

РОЗДІЛ 3.

КЕРІВНИК ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: НОВІ ВИМОГИ ТА ПЕРЕОСМИСЛЕННЯ ФУНКЦІЙ

Груць Г. М.

*кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти,
Тернопільський національний педагогічний університет
імені Володимира Гнатюка, м. Тернопіль
hrutsg@ukr.net*

УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: ШЛЯХИ ФОРМУВАННЯ

В умовах фундаментальних соціокультурних реформ і радикальної модернізації концепції розвитку суспільства передовсім зростають вимоги до особистості управлінця нового типу. Сенс управління полягає в тому, що керівник відіграє величезну роль у працездатності колективу, його спроможності відповідати на «зовнішні виклики». Тому сучасні очільники закладів освіти повинні володіти низкою загальних і професійних компетентностей, навичками стратегічного проектування, системного моделювання, організації ефективних міжособистісних і професійних комунікацій у педагогічному колективі. Вони також зобов'язані забезпечувати цілеспрямованість спільної діяльності й організованість (згуртованість, скоординованість, інтеграцію, консолідацію) для досягнення загальних позитивних результатів, володіти певним набором знань, умінь, навичок менеджменту, розуміти сутність змін, які відбуваються в державі і суспільстві, їх нормативно-правове забезпечення, всі пертурбації законодавства в освітній галузі. Також сьогодні

надзвичайно важливою є управлінська культура при формуванні належного морально-психологічного клімату, який створюється в тому чи іншому робочому колективі.

Отже, зростання ролі культурного чинника в управлінні – одна з найважливіших вимог сучасного світу. Культура управління як своєрідний індикатор свідчить про ступінь цивілізованості відносин як у суспільстві загалом, так у певній спільноті зокрема. Її стан важливий для діагнозу самого суспільства, оскільки прогрес людства бачиться в посиленні ролі культури у детермінації людської життєдіяльності.

З позиції соціально-філософського і філософсько-антропологічного підходів культурний фактор визначає суспільну свідомість і способи передачі досвіду в суспільстві, а розвиток культури сприяє формуванню культурного чинника в управлінні, який є частиною загальної культури.

Дослідження управлінської культури для української педагогічної науки є досить новим і актуальним. Інтерес до вивчення цієї проблеми сформований лише в останні роки, що пов'язано з впровадженням та розповсюдженням менеджменту в сфері освіти, а також введенням терміну «менеджера в освіті».

У сучасних вітчизняних наукових дослідженнях вивченням проблематики управлінської культури займалися А. Галлямова, А. Лазарєв, О. Ходоренко та інші. Управлінська культура – це доволі ґрунтовний феномен, який не завжди очевидний, а тому потребує ретельного вивчення. У зарубіжних і вітчизняних наукових дослідженнях існує безліч підходів до розуміння цього явища. Визначення управлінської культури, яке застосовується до суб'єкта управління, тобто до особистості, чії професійні обов'язки пов'язані з управлінською діяльністю, П. Мілютін [12] визначив як високий рівень сформованості інтелектуальних, емоційно-вольових, моральних, фізичних якостей, сукупність яких дає змогу вирішувати професійні завдання в сфері соціального управління з високим ступенем ефективності і стабільності.

Згідно з трактуванням К. Шольтса, управлінську культуру можна представити як неявний, невидимий і неформальний тип свідомості організації, що обумовлює поведінку людей і перебуває під впливом їх поведінки. Е. Шейн уважав, що форми управлінської культури відповідають на два основні виклики, з якими стикається організація: агресивність зовнішнього середовища і внутрішня дезінтеграція. Відтак, щоб установа освіти функціонувала як єдине ціле, їй необхідно виконувати дві основні функції – адаптація і виживання в середовищі й внутрішня

інтеграція. Інтеграція при цьому розглядається як створення ефективних ділових стосунків серед підрозділів, груп і співробітників організації, як збільшення міри участі всіх співробітників у розв'язанні проблем організації та пошуку ефективних способів її роботи.

На думку Е. Шейна, управлінська культура – це комплекс базових припущень, винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Необхідно, щоб цей комплекс функціонував досить довго, підтвердив свою спроможність, і тому його треба передавати новим членам організації як «правильний» спосіб мислення і почуттів стосовно згаданих проблем [цит. за 12].

Розуміння управлінської культури як сукупного способу і продукту управлінської діяльності, феномена, який характеризує культуру освітньої установи, відображається у працях С. Борнера, Р. Вебера, К. Еварда, Х. Грютера, Р. Рютінгера та інших.

Мета дослідження – проаналізувати поняття «управлінська культура керівника закладу загальної середньої освіти» та визначити шляхи її формування у сучасних умовах.

У науковій літературі існує чимало визначень поняття управлінська культура, що свідчить про його складність і важливість. Із огляду на це, Н. Лізіна на перше місце ставить буття культури, що містить у собі всі аспекти людської предметної діяльності і, отже, буття управління виступає різновидом культуротворчості. Однак дослідниця також використовує поняття культури як якісного показника управлінської діяльності, розглядаючи культуру в іншому, більш вузькому сенсі, як рівень уміння і володіння навичками управлінської діяльності. Культура соціального управління, з погляду авторки, – це «сукупність цінностей, установок, переконань, ціннісних орієнтирів і символів, які їх відображають, а також способів впливу, що слугують для впорядкування управлінського досвіду, регулювання поведінки всіх членів суспільства» [10, с. 233].

У філософсько-антропологічному дослідженні Л. Косторнової обґрунтована можливість зіставлення понять «культура», «управління», «мудрість». Культивування містить в собі програму управління, трансформування об'єкта, управління містить у собі процес обробітку системи, тобто культуру. Мудрість як підстава у виборі розумної лінії поведінки, як «моральне роблення», що врівноважує складні взаємини людини з іншими людьми і світом, концентрує в собі сутнісне ядро

управлінської культури і пов'язана з гуманізацією суспільного життя [5, с. 6].

У працях П. Мілютіна, В. Кузнєцова, Є. Кумунджієвої, А. Позднякова управлінська культура досліджується щодо суб'єкта управління, тобто стосовно особистості. Тут управлінська культура представлена як частина професійної культури і відображає ступінь засвоєння культурного досвіду людства. Найбільшим ємним і глибоким, на нашудумку, є визначення управлінської культури, запропоноване А. Поздняковим. Управлінська культура – це «інтеріоризований соціальний управлінський досвід», виражений в управлінських знаннях; досвіді здійснення різних видів управлінської діяльності, зокрема, творчої; а також досвід ціннісного ставлення в процесі управлінської взаємодії, що передбачає знання про норми ставлення і навички в дотриманні цих норм [15, с. 18].

А. Мітін, узагальнивши різні дослідження, розуміє культуру управління таким чином: «Культура управління – це сукупність ідей, поглядів, цінностей, світовідчуття, які розвиваються, а також методи і прийоми управлінської діяльності, пов'язані з пошуком і отриманням нових результатів, норми поведінки» [13, с. 18]. У цьому визначенні відображені дві сторони культури управління: внутрішня, тобто культура управлінського мислення і зовнішня – культура управлінської дії або поведінки.

В. Кузнєцов, розглядаючи управлінську культуру керівника як цілісну динамічну систему, представляє її у вигляді компонентів, які характеризують особу, спілкування і професійну діяльність. У ролі основних компонентів управлінської культури виділено такі:

1. Світоглядний компонент: переконання, інтереси, уподобання, орієнтації керівника.

2. Аксіологічний компонент полягає в цінностях управлінської праці керівника.

3. Практичний компонент управлінської культури керівника розкриває характер його взаємодії з підлеглими, методи, прийоми, форми, засоби планування діяльності, мотивацію, контроль, управлінські технології, рівень володіння інформаційними технологіями, документуванням тощо.

4. Творчий компонент тісно пов'язаний із практичним і проявляється в здатності керівника нестандартно підходити до питань планування, організації функціонування колективу, мотивації і контролю.

5. Рефлексивно-проектувальний компонент виражається в рефлексивно-розумовій культурі керівника, в самореалізації його сутнісних сил [8, с. 42-46].

Ми вважаємо, що доцільно також виокремити технологічний компонент, якщо йдеться про управлінську культуру керівника закладу загальної середньої освіти. Цей компонент передовсім виявляється в умінні:

- проводити внутрішкільний контроль;
- здійснювати методичну роботу з учителями;
- на належному рівні інспектувати якість викладання навчальних дисциплін;
- компетентно складати педагогічний аналіз уроку і позакласних заходів;
- готувати вчителів до атестації.

Уміння керівника закладу загальної середньої освіти організувати внутрішкільний контроль характеризує:

- розуміння керівниками шкіл значущості внутрішкільного контролю для підвищення професійної компетентності педагогів;
- володіння засобами, методами, формами внутрішкільного контролю;
- використання форм, методів, засобів з урахуванням специфіки викладання навчальних предметів, стажу і досвіду вчителя;
- вміння виявляти зміст внутрішкільного контролю, знання навчальних програм;
- дидактична і методична ерудиція керівника;
- психологічна підготовленість керівника;
- володіння технологією психолого-педагогічного аналізу різноманітних видів уроків як основного засобу підвищення професійної компетентності вчителів;
- вміння сформулювати висновки, що слугують основою для складання пропозицій, які спрямовані на усунення причин виявлених недоліків.

У дослідженні, проведеному Е. Кумунджієвою, управлінська культура, будучи соціальним феноменом, специфічним проявом загальної культури, водночас виступає як: специфічний спосіб діяльності, професійне явище, інтегративна динамічна властивість особистості керівника, міра і спосіб творчої самореалізації особистості в різних видах управлінської діяльності [9, с. 33].

Таким чином, управлінська культура є якісним показником діяльності людини в системі взаємин, які визначаються специфічною ієрархією керівництва і підлеглих. Високий рівень управлінської культури, будучи показником професіоналізму, виробляється в комплекс різнорідних якостей і характеристик, що сформувалися в процесі історичного та соціокультурного розвитку управлінської діяльності. Оволодіння управлінською культурою – складний і тривалий процес, який вимагає не тільки істотних зусиль, а й певних задатків у людини [7, с. 92].

Культура управління є основою життя і розвитку будь-якої соціальної інституції, зокрема закладу загальної середньої освіти. Тому більшість дослідників вивчають саме управлінську культуру організацій. Так, наприклад, М. Васьков визначає управлінську культуру як «систему, що складається з цінностей, які реалізуються через методи здійснення управлінської діяльності, яка виражається в певних функціях» [1, с. 68].

До основних функцій управлінської культури, вочевидь, можна віднести такі:

1) комунікативно-інформаційна функція передбачає формування, структурування і збереження комунікаційних мереж, збору, перетворення і спрямування до них необхідної для управління інформації;

2) проєктувальна функція містить у собі визначення цілей і завдань діяльності, а також її планування;

3) прогностична функція передбачає визначення динаміки розвитку управлінської ситуації;

4) мотиваційна функція, як правило, має на увазі вплив як на зовнішні умови керівника і об'єкта управління, так і на внутрішні. Причому ці умови і визначають напрямок діяльності;

5) функція керівництва – це одна з найважливіших функцій, згідно з якою керівник несе повну відповідальність за прийняті рішення і конкретні результати діяльності;

6) функція реалізації передбачає забезпечення здійснення (виконання) цілей і завдань управління;

7) функція навчання полягає в передачі теоретичних і практичних знань об'єкту управління;

8) функція виховання – це не менш важлива функція, яка забезпечує формування як особистості, так і колективу загалом;

9) функція контролю передбачає визначення відповідності дій програмі управління;

10) функція оцінки, як правило, відображає ступінь відповідності актуальних і потрібних норм управлінської ситуації;

11) функція корекції, тобто внесення змін у цілі, завдання і програму управління.

Вагомими для нас є висновки науковців про доцільність трактувати професійну культуру керівника закладу загальної середньої освіти як цілісну, інтегративну особистісну властивість. Йдеться про вивчення особливостей персональної управлінської діяльності, сутності управлінської культури як особистісної властивості, оскільки ми говоримо не про суб'єкт управління, що, звісно, може бути не тільки індивідуальним, але й груповим, а про керівника закладу загальної середньої освіти (школи, гімназії, ліцею) – директора, заступника директора, перш за все як професіонала, з притаманними йому особистісними якостями. Аналіз означеного поняття в такому аспекті дає підстави говорити про те, що управлінська культура – це властивість, яка притаманна керівнику закладу загальної середньої освіти як особистості, але проявляється вона в усіх сферах його діяльності як професіонала. А також можна стверджувати, що поняття «управлінська культура керівника закладу загальної середньої освіти» є, з одного боку, видовим (окремим) щодо більш загальних (управлінська культура керівника, управлінська культура, культура праці), з іншого – управлінська культура може бути визначена як одна з характеристик особистості керівника закладу освіти, яка суттєво впливає на якість його професійної управлінської діяльності

Управлінська культура керівника закладу загальної середньої освіти має певну структуру і може бути представлена на двох рівнях – загальному і функціональному. Загальна структура охоплює ментальні та соціокультурні компоненти, які містять у собі управлінські знання, управлінське мислення й етичні норми, а також соціальні компоненти: соціальні зв'язки і стосунки між структурними підрозділами, міжособистісні взаємини, стилі управлінської діяльності, система комунікацій тощо.

Функціональна структура має у своєму складі формалізовані норми і цінності всіх співробітників організації, цінності і погляди керівника, неформальні цінності організації, ієрархічні і статусні позиції, власники яких входять до числа осіб, що володіють правом приймати управлінські рішення, систему заохочення і покарання, прийняті в організації [11, с. 101]. Таким чином, під структурою розуміється встановлений в організації спосіб ієрархічних і управлінських групових зв'язків і взаємодії

співробітників, які займають в організації певні соціальні позиції, виконують задані їм соціальні функції відповідно до прийнятих в організації норм і правил [1, с. 69].

Для розуміння культури управління необхідно також враховувати такі обставини.

По-перше, культура, як результат діяльності людей, – предметний і діяльний генофонд суспільства, який задає індивідам й інститутам певні зразки мислення і поведінки, а також передбачає їх здатність до навчання, адаптації та забезпечує можливість поновлення обсягу і структури «соціальної пам'яті». Таким чином, культура зберігає досвід безлічі поколінь, які її формували.

По-друге, культура проявляється в діяльності людей, які втілюють засвоєні або знову вироблені зразки культури. Тому управлінську діяльність можна розглядати як функцію тієї чи іншої комбінації культурних традицій. При цьому форми і цінності культури управління формуються як в організації, так і за її межами.

По-третє, розвиток культури відбувається за принципом природного відбору, тобто виживають ті культурні традиції, погляди, цінності, які найкращим чином забезпечують життєві цілі спільноти [16, с. 18-19].

Отже, управлінська культура не існує ні поза людиною, будучи частиною особистої, професійної культури, ні поза трудовим колективом як соціальною організацією. Це похідна від їх взаємодії в процесі спільної діяльності, але водночас вона впливає на них і трансформується сама.

Керівник реалізує через культуру свій творчий хист, світогляд, соціальні почуття, професійні вміння. Підлеглий, сприймаючи цінності управлінської культури керівника і організації, може змінювати свою професійну культуру [11, с. 98].

Отож, нині в освіті сформувався особливий специфічний менеджмент, який зводить в єдине поняття директор і менеджер в освіті. При цьому важливо зазначити, що в умовах, коли освітні установи стають більш різноманітними, відкритими і гнучкими, змінюються зміст, форми і методи роботи закладу освіти, необхідна система підготовки, яка повною мірою сприяє реалізації творчого потенціалу особистості майбутнього керівника. Крім того, зростаюча складність процесів управління вимагає, щоб управлінські функції в освіті здійснювалися підготовленими для цієї діяльності фахівцями, які володіють управлінською культурою. Управлінська культура керівника є найважливішим елементом удосконалення і розвитку сучасної освіти, оскільки виступає

системоутворювальним компонентом функціонування освітньої установи, внесення сутнісних змін, що визначають зміст і темпи необхідних перетворень в освіті.

Провідним напрямком в сьогоднішніх умовах стає вдосконалення процесу підготовки керівника в сфері освіти, а також формування особистості з розвиненою управлінською культурою, високим інтелектом, культурою мислення, здатного до діалогу, зі стійкою ціннісною орієнтацією на самореалізацію і саморозвиток, що сприяє його конкурентоспроможності.

Також актуальність формування ефективного керівника, який володіє високим рівнем управлінської культури, можливо пояснити зростаючими вимогами до рівня професійного менеджера в освіті в умовах оновлення соціальної сфери і, зокрема, освіти. Крім того, об'єктивна необхідність інтенсивної зміни педагогічних систем і процесів, що відбуваються в освітніх установах, зумовлюють високий рівень готовності до управлінської діяльності, наявність управлінської свідомості і мислення.

Таким чином, управлінську культуру керівника закладу загальної середньої освіти можна представити як сукупність цінностей, поглядів, взаємин, єдиних для всього професійного колективу, які визначають норми їхньої поведінки. Чіткість цих норм залежить від наявності або відсутності прямих інструкцій і визначає способи дій та взаємодії членів колективу, ходу виконання роботи і характеру життєдіяльності організації. Вона є основним компонентом в досягненні управлінських цілей, підвищення ефективності організації та управлінні інноваціями.

Розвинена управлінська культура забезпечує зовнішню адаптацію і внутрішню інтеграцію освітньої установи завдяки вдосконаленню управлінської діяльності, створення атмосфери, яка сприяє підвищенню конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку освітніх послуг.

Управлінська культура керівника в сфері освіти – це комплекс управлінських знань, умінь, навичок і досвіду, а також професійно значущих особистісних якостей лідерської і творчої спрямованості. Майстерність управління полягає в умінні вибирати найбільш ефективні для конкретного моменту і обставин, що склалися, методи управлінської діяльності [1]. Саме майстерність формує образ ідеального управлінця.

Характеристика портрета керівника закладу освіти на сучасному етапі ґрунтується на вимогах оптимальної організації праці, сформованому сприятливому соціально-психологічному кліматі і високій загальній культурі управлінської праці. Детермінантними компонентами портрета

керівника є особистісні якості, такі як професійні, комунікативні, морально-вольові і організаційно-управлінські. На основі цього формується система взаємодії керівника з колективом (стиль керівництва і його ефективність, ставлення підлеглих до особистості керівника та процесу керівництва).

Отже, керівник закладу освіти повинен розуміти і торкатися в своїй діяльності всіх сфер діяльності колективу. Створення комфортного освітнього середовища саморозвитку, здатність розкрити управлінський потенціал кожного педагога передбачає підтримку керівником закладу загальної середньої освіти та його заступниками таких умов, які сприяють самореалізації, культурному і духовному розвитку педагогів і учнів.

На нашу думку, процес розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти буде проходити більш успішно, якщо дотримуватися таких організаційно-педагогічних умов:

- забезпечення педагога знаннями про управлінську культуру, що містять у собі особливості управління класом, школою і управління собою.

- активне включення педагога в управлінську діяльність освітнього закладу з урахуванням його можливостей.

- стимулювання прагнення педагога до оволодіння технологіями управління, які використовуються в сучасній школі; бажання вивчати передовий досвід управлінської діяльності інших педагогів.

Формування управлінської культури може бути представлено як процес становлення наступних умінь: гностичних, проєктних, конструктивних, організаційних і комунікативних [2, с. 67].

Гностичні уміння складають загальні пізнавальні особливості, що впливають на ефективність професійної діяльності керівника, яка залежить від умінь складати і перевіряти гіпотези, виявляти суперечності, критично оцінювати отримані результати. Система знань обіймає світогляд, загальний культурний рівень і рівень спеціальних знань. До загальних належать знання і вміння в галузі літератури і мистецтва, релігії, права, політики, економіки та соціального життя, широкий кругозір. Низький рівень загальних знань призводить до однобічного розвитку особистості і обмежує виховні можливості педагогів. До спеціальних належать знання з педагогіки, психології та методик викладання. Складову педагогічних гностичних умінь представляє діяльність із засвоєння нових знань. Якщо гностичні уміння складають основу діяльності педагога-керівника, то конструктивні і проєктні уміння сприяють підвищенню педагогічної майстерності. Застосування всіх інших знань залежить від них. Реалізація

цих умінь слугує свідомій модернізації освітніх вимог як педагогічного механізму.

Проектні вміння являють собою стратегічний напрямок педагогічної діяльності і виводять наявні знання й навички на передній план, дають змогу вирішувати актуальні питання, враховують планування курсу в навчальному плані, визначають зв'язок з іншими предметами. Такі вміння розвиваються залежно від віку і стажу роботи.

Конструктивні вміння охоплюють розв'язання тактичних завдань, структурування курсів, вибір форми аналізу занять і конкретного змісту різних розділів.

Організаторські вміння не тільки слугують засобом організації освітнього процесу, а й відіграють значну роль в побудові діяльності керівника закладу загальної середньої освіти. Встановлено, що, на відміну від гностичних і конструктивних, організаційні вміння з віком слабшають.

Ефективність спілкування керівника освітнього закладу з колегами, учнями та працівниками освітньої установи залежить від розвитку комунікативних умінь (здібностей) і компетентності спілкування. Спілкування не обмежується лише розпорядженнями і наказами, воно надає освітньому процесу емоційності, створює у підлеглих зацікавленість і бажання взаємодії. Спілкування керівника закладу загальної середньої освіти водночас є важливою умовою формування управлінської культури педагогів освітнього закладу. Педагоги, носії наукової інформації, повинні виступати передавачами цієї інформації іншим. Педагоги, виступаючи організаторами умінь учнів, повинні спонукати їх до самостійної наукової творчості [3, с. 54].

У формуванні управлінських умінь педагогів на рівні співуправління велику роль відіграють такі організаційні форми, як науково-методична рада, тематична педагогічна рада, методичне об'єднання, психолого-педагогічний консилиум, науково-практичні лабораторії, що проводилися з використанням таких інтерактивних методів навчання, як колективна творча справа (КТС), проектна діяльність, круглий стіл, рольові, імітаційні та навчальні ігри, презентації, метод аналізу конкретних ситуацій. Закріплення і систематизація знань, умінь і досвіду по засвоєнню змісту управлінської культури педагога відбувається із використанням таких організаційних форм, як науково-практична конференція, підсумкова проблемно-стратегічна педрада, де у формі наукових повідомлень сповіщаються основні результати формування і освоєння цієї особистісної та індивідуальної характеристики педагога як суб'єкта процесу управління.

Використання інтерактивних форм організації навчальної діяльності керівником закладу освіти можна розглядати як ефективний засіб формування управлінської культури педагога. Таким чином, формування управлінської культури у педагогів тісно пов'язане з безперервним підвищенням рівня педагогічної майстерності, самовдосконалення професійної майстерності керівника закладу загальної середньої освіти. Робота в цьому напрямі повинна здійснюватися протягом усього періоду професійної управлінської діяльності в освітній організації. Іншими словами, керівник повинен розвивати управлінський потенціал своїх підлеглих, аби допомагати кожному педагогу бути лідером в повному сенсі цього слова: вміти спілкуватися, спонукати учнів до творчої діяльності; відзначати і оцінювати кожне досягнення дитини; знаходити вихід з конфліктних ситуацій, бути гранично об'єктивним незалежно від своїх симпатій; вміти підкорятися і дотримувати субординації; майстерно вести ділові перемовини. Вважаємо, актуальними для успішної діяльності керівника закладу освіти такі рекомендації: не робіть все самостійно; не вважайте себе кращими за інших; не беріться за всі справи відразу; не відкладайте на завтра те, що можна зробити сьогодні; не перекладайте власні упущення в роботі на інших.

Отже, керівник закладу загальної середньої освіти – це не лише посада, але і спосіб мислення, діяльності, життя. Управлінець такого ґатунку – творець освітньої діяльності. Він створює сприятливі умови для діяльності усіх членів колективу, усвідомлюючи при цьому цінність кожного працівника і розуміючи, що ніяка вигода не варта того, щоб домогтися її за всяку ціну.

Отже, управлінську діяльність керівника можна представити як процес багатофакторний, в якому існує чимало способів і шляхів оптимального оволодіння ним. Ці шляхи можна поділити на дві великих групи:

- операційні – характеризують сам процес спілкування, показують, яким чином, за допомогою яких засобів, методів, прийомів досягається контакт із людьми;

- особистісні – співвідносяться з самою людиною як особистістю.

Ці групи залежать одна від одної і тісно взаємопов'язані.

Окрім цього, керівник повинен добре володіти тактикою і стратегією переконання. Аргументація і переконання представляють основну стадію діалогічного спілкування, яка проявляється у протиставленні думок; у ній

виявляються особливості особистісних якостей як керівника, так і рядового педагога, взаємно оцінюються їх слабкі і сильні сторони.

Таким чином, сучасний керівник закладу освіти повинен бути:

далекоглядним – вміти виявляти потенціал розвитку закладу освіти, вживати заходів щодо самоосвіти;

об’єктивним – вміти виділяти в потоці інформації достовірні факти, відрізнити дійсне від удаваного, справжнє від надуманого;

послідовним – вміти вирішувати поставлені завдання, не відволікаючись від мети і з огляду на правові, управлінські та психолого-педагогічні умови;

заповзятливим – використовувати креативний підхід до професійної діяльності, підкріплений накопиченим досвідом і знаннями, з огляду на сучасні вимоги ринку освітніх послуг;

мобільним – вміти переносити накопичений досвід на інноваційні сфери діяльності з урахуванням їх особливостей;

лідером – вміти виділяти головне, відсікаючи деталі, розкривати причини недоліків, уміти раціонально вирішувати професійні завдання.

У своїй професійній діяльності керівник може використовувати різні методи, серед яких можна виділити соціальне стимулювання, переконання і моральне та матеріальне заохочення. На основі чого формується система взаємодії керівника з колективом (стиль керівництва і його ефективність, ставлення підлеглих до особистості керівника та процесу керівництва). Водночас варто зазначити, що не існує досконалих, універсальних методів у керівництві, які б забезпечували позитивний результат у будь-якій ситуації. Однак, у своїй сукупності, вони формують модель справжнього професіонала, що відповідає всім вимогам сучасності.

Управління освітніми установами має відповідати демократичним змінам в українському суспільстві, бути орієнтованим на мобільну адаптацію до змін у державі і суспільстві, відповідати запитам ринку освітніх послуг. Такий стан справ вимагає з боку керівників освітніх установ постійного підвищення управлінської культури, вивчення інноваційного теоретичного і практичного досвіду управління в сфері освіти, а також розвитку вмінь і навичок менеджменту та маркетингу в сфері освіти. Усе це визначає потребу в справжніх професійних керівниках освітніх установ.

Необхідно також вказати й на негативні моменти в управлінській культурі сучасних керівників:

- відсутність ієрархії управління і механізмів управління, що забезпечують його якість;
- переважання авторитарного стилю управління над демократичним;
- відсутність стабільності в роботі і певна неузгодженість дій на різних рівнях управління;
- недостатній рівень застосування керівниками системи організаційно-педагогічних і правових основ в управлінській діяльності.

Таким чином, для успішного вирішення зазначених вище проблем необхідно:

- вдосконалювати сам процес підготовки керівника (крім теоретичних знань, потрібно надавати різні можливості набуття практичних навичок і вмій);
- формувати такий тип особистості, який буде володіти розвиненою управлінською культурою, високим інтелектом, зі стійкою ціннісною орієнтацією на самореалізацію-розвиток, які натомість сприятимуть його конкурентоспроможності;
- цілеспрямовано і всебічно досліджувати управлінську культуру керівника.

Це потребує передусім розробки методики формування керівників-професіоналів. Також необхідна цілеспрямована і планомірна діяльність із дослідження всіх аспектів управлінської культури керівника з метою розробки технологій формування професіоналів у галузі управління в сфері освіти, адаптованих до умов сучасної України.

Теоретичний аналіз проблеми формування управлінської культури керівника закладу освіти допоміг з'ясувати, що за останнє десятиліття помітно зросла зацікавленість учених, педагогів-практиків у вивченні цього питання, що говорить про його важливість і соціальну значущість.

Список використаних джерел

1. Бойко. І.І. Професійна компетентність керівника закладу освіти як складова його професійної культури. К., 2008. URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/soc_gum/peddysk/2009_5/bojko.pdf.
2. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / пер. с англ. М.: Дело, 1991. 320 с.
3. Єльнікова Г.В. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Управління школою*. 2004. № 35 (83). С. 2-5.

4. Королюк С.В. Управлінська культура керівника школи. *Постметодика*. 2003. № 5-6. С. 85–88.
5. Косторнова Л.А. Культура управления как проблема философско-антропологического исследования: автореф. дисс. ... канд. филос. наук: 09.00.13. Ростов н/Д: 2001. 20 с.
6. Крамчани В.М. Управлінська культура керівників закладів освіти як психолого-педагогічний феномен. URL: http://virtkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vyp11/1/Kramchanin.pdf
7. Крушельницька О.В., Мельничук Д.П. Управління персоналом: навчальний посібник. К.: «Кондор», 2003. 296 с.
8. Кузнецов В.В., Орловская О.В. Управленческая культура руководителя: управление в постиндустриальном обществе: учебное пособие. М.: Егвес, 2013.
9. Кумунджиева Е.Л. Теоретический анализ педагогического тезаурусу культуры управления. *Вестник Екатеринбургского института*. 2014. № 3 (27).
10. Лизина Н.В. Управленческая культура как качественный показатель управленческой деятельности. *Ползуновский вестник*. 2006. № 1. С. 231–234
11. Мельник В.К. Підвищення управлінської кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / ЦППО АПН України. К., 2003. 220 с.
12. Милютин П. Управленческая культура личности и факторы развития. *Власть*. 2007. № 5. С. 90–93.
13. Митин А.Н. Культура управления: учебное пособие. Екатеринбург: 2000. 526 с.
14. Пашко Л.А. Осучаснення управлінської культури як основа оновлення управлінських відносин. *Статистика України*. 2004. № 2.
15. Поздняков А.П. Формирование управленческой культуры будущего специалиста социальной работы в высшем учебном заведении: автореф. дисс. ... д-ра пед. наук: 13.00.08. Тамбов, 2007.
16. Святоха В.А. Вплив управлінської культури керівника вищого навчального закладу на ефективність менеджменту. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2013. № 3 (32). С. 237–242.
17. Ягупов В.В. Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема. *Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України. Педагогічні та психологічні науки*. 2013. № 4 (96). С. 291–301.
18. Ярковий О.М. Педагогічні засади розвитку управлінської культури державних службовців в умовах післядипломної освіти: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.05 / Харківський національний університет ім. В.Н. Каразіна. Х., 2002. 19 с.