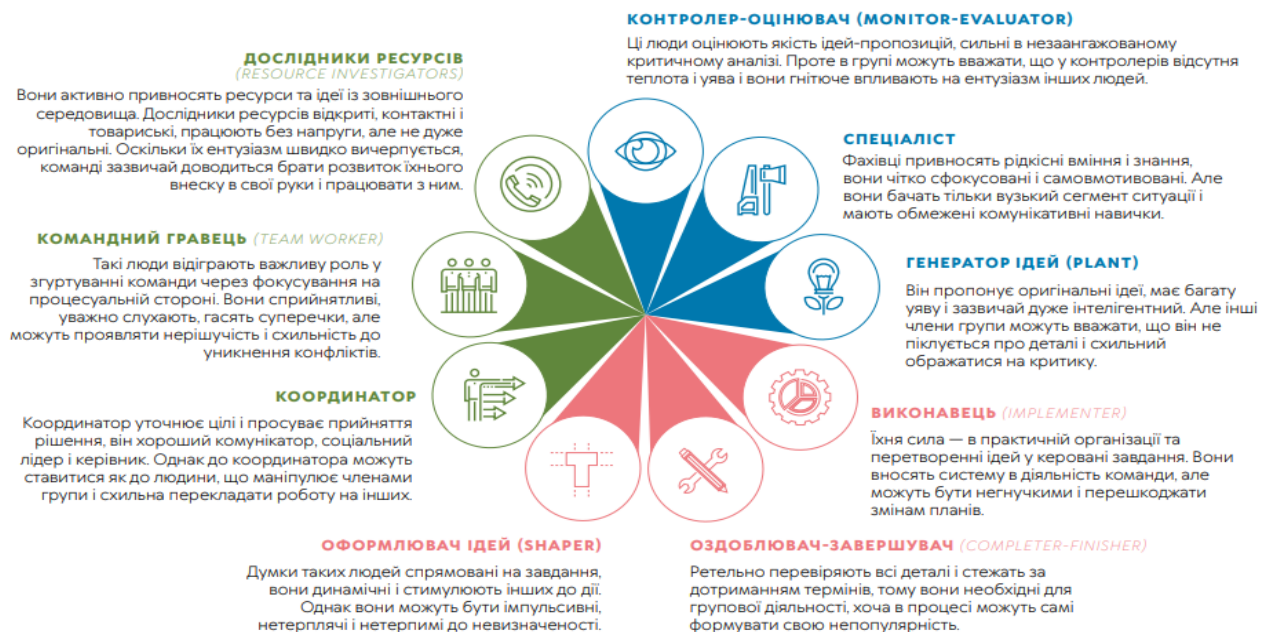


Рис. 2. Класифікація основних ролей

Скажіть, чи не виникло у Вас бажання змінити положення (розподіл ролей) у Вашій команді? Якщо так, то Ви можете це зробити.

Невід’ємними складовими ефективної команди є цілісність та спільна мета, до якої йде команда за лідером. Принцип колеса є чудовою ілюстрацією того, що баланс порушується, якщо щось із цих складових відсутнє.



Вправа «Зламани квадрати»

Мета: імітування групової діяльності; згуртування членів команди спільною метою для досягнення результату.

Час – 10 хв.

Інструкція. Для роботи потрібні 10 добровольців. Сформуєте 2 команди і поставте їх біля столу, де заздалегідь розкладені деталі квадратів – кожен отримує по три деталі, належні різним квадратам. Кожна команда має скласти за 10 хвилин по 5 однакових квадратів, при цьому кожен член команди складає лише свій квадрат. Ніхто із членів команди не має права розмовляти під час роботи. Можна лише віддавати деталі конкретній людині в команді. Забороняється просити деталі будь-яким чином (словами, жестами, звуками). Решта присутніх виконує роль спостерігачів. Їм також забороняється втручатись у роботу команд. Лише у разі порушення правил можна нагадати про них одним словом «правила».

Питання для обговорення: Що відчували ті, хто склали квадрати? Що відчували ті, хто спостерігав? Був у команді момент, коли всі впали у відчай? Що переломило ситуацію? Чи були у командах ті, хто склав свій квадрат та

заспокоївся? Які стадії формування командного стилю роботи можна визначити? Якими є риси командної роботи? Зробіть висновок: для чого ми робили цю вправу?

Підсумки. На Вашу думку, які основні ознаки ефективної команди? Отже, характеристикою ефективної команди можна вважати:

- наявність спільної мети чи завдання, які повинні бути об'єктивними та досяжними;
- здійснення розподілу ролей у команді, який повинен бути максимально ефективним, усім зрозумілим та забезпечувати взаємозалежність;
- можливість обмінюватися інформацією, її доступність;
- наявність відчуття взаємної довіри, поваги, дружності
- турбота одне про одного;
- кожен знає, що важливий у команді;
- члени команди ростуть разом;
- завжди є запасні гравці.

До наступної зустрічі, і знайте: «Роботу слід вести дружною командою, а не неорганізованою групою яскравих індивідуальностей» (Лі Якокка).

День 3. Спілкування та активне слухання

Початкові підготування: формування спокійної, дружнелюбної атмосфери; розташування столів і стільців для кожної команди; попередньо підготовлена презентація теоретичного матеріалу; попередньо підготовлені бланки вправ та методик; наявність всіх необхідних матеріалів.

Управлінська діяльність належить до тих сфер життя, де спілкування відіграє визначальну роль. Спілкування є основою всього, що робить керівник. Для сучасного менеджера – людини, що працює з людьми, здатність до ефективного спілкування життєво необхідна та є однією з найважливіших навичок, якими він має володіти.

Під умінням керівника спілкуватись розуміють культуру ділового спілкування, яка включає:

- високу комунікативну культуру, тобто мистецтво говорити та слухати;
- уміння об'єктивно сприймати та правильно розуміти партнера;
- уміння будувати стосунки з будь-яким партнером, досягати ефективної взаємодії на основі взаємних інтересів.

З чого починається спілкування? Найчастіше спілкування починається з слухання, яке має бути активним. Основними принципами активного слухання є:

- Використання мови тіла: сідайте обличчям до того, з ким говорите, нахилийтесь уперед, установлюйте контакт очима.
- Подання звуків та жестів заохочення: рухи головою, доброзичлива посмішка, «так-так».
- Уточнюючі запитання: «Ви маєте на увазі, що..?», «Я не зрозуміла(в) щодо...».

Вправа «Активне слухання»

Мета: сформувати навички і розуміння активного слухання.

Час – 15 хв.

Інструкція. Об'єднайте групу в пари. Спочатку один з партнерів розказує іншій «стороні» протягом двох хвилин про якусь приємну подію життя. Потім, ті, що слухали, протягом однієї хвилини повинні переповісти партнерові почуте. Занотовувати під час розповіді не дозволяється. Якщо людина припинила говорити до звершення часу на вправу, то партнери мовчать, чекаючи, поки знов з'явиться думка щодо теми розмови. Потім «сторони» міняються місцями. Тренер знову повторює завдання для іншої «сторони».

Питання для обговорення: Що було легше – говорити, слухати чи переповідати? Чи всі дотримувалися принципів активного слухання? Як саме?

Уявіть собі директора, який уміє дуже уважно слухати інших, розуміє своїх співрозмовників, колег. Чи достатньо цього, аби вважати, що така людина має всі навички успішного спілкування? Напевно, ні!

Коли висловлюєте свою думку:

1. Чітко формулюйте свою точку зору, підбирайте слова, зрозумілі вам і співрозмовникові.
2. Говоріть від себе: «я думаю», «я вважаю», «я відчуваю».
3. Будьте конкретними – не говоріть загальних або всім відомих речей.
4. Старайтеся зацікавити партнера по спілкування.

Ви можете використовувати метод «Прес», що означає значне підсилення вашої переконливості:

1. Висловіть свою думку. Поясніть, у чому полягає ваша точка зору.
2. Обґрунтуйте висловлену позицію. Наведіть причину появи цієї думки, на чому ґрунтуються докази на підтримку вашої позиції.
3. Наведіть приклади, що підтверджують вашу позицію. Наведіть факти, дані.
4. Зробіть висновки. Узагальніть свою думку, що необхідно робити, заклик прийняти вашу позицію.

Метод «Прес»

Мета: розвиток уміння ґрунтовно доносити власну точку зору, бачення та переконувати інших.

Час – 20 хв.

Інструкція. Оберіть будь-яку дискусійну тему з життя школи для аргументованого захисту вашої позиції. Наприклад: чи потрібно створити у школі додатковий профіль навчання? Визначте свою позицію з даного питання за допомогою слів: «Так», «Ні», «Не могу визначитись». Після обдумування, використовуючи метод «Прес», чітко сформулюйте виступ, коротко запишіть його та підготуйтеся до представлення своєї думки іншим.

У житті керівника часто трапляються ситуації, коли йому треба сказати рішуче «Ні». Це буває, коли треба захистити свої інтереси, протистояти тиску інших або відговорити когось від неправильної думки або дії. Ось декілька важливих «Ні»-стратегій:

- 1) *Просто «Ні».* Впевнено кажіть «Ні!».
- 2) *Повторюйте.* Повторіть неодноразово: «Ні, ні, ні».
- 3) *Ідіть геть.* Якщо хтось продовжує чинити на вас тиск, скажіть: «Ні, мені потрібно йти».
- 4) *Пожартуйте.*
- 5) *Знайдіть причину.* «Ні, я не буду цього робити, тому що...».
- 6) *«Кращий захист – напад».* Якщо на вас чинять тиск, спробуйте «напасти», ставте безліч запитань: «Навіщо це вам? Чому це так важливо? Чому я повинен вас слухати?».
- 7) *Залучіть союзника.* Зверніться до людини, яка знаходиться поруч: «Будь ласка, поясніть йому (їй), що я не буду цього робити».
- 8) *Зверніться до авторитету якоїсь людини чи установи:* «Згідно з розпорядженням МОН...», «Наказ Управління освіти забороняє мені...».

Вправа «Ні»

Мета: навчитися чітко і аргументовано з дотриманням етикету відмовляти у пропозиції чи діях.

Час – 15 хв.

Інструкція. Розіграйте такі сценки в парах і зверніть увагу, які формули відмовляння були використані:

- сусідка звернулась до вас із проханням дозволити її дитині користуватися вашим комп'ютером;
- учитель просить відпустку під час навчального року;
- кілька вчителів одного предмета просять методичний день в один день тижня;
- батьки просять перевести дитину до іншого класу, який переповнений.

Під кінець сценки ви маєте рішуче сказати «Ні» і подати чітке та ясне обґрунтування своєї відмови.

Також, в тих чи інших ситуаціях ми зустрічаємося з критикою. Найбільш плідним з точки зору самозбереження та інтересів справи буде спокійне, розважливе, конструктивне реагування. Якщо вона, на вашу думку, має сенс, варто погодитись, сказавши: «Так, ви справді маєте рацію, інколи це трапляється» або «Я можу погодитись з тим, що ви сказали, проте хочу пояснити...». Якщо ж ми не згодні, знову треба аргументовано захищати свою позицію: «Я не погоджуюсь із критикою, що тут пролунала, і хочу пояснити...».

Вправа «Критика»

Мета: формування умінь аргументовано відповідати на критику.

Час – 10 хв.

Інструкція. Напишіть на папері 8-10 критичних зауважень на зразок:

- ви абсолютно не вмієте спокійно реагувати на критику;
- на вас ніколи неможна покластися у важкій ситуації;
- ви не надто відповідальна людина;
- ви часто приходите на роботу із запізненням тощо.

Оберіть за жеребом будь-яке з висловлювань і спробуйте перед групою відверто й аргументовано відповісти на критику, погоджуючись із нею або заперечуючи її.

Чи була у вас ситуація, коли всім колегам ви надали певну інформацію, але кожен зрозумів її по-своєму, а дехто зовсім про неї не знає, або не надав їй значення? Якщо у вас досить часто виникають такі ситуації, варто побудувати ефективну систему комунікації, щоб у всіх була єдине розуміння ситуації\процесів.

Механізми, які варто використовувати для комунікації:

1. Google-інструменти. Завдяки Google Drive, який є у кожного власника пошти gmail, ви можете створювати та редагувати спільні документи, зберігати інформацію, вести спільний календар подій школи і ще безліч всього корисного.

2. Візуалізація в просторі. Цей метод найбільше спрацьовує щодо візуалізації цілей і рух до них (SCRUM), візії та місії школи, правил взаємодії та цінностей.

3. Онлайн додатки та пошта. Радимо використовувати групи у Телеграмі, Вайбері, Фейсбуці тощо для вирішення поточних справ, а більш серйозні повідомлення, документи надсилати поштою.

4. Папки для батьків. Кожна дитина в школі має спеціальну папку, куди вчитель вкладає всю потрібну інформацію для батьків. Це не прив'язує батьків до соціальних мереж, Інтернету (до яких не завжди є доступ).

Розповімо вам про ще один важливий інструмент роботи керівника – це зустрічі 1:1. Індивідуальні зустрічі з членами команди найкраще проводити за моделлю **GROW**:

1-ий крок – Мета.

Найважливіше під час визначення мети — це умови виконання та чітке розуміння, коли мета буде досягнутою.

Питання на цьому етапі: Чого ви прагнете у роботі в школі/за цим проектом? Який результат буде найкращим? Як ви зрозумієте, що це саме той результат, до якого ви прямували? За якими критеріями будете оцінювати успішність досягнення результату? Що важливо для вас у досягненні цієї цілі? Як досягнення цілі вплине на всі сфери вашого життя? Що відбудеться, коли ви досягнете цілі? Що скаже вам оточення? Що ви отримаєте з того, чого зараз не маєте? Як зміниться ваш стан, коли ви реалізуєте мету? Як зміниться навчальний досвід учнів, коли ви реалізуєте мету? Чи наблизить реалізація вашої мети школу до її візії?

2-ий крок – Реальність.

Визначення умов, в яких людина перебуває зараз та як далеко він\вона від своєї мети.

Питання на цьому етапі: Що зараз відбувається? Що вас найбільше хвилює? Якщо 10 — це ідеальна ситуація, на якому балі ви зараз знаходитесь? А на якому хотіли б знаходитися? Що ви відчуваєте при цьому? Як те, що зараз відбувається у школі, впливає на інші сфери вашого життя? Хто ще включений у ситуацію? Що ви вже зробили та робите для вирішення цього питання? Які ресурси є? Які фактори вплинули на ваше рішення? Яких навичок вам не вистачає для досягнення мети?

3-ий крок – Перешкоди.

Визначення перешкод, які заважають досягненню цілі.

Питання на цьому етапі: Що заважає реалізації вашої мети? А що ще? А ще?

4-ий крок – Варіанти.

Після визначення перешкод, людина має визначити варіанти боротьби з ними, чи шляхи обходу, що дозволять наблизитися до цілі.

Питання на цьому етапі: Що можна зробити для зміни ситуації? Які є варіанти? А які є альтернативи? А ще? Ще? Ще? А якщо б щось могло б бути варіантом, щоб це було? А якщо б у вас були усі ресурси для вирішення питання, щоб ви зробили? Хто міг би допомогти вам у вирішенні питання? Де б ви могли знайти інформацію? А що б ви порадили іншій людині на вашому місці? Які з вибраних варіантів вам найбільше подобаються?

5-ий крок – План дій.

Після визначення варіантів, людина за вашої допомоги складає чіткий план дій із конкретними завданнями.

Питання до етапу: А що ви будете робити? Як ви це будете робити? Яким буде ваш перший крок? Коли ви його зробите? Чи є щось, що необхідно врахувати перед тим як приступити до дій? Чи досягнете ви при цьому ваших цілей? Яка підтримка вам потрібна? Які можливі перепони попереду? Як ви оціните від 1 до 10 впевненість у тому, що ви це зробите?

Підсумки. Сьогодні ми проговорили основні секрети ефективного спілкування. На вашу думку, а які стратегії поведінки чи моделі можуть серйозно заважати у спілкуванні?

1. Оцінювання. Оцінювання є нав'язуванням своїх власних цінностей іншим людям. Коли ми засуджуємо, то не слухаємо того, що говорять інші, бо зайняті оцінюванням їхнього вигляду, тону голосу і слів.

2. Прийняття рішень за інших. Це узалежнює інших від нас і позбавляє їх можливостей самостійного прийняття рішень. Цим ми даємо зрозуміти оточуючим, що їхні відчуття, цінності та проблеми є для нас неважливі.

3. Втеча від чужих проблем. Вона полягає в тому, що керівник інколи не має бажання займатися ними. Не бере до уваги ані почуттів, ані переживань інших людей, не хоче займатися їхніми страхами, турботами.

День 4. Управління конфліктами

Слово «конфлікт» у більшості людей викликає відверто негативні почуття й думки. Під ним розуміють зіткнення протилежних інтересів, поглядів, серйозні розбіжності, гостру суперечку у спілкуванні. Чому люди намагаються не конфліктувати? Цьому є декілька причин. По-перше, конфліктувати страшно, можна зовсім зруйнувати стосунки і втратити людей. По-друге, конфліктувати погано, бо можна отримати тавро «сварливої» людини. І по-третє, минулий досвід показує нам, що конфлікт – це болісно. Багатьох переслідують спогади про образи.

Керівникові варто розуміти, що конфлікти – обов'язкова частина життя, конфлікт – це нормально. Всі люди різні, і відмінності сприймати дуже важко, але важливо. Конфлікт передбачає, насамперед, взаємодію, діалог. Саме тому суперечка може стати початком розвитку гармонійних стосунків, покращення життя, можливістю реально щось змінити.

Вправа «Айсберг»

Мета: формування розуміння конфлікту, основних ознак конфлікту та способів його уникнення.

Час – 15 хв.

Інструкція. У вправі виділяється декілька етапів:

- 1) Намалюйте на великому аркуші паперу айсберг, співвідношення надводної та підводної частини якого 1:10.
- 2) За допомогою «мозкового штурму» присутнім необхідно назвати головні характеристики айсберга (холодний, підступний тощо). Запишіть їх на дошці чи папері.
- 3) Проаналізуйте, чи можна віднести ці характеристики до конфлікту. Чи подібний конфлікт до айсберга, чому?
- 4) Запитайте групу, як можна уникнути небезпеки від зіткнення з підводною частиною айсберга (обійти, розтопити тощо). Зверніть увагу на те, що будь-який із варіантів може бути безпечним тільки за умови вивчення підводної частини айсберга (форми, розмірів тощо).
- 5) Поставте запитання: чи можна порівняти ці варіанти з конфліктною ситуацією? Чи можна, «вивчаючи підводну частину конфлікту», допомогти розв'язати проблему? Поговоріть, що ховається в цій частині (позиції сторін, їх реальні інтереси та потреби, емоції, причини та наслідки).
- 6) Обговоріть вправу: що нового ви дізнались про конфлікти? Чи можете ви використовувати ці знання в житті, як саме? Чи допомогла асоціація з айсбергом зрозуміти суть конфлікту? Як саме? Чи змінилося ваше ставлення до конфліктів, як?

Під час конфлікту люди обирають різні стратегії, і вам, як лідеру варто розуміти ці стратегії, щоб визначитися, як вивести дискусію у продуктивне русло. Сітка Томаса-Кілмана показує 5 стратегій, які люди обирають під час конфлікту (рис. 4).

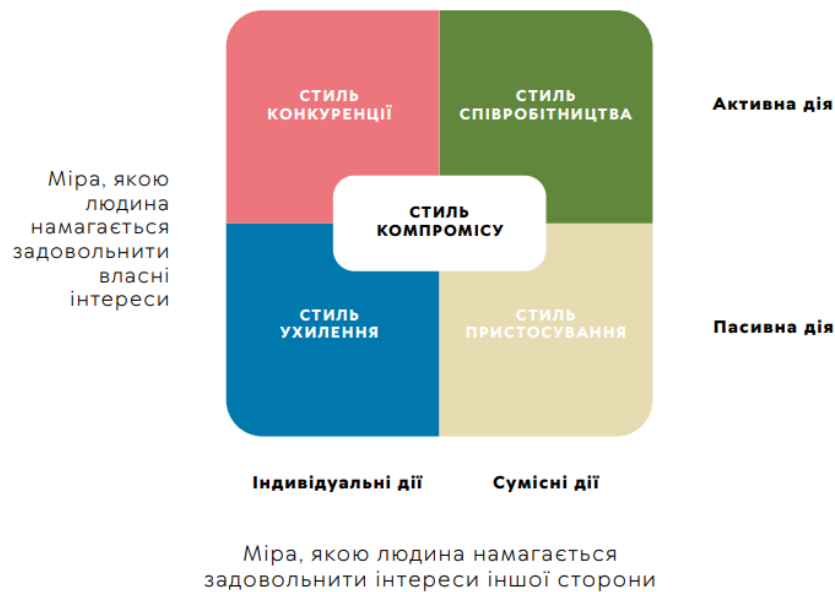


Рис. 4. Стратегії поведінки у конфлікті

Якими є прийоми (тактики) керування конфліктом? Крім загальних стратегій, існують більш конкретні способи, що їх можна застосовувати у конфліктній ситуації (табл. 3).

Таблиця 3

Розширення ресурсів	Для управління тут важливе вміле керування недостатніми ресурсами та здатність, якщо це можливо, розширити ресурсну базу. До процесу пошуку нових ресурсів бажано залучити й конфліктуючі сторони у формі спільної дискусії чи круглого столу.
Система апеляцій	Гарантує членам колективу право виправляти свого керівника у вигляді певних визначених процедур. При розгляді такої апеляції керівник ознайомлюється із конфліктом і впроваджує його розв'язання. Деколи у таких ситуаціях бажана експертна оцінка.
Зміна моделей взаємодії	Якщо у підґрунті конфлікту лужить недостатня довіра чи підозра до мотивів, варто звести сторони, дати їм змогу порозумітись і з'ясувати свої позиції. З іншого боку, якщо конфлікт виникає через розбіжності в поглядах та цінностях, підвищений рівень взаємодії може лише погіршити ситуацію. У такому разі сторони ліпше розвести (не зводити їх на одних зборах).
Зміни в системі винагород	Якщо конфлікт виникає через несправедливість у системі внутрішніх та зовнішніх винагород, зміни потрібно провести саме там. Намагайтесь уникати «винагород з багатьма нулями», робіть винагороди відповідно до заслуг і встановлюйте їх за «запобігання помилки, а не за її викриття».
Об'єднання	Якщо підрозділи конфліктують між собою через контроль над шкільною політикою та ресурсами, вони передусім керуються власними інтересами. У разі об'єднання вони ідентифікують себе як одне ціле і борються за спільні інтереси. Правильним буде і

	протилежне – поділ такої групи з постійними конфліктами може полегшити робочі взаємини.
Чіткість ролей	Наголошується на тому, щоб зібрати людей, які мають справу з певною роллю, та в діалозі й обговоренні з'ясувати їхні обов'язки й відповідальність.
Консультація третьої сторони	Третій у справі виходить з позиції, що обидві сторони непорозуміння мають причини і бажають розв'язати конфлікт, нікому не надається перевага, і кожен має бути готовим піти на компроміс.
«Губка»	Заради спільного блага інколи керівник намагається переспрямувати конфліктну поведінку на себе і очистити атмосферу. Зона напруги спадає, якщо керівник бере на себе відповідальність за те, що завдало клопоту. Проте бути конфліктною «губкою» – нелегке завдання для емоційного стану.

Знаходячись у ситуації конфлікту особисто чи намагаючись застосувати ту чи іншу стратегію керування конфліктом у колективі, пам'ятайте про деякі правила. Насамперед не можна:

- підвищувати голос, кричати, нервуватися;
- відстоювати свою точку зору, замість того, щоб думати, як розв'язати проблему;
- поводитись негнучко, не змінювати тактику поведінки, якщо це необхідно;
- проявляти нетирпимість до інакомислячих, небажання перейти на іншу позицію, піти на компроміс;
- боятись ризику;
- створювати перешкоди для генерації ідей, надмірно критикувати, посилювати страх, невпевненість інших;
- відмовлятися від аналізу і просування шляхом взаєморозуміння;
- надмірно поводитися, демонструвати зверхність;
- критикувати риси, вади, особистість;
- критично оцінювати партнера та приписувати йому недобрі наміри.

Вправа. Рольова гра «Розв'яжемо конфлікт разом»

Мета: практичне застосування стратегій та прийомів поведінки для розв'язання конфліктної ситуації.

Час – 15 хв.

Інструкція. Гра відбувається у декілька етапів:

- 1) Підготуйте і запишіть на папірцях конфліктні ситуації з життя школи. Кожна група випадково обирає ситуацію і розігрує її, використавши в розв'язанні конфлікту отриманні знання і навички.
- 2) Дайте групам по 2-3 хвилини для розігрування сценок.
- 3) Дайте час учасникам(цям) вийти з ролей. Обговоріть, наскільки успішно група впоралася з розв'язанням конфліктної ситуації.
- 4) Підбиваючи підсумки, запитайте: що нового дізнались учасники(ці) на занятті? Які нові навички та вміння відпрацювали? Як їх можна використати? Чи пригадують вони зараз якійсь ситуації, в яких їм знадобилися б ці навички?

День 5. Управлінські рішення – головні секрети

Прийняття й виконання численних рішень значною мірою забезпечує реалізацію цілей будь-якої організації. Під «процесом прийняття управлінського рішення» розумітимемо процес, який починається з констатації виникнення проблемної ситуації та завершується вибором рішення, що спрямоване на її усунення.

Цікавими є думки щодо прийняття рішень, висловлені відомим філософом та математиком Р. Декартом, який сформулював такі правила:

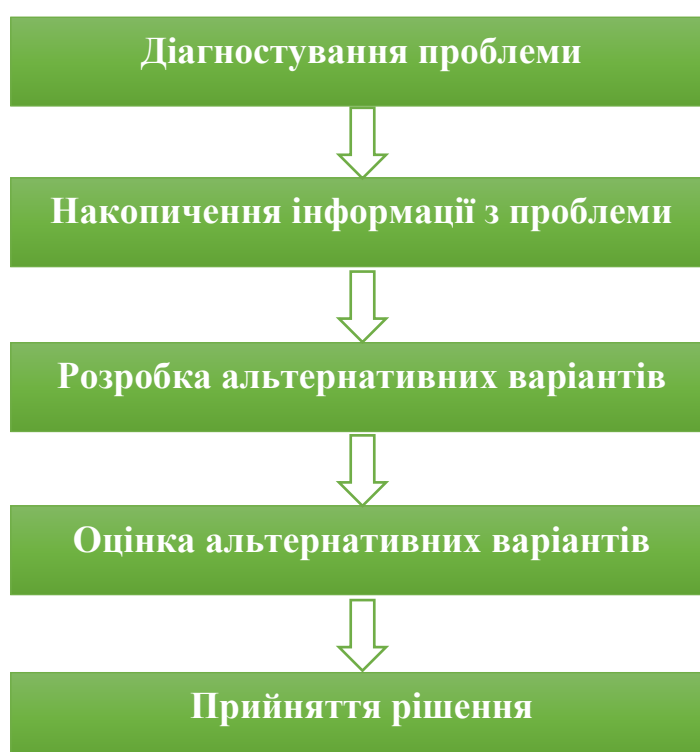
1. Не приймати за істинне що б там не було, доки не переконаєшся, що немає упередженості в судженнях. Вважати правильним тільки те, що є абсолютно зрозумілим, визначеним і жодним чином не може бути піддано сумніву.

2. Розчленовувати кожну частину цілого, яке підлягає дослідженню, на стільки поділів, скільки можливо й потрібно для правильного розв'язання питання.

3. Керувати ходом своїх думок, щоб, починаючи від найпростішого і легко пізнавального і піднімаючись мало-помалу, як по східцях, приходити до пізнання найскладнішого.

4. Завжди робити перелік настільки повним і огляд усього, що підлягає дослідженню, настільки вичерпним, щоб досягти абсолютної впевненості в тому, що нічого не пропущено.

Розглянемо основну схему раціональної технології прийняття рішень:



Основою управлінських рішень повинні бути правові, педагогічні та психологічні норми, а повний зміст кожного управлінського рішення мусить задовольняти вимоги:

- наукова обґрунтованість;
- стислість та чіткість формулювання;
- вчасність появи;
- адресність;
- конкретність визначення результатів, що очікуються від діяльності, термінів виконання і осіб, що виконують.

Чи залучали ви команду до процесу прийняття управлінських рішень? Багато управлінських рішень може прийматися колективно, особливо у школах, якщо ці рішення стосуються подальшої діяльності закладу освіти. Для забезпечення ефективної участі колективу у процесі вироблення, прийняття, а в подальшому й виконання рішень, необхідно підбирати відповідні технології організації колективної діяльності так, щоб досягти очікуваних результатів.

Які технології колективного спілкування й ухвалення рішень ви знаєте? А які використовували? Пропонуємо вам короткий опис деяких успішних технологій.

Коло (тригерна техніка)

5-6 учасників сідають навколо стола для обговорення проблеми. Проводиться групова дискусія. Обов'язкова умова – кожен послідовно виступає по колу кілька разів. Перевагою цього варіанта є те, що висловлюються короткі й конкретні судження, відмінні від інших, при цьому розвивається вміння слухати колег, приходити до згоди.

Балінтівська група

Кожен з учасників доповідає присутнім колегам про свою практичну проблему, погляди на неї та спроби її розв'язати. Його уважно вислуховують, ставлять запитання для прояснення картини. Відбувається групове дослідження слабких місць у підході до вирішення проблеми.

Конференція ідей

Беруть участь на рівних керівники, кваліфіковані фахівці й новачки, які вільні від стереотипів традиційних рішень і часто висувають нові, свіжі ідеї. Використовується для висування ідей. Керівник зобов'язаний підтримувати невимушену обстановку, стежити за тим, щоб ніхто не відволікався від мети – висування ідей.

Дискусія-66 або Голоси, що дзичать

Велике зібрання об'єднується у групи по 6 чоловік, які протягом 6 хвилин незалежно одна від одної виробляють рішення поставленої проблеми або формулюють позиції з певного питання. У кожній групі – свій ведучий. Після

обговорення – знову збираються на пленарне засідання, і ведучі груп доповідають про знайдені імпульси, пропозиції і рішення.

Метод 635

Збирається група з 6 учасників для аналізу й чіткого формулювання проблеми. Протягом 5 хвилин кожен учасник заносить у формуляр 3 пропозиції із розв'язання проблеми. Далі він передає свій формуляр сусідові. Сусід приймає до відома пропозиції попередника й дописує до них ще 3 власні пропозиції – нових або таких, що є подальшою розробкою висунутих раніше. Через 5 хвилин записи знову передаються сусідові. Процес завершується, коли кожен учасник опрацював кожен формуляр.

Японська кільцева система кінгісе

Ще до обговорення готується проект нововведення, який по черзі передається за списком, складеним керівником. Кожен має в одноденний строк розглянути запропоноване рішення й дати свої зауваження в письмовому вигляді. Відтак приймається рішення про необхідність наради та склад її учасників, запрошуються фахівці, думка яких керівникові не зовсім зрозуміла.

Колективний блокнот

Усім опитуваним видаються блокноти для ідей, що містять точний опис проблеми. Від кожного потрібно щодня заносити в блокнот ідеї, що прийшли йому в голову з даної проблеми. Через місяць всі блокноти збираються координатором, що впорядковує матеріал, резюмує його й витягає принципові рішення, результати цієї обробки можуть вивчатися й обговорюватися всіма учасниками.

Опитування за допомогою карток

Заслуховується повідомлення про поставлену проблему. Потім протягом 10-45 хвилин учасники записують ідеї або критичні зауваження на окрему картку. Записи анонімні, що забезпечує відсутність критики. Картки після опитування можуть бути згруповані спочатку грубо по різних основних ідеях, потім за семантичним принципом, за предметним змістом.

Вправа. Імітація спільної наради педагогів з іншими фахівцями «Важкі» діти – провина чи біда школи?» за допомогою технології групової дискусії та дерева проблем.

Мета: формування навичок спілкування та активного слухання; формування навичок колективного прийняття рішень; практичне ознайомлення з технологіями колективного прийняття рішень.

Час – 30 хв.

Інструкція. Частина 1. Орієнтовна

Її мета – визначення теми й цілей дискусії, збір первинної інформації з проблеми. Ведучий коротко викладає проблему, визначивши суперечливі моменти. Далі визначається ціль дискусії, загальний термін її проведення, регламент виступів. Першим питанням може бути: у чому полягає суть проблеми? Для цього використовуємо інструмент – Дерево проблем. Щоб зрозуміти справжню причину певної проблеми, потрібно поставити 5 «Чому?». Після цього треба дати присутнім коротко висловитись по суті проблем.

Частина 2. Обґрунтовальна й оціночна

Головна мета – впорядкування і спільна оцінка інформації, що отримана в процесі групового обговорення.

На цьому етапі надаються пропозиції та ідеї. Важливо тримати дискусію в руслі проблеми. Свою точку зору ведучий викладає останнім, виокремлюючи основні положення, підкреслюючи ключові ідеї, підсумовуючи сказане іншими.

Частина 3. Завершальна

Мета – підбиття підсумків дискусії, співставлення отриманих результатів з оголошеними цілями проведення наради.

Визначаються основні ідеї та шляхи розв'язання проблеми.

Приклад. Групова дискусія відбувається з трьох основних питань:

- Які типи «важких» дітей виділяють представники різних груп? На яких підставах? Які існують наукові класифікації дітей з девіантною поведінкою в педагогіці, психології?

- Які чинники обумовлюють появу «важких» дітей? Які з них можуть бути послаблені завдяки батькам, педагогам, громадським організаціям?
- Якими є шляхи розв'язання проблеми реабілітації й профілактики появи «важких» дітей? Як забезпечити комплексну соціальну захищеність «важких» дітей? Які форми роботи можуть успішно запроваджуватись у роботі з ними?

День 6. Побудова місії та стратегії школи

Багато вимог до школи з боку соціуму приходять спонтанно, виникають несподівано і потребують миттєвої реакції суб'єктів управління. Це спонукає школи самостійно визначати стратегічні дії, які відповідатимуть актуальним запитам споживачів і замовників освіти. Як ви розумієте поняття «стратегічного управління»? Стратегічне управління школою пов'язане з такими питаннями:

- У якому стані сьогодні школа?
- Які результати роботи школа вважає справді важливими?
- Що чекає на школу як соціальний інститут у майбутньому?
- Яку школу хочуть створити люди, що в ній працюють?
- Як визначити шляхи розвитку школи і розв'язання проблем, що виникають?

Для того, щоб знайти відповіді на ці запитання, директорів та адміністрації школи необхідно вміти визначати основні цілі діяльності школи, її філософію, розробити модель школи, що змінюється, забезпечити її порівняно незалежне становище щодо соціуму, сформуванню шкільну політику.

Отже, ознаками стратегічного управління школою є розв'язання проблем довгострокового характеру; спрямованість на основні цілі організації, можливість передбачення і врахування змін, використання переваг взаємодії із соціумом. Інструментами такого управління будуть визначена колективом місія,

стратегії та цілі діяльності, розробка стратегічних та інших планів, проектів і програм розвитку й поліпшення діяльності організації та її складових.

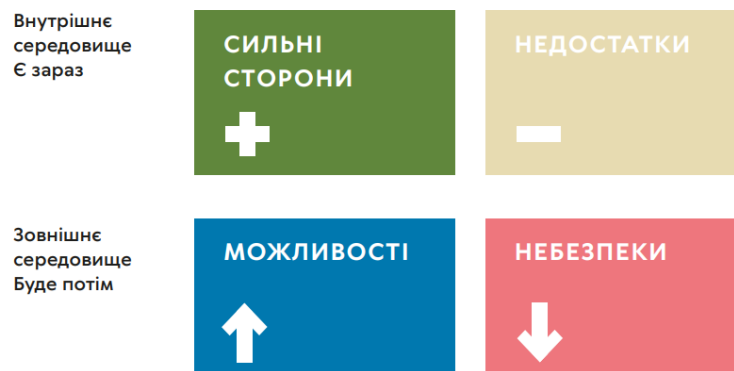
Вправа «Побудова стратегії»

Мета: навчитися формувати спільне бачення; визначати сильні та слабкі сторони за допомогою SWOT-аналізу; отримання практичних навичок визначення місії та візії, спільних цінностей та правил взаємодії; формування навичок стратегічного управління.

Час – 40 хв.

Інструкція. Уявіть, що визначення місії, візії, цінностей та правил взаємодії, стратегії школи – це подорож з точки А в точку В. Точка А – це ситуація, яку ми маємо в школі/ відділі освіти зараз, точка В – це куди ми хочемо прийти, тобто наша візія, місія. Шлях з точки А до точки В – це стратегія, яку супроводжують цінності та правила взаємодії, які допомагають організувати процеси трансформації ефективно.

Наша перша зупинка – це точка А. Тут нам важливо визначити те, в якій ситуації ми зараз. Найбільш простий інструмент для цього – SWOT-аналіз.



Важливо:

1. сильні та слабкі сторони відображають те, на що ви можете вплинути; до того ж, те, що зараз ви розмістите в слабких сторонах, через певний період може переміститися в сильні, якщо ви на цьому сфокусуєтесь;
2. можливості та загрози відображають зовнішні фактори, на які ви не можете вплинути, але вони можуть вплинути на вас.

Наступний крок – це Точка В, тобто місія та візія вашої школи. Саме ці дві складові мають «драйвити» всю вашу команду і бути фактором, який об’єднав вас разом. Щоб зрозуміти різницю між місією і візією, ознайомтеся з таблицею:

	 МІСІЯ	 ВІЗІЯ
ПИТАННЯ	Як ми хочемо туди потрапити?	Де ми хочемо опинитися?
ВИЗНАЧЕННЯ	опис	фотографія
ТЕРМІН	короткий	довгий
ЦІЛЬ	інформування	натхнення
ДІЯЛЬНІСТЬ	дії	опис
ДЖЕРЕЛО	голова	серце
ПОСЛІДОВНІСТЬ	1	2
ЕФЕКТ	пояснює	формулює виклики

Наш наступний крок – це власне шлях з точки А до точки В. І перше, що ми пропонуємо вибудувати – це спільні цінності та правила взаємодії. Цінності визначають те, як ви будете йти до точки В з точки зору комунікації з іншими людьми. Саме на ціннісному рівні стає зрозуміло, до якого типу лідерства ви більш схильні. Відповідальність як цінність для вас та для вашої колеги може дуже відрізнятись, саме тому вам може бути складно реалізовувати спільно проєкт. Щоб уникнути такої ситуації, важливо детально визначити, що під кожною цінністю розуміє кожен член/киня команди та вибудувати спільне бачення.

Не менш важливою складовою є вибудова правил взаємодії, які допоможуть підтримувати ці цінності. Ми пропонуємо наступний алгоритм вибудови цінностей та правила взаємодії.

1. Кожен член команди самостійно ранжує наступний список цінностей від найважливішої до найменш важливої. Список цінностей: активність, любов, продуктивність, розвиток, творчість, свобода, гідність,

толерантність, справедливість, відкритість, взаємопідтримка, відповідальність, довіра, свобода вираження, рівність, краса, повага, солідарність, демократія, повага до різноманіття.

2. Модератор на задалегідь підготовленому списку цінностей на фліпчарті відмічає, який номер набрала кожна цінність. Наприклад, справедливість – 1, 7, 5. Це означає, що у кожного з 3-ох учасників ця цінність була на 1-му, 5-му та 7-му місцях.
3. Після того, як на фліпчарті зазначено почерговість усіх цінностей усієї команди, ми сумуємо всі цифри навпроти кожної цінності. Наприклад, справедливість – $1+7+5=13$. Чим менше балів набрала цінність, тим вона більш важливіша для вашої команди. Ми радимо виділити 5 цінностей.
4. Наступний крок – визначити правила взаємодії, які забезпечують реалізацію обраних вами цінностей.
5. Презентація напрацювань груп, обговорення, фіналізація кінцевих правил взаємодії.

Остання складова спільного бачення – стратегія. Ми знаємо, що це не новий документ для школи, і що ви регулярно визначаєте стратегію на наступних 5 років. Проте, на жаль, дуже часто це формальний документ, який бачать лише ті, хто його формує. І не зважаючи на те, що цей документ називається стратегією, він таким не є, адже не є «живим» документом, з яким звіряються на шляху до мети.

Щоб реалізація стратегії увійшла до щоденної практики в школі, ми радимо накладати стратегію на річний план, або гармонійно перейти від побудови стратегії до формування річного плану.

Стратегія може мати різний часовий горизонт, але це циклічний процес, який постійно повторюється і має наступні етапи:



Висновки. Як же організувати процес реалізації стратегії та ідей так, щоб вони насправді відбулися? Перш за все, потрібно сформувати сталі робочі групи для кожного з напрямів. Нехай кожен обере той напрям, який йому найбільш імпонує. Другий важливий фактор – це регулярні зустрічі команди, які проходять за такою схемою:

- Що реалізовано за минулий період (тиждень, місяць), які були перемоги?
- Що не вдалося?
- Який ми отримали досвід і як ми його будемо використовувати надалі?
- Наші кроки на наступний період і розподіл обов'язків?

Якщо ці зустрічі не будуть відбуватися, тоді, на жаль, уся попередня робота буде марною.

Рекомендуємо проводити аналіз, використовуючи модель командного обговорення SLC, залучивши до процесу всю команду. Таку системність запусити складно, але коли ви цього досягнете, то відчуєте, що таке справжня злагоджена команда, об'єднана однією ціллю.

День 7. Маркетингова кампанія

Сьогодні все більше можна почути слово маркетинг, його почали застосовувати й до діяльності навчального закладу. Освітній маркетинг – один із напрямів управління закладом освіти в умовах ринкової економіки, що забезпечує:

- дослідження попиту на освітні послуги та певний рівень освіченості понад стандарти, встановлені державою;
- формування позитивного іміджу закладу освіти;
- розроблення та впровадження концепції надання якісних освітніх послуг;
- вплив на розвиток освітніх потреб громадян.

Концепція маркетингу в освіті має передбачити здійснення постійного пошуку нових способів задоволення освітніх потреб суспільства, впровадження інновацій; розробку освітніх програм, що враховують інтереси закладу освіти і є корисними для соціального розвитку регіону; відмову від тих освітніх програм, що завдають шкоди інтересам споживачів.

Отже, основними напрямками діяльності керівника школи з позиції освітнього маркетингу є:

- вивчати ринок освітніх послуг, динаміку споживчого попиту, особливості різних груп споживачів;
- враховувати вимоги ринку в організації педагогічного процесу, зокрема шукати невикористані можливості школи;
- орієнтувати стратегію маркетингу на перспективу;
- урізноманітнювати форми і види освітніх послуг, забезпечуючи своєчасний перехід до нових послуг, навчальних програм, науково-методичного супроводу;
- сприяти розвитку професіоналізму учителів, готувати педагогів до запровадження інновацій, заохочувати їх до творчого розв'язання проблем;

- забезпечувати переваги свого закладу освіти в умовах конкуренції.

Вправа «Маркетингова кампанія»

Мета: формування навичок стратегічного планування; ознайомлення з основними складовими маркетингової кампанії; проектування позитивного іміджу закладу освіти.

Час – 40 хв.

Інструкція. Пропонуємо вам спробувати побудувати власну маркетингову кампанію. Для початку, визначте вашу цільову аудиторію. Подумайте і напишіть, які причини називають батьки вашого району, що віддали своїх дітей в інші школи.

На основі даного аналізу, визначте можливі шляхи вирішення даних проблем.

Підготуйте маркетинговий проєкт вашої школи:

- визначте основну ідею та ціль;
- розробіть логотип, герб школи;
- розробіть слоган, кредо школи;
- визначте ідеологію закладу;
- підготуйте інформаційну кампанію;
- визначте способи формування позитивного іміджу вашого закладу.

Презентуйте ваш проєкт. Шляхом голосування, кожен з учасників вправи визначить той заклад, який його найбільше зацікавив.

Питання: Чи змінився ваш погляд на важливість освітнього маркетингу? Як маркетингова діяльність може впливати на ефективність управління школою?

Пам'ятайте, що маркетингова діяльність в освіті стає дедалі більш необхідною і надає нові можливості. Для споживачів освітніх послуг: розширити можливості задоволення своїх потреб; отримати якісні освітні послуги, нові знання понад існуючі стандарти. Для вчителів: використати ширші можливості для самореалізації; працювати з кращим результатом; мати можливість отримати

додаткову заробітну платню. Для керівників: визначити нову стратегію управління школою; забезпечити умови розвитку школи; більш ефективно управляти ресурсами школи.

III. ЗАКЛЮЧНА ЧАСТИНА

День 8. Моє управлінське майбутнє

Метод ДРІД

Мета: підсумування вивченого матеріалу.

Час – 10 хв.

Інструкція. Учасники висловлюють свої думки щодо кожного питання.

Д – дії (Що робили? Що пам'ятаєте?).

Р – рефлексія (Які відчуття, реакція?).

І – інформація (Яку інформацію одержали? Які висновки зробили?).

Д – дії (як ви будете діяти в майбутньому?).

На добру згадку усім керівникам, що мали змогу відвідати наш тренінг, даруємо декілька заповідей, що, на нашу думку, є квінтесенцією всього, про що йшлося:

➤ Школа не може вдосконалюватись сама по собі, а люди – можуть. Люди можуть рости, розвиватися і працювати ще більш ефективно, якщо у них є лідер, який розуміє їх потенційну цінність.

Головне: найважливіше завдання керівника – підносити і хвалити людей, яких він веде за собою.

Пам'ятайте: люди, які знаходяться поруч, створюють або руйнують керівника.

➤ Потенційні можливості розвитку вашого закладу освіти безпосередньо пов'язані з потенційними даними ваших працівників. Ще жоден керівник не страждав від того, що його працівники сильні й ефективні в роботі. «Ви можете забрати мої заводи, спалити мої будівлі, але дайте моїх людей, і я знову досягну успіху». (Г. Форд)

Головне: треба запалити людей переконливою і гідною метою, що буде служити іншим. Успіх лідера можна визначити як максимальне використання здібностей тих, хто є в нього в підпорядкуванні.

Пам'ятайте: люди – головна цінність організації.

➤ Управляйте розумом, керуйте – серцем. Установіть контакт із підлеглими, будьте уважні до них, активно слухайте їх і співчуйте, ставтеся до них із повагою та добротою.

Головне: успішний керівник поєднує мету розвитку школи з потребами людей, легко спрямовує енергію колективу на активні дії.

Пам'ятайте: одна з глибинних потреб людини – це потреба в тому, щоб про неї хтось піклувався та розумів її.

➤ Формуйте команду. Висловлюйте розуміння цінності роботи кожного члена колективу; пояснюйте свої рішення, щоб допомогти людям втілити їх у життя; щомісячно інформуйте людей про стан справ і політику в організації. Не рідше, як раз на рік обговорюйте з кожним його успіхи.

Головне: заохочуйте і відзначаєте співробітників систематично. Про їхні заслуги говоріть щиро, тоді ви отримаєте більше, ніж дасте.

Пам'ятайте: видатні керівники – це видатні вчителі і видатні тренери.

➤ Зустрічайте і плануйте зміни з радістю. Без них нема руху вперед. Найкращою зброєю в умовах змін є знання.

Головне: щоб упоратися зі змінами, навчитись справлятися із неочікуваним, заохочуйте позитивне ставлення до можливостей, що надають зміни в собі та інших.

Пам'ятайте: Щоб отримати нові результати, треба змінити те, що робите.

➤ Робіть щось велике. Якщо ви робите щось велике, ви притягуєте великих людей. Мета життя – це життя з метою.

Головне: те, що залишається після нас є проявом того, що в нас найдостойніше і глибинне, що нам треба віддати іншим. Треба вміти сконцентруватися на тому, щоб залишити після себе щось значуще.

Пам'ятайте: значущість лідера приходить, коли він починає щось, що не закінчується разом з ним.

Вправа «Аплодисменти»

Мета: підсумки, обмін враженнями.

Час – 3 хв.

Інструкція. Ми з вами добре попрацювали. На завершення нашої роботи я пропоную уявити на одній долоні посмішку, на іншій – радість. А щоб вони не втекли від нас, їх треба міцно-преміцно поєднати в аплодисменти.

ПРОБЛЕМА

ЧОМУ?

ЧОМУ?

ЧОМУ?

ЧОМУ?

КОРІНЬ ПРОБЛЕМИ



**ВІЗІЯ
МІСІЯ
ЦІННОСТІ
ПРАВИЛА ВЗАЄМОДІЇ**



ТЕПЕРІШНЯ СИТУАЦІЯ