

7. Kremin VG Modernization of education is an important factor of social, economic and political development of Ukraine / Bulletin of the National Academy of Sciences of Ukraine. 2001. №3 URL: <http://www.nbuv.ua/portal/All/heard/2001-03/7.htm> (application dated 02/23/2018)

8. Kunch Z. Y. Universal Dictionary of the Ukrainian language. Ternopil: Educational Book - Bogdan, 2005. 848 p.

9. Maslov V.I., Bodnar O.S., Gorash K.V. Scientific bases and technologies of the competent management of general educational institutions: monograph,. Ternopil: Krok, 2012. 320 p.

УДК 373.014.65.018.46

Г.М. Груць

кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки та менеджменту освіти Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка, hrutsg@ukr.net

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Сучасний керівник-професіонал, який очолює заклад освіти, повинен вільно орієнтуватися в соціальних і природних умовах, розуміти характерні особливості становлення культури, усвідомлювати роль і місце освітніх процесів у світовому культурному просторі, поєднувати глибокі теоретичні знання й практичну реалізацію цих процесів, пов'язувати власний рівень загальної, професійно-педагогічної, управлінської культури із системою знань, умінь, навичок, компетенцій, мотивів і цінностей управлінської діяльності.

Модернізація й осучаснення управління освітою на сьогодні передбачає запровадження іншої етики управлінської діяльності, яка ґрунтується на принципах взаємоповаги, позитивної мотивації; на впровадженні новітніх інформаційних комп'ютерних технологій; на підвищенні компетентності управлінців усіх рівнів. Підготовка і професійне вдосконалення педагогічних кадрів – важлива умова реформування освіти на сучасному етапі її розвитку. Проте якість підготовки до менеджментської діяльності

переважної більшості керівників за багатьма параметрами ще не достатньо відповідає нинішнім вимогам суспільства і держави.

У зв'язку з цим актуальною залишається проблема забезпечення закладів освіти професійними керівними кадрами, які володіють високим рівнем загальної культури, зокрема управлінської, яка є складовою професійної культури.

Варто зазначити, що культура органічно пов'язана з діяльністю особистості, тому це дає підстави розглядати їх у діалектичній взаємозалежності. Взаємозв'язок культури з діяльністю характеризується тим, що будь-які досягнення у професійній сфері впливають на розвиток культури особистості, і навпаки, відсутність загальної культури визначає рівень її професійної діяльності, зокрема, управлінської.

Проблеми культури у царині освіти вивчали такі науковці, як: Г.А. Дмитренко, Г.В. Єльнікова, І.В. Іванова, Марк Е. Генсон, Н. Костильова, А.П. Мар'яненко, А.А. Погорадзе, О.Я. Савченко, М.В. Туленков, Г. Тульчинський, Г. Хофстеде, В.М. Шепель, Н.Ю. Щербаков та інші.

Основи культури управління закладено у працях В.О.Сухомлинського. Він уважав, що управлінська культура є складовою професійної компетентності, яка визначається сукупністю знань, необхідних для даної посади, умінь і навичок, потрібних 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 [9, с. 5]. В.О. Сухомлинський працю керівника школи порівнював із високим мистецтвом. У книзі «Павлиська середня школа» описана індивідуальна творча діяльність у ролі директора школи. Нинішні управлінці можуть почерпнути чимало ідей щодо управління школою зі спадщини видатного педагога.

Ми схилиємося до визначення *управлінської культури* з погляду потреби суспільства в належному культурному рівні людей, які очолюють заклади освіти. Вона полягає у вивищенні управлінської діяльності до загальних норм виконання певного виду праці. Безумовно, будучи важливим показником соціальної зрілості особистості, управлінська культура є й комплексом особистісних знань, умінь, навичок, компетенцій, якостей, які

визначають придатність і готовність до реалізації своїх сутнісних сил у конкретній галузі суспільної праці.

Л.В. Васильченко визначає управлінську культуру керівника школи як цілісну властивість особистості, яка має прояв у процесі професійної управлінської діяльності; характеризує особливості свідомості, поведінки, спілкування та управлінської діяльності керівника; забезпечує усвідомлення та культуродоцільність професійної діяльності; стимулює творчий розвиток керівника [1].

Традиційне уявлення про професійно-педагогічну культуру пов'язується зазвичай із виділенням норм, правил педагогічної діяльності, педагогічної техніки й майстерності.

Психолого-педагогічні дослідження проблем професійно-педагогічної культури останніх років характеризують її у категоріях педагогічних цінностей, педагогічних технологій і педагогічної творчості. Завдяки цьому можемо виокремити такі компоненти управлінської культури: аксіологічний, технологічний і особистісно-творчий.

Аксіологічний компонент управлінської культури керівника закладу освіти сформований сукупністю управлінсько-педагогічних цінностей, які мають непересічну значимість і сутність у керівництві сучасним освітнім закладом. У процесі управлінської діяльності керівник школи засвоює нові теорії та концепції управління, формує вміння й навички, і залежно від ступеня їх застосування в практичній діяльності вони оцінюються ним як більш або менш важливі. Сьогодні більшого значення для ефективного управління набувають знання, ідеї, концепції, технології, які виступають у ролі управлінсько-педагогічних цінностей.

Технологічний компонент управлінської культури керівника закладу освіти складається із засобів і прийомів управління освітнім процесом. Технологія внутрішкільного управління допускає розв'язання специфічних педагогічних завдань. Розв'язання таких завдань ґрунтується на знаннях і вміннях керівника-менеджера в галузі педагогічного аналізу та планування, організації, контролю і регулювання педагогічного процесу. Рівень управлінської культури директора школи залежить від ступеня оволодіння методами, прийомами і способами розв'язання маркованих різновидів завдань.

Особистісно-творчий компонент управлінської культури керівника закладу освіти передбачає управління педагогічними системами як здійснення творчого акту. При всій заданості, алгоритмічності управління керівника закладом освіти, його діяльність творча, креативна. Засвоюючи цінності й технології управління, керівник-менеджер трансформує, інтерпретує їх, а відтак реалізує у своїй діяльності. Рівень реалізації і впровадження набутих компетенцій визначається як особистісними рисами керівника, так і особливостями об'єкта управління.

Варто зазначити, що управління педагогічними системами є сферою реалізації здібностей особистості й фронтом прояву особистих компетенцій. В управлінській діяльності керівник закладу освіти має змогу самовдосконалюватися, самореалізовуватися як особистість, як менеджер, як організатор, як виховник [8], як лідер, як експерт.

На думку Г.В. Єльнікової, поняття «культура управлінської праці» містить у собі такі різновиди культури як: загальна або загальнолюдська культура, політична культура, правова культура, естетична культура тощо, педагогічна культура з її багатьма відтінками залежно від типу і специфіки навчального закладу [3, с.2].

У своїх дослідженнях управлінської культури І.А. Прокопенко формулює взаємозв'язок професійних цінностей керівника закладу освіти, видів його управлінської культури та її проявів. Зокрема, він виділяє такі види управлінської діяльності як дипломатична, правова, адміністративна, організаційна, соціально-психологічна, інформаційна, педагогічна, економічна [6, с.300-301].

Управлінська культура характеризує особистість керівника навчального закладу як кваліфікованого управлінця, здатного ефективно виконувати професійну діяльність. Загальнолюдські цінності, етичні правила й норми, сформовані впродовж існування людства, високий рівень самоконтролю, ерудиція, емоційна стабільність і згармонізованість, комунікабельність, готовність до співпраці, принциповість, організованість, тактовність, толерантність, впевненість у собі, а також низькі показники депресії, несправедливості, психопатії, іпохондрії є вкрай важливими в управлінській діяльності керівника закладу освіти.

Варто зазначити, що світ культури постає насамперед як світ матеріальних і духовних цінностей, створених або виокремлених

людиною у природі. Власне, людина отримує насолоду від цих надбань у міру свого особистісного розвитку, сформованості ціннісних орієнтирів, обдарованості, освіченості й рівня вихованості.

Цінність означає значущість, вартість або згубність чогось для людини, спільноти, соціуму. Цінність може допомогти оцінити щонебудь у зіставленні, тобто слугувати мірилом вибору. Таким чином цінність стає орієнтиром, оскільки вона виступає прийомом для досягнення мети.

Менеджер освіти є керівником, який формує стосунки всередині та поза колективом, орієнтує членів колективу на досягнення цілей. Він щодня приймає рішення, які ґрунтуються на особистих принципах та ціннісних орієнтирах. Якщо особисті цінності нечіткі, розмиті, то менеджеру не вистачатиме доволі переконливих підстав для оцінних суджень, які в цьому випадку можуть сприйматися підлеглими як необґрунтовані.

Сучасна концепція успішного управління орієнтована на такі цінності, як ефективність, успішна реалізація потенціалу працівників і постійна готовність до інноваційної діяльності. Управлінці, які мають обтічні, невиразні засадничі принципи або ж зраджують їх чи орієнтуються на цінності вчорашнього дня, не здатні бути ефективними менеджерами. Висока загальна і професійна культура керівника навчального закладу – неодмінна умова успішної управлінської діяльності. Досягти цього можна шляхом посилення професійної спрямованості освітнього процесу, наближенням навчальних завдань, які пропонуються магістрантам, до умов їх майбутньої професійної діяльності.

Управлінська культура керівника навчального закладу – це частина його суб'єктивної культури, яка натомість є орієнтиром для успішного втілення управлінської діяльності.

Отже, управлінська культура керівника закладу освіти – складова його загальної та професійної культури. Змістом управлінської культури керівника освітнього закладу є знання принципів, методів, прийомів, організаційних форм і технологічних способів управління освітнім процесом, який націлений на підсилення його ефективності, соціально й професійно зумовлену сукупність управлінсько-педагогічних цінностей, які мають значення і сенс у керівництві сучасною школою, механізми

соціокультурної регуляції, особистісні здібності, якості і характеристики.

Яку б блискучу освіту не здобув керівник, йому треба постійно займатись самовихованням, саморозвитком, самоосвітою, самовдосконаленням. Керівник закладу освіти повинен неухабно поліпшувати свої моральні, ділові якості, працювати над особистісним розвитком та іміджем, відшліфувати самопрезентаційні уміння і навички.

Використана література

1. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника. Харків, 2007. 112 с.
2. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи : монографія; 2-е видання Київ : Логос, 2002. 140 с.
3. Єльнікова Г. В. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Управління школою* 2004. № 35 (83) грудень. С. 2.
4. Зязюн І.А., Сагач Г. М. Краса педагогічної дії. Київ : АПН України, 1997. 302 с.
5. Кравцов В. О. Теоретичні аспекти інтерпретації змісту професійної культури вчителя. *Наукові записки КДПУ. Серія Педагогічні науки*. Кіровоград : РВВ КДПУ ім. В. Винниченка, 2004. Випуск 54. С. 81–85.
6. Прокопенко І. А. *Педагогіка та психологія формування творчої особистості: проблеми і пошук* : збірник наукових праць. Запоріжжя, 2007. Випуск №41. С. 300–301.
7. Радул В. В. Діагностика особистості майбутнього вчителя : монографія. Київ, 1995. 150 с.
8. Слостенин В.А., Исаев И. Ф., Шиянов Е. Н. Педагогика : учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений / под ред. В. А. Слостенина. М., 2002. 576 с.
9. Сухомлинский В. А. Методика воспитания коллектива. М., 1981. 192 с.