

Міністерство освіти і науки України
Кам'янець-Подільський національний університет імені Івана Огієнка
Педагогічний факультет
Кафедра педагогіки та управління навчальним закладом

Кваліфікаційна робота

магістра

з теми: **«ПРІОРИТЕТНІ ОСНОВИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ
КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ
ОСВІТИ»**

Виконала: здобувач вищої освіти
заочної форми навчання
ОП Управління навчальним закладом
спеціальності 073 Менеджмент
Леся ГЛАДІЙ

Науковий керівник:
Світлана ПОЛЩУК,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри педагогіки та управління
навчальним закладом

Рецензент:
Олена ВЕРЖИХОВСЬКА,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри психолого-медико-
педагогічних основ корекційної роботи

ЗМІСТ

ВСТУП	3
РОЗДІЛ I. НАУКОВИЙ АНАЛІЗ ФЕНОМЕНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ	6
1.1. Концептуальні підходи до розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти	6
1.2. Критеріальні характеристики та рівні розвитку організаційної культури	19
РОЗДІЛ II. СТРУКТУРНО ЗМІСТОВА СПЕЦИФІКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	33
2.1. Суспільно громадське позиціонування організаційної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти	33
2.2. Організаторські здібності керівника в управлінні закладом загальної середньої освіти.....	44
2.3. Управлінська домінанта організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти	57
ВИСНОВКИ	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	75

ВСТУП

Актуальність дослідження. Управлінська діяльність є складним і багатограним процесом, який включає в себе ряд аспектів, операцій, функцій, дій. На її ефективність впливає ряд факторів, одним із основних яких є досягнення високого рівня розвитку та становлення організаційної культури. Особливо важливим є підвищення іміджу закладу загальної середньої освіти, зростання його конкурентоспроможності. Це викликано в першу чергу перетвореннями, які мають місце в сучасному світі: відбувається напружений пошук нових людських орієнтирів, прогресивних шляхів розвитку, переорієнтуванні усієї освіти на розвиток особистості, її можливостей і якостей.

Успішне вирішення даних проблем практично є неможливим без зростання рівня організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти.

Організаційна культура в системі управління закладами освіти є унікальним феноменом, складність якого можна осягнути лише за допомогою застосування великої сукупності відомих у педагогіці методологічних підходів, що дозволяють з різних позицій здійснювати аналіз досліджуваної проблеми. Саме рівень культури суб'єктів шкільної освіти є одним з найбільших інтегрованих показників її якості. Тобто організаційна культура, якою володіє керівник (менеджер) закладу загальної середньої освіти є вагомим чинником підвищення ефективності його діяльності і зростання іміджу та конкурентоспроможності закладу освіти, що є надзвичайно важливим в умовах реформування вітчизняної освітньої системи, її інтеграції в європейський і світовий освітній простір.

Позитивному вирішенню даної проблеми має допомогти засвоєння основ розвитку організаційної культури як керівника закладу освіти, так і самої організації, яким є заклад загальної середньої освіти. Це дає підстави стверджувати, що вибрана нами тема дослідження **“Пріоритетні основи**

розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти” є досить актуальною.

Об’єкт дослідження – заклади загальної середньої освіти міста Кам’янець-Подільський.

Предмет дослідження – концептуальні та критеріальні підходи до розвитку організаційної культури.

Мета дослідження: виявити шляхи і засоби зростання організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти.

Гіпотеза дослідження – обґрунтування специфіки організаційної культури керівника закладу освіти.

Визначена мета і висунута гіпотеза сприяли обґрунтуванню вирішення наступних завдань дослідження:

1. дослідити концептуальні підходи до розвитку організаційної культури та розглянути критеріальні характеристики рівнів розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти;
2. проаналізувати вплив організаторських здібностей керівника закладу загальної середньої освіти на ефективність управління і на зростання іміджу закладу;
3. дослідити управлінську домінанту організаційної культури керівника закладу освіти.

Теоретико-методологічний основою дослідження є:

- нормативно-правові акти директивних органів України: укази та постанови Верховної Ради, Кабінету Міністрів та Президента України (які стосуються реформування освітньої системи);

- наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних вчених з дослідження розвитку і становлення організаційної культури керівників закладів загальної середньої освіти.

Організація дослідження. На основі імпіричних даних нами було проаналізовано стан організаційної культури керівників закладів загальної середньої освіти і на цій основі розроблені організаційні заходи та вказані

методи і засоби зростання (підвищення) організаційної культури в закладах загальної середньої освіти, зокрема в місті Кам'янець-Подільський.

Наукова новизна.

1. Досліджено концептуальні підходи щодо розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти та рівні розвитку культури з метою підвищення іміджу та конкурентоспроможності.

2. Обґрунтована структурно-змістова специфіка організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти.

Апробація. Головні положення роботи доповідалися і обговорювалися на засіданнях кафедри педагогіки та управління навчальним закладом Кам'янець-Подільського університету імені Івана Огієнка, а також на Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Інноваційна освітня діяльність: пріоритети розвитку сучасного здобувача освіти» (12 травня 2022 року) з доповіддю «Концептуальні підходи до розвитку організаційної культури в умовах сучасного реформування».

Публікація:

Гладій Л.Р. Концептуальні підходи до розвитку організаційної культури в умовах сучасного реформування. Збірник матеріалів Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (12 травня 2022 р.). Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко, 2022. 84 с., С. 23-26.

Структура роботи. Робота складається зі змісту, вступу, двох розділів, висновків, списоку використаних літературних джерел.

РОЗДІЛ I. НАУКОВИЙ АНАЛІЗ ФЕНОМЕНУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Концептуальні підходи до розвитку Організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти

Сучасна ситуація в Україні характеризується стрімкими змінами політичної, економічної, соціальної та культурної сфер людської діяльності. Внаслідок глобального характеру перетворень освіта стає одним із найважливіших напрямів державної політики України, стратегічним ресурсом соціально-економічного, культурного й духовного розвитку суспільства, що має забезпечити інтегрування національної системи освіти до європейського й світового освітнього просторів. Тому таким важливим питанням на сьогоднішній день є підняття (зростання) рівня організаційної культури сучасної школи, яка з переходом від командної економіки (яка переважала на теренах колишнього Радянського Союзу) до маркетингової (ринкової) зазнала значних трансформаційних змін, а саме: демократизується процес прийняття рішень; школа набуває більшої самостійності в управлінській діяльності тощо. Все це і інше викликає необхідність підвищувати рівень організаційної культури сучасної школи.

Тому ми зі всією відповідальністю можемо стверджувати, що на даному етапі в основі управління сучасною школою лежить культурологічний підхід, який базується на новій освітній парадигмі, яка характеризується гуманістичними засадами, ціннісними орієнтаціями та визначенням культури як провідної стратегії розвитку людини XXI століття.

Слід відмітити, що розвитку і становленню організаційної культури управління сучасною школою багато уваги приділяли і продовжують приділяти ряд провідних вітчизняних і зарубіжних вчених: І.Бех [9], О. Броницький [13], Л. Васильченко [14], Г. Єльнікова [25], І. Єрмакова [26], С. Корлюк [37], Г. Тимошко [63] та інші. Зокрема, досліджуючи проблему

організаційної культури, вчений В. Сластенін відмічає (стверджує), що управлінська культура є засобом творчої самореалізації особи в різноманітних видах управлінської діяльності, спрямованих на засвоєння, передавання і створення цінностей і технологій в управлінні освітньою установою [65].

Вчений В. Співак розглядає організаційну культуру як “...систему матеріальних і духовних цінностей, проявів, які взаємодіють між собою і проявляється в поведінці, взаємодії, сприйнятті себе і навколишнього середовища” [65, с. 348].

Слід зазначити, що абсолютна більшість вчених практикують організаційну культуру як систему, яка має від двох до чотирьох рівнів і ґрунтується на певних цінностях. Зокрема вчена Г. Тимошко підкреслює, що організаційна культура є системою, яка включає такі підсистеми, що пов'язані тісними зв'язками прямого і зворотного характеру, а саме:

- 1) ціннісна: цінності, місія і філософія компанії;
- 2) символічна: герої, легенди, ритуали, символи;
- 3) нормативна: норми, процедури, правила, критерії та структура;
- 4) комунікативно-управлінська і стиль управління, система управління персоналом, система комунікацій;
- 5) ідентифікаційна: фірмовий стиль, імідж, бренд компанії як роботодавця та товарний бренд [65, с. 348].

Досліджуючи специфіку розвитку організаційної культури, вчені В. Співак та В. Воронкова виділяють два основних підходи до її вивчення:

- 1) ототожнення властивостей організаційної культури та властивостей систем (на основі уявлення організаційної культури як системи);
- 2) виділення функцій організаційної культури на основі уявлення про неї як про соціальну систему.

Тобто, як видно із вищесказаного, ми спостерігаємо, що вчені В. Співак та В. Воронкова, цілком справедливо характеризуючи організаційну культуру як систему, ототожнюють її властивості із загальними властивостями системи.

Зокрема вони виділяють наступні властивості: цілісність, унікальність, структурність, взаємозалежність, автономність, адаптивність, ієрархічність, потреба у множинності підходів до її вивчення [20, 65].

Розглядаючи підходи, запропоновані вченими В. Співаком та В. Воронковою, хочемо зауважити, що вони абсолютно не враховують соціально-економічний характер організаційної культури, а, отже, такий перелік властивостей не можна вважати повним.

Другий підхід щодо визначення суті і змісту організаційної культури базується на розумінні її як соціальної системи, доповнюючи властивості організаційної культури певними соціальними характеристиками. Зокрема вчена Т. Соломанідіна виділяє сім властивостей: динамічність; системність; структурованість; відносність; неоднорідність; здатність бути сприйнятою персоналом; адаптивність [65, с. 348].

Розглядаючи зміст даного підходу, запропонованого вченою Т. Соломанідіною, не можна не погодитися із вченою Г. Тимошко, яка звертає нашу увагу на те, що виокремлення таких властивостей, як структурованість та відповідність є зайвим, оскільки вони за своїм змістом дублюють інші властивості організаційної культури.

Зважаючи на недосконалість даних підходів щодо вивчення змісту організаційної культури, ми повністю погоджуємося з думкою вченої Г. Тимошко, яка стверджує, що для вирішення даної проблеми необхідним є врахування системи факторів різного рівня і, відповідно, системного підходу. Тому з впевненістю можна сказати, що найбільш відповідним вимогам системного підходу у формуванні особистості керівника-професіонала є дослідження такого системного та інтегрального феномена, як його власна організаційна культура, що зобразимо у вигляді рис 1.1.1 [65, с. 350].



Рис. 1.1.1. Цілісна система організаційної культури керівника ЗНЗ

На рис. 1.1.1 відображена цілісна система організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти, яка включає: ідентифікаційну підсистему (зовнішній вигляд, стиль одягу, бренд тощо); цілісну підсистему (сповідування цінностей, місії, філософії управління закладом загальної середньої освіти тощо); символічну підсистему (дотримання традицій і ритуалів, символів тощо); нормативну підсистему (норми, правила поведінки, процедури і інше); комунікативно-управлінську підсистему (стиль керівництва (управління), системи комунікацій та управління персоналом закладу загальної середньої освіти).

Викликає певний інтерес також концепція процесного підходу, згідно якої організаційна культура управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти являє собою безперервну серію взаємопов'язаних функцій організаційної культури у процесі управління.

На основі вищесказаного, ми стверджуємо, що організаційна культура закладу загальної середньої освіти має ряд особливостей розвитку, а саме: багатогранність, об'єктивність, унікальність, системність, неоднорідність, адаптивність, соціальність та економічний характер.

З врахуванням цих обставин вчений М. Моухен [65, с. 421] виділяє такі три теоретичні підходи до дослідження розвитку змістовних ознак організаційної культури, а саме:

- Символічний підхід, прихильники якого вважають, що організаційна культура являє собою певний набір символів, традицій, звичаїв, внутрішніх правил, за допомогою яких керівники постійно відтворюють ідеологію організації і орієнтують персонал у потрібному їм напрямку [30].
- Когнітивний підхід, представники якого розглядають організацію як систему свідомо координованих колективних дій, що стимулюють залучення всіх учасників організаційного процесу до формування колективних форм свідомості, що детермінують створення культурного простору для створення системи суб'єктивних значень, які розділяються членами організації [27].
- Цілісний (систематичний) підхід, у контексті якого організаційна культура, за аналогією розуміння культури як такої, розглядається як складна система, являючи собою симбіоз раціонально-організаційних процесів, у рамках яких усвідомлено формується сукупність норм, правил, звичаїв і традицій, які підтримуються суб'єктом організаційної влади і задають загальні рамки поведінки працівників організації [77].

Представлені підходи, характерні для культури організації, успішно інтегруються з визначеними основними підходами щодо розвитку організаційної культури її керівників. Прикладні аспекти розвитку організаційної культури керівника охоплюють широкий спектр зовнішніх передумов, зокрема:

- різке загострення конкуренції на світовому ринку змушує шукати внутрішні ресурси забезпечення конкурентоспроможності ЗНЗ;
- поширення гуманістичних тенденцій, які культивують загальнолюдські цінності в управлінську сферу;

– об’єктивні процеси організаційного відродження, яким притаманне усвідомлене вивчення організаційної поведінки, природа якої якнайкраще осмислюється через фактор організаційної культури;

– позитивна динаміка організаційних перетворень і розвитку організаційної демократії, що можливо завдяки високій організаційній культурі;

– об’єктивна необхідність створення нових суспільних інститутів як сукупності формальних та неформальних правил, що створюються людьми, а також механізмів, які забезпечують дотримання цих правил;

– створення системи соціальної інституції, в якій буде присутня соціальна та духовно-культурна складова, сприятиме ефективному проходженню трансформаційних процесів і кращому використанню людського потенціалу [65, с. 358-359].

Концепція процесного підходу до організаційної культури управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти являє собою безперервну серію взаємопов’язаних функцій організаційної культури у процесі управління. Слід відмітити, що процесний підхід базується на різноманітних функціях, які поділяються на: загальні (основні) і операційні функції, яких в науковій літературі нараховується зверх двадцяти, а саме: передбачення, контроль, планування, аналіз, координація, програмування, організація, регулювання, керівництво, мотивація, організування, управління персоналом та керівництво [36, 57].

Автори даних функцій (В. Афанасьєв, М. Поташник, М. Мескон) вважають, що кожна з цих функцій має своє місце в загальній системі циклу, виконує тільки їй властиву роль і не може бути ігнорована без ризику припуститися диспропорції в управлінській діяльності.

Помітний внесок у розвиток і розуміння “організація управління” вніс вчений О. Мармаза, який дав наступне визначення розумінню “функції управління”, класифікувавши їх наступним чином: “Функції – це основні види діяльності, які утворюються шляхом зведення однотипних видів робіт, що

виконує керівник до більш загальних та поєднується однаковою цілеспрямованістю [35].

Розглядаючи функції управління, вчена Г. Тимошко виокремлює основні критерії, які дозволяють виділити дію функції організаційної культури управління. Такими критеріями безумовно є:

1. Специфічність мети діяльності, яка має відносно самостійне значення.
2. Характер даного виду діяльності. Це необхідний критерій, що ґрунтується на показниках, без яких управління не буде якісним та повноцінним, не будуть досягнуті цілі управління, не буде завершеним управлінський цикл.
3. Однорідність операцій, що формують зміст виду діяльності. Дії, форми, методи, результати функції об'єднуються однаковою цілеспрямованістю.
4. Специфіка структури функції. Різні дії, операції, що складають вид діяльності, пов'язані між собою. У схематичному варіанті можна представити як горизонтальний або вертикальний ланцюг. Приклад схематичного варіанту функції планування: місія → загальна мета → цілі → напрямки → цілі → завдання → діяльність → результати.
5. Інтегративність функції. Реалізація функції в повній мірі відбувається за умов щільної взаємодії з іншими функціями.
6. Наскрізний характер виду діяльності. Коли кожна функція управлінського циклу присутня в більшій чи меншій мірі; вилучення якоїсь функції знижує ефективність діяльності.
7. Системний зміст. Певний вид діяльності може бути функцією, якщо він укладається в поняття системи. Загальні функції управління, послідовно змінюючи одна одну, утворюють універсальний управлінський цикл (рис. 1.1.2.).

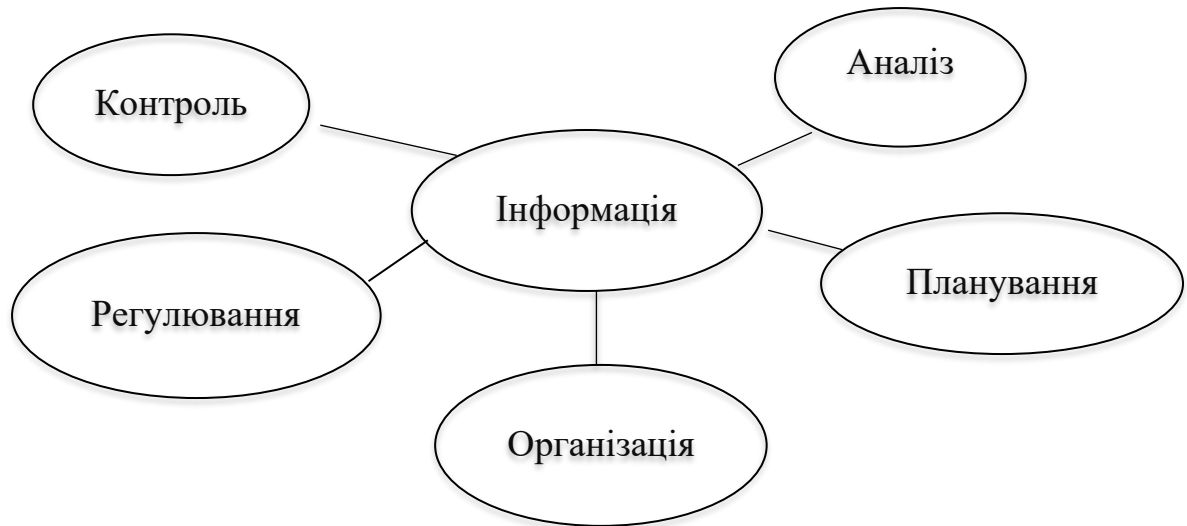


Рис. 1.1.2. Управлінський цикл

Отже, процесний підхід до розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ, уособлює виконання керівником функцій управлінського циклу, в якій інтегрується і функціональний потенціал розвитку ОКК ЗНЗ [65, с. 352-353].

Викликає певний інтерес відносно розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти ситуаційний підхід. Саме ситуаційний підхід, який пов'язаний із системним, оскільки також ґрунтується на взаємозв'язку із функціями управління, має безпосередній вплив на зростання організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти. Концепція ситуаційного підходу до розвитку організаційної культури керівника закладу ЗСО, за словами вченої Г. Тимошко, базується на організації прийняття правильного рішення в неординарних ситуаціях управлінської діяльності. Концепція ситуаційного підходу до управління виникла в наслідок неефективних спроб теоретиків і практиків знайти універсальні принципи, технології та методи, застосування яких дало б можливість уникати впливу ситуаційних змін. Тобто ми можемо констатувати той факт, що ефективність ситуаційного підходу в розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти багато залежить від ситуації, яка складається на певний час.

Під управлінням ситуацією в науковій літературі розуміють вияв конкретної діяльності, яка впливає на функціонування організації, на досягнення поставлених цілей. Її складовими є інтелект керівника, ресурси організації, можливості зовнішнього середовища (рис. 1.1.3.)

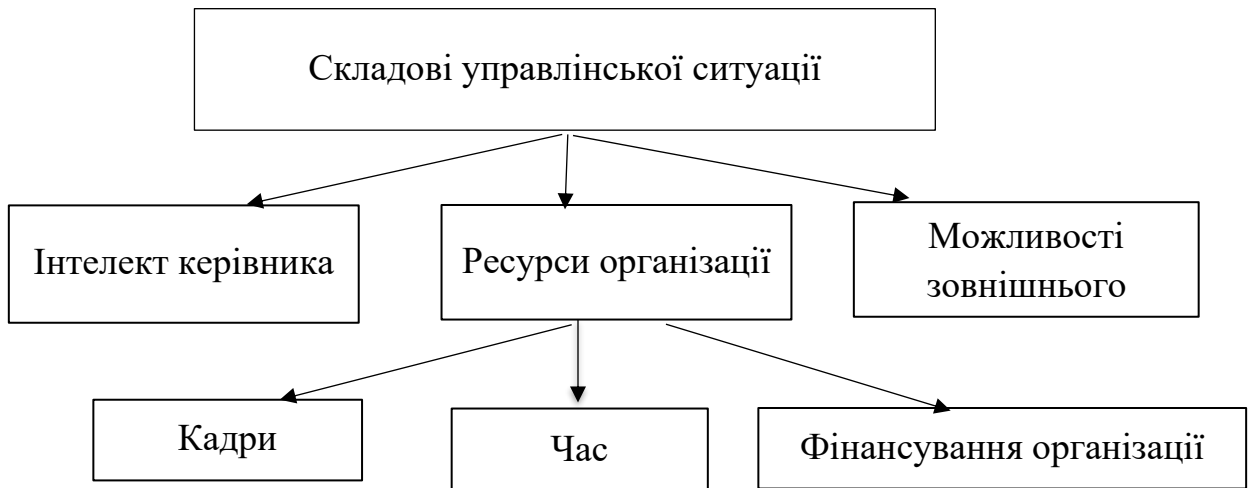


Рис. 1.1.3. Складові управлінської ситуації

Як видно з рис. 1.1.3. ситуаційний підхід прагне пов'язати конкретні засоби, технології, концепції, ідеї із конкретними ситуаціями. Відтак різні ситуаційні моделі впливають на управління і роблять його рухливим та гнучким в управлінській діяльності, зумовлюється конкретними ситуаціями. При цьому важливим моментом є прийняття необхідного рішення.

На дану проблему звертають увагу ряд вчених. Зокрема вчена В. Пашко [56] підкреслює, що перш ніж прийняти рішення, необхідно визначитися із ситуацією. Уміння розв'язувати ситуацію означає необхідність враховувати безліч факторів і фактів, суджень, думок, перевірити інформацію і інше. Такий підхід до вирішення даної проблеми викликає необхідність використовувати моделювання в системі методів управління.

Система методів управління, за словами вченої Г. Тимошко, впливає на якісні показники управління та діяльності організації. При цьому слід взяти до уваги, що на ефективність управління, у великій мірі, впливає стиль керівництва, оскільки він знаходиться у тісній взаємодії з методами і

опосередкований індивідуальними властивостями керівника. Використовуючи методи управління, слід мати на увазі, що при потребі можлива заміна одного методу іншим, а також застосування різних форм реалізації методу, тобто моделювання. При цьому слід також зважати, що вибір методів моделювання залежить від рівня знань та вмінь керівника, ступеня його досвіду; особистих якостей керівника; стилю управлінської поведінки; ступеня сформованості колективу організації (закладу загальної освіти) та рівня професіоналізму колективу; матеріально-технічних, фінансових можливостей організації (закладу).

Під час вибору методів необхідно:

1. Чітко окреслити проблему і встановити необхідність управлінського впливу.
2. Здійснити моделювання в системі методів – пошук адекватних проблемі.
3. Відокремити альтернативні методи та порівняти ефективність, врахувати можливі наслідки.
4. Співставити обрані методи з умовами, що склалися з урахуванням часу, ресурсів, мікроклімату, можливостей, умінь.
5. Обрати оптимальний метод [18].

Нові проведені досліджень, ми можемо констатувати, що концепції розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти дозволяють усвідомити, що керівник оцінює ситуацію і приймає рішення, підбирає персонал і розділяє завдання, контролює роботу і здійснює мотивацію професійної діяльності чи навчання підлеглих. Поза сумнівом, дуже багато чого в діяльності будь-якої організації, включаючи і заклади загальної середньої освіти, залежить від особистості керівника, а саме від його авторитету, від його образу в уяві учнів та педагогів.

Тобто ми можемо з упевненістю сказати, що сучасний керівник закладу загальної середньої освіти повинен мати суттєву підготовку з теорії управління соціально-педагогічними системами, педагогіки, економіки,

філософії освіти та інших наук, сумісних і з педагогікою; розглядати об'єкт управління – заклад загальної середньої освіти – як відкриту, соціально-педагогічна систему, яка взаємодіє із соціумом; задовольняти освітні запити різних верств населення, забезпечувати розвиток закладу в конкурентному середовищі.

Концепція розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти, за словами вченої Г. Тимошко, передбачає реалізацію таких умінь – рефлексії педагогів і управлінців: аналізувати досвід педагогічної і управлінської діяльності і переносити його на рішення завдань з розвитку організаційної культури; встановлювати зв'язок отриманих теоретичних знань із вже наявними, і на цій основі робити висновки про можливість їх подальшого практичного застосування; з нових теоретичних позицій перетворювати традиційні педагогічні і управлінські ситуації, змінювати власну позицію, адаптувати її до нових умов. Переходячи в позицію рефлексії в осмисленні розвитку організаційної культури, її суб'єкт не лише перебудовує організаційну культуру і свої дії, але й переосмислює свій індивідуальний досвід, бачить можливі шляхи власної зміни. Вчена підкреслює, що рефлексія допомагає відмовитися від стереотипів, забезпечує гнучкість в ухваленні рішень, постійну орієнтацію на пошук нестандартних шляхів вирішення проблем, що з'явилися [65].

На основі вищесказаного, ми можемо стверджувати, що організаційна культура, як управлінський інструмент, покликана виконувати роль координатора його елементів завдяки установленим нормам і стандартам організаційної поведінки, прийнятим базовим цінностям в організаційному середовищі. Завдяки високій організаційній культурі посилюється принцип самоуправління. Вона також стимулює самоорганізацію керівника, сприяє його саморозвитку і самовдосконаленню. Тому поглиблення розвитку організаційної культури керівником закладу загальної середньої освіти є важливою передумовою високоефективної діяльності очолюваного ним (керівником) освітнього закладу; зростанню його іміджу і підвищенню

конкурентоспроможності, що так важливо в умовах реформування вітчизняної освітньої системи.

Досліджуючи процес розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти і доцільність її підвищення в межах закладу освіти, вчені Л. Даниленко, Л. Карамушка, Г. Тимошко звертають нашу увагу на передумови її реалізації, зважаючи при цьому на специфіку закладу освіти. Такими передумовами, безумовно, є:

- усвідомлення вищим керівництвом необхідності формування організаційної культури як об'єктивної потреби, яка породить бажання докладати зусилля до цього процесу;
- психологічна готовність керівника навчального закладу до змін, які будуть зумовлені процесом розвитку організаційної культури;
- наявність мотиваційних аспектів, які зменшать опір до нововведень та їх сприйняття;
- наявність стратегії розвитку організаційної культури в управлінській діяльності керівника;
- відповідне ресурсне забезпечення: організаційне, інформаційне, методичне, фінансове;
- сформована система базових цінностей, які є основою організаційної культури керівника та навчального закладу ;
- помітні чіткі лідерські позиції, поведінкові ролі та стиль управління, які в сукупності визначатимуть тип організаційної культури керівника;
- усвідомлення відповідальності та серйозності процесу розвитку організаційної культури;
- відповідний рівень якісного розвитку організаційної культури керівника;
- енергетичність потенціалу керівника, здатного розвивати і підтримувати в певному ритмі механізм формування організаційної культури [65, с. 359-360].

Дані передумови, безумовно, технічно полегшують процес розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти, сприяють розвитку його професійних якостей і компетентностей, які є необхідними для забезпечення якості шкільної освіти. Таким чином, враховуючи все вищесказане, ми можемо констатувати, що для ефективного розвитку організаційної культури керівника, як носія організаційної культури закладу загальної середньої освіти необхідними є, в першу чергу, знання специфіки організаційної культури; вивчення передумов та концептуальних підходів до її розвитку. Крім цього, для успішного розвитку (поглиблення) організаційної культури як керівника, так і очолюваного ним закладу загальної середньої освіти, необхідно вміти визначати мету, ставити завдання, знати механізми розвитку організаційної культури тощо.

Слід також звернути увагу на той факт, що організаційна культура керівника закладу загальної середньої освіти передбачає його готовність покращувати соціальну сферу закладу, в якому здійснюється процес навчання, виховання та розвиток учнів; Відбувається формування професіоналізму педагогів тощо. Необхідно враховувати також, що для успішного розвитку організаційної культури керівника закладу освіти слід розробити план дій з врахуванням його можливостей, реальних умов, чинників; розробити систему критеріїв, показників розвитку організаційної культури; здійснювати (проводити) системне збирання діагностичних даних про розвиток організаційної культури з метою досягнення бажаного результату.

Наступним кроком розвитку організаційної культури є впровадження системи її розвитку, здійснення оцінки реального стану організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти відповідно до умов управлінської діяльності та власного творчого потенціалу [65, с. 361]. Впровадження системи розвитку організаційної культури керівника сприятиме формуванню позитивного середовища закладу освіти, яке забезпечує високі освітні можливості для учнів та педагогів, підтримує атмосферу співробітництва, заохочує продуктивні педагогічні ініціативи [65].

Проведені нами дослідження концепції розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти дало на можливість зафіксувати взаємозв'язок її елементів, інтеграція і взаємопроникнення яких забезпечує динамічний характер становлення і розвиток організаційної культури як окремо керівника, так і самого освітнього закладу. Нами також встановлено, що зміст організаційної культури може бути розглянутий з опорою на системний підхід. Це дає нам підстави стверджувати, що організаційна культура є системою, яка складається з ряду елементів, носіями яких є як індивідуальні, так і групові суб'єкти. Крім цього, обґрунтування (дослідження) концептуальних засад розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти дало нам можливість визначити та охарактеризувати такі необхідні концептуальні підходи до розвитку організаційної культури керівника як: компетентнісний, процесний та ситуаційний. Нами також було встановлено, що важливим аспектом розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти є визначення закономірностей, принципів, функції та методів розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти.

1.2. Критеріальні характеристики та рівні розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти

Організаційна культура, за твердженням вченої Г. Тимошко, в системі управління закладом освіти є унікальним феноменом, складність якого можна досягнути лише за допомогою застосування великої сукупності відомих у педагогіці методичних підходів, що дозволяє з різних позицій здійснювати аналіз досліджуваної проблеми [65, с. 66].

Зважаючи на це, дослідник організаційної культури (як одного з головних засобів підвищення авторитету керівника і зростання іміджу закладу освіти) Є. Малінін звертає нашу увагу на широкий теоретичний і практичний

інтерес до проблеми оцінки і розвитку організаційної культури в усьому світі. Це є яскравим свідченням розуміння вченими і фахівцями з менеджменту важливості та унікальності цього стратегічного інструменту. Адже в сучасних умовах, коли організації мають рівні можливості використання передових технологій, забезпечення високого рівня якості продукції чи послуг, головним змістом стратегічного управління організацією є розробка і реалізація стратегічного плану її розвитку. Це передбачає, в першу чергу, формування нової організаційної культури, яке забезпечує практичну реалізацію стратегії ефективного розвитку організації [46].

Ми цілком поділяємо думку вчених (Л. Даниленка, Л. Карамушки, Г. Тимошко, В. Маслова, В. Бикова та ін.) Про те, що рівень культури суб'єктів шкільної освіти є одним із найбільш інтегрованих показників її якості. Тобто організаційна культура, якою володіє керівник (менеджер) закладу освіти є досить важливим чинником підвищення ефективності його діяльності зростання його іміджу. Слід відмітити, що проблема ефективності будь-якої діяльності керівника (і не тільки) є досить важливою. Тому недаремно вона є предметом вивчення багатьох вітчизняних і зарубіжних вчених. Зокрема цій проблемі багато уваги приділяли сучасні вчені: О. Киричук, В. Андрущенко, Г. Волинка, І. Зязюн, Л. Даниленко, Л. Карамушка, О. Савченко, В. Шинкару та ін. В цьому контексті важливе практичне значення для здійснення оцінки ефективності управління закладом загальної середньої освіти відіграють науково обґрунтовані критерії. В науковій літературі критерії розглядається як ознака, на підставі якої виробляється оцінка, визначення або класифікація чого-небудь: рівень оцінки, судження. Зокрема вчена Г. Єльнікова розглядає критерії якості педагогічної діяльності як ознаки, за якими визначається ступінь відповідності педагогічної діяльності встановлені цілям, стандартам, нормативам [29].

Вчена Г. Тимошко розглядає “критерії”, як найсуттєвіші ознаки, які характеризують якісний вплив стану складових частин або всієї системи в цілому. При цьому вона звертає нашу увагу на те, що наявність критеріїв дає

змогу робити порівняльний аналіз, здійснювати оцінку ефективності рівняння стану управління закладом освіти, його структурних компонентів. Разом з тим, необхідно мати на увазі поліструктурність такого об'єкта як заклад освіти. Системи управління цим закладом потребують великої кількості критеріїв для здійснення оцінки його діяльності, що створює, в свою чергу, ускладнення для їх оперативного використання. Зважаючи на ці обставини, ми можемо стверджувати, що критерії потребують певної інтеграції, яка найбільш раціонально, на наш погляд, може бути здійснена в таких напрямках: розробка еталонної моделі кінцевого результату діяльності, найбільш оптимального стану тієї чи іншої системи, її складових; визначення мінімально необхідного реального часу для досягнення оптимального стану; мінімальна втрата матеріальних засобів і енергоресурсів для досягнення кінцевої мети і забезпечення високої якості функціонування середнього закладу освіти [65].

Слід зважати також і на те, що управлінська діяльність є досить складною та багатогранною, оскільки вона включає ряд аспектів, функцій, видів діяльності, окремих дій, операцій. Тому оцінка її ефективності потребує розробки й вдосконалення педагогічнодоцільних наукових підходів, методик, критеріїв. Вчений А. Омаров висвітлює (характеризує) один із підходів здійснення оцінки ефективності управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти, суть якого полягає у зведенні складної діяльності до більш простих елементів, що сприяє більш ефективній її оцінці в цілому. При цьому, як стверджує вчений А. Омаров, слід враховувати такі фактори:

- масштаб діяльності керівника, який визначається різновидами та складністю питань, які він розв'язує, об'ємами характеристик системи, якою керує;

- ступінь самостійності, який проявляється в широті компетенції (об'єм та характер повноважень керівника);

- об'єм функцій керівника, міра відповідальності за їх реалізацію (в межах відповідності повноважень і відповіді – розумова напруга, яка

визначається в основному перерахованими вище факторами, тобто характеристиками управлінської діяльності керівника [53].

Здійснюючи оцінку ефективності управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти, слід зважати на складність і важливість цього завдання. Складність розв'язання даної проблеми полягає, за твердженням вченого Г. Козаченка [34], у правильному розумінні, що слід вважати результатом діяльності керівника. Результати сучасних досліджень спрямовані на визначення яким чином особисто керівник впливає на ефективність функціонуючої системи школи.

Визначити ефективність управлінської діяльності – означає порівняти досягнуті результати з тими, які передбачені метою управління [12]. Основні положення теорії ефективності та ефективності управління відображаються в наукових працях В. Антонова [3], А. Бодрілін [11], Г. Козаченка [34], А. Куценка [42], О. Вороніна [19], М. Макаренка [45], А. Черв'яченка [73]. Ряд вчених наголошують, що категорію “ефективність” необхідно розглядати з якісної та кількісної позицій. Що стосується цього питання, то ми хочемо зазначити, що логічний, теоретичний зміст відображає якісний бік, кількісна сторона – це результат, досягнутий в ході здійснення управлінської діяльності.

Складність і багатогранність ефективності управління, за словами вчених М. Височина, Г. Козаченко, В. Олійник та ін., пояснюється складністю самої категорії управління. Питання ефективності управління, з одного боку, є невід'ємним аспектом управління, з іншого – вони не мають однозначних рішень [17; 34;52]. В свою чергу вчений М. Макаренко [45] зазначає, що управління необхідно здійснювати як систему, яка може досягти успіху за умови наявності відповідного механізму. Виходячи із такого твердження, М. Макаренко виділяє основні елементи механізму ефективного управління розвитком закладу освіти, такі як: планування, координація, комунікація, стимулювання та контроль. При цьому слід мати на увазі, що всі елементи є взаємопов'язаними.

Досліджуючи розвиток організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти, ми повинні звертати нашу увагу на ті проблеми, які досить часто виникають (пов'язані) з визначенням кількісної оцінки ефективності управління (адже завжди існує проблема відсутності одного критерію оцінки відповідних результатів). До того ж, як відмічає вчена М. Височина, важко віднести відповідні результати на рахунок певного суб'єкта, тому необхідно завжди враховувати чинник часу, адже більшість управлінських заходів стають результативними через певний проміжок часу [17].

Зважаючи на специфіку управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти, ми хочемо відмітити, що вона в значній мірі визначається різноманітністю його функцій, прав і обов'язків. У залежності від цього критерії та параметри оцінки ефективності управлінської діяльності будуть різними. Теоретичною стороною їх розробки є методологічні підходи, серед яких ключовим місцем займає системний підхід як один із напрямів розвитку пізнання навколишньої дійсності. Він передбачає розгляд об'єктів, явищ, процесів як цілісних стандартних, динамічних систем [62].

З метою дослідження проблеми розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти як складової успішної управлінської діяльності, вчені Л. Карамушка, Л. Даниленко, Н. Кримова [39] та ін., пропонують, зокрема, у процесі розробки критеріїв та методики оцінки ефективності управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти (школи), використовувати системний, системно-функціональний, системно-діяльнісний, діалектичний та синергетичний підходи. При цьому при цьому слід відмітити, що сучасний заклад загальної середньої освіти є складною відкритою соціальною системою, а, отже, і управління цим закладом теж є системою, яка включає в себе ряд підсистем, що різняться за напрямками управління та за статусом організаторів здійснення управлінської діяльності. Це дає нам підстави зробити висновок, що організаційна культура закладу

загальної середньої освіти також є системою, що включає ряд підсистем (субкультур).

На основі вищесказаного, ми можемо зробити висновок про те, що в ході дослідження системи розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти найбільш доцільним є застосування системного підходу.

Поряд з цим, ми звертаємо увагу на те, що перед тим, як представити критеріальні характеристики, показники рівні ефективного розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти, за твердженням вчених Н. Кримова, В. Коновалова, Л. Даниленка та ін. Слід співвіднести категорії оптимального й ефективного. Зокрема вчений В. Афанасьєв стверджує, що в рамках акмеологічного підходу до вивчення особливостей організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти оптимальність розглядається як найвища або повна ефективність [4]. Це дає нам підстави стверджувати, що оптимальний стан системи розвитку організаційної культури автоматично забезпечує її ефективність. Тобто, розглядаючи розвиток організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти в цьому ракурсі, ми спостерігаємо і розуміємо цей розвиток як такий процес, динаміка якого схильна до оптимального рівня, що сприяє досягненню особистості (в даному випадку керівника) професійного, духовного і особистісного становище (акме).

За словами вченої Г. Тимошко, таке визначення оптимального розвитку організаційної культури не суперечить основним положенням акмеології про професіоналізм особистості й діяльності. За переконаннями вченої Н. Кузьміної, Професіоналізм характеризується високою результативністю [41]. Чемний К. Платонов стверджує, що професійна діяльність керівника організації (включаючи і заклади освіти) характеризується наступними ознаками: результативністю, точністю, інтенсивністю, надійністю, організованістю, керованістю, опосередкованістю, які, в свою чергу, є акмеологічними [65].

Аналізуючи вищесказане, ми вважаємо, що головним критерієм розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти є його відповідність організаційним вимогам щодо управлінської діяльності.

Представимо критерії розвитку громадянської складової організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти у вигляді таблиці 1.2.1. [65, с. 404].

Таблиця 1.2.1.

Критерії щодо розвитку громадянської складової організаційної культури керівника ЗНЗ

Критерії щодо розвитку громадянської складової організаційної культури керівника ЗНЗ	
1	Обізнаність з теорією стратегічного менеджменту
2	Готовність до участі у розробці стратегічного планування та проектування розвитку ЗНЗ
3	Якість підготовки документів щодо стратегічного розвитку ЗНЗ
4	Оперування методами тактичного, оперативного управління
5	Володіння технологіями реалізації стратегічного підходу в практиці управління ЗНЗ
6	Здатність до адміністративно-громадського стилю керівництва
7	Публічне обговорення на педрадах, методичних об'єднаннях, громадських зборах нагальних проблем ЗНЗ
8	Поінформованість усіх суб'єктів навчально-виховного процесу в ЗНЗ
9	Тісна взаємодія з батьківською громадськістю
10	Врахування потреб соціального замовлення на освітні послуги в ЗНЗ
Вміння організувати рекламування позитивного іміджу (установи та особистості)	
1	Створення реклами освітньої діяльності закладу
2	Позиціонування успіхів і досягнень у ЗНЗ
3	Вплив особистісних якостей керівника на імідж закладу
4	Рівень врахування сучасних запитів щодо якості освіти в ЗНЗ
5	Відповідність розвитку ЗНЗ сучасним світовим тенденціям
Обізнаність у фінансово-економічному та нормативноправовому управлінні ЗНЗ	
1	Створення відповідних соціально-економічних умов діяльності закладу
2	Знання основ фінансово-господарської діяльності
3	Дотримання прав усіх суб'єктів освітянського процесу
4	Залучення сучасних маркетингових технологій в процесі управління ЗНЗ
5	Прозора фінансова політика у функціонуванні ЗНЗ
6	Дотримання демократичності у відносинах керівник – підлеглий
Вимоги до керівника ЗНЗ щодо дотримання суспільнозначимих норм поведінки	

1	Усвідомлення суспільного обов'язку в управлінській діяльності керівника ЗНЗ
2	Моральна вихованість керівника ЗНЗ
3	Суспільна активність керівника ЗНЗ
4	Відкритість у стосунках керівника ЗНЗ із підлеглими

Не менш важливою складовою організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти (директора школи), за словами вченої Г. Тимошко, є культурологічна складова, яка включає наступні показники: здатність керівника закладу загальної середньої освіти до створення позитивного психолого-педагогічного клімату та попередження конфліктів; розуміння та застосування необхідних стимулів, високого рівня мотивації праці; особиста культура адміністративно-виробничої поведінки в колективі; здібності щодо дотримання традицій в колективі; сформованість стійких соціальних цінностей; усвідомлення тенденцій розвитку організаційної культури закладу загальної середньої освіти. Саме організаційна культура керівника закладу освіти здійснює безпосередній вплив на сам заклад, сприяє зростанню його іміджу і конкурентоспроможності, що так важливо в умовах реформування вітчизняної освітньої системи. Приймаючи на себе відповідальність і будучи впевненим у своїй правоті, такий керівник шукає відповідні (адекватні) засоби для реалізації прийнятого рішення, що сприяє поліпшенню організаційної і управлінської діяльності всього педагогічного і учнівського колективів.

Критерії розвитку культурологічної складової організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти (директора школи) представлено у вигляді таблиці 1.2.2. [65, с. 405].

Таблиця 1.2.2.

Критерії щодо розвитку культурологічної складової організаційної культури керівника ЗНЗ

Здатність до створення позитивного психолого-педагогічного клімату та попередження конфліктів	
1	Ввічливе, доброзичливе, тактовне, делікатне, уважне ставлення до інших
2	Нормою в закладі є дружні стосунки та взаємопідтримка
3	Довіра колективу до керівництва
4	Бажання зустрічатись з колегами у неформальних умовах
5	Піклування про проблеми інших
6	Здатність передбачати та попереджувати конфліктні Ситуації
Розуміння та застосування необхідних стимулів, високого рівня мотивації праці	
1	Забезпечення високого рівня етичної, ділової культури
2	Ефективність використання мотивації
3	Заохочення і визнання заслуг підлеглих
4	Створення умов для підвищення професіоналізму
Особиста культура адміністративно-виробничої поведінки в колективі	
1	Принциповість
2	Вимогливість до себе
3	Унормованість правил поведінки у спілкуванні в установі
4	Дотримання режиму роботи
5	Висока трудова дисципліна
Здібності щодо дотримання традицій в колективі	
1	Оптимальність використання традицій
2	Участь у традиційних заходах усіх працівників
Сформованість стійких соціальних цінностей	
1	Чесність
2	Духовне багатство
3	Принциповість
4	Моральна вихованість
5	Сумлінність у виконанні своїх обов'язків
Усвідомлення тенденцій розвитку організаційної культури ЗНЗ	
1	Обізнаність в проблемі
2	Місце і значення ОК в закладі
3	Зв'язок освіти і культури
4	Сформованість ОК у закладі
5	Задоволеність рівнем ОК в колективі

Розглядаючи критерії розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти, ми хочемо підкреслити, що соціокультурні тенденції розвитку освіти, які спостерігаються на цьому етапі, зумовлюють важливість представленої проблеми. На це направлена нова концепція управління, що характеризується системними змінами у змісті управлінської діяльності, технологіях управління, нове управлінське мислення ґрунтується на засадах теорії соціального управління, що є необхідною організаційною складовою ефективного управління закладом загальної середньої освіти. Організаційна діяльність керівника закладу загальної середньої освіти, як основа організаційної культури, включає відповідні критерії її розвитку: спроможність керівника закладу загальної середньої освіти щодо створення умов забезпечення культури праці і здоров'я керівника та членів колективу, вміння розвивати лідерські якості керівника закладу загальної середньої освіти, вміння формувати толерантні ділові колективи, здатність до ефективної реалізації функцій процесу управління закладом освіти, здатність до створення та підтримки інформаційних систем в закладах загальної середньої освіти, здатність створювати власний режим роботи відповідно до норм робочого часу [61].

У ході проведених нами дослідження було визначено основні компоненти (види діяльності) керівника освітнього закладу, складові його організаційної культури та систем критеріїв, що розкривають їх сутність. При цьому слід констатувати, що ефективність організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти визначається станом реалізації сукупності критеріїв кожного з її видів кінцевим результатом у зіставленні з метою управління.

Також слід мати на увазі, що досить важливою складовою організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти є громадянська складова, яка включає: є готовність до реалізації стратегічних аспектів розвитку закладу загальної середньої освіти, здатність до адміністративно-

громадянського стилю керівництва, вміння організувати рекламування позитивного іміджу тощо.

Критерії щодо розвитку складової організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти представлені в таблиці 1.2.3. [65, с. 407].

Таблиця 1.2.3.

Критерії щодо розвитку організаційної складової організаційної культури керівника ЗНЗ

Спроможність щодо створення умов забезпечення культури праці і здоров'я керівника та членів колективу	
1	Здатність до створення здорового, соціально-психологічного клімату в колективі
2	Мотивація високого рівня праці
3	Забезпечення стабільної продуктивності праці
4	Дотримання здорового способу життя
Вміння розвивати лідерські якості	
1	Наявність лідерських якостей
2	Наявність організаторських здібностей
3	Забезпечення та підтримка лідерських ініціатив в
Вміння створювати толерантні ділові колективи	
1	Здатність формувати команди
2	Уміння підбирати кадри
3	Уміння розподіляти функціональні обов'язки
4	Уміння делегувати повноваження
Здатність до ефективної реалізації функцій процесу управління навчальним закладам	
1	Уміння контролювати роботу
2	Уміння планувати роботу
3	Адекватна самооцінка управлінської діяльності
4	Уміння аналізувати діяльність та результати
5	Уміння оцінювати діяльність підлеглих
6	Урахування психологічних чинників у роботі з персоналом
Здатність до створення та підтримки інформаційних систем в ЗНЗ	
1	Організація інформаційних потоків
2	Уміння будувати систему інформаційного забезпечення навчально-виховного процесу
3	Створення рекламного сайту в комп'ютерних мережах
4	Наявність інформації про випускників
5	Уміння роз'яснювати сутність нововведень
6	Уміння аналізувати інформацію
Здатність створювати власний режим роботи у відповідності з нормами робочого часу	

1	Управління регламентом різних форм діяльності (нарад...)
2	Чітке слідування розпорядку дня
3	Організація темпоритму виконання завдань підлеглими

Вчені Т. Сорочан, Л. Спіцина, Г. Тимошко, Л. Калініна, В. Чайка та інші звертають нашу увагу на те, що, проектуючи розвиток закладу освіти, керівникам необхідно забезпечити його культурну відповідність. Ми погоджуємося з тим, що для того, щоб координувати діяльність підлеглих (педагогічного колективу), керівникові слід постійно розвивати особистісні ціннісні якості (громадянські, моральні, естетичні та ін.). Крім цього до їхнього переліку входять: соціально-громадянський динамізм та суспільна комунікативність, готовність до лідерства та реалізація владних повноважень в управлінській діяльності, здатність до цілеспрямованої колективної діяльності, здатність до морально-психологічної стабільності, самоконтролю і самокритичності, здатність до впровадження інноваційних технологій в управлінську діяльність, дотримання етики спілкування у процесі управлінської діяльності [65].

В основу розробки методики оцінювання ефективності розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти Г. Тимошко пропонує, на наш погляд, досить ефективний підхід, суть якого полягає у визначенні особливостей компонентів та системи критеріїв, що їх характеризують, етапів і засобів розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти. Такий підхід передбачає наступні етапи: перший етап – визначення критеріїв розвитку системи параметрів кожної складової організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти; другий етап – визначення критеріїв оцінювання стану реалізації кожної складової організаційної культури директора школи (закладу загальної середньої освіти); третій етап – визначення критеріїв оцінювання стану реалізації всіх визначених складових організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти в комплексі.

Критерії розвитку педагогічної складової організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти представлено у таблиці 1.2.4. [65, с. 408].

Таблиця 1.2.4.

Критерії щодо розвитку педагогічної складової організаційної культури керівника ЗНЗ

Здатність навчати та виховувати	
1	Ерудованість у викладанні навчальних предметів
2	Бажання впроваджувати інноваційні технології
3	Уміння працювати з науковою та методичною літературою
4	Любов до дітей, до педагогічної діяльності
Здатність до організації колективу на позитивну творчу співпрацю	
1	Творча ініціативність, організація колективу на позитивну співпрацю
2	Уміння визнавати свої помилки і робити виважені висновки
3	Уміє навчатись і навчати інших
	Уміння прислухатись і використовувати досвід колег
Чуйне ставлення до колег, учнів та делікатність у відносинах	
1	Здатність поважати інших
2	Сприйняття душевного стану колег
3	Уміння позитивно впливати на настрій інших людей
4	Толерантність у процесі спілкування
5	Співчуття до проблем інших та бажання допомогти
6	Вміння бути вдячним
Здатність реалізації гуманістичного підходу в управлінні	
1	Реалізація принципу людиноцентризму в педагогічній діяльності
2	Чуйність та товариськість у відношеннях із колективом школи
3	Колективізм у педагогічному у шкільному менеджменті
4	Справедливість у відносинах, демократичність відносин
Здатність до організації навчально-виховного процесу	
1	Начитаність, прагнення до підвищення фахової компетентності
2	Вимогливість до фахового саморозвитку
3	Високий рівень теоретичної та методичної підготовки
4	Володіння основами психології

Розглядаючи критерії розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти, вчені Л. Даниленко, Л. Карамушка, Г. Тимошко звертають нашу увагу на те, що такими критеріями виступають також ознаки, які, за їхніми словами, можуть бути мірилом оцінки, змістовими визначником рівня розвитку культури: стиль керування, взаємини між співробітниками, задоволеність результатами педагогічної праці, результати навчання й вихованості дітей, які навчаються, усвідомлення своєї ролі в процесі педагогічної діяльності.

Критерії диференціації рівнів розвитку складових організаційної культури, які представлені у таблицях, ми можемо розглядати як показники розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти. Проведені нами дослідження дають нам підстави стверджувати, що причинами низького рівня організаційної культури керівників закладів загальної середньої освіти є:

- недостатній рівень знань з менеджменту;
- низька вмотивованість щодо розвитку власної організаційної культури.

Сприяння розвитку організаційної культури керівників закладів загальної середньої освіти є одним із найбільш важливих завдань управлінської практики.

Підвищення культурного рівня керівників закладів ЗСО має здійснюватися через підвищення культури прийняття рішень, застосування контролю, делегування повноважень, виконання управлінських функцій; через підвищення рівня культури спілкування, поведінки, використання влади, урахування сумісності працівників та особливостей розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти на засадах інтеграційних чинників.

РОЗДІЛ II. СТРУКТУРНО ЗМІСТОВА СПЕЦИФІКА ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Суспільно громадське позиціонування організаційної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти

За словами вченого К. Ушакова, організаційна культура є результатом нового педагогічного мислення, нової філософії як системи основних поглядів на навчально-виховний процес. Розглядаючи організаційну культуру школи, вчений відмічає, що вона є системою життя шкільного колективу, коли панує ініціатива, організація, реалізація пріоритетних завдань, коли вчителі та учні знають, що і як їм робити, коли є взаємна повага, взаємодопомога, вимогливість, емпатія, альтруїзм тощо. Провідником такої культури має бути директор школи і його команда, адже культуру творять особистості, вони сповідують її, її роблять її сильною і слабкою засобами і ціною власної організаційної культури, що є важливим фактором успішної управлінської діяльності [70].

Розглядаючи (аналізуючи) суспільно-громадянське позиціонування організаційної діяльності керівника (менеджера) закладу загальної середньої освіти, ми стверджуємо, що воно впливає із змісту організаційної культури, під якою ряд вітчизняних вчених-педагогів розуміють: "... інтегроване особистісне утворення, що містить сукупність знань, умінь, навичок, цінностей, переконань, норм поведінки та синтез особистісних, громадянських, організаційних, педагогічних, культурологічних складових, професійних якостей і компетентностей керівника, необхідних для успішної організації управління закладом загальної середньої освіти.

Проводячи теоретичний і практичний аналіз специфіки складових організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти (про які згадувалося вище), ми можемо стверджувати що:

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

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

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

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

- організаційна складова виокремлює працездатність та здоровий спосіб життя, інформаційну обізнаність, професійну компетентність, підбір кадрів та делегування їм управлінських повноважень, лідерство та тайм-менеджмент керівника закладу загальної середньої освіти [65].

В цьому контексті особливе місце становить питання ефективності взаємодії складових організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти, яка, за словами вченого С. Липатова, залежить від відповідності таким характеристикам:

- освоєння – культура не є біологічною рисою, а є результатом навчання і досвіду;

- причетності – особи, причетні до культури, є представниками визначених соціальних груп, що повинно бути враховано керівниками;

- наступності – культура передається від покоління до покоління;

- символізм – культура пов'язана із визначеними символами;

- моделювання – культура має певну систему, цілісність і власну структуру;
- адаптивності – культура ґрунтується на здатності пристосовуватися до змін.

Теоретичне обґрунтування проблеми розвитку організаційної культури призводить до розуміння її співвідношення з різними науковими поглядами, які мають місце (відображаються) в наукових працях вітчизняних вчених. Зокрема вчена Л. Логінова співвідносить (співставляє) якість освіти з якістю організаційної культури установи (закладу освіти), розуміючи під якістю освіти дітей його повноту. Виходячи із розуміння (свого бачення) змісту організаційної культури, її впливу на імідж закладу освіти, вчена звертає вашу увагу на те, що важливим критерієм досягнення ефективності якості освітніх програм виступає, беззаперечно, сама організаційна культура керівника, яка є результатом цілеспрямованої діяльності кожної особистості. Саме від особистості залежить його самоорганізація, самовизначення і розвиток. Тобто культура, як ознака професійних якостей людини, інтегрує в собі її особливості [43].

Виходячи із вищесказаного, ми спостерігаємо, що центральною фігурою в системі управління закладом загальної середньої освіти (і не тільки) є керівник. Саме керівник виконує різноманітні функції, пов'язані з діяльністю організації, саме від керівника у визначальній мірі залежить розвиток та побудова стосунків з підлеглими, що в свою чергу забезпечує синергетичний ефект колективної праці, сприяє успішній реалізації стратегічних задумів керівництва. Це є досить важливим моментом, який необхідно враховувати керівнику в ході виконання покладених на нього управлінських функцій. Тим більше, якщо брати до уваги те, що в сучасних умовах постійного оновлення інформаційного простору, постійних змін в соціумі, економіці, техніці, інформаційних технологіях, демографічних, екологічних процесах найактуальнішою є необхідність постійного розвитку школи як відкритої системи в соціальному оточенні. Виходячи з цього, ми вбачаємо вихід із

проблем, які мають місце в сучасній школі – це розробка стратегії розвитку школи, що сприятиме забезпеченню створення відповідних умов для отримання бажаних результатів усіх ланок діяльності школи.

Передбачаючи стратегію розвитку школи, слід розглянути зміст цього поняття. У наукових дослідженнях вчених Л. Даниленко та Л. Карамушки стратегія розвитку школи – це передбачення місії існування школи як її генеральної мети. Згідно з їхніми твердженнями (доводами), стратегія розвитку школи визначається:

- компетентністю щодо освітнього ринку, ринку праці, конкурентів, інноваційних, інформаційних, освітніх технологій, освітнього менеджменту;
- науково-обґрунтованою та структурованою системою цілей;
- реальністю, цільовою спрямованістю розподілу людських, інформаційних, технологічних, фінансових, технічних ресурсів;
- розподілом відповідальності та визначенням термінів проведення стратегічних дій;
- рівнем сформованості стратегічного мислення;
- запровадженням ефективних методик формування стратегій;
- можливістю ідентифікувати організаційну поведінку із зовнішнім середовищем;
- здатністю здійснювати організаційний розвиток [22].

Така проблема вивчалася Л. Даниленко [24], Г. Дмитренком [23], Л. Карамушкою [33], О. Мармазою [47], В. Масоловим [49], В. Мельник [50], П. Третьяковим [60], О. Пометун [69] та іншими вітчизняними і зарубіжними вченими в галузі освіти та стратегічного менеджменту. Зокрема, вчений В. Маслов, розглядаючи зміст поняття “стратегія розвитку школи”, зазначив, що це, насамперед, стратегічне управління. Він підкреслив, що школа є відкритою соціальною системою, тому стратегія її розвитку – це управління та регулювання взаємовідносин школи із навколишнім середовищем, що спирається на:

- чітке розмежування джерел цілісності школи як системи;

- систематичне та всебічне дослідження процесів, що відбувається у середовищі;
- своєчасне організування адекватного реагування на вплив середовища, нормальну адаптацію до нових умов;
- усунення руйнівних змін в організаційній будові школи;
- вдосконалення та зміцнення загальної структури усіх внутрішніх структур забезпечення відносної незалежності школи як системи від середовища, підтримка у ній переваги внутрішніх зв'язків над зовнішніми;
- створення соціальної команди [54].

Вчений Г. Дмитренко розглядає стратегію управління закладом загальної середньої освіти в двох аспектах:

- управління з урахуванням взаємодії з навколишнім середовищем, що забезпечує життєдіяльність закладу через адаптацію в середовищі та відповідне визначення цілей розвитку;
- управління персоналом, яке передбачає досягнення спільної діяльності колективу [67, с. 276-279].

На основі вищесказаного, ми можемо констатувати, що стратегія розвитку закладу освіти в умовах змін, які мають місце в суспільстві і в освітній системі України, залежить від здатності до стратегічного менеджменту управління.

Під стратегічною здатністю вчена Г. Тимошко розуміє здатність керівництва закладу розробляти й реалізовувати стратегії, які дозволяють досягти конкурентної переваги. Вчена підкреслює, що здатність забезпечувати стратегічне бачення, безперервний розвиток знань, а також стійкість та узгодженість спрямованості діяльності школи (закладу освіти) з метою її довгочасного функціонування сприяє успіху [66, с. 188-190].

Для сучасного етапу розвитку освіти характерним є застосування наступних стратегій:

- корпоративної, яка розглядає питання вибору способи досягнення результатів у певній сфері діяльності, що характерно для ранньої стадії існування інноваційної організації;

- ділової (конкурентної) – спрямована на успішне суперництво з конкурентами в тій сфері діяльності, у якій організація (заклад освіти) вже оперує;

- функціональної, коли приймаються рішення про вибір тих або інших підходів при реалізації окремих функцій менеджменту;

- задачної – ухвалюються рішення про вибір тих або інших підходів при реалізації окремих завдань [65].

Для вибору стратегії розвитку закладу освіти слід враховувати рівні стратегічного керування ним (рис. 2.1.1.)

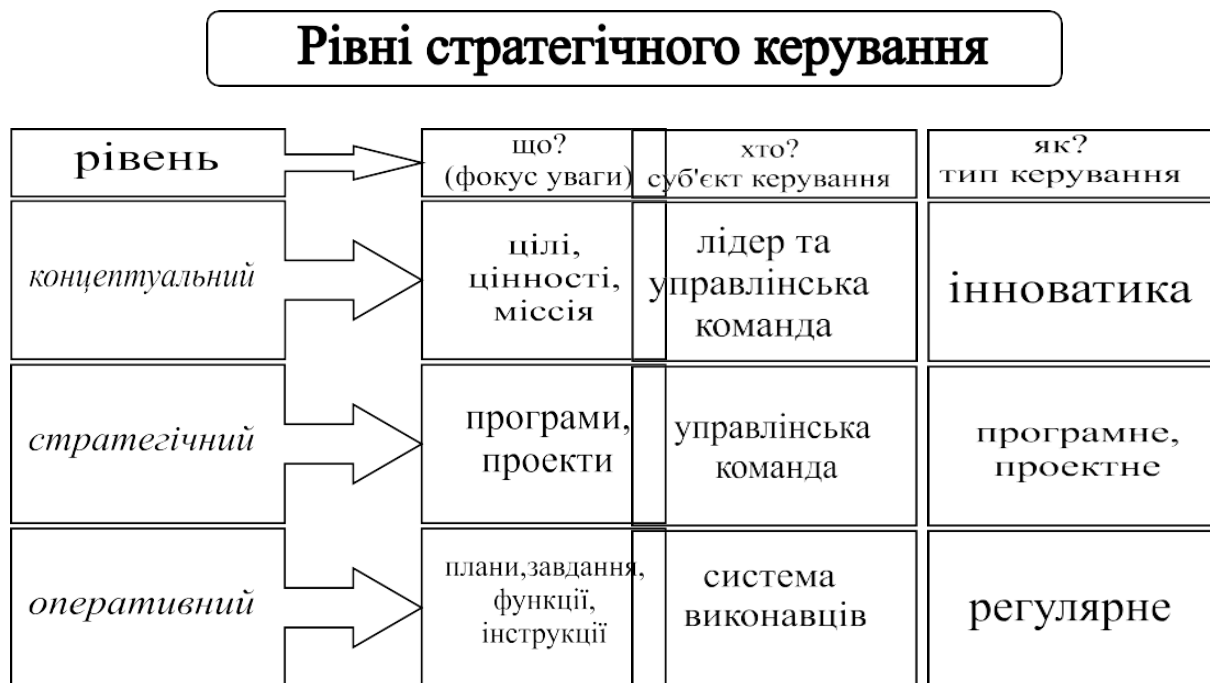


Рис. 2.1.1. Рівні стратегічного керування [65, с. 118].

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

Щоб спрямовувати та координувати роботу педагогічного колективу школи в напрямку створення постійного розвитку особистості кожного учня, його когнітивних та комунікативних здібностей, профільних інтересів через особистісно-орієнтовані технології, необхідно створити відповідні умови для розвитку компетентностей педагогічного колективу школи, а це можливо лише через раціональне прийняття відповідних управлінських рішень, організацію та контроль якості їх виконання; аналіз роботи всіх ланок в організації та контроль якості їх виконання; аналіз роботи всіх ланок у взаємозв'язку та співпраці вчителів, учнів, батьків, психолога; моніторинг удосконалення роботи методичного об'єднання вчителів. Тому нормативно-правова модель управління школою містить у собі тісно взаємопов'язані складові підсистеми, та об'єкти управління водночас є суб'єктами подальшого управління через делегування повноважень [65].

Ми погоджуємося з твердженням вчених (В. Шакурова, Л. Шевченко, П. Щербань, Г. Тимошко, В. Гриньова в ін.), які стверджують, що проявом громадянськості особистості керівника закладу загальної середньої освіти є його громадянська компетентність, формування якої має бути спрямовано на опанування вищезазначеними компонентами громадянськості, що передбачає наступні напрями її набуття, які наведені в таблиці 2.1.1. [65, с. 121].

Таблиця 2.1.1.

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

Дані таблиці 2.1.1. свідчать про те, що компонентами формування громадянської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти впровадженні в рамках визначених раніше теоретичних підходів щодо вивчення сукупності організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти: ціннісного, діяльнісного (технологічного) та процесуального (особистісно-творчого). Кожному із цих підходів властиві відповідні напрями набуття керівниками закладів освіти певних умінь, особистісних та професійних навичок й якостей.

Вважаємо, що професійна діяльність керівника закладу загальної середньої освіти передбачає наявність певних соціально-психологічних рис і властивостей його характеру, які безпосередньо впливають на ріст його організаційної культури. Такими рисами, як свідчить проведені нами дослідження є:

1. Загальногромадянські риси: широкий світогляд; принциповість і стійкість переконань; громадська активність і цілеспрямованість; патріотизм і

поважне ставлення до представників інших національностей та країн; гуманізм, високий рівень свідомості; оптимізм (віра в людей, у свої сили й можливості); любов до праці.

2. Морально-педагогічні якості: висока моральна зрілість, справедливість та об'єктивність; педагогічне спрямування наукової ерудиції, високий рівень загальної культури; високий рівень моральних стосунків з людьми; акуратність і охайність; чесність, дисциплінованість, вимогливість; уміння спілкуватися з людьми.

3. Педагогічні якості: педагогічна спостережливість; педагогічна уява; педагогічний такт; педагогічна інтуїція; володіння педагогічною технікою; професійна працездатність.

4. Соціально-перцептивні якості: високий рівень соціального сприйняття й спостереження дійсності; активна інтелектуальна діяльність (систематизація й узагальнення соціального досвіду); швидкість орієнтації у педагогічних ситуаціях; висока культура мовлення; володіння мімікою, тоном голосу, рухами, жестами.

5. Індивідуально-психологічні особливості: висока пізнавальна зацікавленість, любов до дітей і потреба працювати з ними; твердість характеру, витримка й самовладання; самостійність і діловитість у вирішенні життєво важливих завдань.

6. Психолого-педагогічні здібності: адекватність сприйняття дитини й уважність до неї; прогнозування шляхів формування особистості школяра (студента); здатність передбачати можливі результати; виховний вплив на колектив та особистість [65, с. 122-123].

Дослідження свідчать, що першочерговою складовою організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти є суспільно-громадянське позиціонування закладу ЗСО, яке підтверджується відповідністю стратегії розвитку галузі освіти на державному рівні із розвитком освіти у кожному закладі загальної середньої освіти; активної громадянської позиції і управлінської команди, і педагогічного колективу у

співпраці з батьківською громадськістю та суспільними інститутами; власним іміджем керівника та імідж закладу освіти; економічної та правової компетентності керівника закладу загальної середньої освіти; демократичністю відносин, дотриманням суспільних норм і правил поведінки усіх учасників навчально-виховного процесу та обслуговуючого персоналу в закладі загальної середньої освіти (рис. 2.1.2.) [65, с.123].



Рис. 2.1.2. Суспільно-громадянське позиціонування управлінської діяльності керівника ЗНЗ

Складові рис. 2.1.2 нам дають підстави зробити висновок про те, що основою для позиціонування управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти, а отже і самого закладу, є його конкурентні переваги. Наявність цих переваг робить заклад освіти в очах громадськості більш цінним і привабливим, а отже сприяє зростанню його репутації та досягнення певного успіху на ринку освітніх послуг.

Звертаючи увагу на цю особливість позиціонування, вчений І. Фрумін виділяє ознаки закладу освіти, які можуть вигідно представити його на фоні конкурентів. Такими ознаками є:

- якість задоволення існуючих потреб набутими у закладі знаннями (можливість вступу до вищих закладів освіти, контроль знань, якість підготовки учнів);

- статус навчального закладу (відомча приналежність, позиція у рейтингу навчальних закладів регіону);
- рівень розвитку інфраструктури (комфортність навчальних приміщень, наявність сучасного інформаційного центру, зони відпочинку тощо);
- бренд навчального закладу – репутація, імідж [71].

Такий підхід до позиціонування організаційної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти, безумовно, сприяє підвищенню (зростанню) його організаційної культури та організаційної культури закладу освіти.

За словами вченого І. Ісаєва, організаційна культура, будучи сукупністю цінностей, традицій, форм поведінки, переконань та пріоритетів закладу освіти, виступає його особливістю, унікальною характеристикою, яку обов'язково потрібно використовувати з метою зацікавлення та приваблення споживачів освітніх послуг. Організаційна культура освітнього закладу та його керівника є потужним інструментом для позиціонування закладу на ринку освітніх послуг [31].

Зважаючи на таку постановку питання, ми можемо з упевненістю сказати, що менеджмент освіти, базовою категорією якого є організаційна культура керівника, є обов'язковою складовою системи освіти, що сформувались у закладі загальної середньої освіти. Вчена Г. Тимошко підкреслює, що вплив організаційної культури керівника на якість шкільної освіти стає очевидним та може бути представлений у вигляді моделі, що включає: постійне поліпшення системи управління якістю освітніх послуг; особливості вимог споживачів та замовників освітніх послуг; їх задоволеність освітніми послугами; відповідальність адміністрації загальноосвітнього навчального закладу за використання ресурсів і якості шкільної освіти та підвищення її ефективності на основі аналізу та постійного моніторингу; реалізацію місії загальноосвітнього закладу – формування конкурентоспроможності, всебічно розвиненої та вихованої особистості випускника [65].

Важливим моментом суспільно-громадянського позиціонування організаційної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти є те, що його професійна діяльність характеризується (визначається) активною громадянською позицією управлінської команди і педагогічного колективу у співпраці з батьківською громадськістю та суспільними інституціями. Це знаходить місце і виражається через задіяння громадськості до вироблення основних засад освітньої політики управління галузі, оновлення змісту освіти з урахуванням потреб і задатків громадян. Суспільно-громадянське управління закладом загальної середньої освіти є різновидом гнучкого управління, яке передбачає залучення широких кіл громадськості до прийняття управлінських рішень, установлення рухомої рівноваги між запитами громади й наданням освітніх послуг закладами загальної середньої освіти з метою досягнення максимального результату, що сприятиме зростанню іміджу закладу.

Ми погоджуємося з тими вченими, які стверджують, що стійкий позитивний імідж школи слід розглядати як додаткові ресурси управління, ресурс розвитку освітнього закладу. Створення позитивного образу керівника закладу загальної середньої освіти повинно здійснюватися за трьома основними напрямками у його професійній діяльності:

- соціально-економічній сфері діяльності керівника школи;
- технологічній сфері професійної діяльності керівника школи;
- організаційно-управлінській сфері професійної діяльності керівника школи [65].

Ми погоджуємося з вченою Г. Єльніковою, яка стверджує, є що організаційна культура керівника закладу загальної середньої освіти формується і розвивається на демократичних засадах управлінської діяльності.

Все вищесказане дає нам підстави зробити висновок про те, що стратегія формування якості освітніх послуг у закладах загальної середньої освіти, згідно із державними стандартами, є предметним полем впровадження

демократизації організаційно-управлінської діяльності, покликаної розв'язати ряд проблем у період інноваційного розвитку шкіл засобами суспільно-громадянського позиціонування ефективної управлінської діяльності як важливої структурно-змістової складової організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти.

2.2. Організаторські здібності керівника в управлінні закладом загальної середньої освіти

Успіх будь-якого закладу освіти тісно пов'язаний з діяльністю його керівника, який безпосередньо відповідає за якість освіти. У контексті національних та регіональних завдань керівник закладу освіти має здійснювати керівний процес так, так щоб максимально забезпечувати постійне вдосконалення та підвищення досягнень студентської та учнівської молоді, а також ввіреного йому педагогічного колективу загалом і кожного педагога зокрема.

Як відмічає вчений В. Пятков, керівник є провідним і організуючим елементом у системі управління. У цей же час він звертає увагу на те, що управління діяльністю будь-якою організацією, включно з закладами освіти, здійснюється у формі керівництва і лідерства, яке можна ототожнювати з мотивацією. Ці дві форми, за висловом вченого, мають певну схожість і водночас мають відмінності, що проявляються в тому, що керівник здебільшого реалізує свої офіційні владні повноваження, а лідер виражає неофіційні тенденції міжособистісних відносин у групах [58, с. 92].

Така постановка викликана тими глобальними змінами, які відбуваються на сучасному етапі розвитку як всього українського суспільства в цілому, так і освіти зокрема, вимагають нових підходів і принципів управління закладами освіти, пріоритетними серед яких стають основи теорії менеджменту як науки про конкурентоспроможне професійне управління. Тому вимоги до розвитку

менеджменту повинні виходити з того, що суб'єктом управління є керівник з високим рівнем організаційної культури того чи іншого типу, що поєднує людей у праці для досягнення цілей організації. Місію керівника у формуванні конкурентоспроможності закладу загальної середньої освіти в умовах відкритої освіти найбільш результативно характеризує його організаційна складова, яка являється важливим механізмом у формуванні та розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти та при наявності високої працездатності та дотримання здорового способу життя, лідерських якостей у керівника, вміння здійснювати кадрову політику та делегувати повноваження, високої поінформованості, розвитку організаційної компетентності та тайм-менеджменту (рис. 2.2.1.) [65].

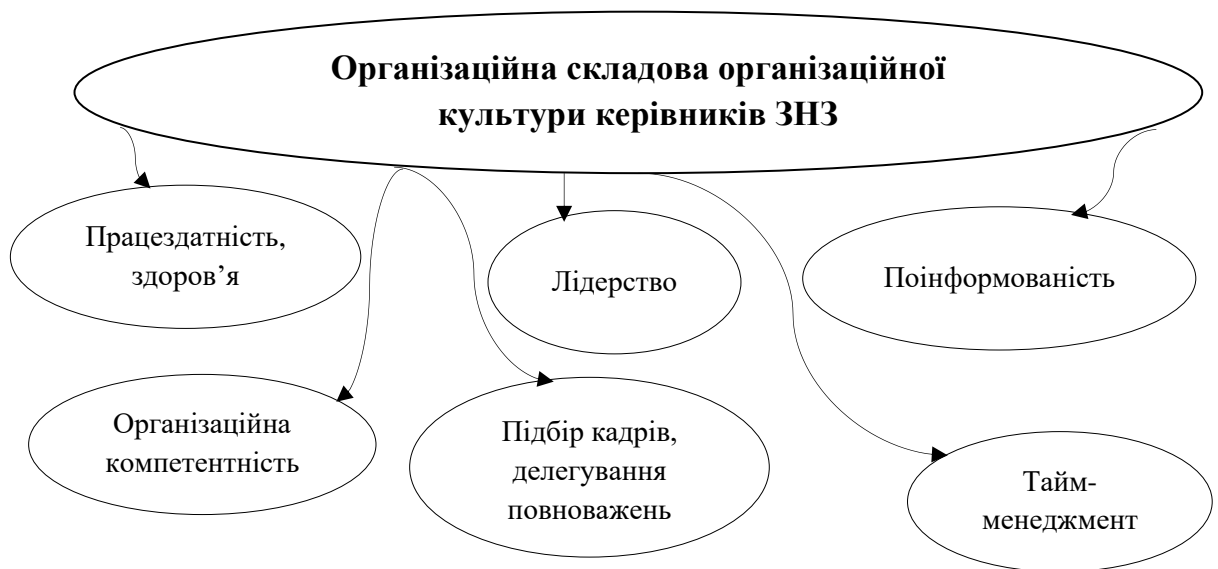


Рис. 2.2.1. Організаційна складова організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти

Без перебільшення можна з упевненістю стверджувати, що базовою категорією організаційної культури керівника є організаційні здібності, які являють собою навички налагодження спільної роботи багатьох людей. Свій прояв організаторські здібності здійснюють через певні вміння, а саме:

- оцінити ситуацію, визначити черговість завдань, розрахувати термін їх виконання;

- своєчасно приймати аргументовані рішення, узгоджуючи свої задуми із реальними умовами, і забезпечувати їх виконання;
- направляти, координувати та контролювати діяльність підлеглих; раціонально РНБО;
- домагатися реальної персональної відповідальності кожного за виконання доручених завдань;
- підтримувати дисципліну виконання, налагодити дієву систему контролю результатів їх діяльності;
- йти на виправданий ризик в умовах невизначеності, обмеженості інформації та недостатності часу;
- активно використовувати для досягнення мети зовнішні фактори та зміну обставин;
- створювати оптимальні комбінації наявних ресурсів [65].

Важливим є також усвідомлення, що організаторські здібності є практично у всіх, оскільки вони є природними задатками, однак у керівника вони виражені більш яскраво, оскільки розвиваються, збагачуються та шліфуються у процесі навчання та професійної діяльності. За даними статистичних досліджень тільки 4-6 % працездатного населення мають достатньо виражені організаторські здібності .

Вчена І. Альохіна стверджує, що найбільшого успіху керівник досягає тоді, коли знає не тільки те, що йому належить робити, а й те, чого не слід робити самому, необхідно використовувати максимально потенціал своїх підлеглих [2]. Тобто здібний організатор (керівник) спирається на розум всього колективу, заохочує до управлінської діяльності компетентних, ініціативних та сумлінних працівників. У цьому контексті, ми можемо стверджувати, що керівник закладу загальної середньої освіти, який прагне досягти високого іміджу докладе максимум притаманних йому організаторських здібностей, для об'єднання (згуртування) педагогічного колективу з ціллю досягти поставленої мети.

Виходячи із вищесказаного, можна зробити висновок про те, що одним із показників успішної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти і проявом його високих організаторських здібностей є сформованість у колективі сприятливого психологічного клімату. Це надзвичайно важливо, оскільки соціально-психологічний клімат (мікроклімат), за словами вченої Г. Тимошко, у педагогічному колективі виконує такі функції:

- контролюючу (згуртування колективу, об'єднання зусиль для розв'язання навчально-виховних завдань);
- стимулюючу (реалізація емоційного потенціалу, життєвої енергії колективу);
- стабілізаційну (забезпечення стійкості внутрішньошкільних відносин, створення передумов для успішної адаптації нових учасників);
- регулятивну (утвердження норм взаємин, етичне оцінювання поведінки індивідів та функції) [65].

Як свідчать проведені нами дослідження на психологічний клімат трудового колективу, в тому числі і педагогічного, в найбільшій мірі впливають зміст праці та ступінь задоволеності нею, умови праці й побуту та задоволеність ними, міжособистісні відносини, стиль керівництва і, звичайно, організаційна культура керівника. Тобто, як видно із вищесказаного, одним із найбільш важливих завдань організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти у процесі управлінської діяльності є здатність до формування або покращення соціально-психологічного клімату в колективі, який він очолює. Так вчений Г. Костюк стверджує, що основні складові соціально-психологічного клімату школи виражаються у рівні задоволеності колективу школи:

- стилем керівництва та особистістю керівника;
- міжособистісними стосунками з колегами;
- стосунками з учнями;
- умовами праці та побуту.

Досліджуючи проблеми встановлення позитивного соціально-психологічного клімату, вчені О. Власова та Ю. Ніколенко зазначають, що соціально-психологічний клімат організації являє собою соціально-психологічний стан організації як єдиного цілого, що інтегрує її окремі групові стани і дає уявлення про характер ціннісних орієнтацій, міжособистісних стосунків, взаємних очікувань у цьому кліматі [16].

Основними ознаками, які в найбільшій мірі характеризують сприятливий соціально-психологічний клімат в колективі закладу освіти є:

- можливість для членів колективу вільно висловлювати власні думки під час обговорення питань;
- відсутність тиску керівника на підлеглих і визнання за ними права приймати відповідальні для колективу рішення;
- достатня інформованість членів колективу про його завдання та стан справ під час їхнього виконання;
- прийняття на себе відповідальності за стан справ у колективі кожним його членом [45].

Найбільш загальними показниками соціально-психологічного клімату колективу, за словами В. Сластеніна, є ставлення людей до справи. При цьому слід мати на увазі, що у системі взаємин, що визначають соціально-психологічний клімат у трудовому колективі, провідну роль відіграють відносини між керівником і підлеглими, тому що від них значною мірою залежить також стиль і тон взаємин між рядовими членами колективу [75].

Крім всього іншого вищесказаного, повністю поділяємо твердження вченого М. Макаренка про те, що соціально-психологічний клімат часто асоціюється із формуванням та розвитком організаційної культури. При цьому вчений звертає нашу увагу на те, що важливу роль у формуванні соціально-психологічного клімату в колективі закладу загальної середньої освіти відіграє організаційна культура керівника, що базується на системі організаційної взаємодії [43]. Тобто на основі вищесказаного, ми можемо зробити висновок про те, що одним із найбільш важливих напрямів реформування системи

управління закладом загальної середньої освіти, безумовно, є формування та розвиток організаційної культури закладів освіти.

У зв'язку з цим, особливої значущості набуває проблема творчої самореалізації особистості сучасного керівника закладу загальної середньої освіти як менеджера навчально-пізнавального і освітньо-виховного процесу. Зважаючи на таку постановку питання, ми спостерігаємо, що організаційна діяльність керівника освітнього закладу передбачає чіткий розподіл обов'язків, прав, відповідальності. А тому однією з умов ефективної організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти є організаційна взаємодія з педагогічним колективом засобами командного управління.

Вчені Т. Зінкевич-Євстигнеєва та Д. Фролов вважають, що критеріальною ознакою команди може слугувати командний дух, зокрема відсутність деструктивних конфліктів і висока мотивація та активність співробітників [28]. Саме команда, якою є весь педагогічний колектив закладу, виробляє принципи діяльності для усіх своїх членів, уміє розподілити завдання на стратегічні й тактичні, на сутнісні та другорядні, та відповідно планує час на їх вирішення. А тому команда має високу якість роботи та задоволеність від досягнення результатів.

Слід відмітити, що не всякий колектив є командою. Тому недаремно дослідники командної діяльності (О. Пометун, Л. Середняк, Т. Сущенко, О. Янушкевич та ін.) стверджують, що розвиток команди відбувається поетапно й виокремлюють такі стадії розвитку команди (рис. 2.2.2.) [64].

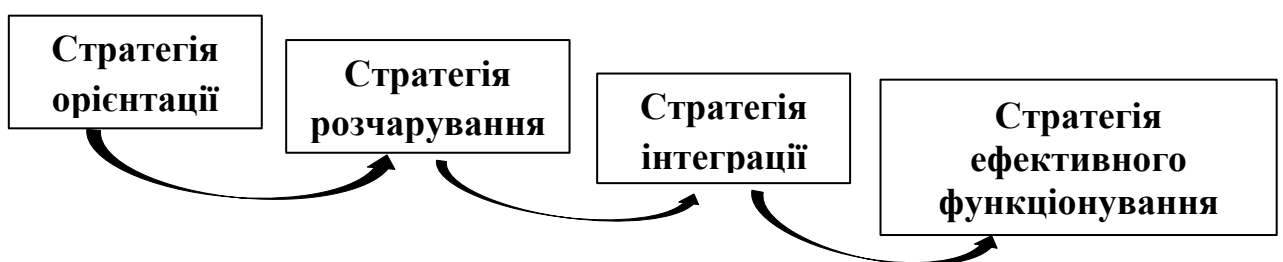


Рис. 2.2.2. Стратегії розвитку команди

Команда демонструє високу ефективність у розв'язанні проблем, а отже може протистояти багатьом викликам і здатна відповідати на будь-яку потребу у змінах обставин. В цьому контексті важливе місце посідає добір і розстановка педагогічних кадрів та делегування управлінських повноважень. Це не просте завдання, як правило, покладається на керівника (директора) закладу загальної середньої освіти. Саме керівник несе відповідальність за організацією (здійснення) процесу навчально-виховної роботи серед педагогічного і учнівського колективів.

З метою використання вище поставленого завдання у закладі освіти діють органи громадського самоврядування учнів (учнівський комітет), вчителів (методична рада), батьків (батьківський комітет), повноваження яких визначає статут школи. Саме вони є дієвим засобом формування громадської думки, сприяють діалогізації взаємини з адміністрацією. Тобто ефективність управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти у великій мірі залежить від чіткості розподілу обов'язків представників адміністрації та організації діяльності колегіальних органів.

Важливою складовою успішної управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти посідає організаційна культура, основою якої є його професіоналізм і високі моральні якості. Слід відмітити, що професіоналізму керівника у великій мірі пов'язаний з його індивідуальними організаторськими здібностями. Саме наявність цих якостей є важливим засобом (умовою) успішного управління педагогічним колективом і навчально-виховним процесом учнівської молоді. При цьому слід зауважити, що багато науковців поділяють думку про те, що відсутність у керівника закладу освіти яскраво виражених здібностей може компенсувати розвиток в нього інших важливих якостей, а саме: працелюбства, чесного і сумлінного ставлення до своїх обов'язків, систематичної роботи над собою.

За словами вченої Г. Тимошко, сучасна наука стверджує, що здібності до управлінської діяльності (талант, покликання, задатки) - це важлива передумова оволодіння управлінської діяльності, однак вона не є вирішальною

професійною якістю. Можна мати гарні задатки до управлінської діяльності, але так і не розвинути їх. І навпаки: людина ніби й не виділялася видатними здібностями, але завдяки наполегливий, цілеспрямований, творчій праці зміцніла, піднялася до вершин педагогічної і управлінської майстерності.

Передумовою здійснення діяльності є готовність до неї. Важливі не детальні знання, а розуміння як скористатися цими технологіями, пристосувати, структурувати і використовувати для впорядкування всезростаючого інформаційного потоку. Тобто, щоб ефективно здійснювати процес управління закладом загальної середньої освіти, його керівник має бути добре проінформований про дійсний стан справ, який склався в освітньому закладі на певний період. Ряд наукових працівників і педагогів (В. Боднар, В. Васильєва, А. Капто, Ю. Конаржевський, В. Маслов, Н. Протасіва і ін.) Звертають нашу увагу на важливість інформації для функціонування і розвитку навчально-виховних закладів. Зокрема вчений В. Маслов вважає, що професійна робота керівника (менеджера) закладу загальної середньої освіти починається з аналізу систематизованої за різними параметрами інформації. Від уміння організувати її надходження, обробляти, аналізувати і використовувати залежать якість і оперативність праці адміністрації [48].

Демонструючи значення соціально-педагогічної інформації для високоефективного управління, який здійснює керівник закладу освіти вчена Л. Калініна зауважує: “Праця у сфері управління невід’ємна від інформації, оскільки вона завжди пов’язане з її добування, переробкою та використання” [32].

Використання інформаційних мультимедійних технологій у системі професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти дозволяє розвивати його творчий та інтелектуальний потенціал, здібності сприймати та генерувати нові знання, а також застосовувати їх на практиці, що в свою чергу сприяє: забезпеченню науковості в організаційній роботі, керівництву пізнавальною діяльністю, розвитку організаційних здібностей.

Це дає нам підстави зробити висновок про те, що становлення організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти відбувається у процесі його професійної діяльності через інформаційний компонент. Зважаючи на це, вчена Т. Гончар підкреслює, що розвиток організаційної культури керівників закладів загальної середньої освіти, оволодіння ними новими інформаційними технологіями, підходами до створення та користування системи інформаційного забезпечення управління потребує спеціальної підготовки, якій мають сприяти заклади та установи післядипломної освіти педагогічних кадрів [21, с. 4]. Створення системи роботи з керівниками закладів загальної середньої освіти сприятиме сформованості організаційної культури, готовності керівника до створення і користування системами інформаційного забезпечення управління. Це дасть змогу актуалізувати розробку підходів до використання потенціалу нових інформаційних технологій для розвитку та становлення особистості керівника, сприятиме посиленню процесу формування та розвитку його організаційної культури.

На основі вищесказаного, ми можемо констатувати, що розвиток організаційної культури управління сучасною школою – важлива умова ефективного менеджменту у сфері шкільної освіти, умова інноваційного розвитку закладу освіти, умова якісних змін у системі загальної середньої освіти. Якість менеджменту закладу освіти, за слова Л. Даниленка та Л. Карамушки, залежить від ступеня розвитку управлінської діяльності керівника, зокрема, від здатності оптимальної організації поточної та оперативної діяльності в часі, що потрібно враховувати керівнику закладу освіти.

Ми повністю погоджуємося з вченою Г. Тимошко, яка заявляє, що головним завданням керівника є організація неперервного поступального процесу, який включає операційне планування, організацію роботи персоналу в часі та просторі, координацію горизонтальних зв'язків, забезпечення формування ефективних інформаційних і комунікативних потоків,

регулювання, контроль використання завдань та ефективне стимулювання працівників на мотиваційні основи, що сприяє організаційному розвитку, формуванню командного духу і, як наслідок, – корпоративної культури. На наш погляд, корпоративна, або організаційна культура – це складова внутрішнього середовища закладу освіти, що підносить свідомість кожного працівника на рівень особистого сприйняття місії навчального закладу та основних цінностей (внутрішньої культури), формування зовнішньої культури та позитивного іміджу навчального закладу через формування ефективної командної взаємодії [65].

Важливою складовою організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти є особистість керівника, його культура, яка визначається як сукупність управлінської компетентності і професіоналізму та особистісних якостей.

За словами вченої М. Макаренко: “У широкому розумінні організаційна культура – складова загальної культури суспільства, яку розуміють як систему надбіологічних програм людської діяльності, поведінки, спілкування, що розвивається історично і виступає умовою відтворення та зміни соціального життя в усіх його проявах і представлена сукупністю ідеалів, зразків поведінки, ідей і гіпотез, цінностей, ціннісних орієнтацій тощо” [45].

Дослідження свідчать, що успішність та ефективність діяльності закладу загальної середньої освіти в значній мірі залежить від організаційної культури керівника. Це пояснюється тим, що перед керівником часто постає проблема, яку необхідно найбільш ефективно і оперативно вирішити. Вирішення даної проблеми бере на себе тайм-менеджмент – система планування, організації, обліку і контролю використання робочого часу керівника та його підлеглих з метою підвищення ефективності діяльності закладу освіти. Він, за твердженням ряду вчених, базується на таких елементах: плануванні робочого часу, чіткому ранжуванню пріоритетів, ефективній роботі з інформацією, вмінням вирішувати неприємні справи, коригуванні спілкування з оточуючими. Тобто, тайм-менеджмент виступає не лише як система

управління, але і як елемент організаційної культури. Тайм-менеджмент передбачає, що кожен працівник повинен мати можливість інвестувати час не лише у працю, але й у свої особисті цілі: саморозвиток, дозвілля, здоров'я, сім'ю. Лише за таких умов працівник буде задоволеним, а відтак, і ефективним [65].

Тобто, як ми спостерігаємо, практично кожний керівник закладу загальної середньої освіти у своїй діяльності стикається з реальністю непродуктивного використання свого часу. Така постановка питання говорить про те, що задля підвищення ефективності реалізації завдань, які стоять перед працівником закладу загальної середньої освіти, необхідно, у першу чергу, з усією серйозністю підійти до планування робочого часу. При цьому, керівник закладу освіти повинен не тільки раціонально використовувати свій час, а й повинен забезпечити ефективну організацію робочого часу своїх працівників, з ціллю досягнення бажаної мети.

Згідно досліджень вітчизняних вчених, тайм-менеджмент забезпечує особливі шляхи і способи мобілізації навчального закладу як організації, що здійснюють освітню діяльність, та її працівників раціонально і продуктивно використовувати свій особистий та робочий час, знаходити шляхи найбільш ефективних часових витрат в умовах дефіциту або жорстких часових обмежень у виконанні завдань. Це, безумовно, цілеспрямований розвиток організаційної культури з особливим ставленням до часу, який перетворюється в один із інструментів управління. Зокрема, що стосується даного питання, можна виділити те, що впорядкованість робочого дня, постійна зайнятість, безперервний поспіх у справах, які потребують вдумливого, планомірного вирішення, створюють у системі управління керівника та його заступників такий ступінь роботи, який призводить до нераціонального використання часу в усіх підрозділах. Тобто організаційна культура керівника закладу загальної середньої освіти тісно пов'язана з організацією всіх процесів управління і підпорядкованих йому навчальному закладі та істотно впливає на успіх управління в цілому [65].

Слід також мати на увазі, що позитивного результату керівник закладу загальної середньої освіти в управлінській діяльності може досягти лише при наявності контролю за виконанням плану особистої роботи і підлеглих. Це, безумовно, дисципліною усіх суб'єктів освітньої діяльності (мається на увазі як керівника закладу, так і підпорядкований йому колектив), сприяє ефективному використанню робочого часу, підвищення якості управління закладом освіти. Саме на це направлена організаційна культура керівника, оскільки вона тісно пов'язана з організацією всіх процесів управління у підпорядкованих йому закладі освіти.

Крім цього сказаного вище, керівнику для планування власної роботи потрібно проводити спеціальні спостереження, вивчати власні витрати часу протягом робочого дня. Тільки облік всіх робіт може дати повну картину навантаження і оцінити рівень організації використання часом керівником. Справа в тому, що керівникові закладу освіти часто перешкоджають раціонально використовувати час, через постійне втручання в його роботу, що в значній мірі негативно може відбитися на його управлінській діяльності. Тому керівникові закладу освіти необхідно постійно аналізувати свій час з метою раціонального використання.

Крім всього іншого вищесказаного, ми хочем зауважити, що прояв організаторських здібностей керівника в управлінні закладом загальної середньої освіти повинен здійснюватися (базуватись) на основі дотримання певних принципів, з поміж яких, за словами науковців М. Виноградського, О. Шанова, С. Біляєва, А. Виноградівської, найбільш важливими є:

- принцип відповідності функцій управління персоналом навчального закладу цілям закладу. Суть його полягає в тому, що функції управління формуються і змінюються не самі по собі, а у відповідності з потребами та цілями школи;

- принцип оптимального співвідношення управлінських орієнтацій (диктує необхідність випередження орієнтування функцій управління

педагогічним персоналом на посилення навчально-виховного процесу учнівської молоді);

- принцип доцільності передбачає найбільш ефективну організацію системи управління персоналом;

- принцип прогресивності (передбачає відповідність системи управління персоналом передовим зарубіжним та вітчизняним аналогам);

- принцип перспективності (означає, що при формуванні системи управління персоналом треба враховувати перспективи розвитку закладу загальної середньої освіти);

- принцип оперативності (вимагає своєчасного прийняття рішень з удосконалення системи управління персоналом, з метою попередження або оперативного усунення відхилень);

- принцип оптимальності (визначає вибір найбільш оптимального варіанту пропозицій у формуванні системи попередження педагогічним колективом);

- принцип науковості (вимагає, щоб розробка заходів по формуванню системи управління персоналом (педагогічним колективом) була заснована на досягненнях науки педагогіки;

- принцип узгодженості (передбачає взаємодію між дирекцією закладу загальної середньої освіти і його педагогічним колективом);

- принцип стійкості вимагає забезпечення стійкого функціонування системи управління педагогічним колективом (персоналом навчального закладу) за допомогою спеціальних «регуляторів», які при відхиленні від заданої цілі закладу загальної середньої освіти спонукають викладацький склад (працівників) до регулювання системи управління персоналом);

- принцип прозорості (вимагає, щоб система управління персоналом (педагогічним колективом) мала концептуальність і єдність);

- принцип комфортності, показує що система управління педагогічним колективом повинна забезпечувати найкращі умови для творчої роботи вчителя).

При цьому слід відмітити, що всі вище перераховані принципи системи управління педагогічним колективом реалізуються у взаємодії, їх співвідношення залежить від конкретних умов функціонування закладу загальної середньої освіти.

Це ще раз підкреслює важливість застосування керівником принципів тайм-менеджменту. Застосування тайм-менеджменту дає можливість: правильно розставити пріоритети на рівні навчального закладу окремих співробітників; чітко сформулювати цілі та строки їх досягнення; раціонально використовувати свій час та час підлеглих тощо. На основі вищесказаного, ми можемо зробити висновок про те, що організаційна складова організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти включає такі основні параметри розвитку:

- працездатність і здоров'я керівника;
- лідерство;
- підбір кадрів та делегування повноважень;
- професійна компетентність;
- поінформованість;
- тайм-менеджмент.

Дотримання усіх цих складових організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти (успішна їх реалізація), дозволить організувати ефективну педагогічну діяльність керівника.

2.3. Управлінська домінанта організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти

Звертаючись до питання організаційної культури, вчена Г. Тимошко відмічає, що у найбільш загальному вигляді організаційна культура містить у собі систему неформальних і формальних правил і норм діяльності, традицій, індивідуальних і групових інтересів, особливостей поведінки працівників у

даній організації, що відрізняється стилем керівництва, рівнем взаємної співпраці, ідентифікації працівників з організацією і цілями її розвитку. Зміна параметрів організаційної культури, наповнення якісно новим змістом, зумовлює зміну управлінських технологій і практик, які використовуються керівником цієї організації як суб'єкти управління [65]. Це вимагає створення відпрацьованої системи управління загальної середньої освіти, кваліфікації проміжних ланок, усунення дублювання та ін. [65].

Поряд з цим, ми хочемо зазначити, що, зважаючи на реформування вітчизняної освітньої системи, зростає необхідність різко підвищити кваліфікацію і культуру праці управлінського персоналу закладів загальної середньої освіти. При цьому слід подбати про те, щоб зростала ефективність управлінської діяльності, яка визначається її здатністю самостійно проаналізувати ситуацію в управлінні, залучити ресурси і здобути необхідні нові знання, поставити цілі, визначити конкурентні способи і засоби дій, скорегувати їх за необхідності в процесі здійснення своїх дій і досягнення намічених результатів.

Розглядаючи управлінську діяльність керівника закладу загальної середньої освіти, вчений В. Третьяков [63] виділяє наступні управлінські функції, які реалізуються керівником у професійній діяльності, а саме: інформаційно-аналітичну; мотиваційно-цільову; планово-прогностичну; організаційно-виконавчу; контрольню-діагностичну та регулятивно-кореляційну. Виходячи із цього, вчений розглядає сутність управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти в здатності реалізовувати дані функції в практичній діяльності. Розглядаючи організаційну культуру керівника освітнього закладу як складову його управлінської діяльності, ми можемо виокремити її основні характерні особливості:

- змістом організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти виступають процеси управлінської діяльності. Щоб застосувати нові підходи до управлінської діяльності, необхідно, як мінімум, знати

нинішній стан системи, бути ним незадоволеним і уявляти бажаний, ідеальний стан, до якого необхідно рухатися [63];

- організаційна культура управління в освіті має справу з діяльними процесами, які реалізуються за рахунок внутрішніх джерел, різноспрямованих цілей учасників освітнього процесу [51];
- організаційна культура управління закладом загальної середньої освіти націлена на те, щоб забезпечити розвиток кожного з виділених і утримуваних діяльних процесів (діяльність педагога, методиста, навчальна діяльність учнів та ін.) [74];
- організаційна культура управління закладом загальної середньої освіти носить рефлексивний характер. Педагоги, які підготовлені в наукових предметах, але не володіють рефлексією, не можуть забезпечувати конструктивну управлінську практику. Тому один із індикаторів управлінської компетентності педагога – його здатність до здійснення рефлексивного управління.

Управлінську компетентність зобразимо у вигляді схеми, яка є структурою кластерів діяльності (рис. 2.3.1).

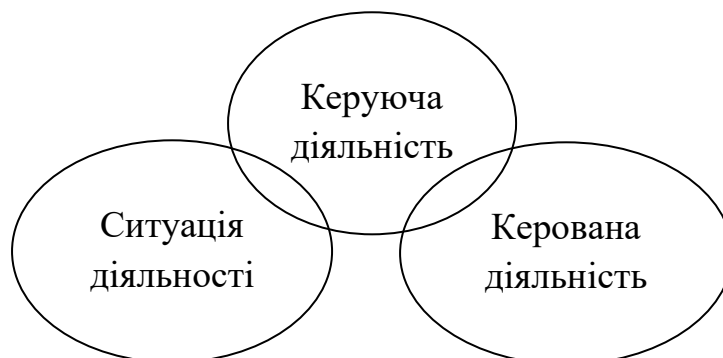


Рис. 2.3.1. Кластери діяльності управлінської компетентності

Дані рисунка 2.3.1. свідчать про те, що, оскільки керівна діяльність асимілює, “охоплює” керовану діяльність, то в структурі управлінської компетентності виділяється два кластери компонентів компетентності: кластер керівної діяльності та кластер керованої діяльності. Вчений О. Жук вважає, що

ефективність управлінської діяльності залежить від адекватності ситуації, в якій здійснюється сама діяльність. Відповідність між тим, що робить керівник закладу загальної середньої освіти, досягаючи намічених цілей, і тим, що взагалі може відбуватися в даній ситуації, забезпечується аналізом або конструюванням успішної управлінської діяльності [65].

Вчена Л. Аксеновська стверджує, що для того, щоб керувати діяльністю відповідно до її призначення і функцій, керівник повинен знати всі елементи ситуації, в якій ця діяльність здійснюється. Тому у складі управлінської компетентності виділяється ще один кластер компонентів – кластер ситуації діяльності [1]. Тобто, як видно із вищесказаного, організовуючи освітній процес в контексті управління навчальною діяльністю, керівник з високим рівнем організаційної культури вирішує проблеми вибіркості і цілеспрямованості у відборі змісту освіти, мотивації у зверненні до інформації та вирощуванні на її основі нового розуміння, одночасності пізнання навчання і розвитку. На основі вищесказаного, ми спостерігаємо, що становлення управлінської компетентності керівника закладу загальної середньої освіти у процесі безперервної освіти є умовою його особистісного професійного розвитку і ресурсом забезпечення якості освіти. Знання теорії і правильно організована практика, як свідчать результати педагогічних досліджень, допомагає кожному керівникові закладу загальної середньої освіти розробити модель і самостійно реалізувати програму розвитку власного професіоналізму в рамках культурологічного підходу.

На основі вищесказаного ми спостерігаємо, що управлінська діяльність керівника закладу загальної середньої освіти у великій мірі, як стверджує вчена Н. Кропотова, залежить від його професійної культури. За її словами, професійна культура забезпечує цілісність і несуперечливість професійної діяльності. Вона об'єднує представників конкретних професій за допомогою усвідомленого чи неусвідомленого засвоєння ними загальних культурних змістів, задає механізм розвитку особистості професіонала.

Тобто для того, щоб досягнути належного успіху в управлінській діяльності, кожний керівник, який очолює заклад загальної середньої освіти, повинен дбати за формування і зростання своєї професійної культури. Слід відмітити, що формування професійної культури керівника в значній мірі залежить від специфіки його професії та від середовища, в якому він знаходиться (перебуває). Крім того, на формування професійної культури керівника закладу загальної середньої освіти у великій мірі впливають індивідуальні особливості керівника: склад його характеру; його свідомість; вміння бачити проблему; здатність мислити економічними категоріями; уміння володіти собою тощо.

Дане обґрунтування змісту професійної культури і діяльності керівника закладу загальної середньої освіти дає підстави стверджувати, що вона здійснюється у професійному середовищі з певною культурою, яка регулює професійну практику, об'єднує представників конкретних професій і обумовлює механізми розвитку особистості професіонала.

На основі вищесказаного, ми можемо охарактеризувати поняття “професіоналізм” як результат організаційної управлінської діяльності, що передбачає формування особистості, здатної продуктивно, компетентно вирішувати соціальні, професійні і особисті завдання. Тобто професіоналізм керівника закладу загальної середньої освіти включає в себе сукупність загальнокультурних, загально-теоретичних і організаційно-управлінських знань, умінь, здібностей та самокорекції управлінської діяльності. При цьому слід зазначити, що єдиного визначення “професіоналізму” немає. Так, крім вищесказаного, ряд науковців, характеризуючи “професіоналізм” відмічають, що це інтегральна властивість, якість особистості, що формується у процесі певної діяльності. Одночасно це процес і результат.

Розглядаючи професіоналізм особистості керівника закладу загальної середньої освіти (директора школи), ми можемо відмітити, що він включає:

- управлінські здібності, які характеризують індивідуальні якості керівника, що сприяють успішному виконанню ним своїх професійних обов'язків;
- професійно-управлінську компетентність, що являє собою уміння керівника закладу освіти як суб'єкт управлінського впливу, здатного поновому структурувати наукові і практичні знання з управління;
- управлінську спрямованість, що реалізує такі суттєві показники, як: інтерес до професії керівника закладу загальної середньої освіти, схильність займатися нею, усвідомлення своїх здібностей, характеру і мотивів вибору певної професії.

Звідси висновок, що феномен управління керівника закладу загальної середньої освіти розвивається в процесі здійснення ними своєї управлінської діяльності. Він має свої етапи, зміни, ситуації і актуальність проблематики. Розглянемо складові організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти за допомогою рисунка 2.3.2:

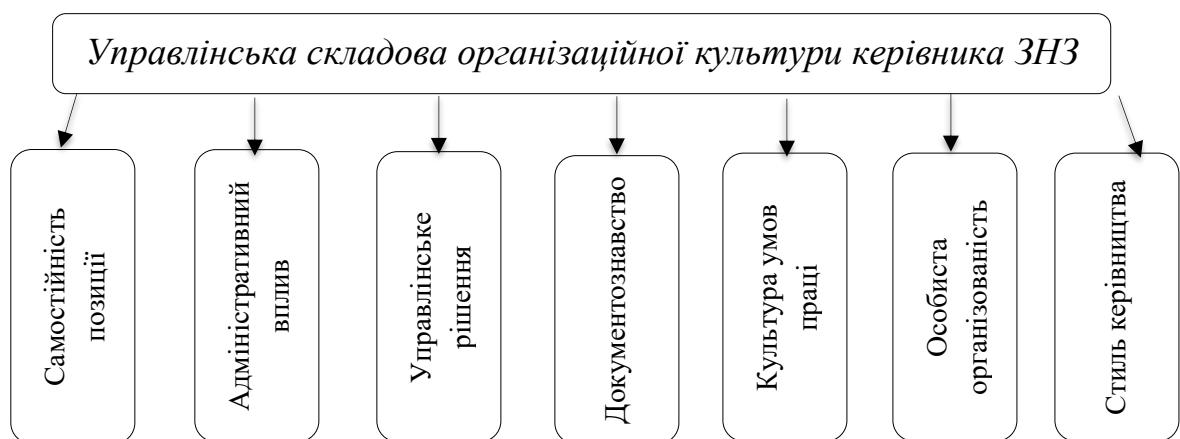


Рис. 2.3.2. Управлінська складова організаційної культури керівника ЗНЗ

Управлінська домінанта, як складова організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти, за словами вченої Г. Тимошко, включає: самостійність позиції, адміністративний вплив керівника, формування управлінського рішення, документознавство, культуру умов праці, особисту організованість, стиль керівництва. Звертаючи на це увагу, вчена Г. Тимошко відмічає, що керівникові закладу загальної середньої освіти характерні

самостійність позиції, що виражається, на нашу думку, у таких видах діяльності, як: чітке формулювання місії; вміння прогнозувати розвиток закладу освіти; самостійність поглядів, суджень, оцінок; цілеспрямованість управлінської діяльності; завдань, цілей діяльності педагогічного колективу; уміння і можливість працювати в умовах змін.

Розглядаючи таку управлінську домінанту як “позиція”, ми можемо відмітити, що керівник зі сталою життєвою позицією здатний змінити ситуацію розвитку школи на краще. Тим більше, якщо враховувати той факт, що керівниками закладів загальної середньої освіти мають призначатись досвідчені педагоги, тому можна припустити, що вони на досить високому рівні здійснюють педагогічну діяльність, і це створює передумови для опанування ними самостійної позиції в управлінській діяльності завдяки їх соціально-педагогічній та професійній значущості.

Досліджуючи дану проблему, певний інтерес викликає концепція професійного становлення керівника, яку розробив вчений С. Вершловський. В даній концепції вчений надає перевагу таким соціально-педагогічним характеристикам особистості керівника закладу загальної середньої освіти:

- соціальна активність, як сутнісна властивість керівника, – важлива якість у процесі формування та розвитку його організаційної культури;
 - гуманістична орієнтація, що відповідає глобальним змінам у сучасному світі;
 - критичність мислення, як прояв аналітичного підходу до процесу пізнання, оцінки навколишньої діяльності;
 - цільова спрямованість на розвиток особистості випускника закладу загальної середньої освіти, формування у нього потреби постійного розвитку;
 - залучення педагога до процесу взаємодії та співробітництва;
 - включеність в життєдіяльність, у якій виявляється активність керівника
- [15].

Слід також мати на увазі, що управлінська діяльність керівників закладів загальної середньої освіти зумовлюється посиленням суспільного впливу на

заклади освіти, що активізує для них опанування умінь соціального управління, реалізації можливостями школи як відкритої соціальної системи. На це наголошує вчена Г. Тимошко, яка підкреслює, що управлінська компетентність є необхідною складовою професіоналізму управлінської діяльності керівників закладів загальної середньої освіти. Професіоналізм управлінської діяльності керівника закладу загальної середньої освіти – це сукупність компетенцій, які дозволяють суб'єкту (керівнику закладу загальної середньої освіти) професійно здійснювати управлінську діяльність у сучасних соціально-економічних умовах. Зокрема, можна виокремити такі показники формування управлінської компетентності:

- функціональна компетенція, яка полягає у відтворенні традиційного для загальноосвітнього навчального закладу управлінського циклу та володінні вміннями здійснювати управлінські функції;

- соціально-педагогічна компетенція, яка полягає в управлінні школою як соціальною системою;

- соціально-економічна компетенція, яка полягає в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом в умовах ринкових відносин, у володінні менеджментом і маркетингом в освіті;

- інноваційна компетенція, яка полягає у спрямованості на розвиток педагогічної системи школи шляхом опанування інновацій;

- фасилітативна компетенція, яка полягає у спрямуванні творчої діяльності педагогів на створення оригінальної освітньої практики [65].

Все вищесказане дає нам підстави констатувати той факт, що проблема формування професіоналізму в освіті, мається на увазі в першу чергу керівника закладу загальної середньої освіти, стає все більш актуальною. Це зумовлено тими соціально-економічними змінами, які відбуваються в суспільстві та реформування освіти. Що стосується даного питання, тобто питання професіоналізму керівника закладу загальної середньої освіти, вчена Т. Сорочан стверджує, що кваліфікація визначається рівнем освіти та спеціалізацією і розглядається як сукупність і вид професійної навченості, як

професійні якості, необхідні для виконання конкретного виду діяльності [78]. Зважаючи на це, слід зауважити, що змістовні компоненти професіоналізму в педагогічній діяльності потребують наявності у суб'єкта освіти не лише професійних знань, а й загальнокультурних і соціально-моральних якостей.

Вчений Є. Коротков, характеризуючи професіоналізм у керівника закладу загальної середньої освіти включає уміння, які відображають специфіку організаційної культури управлінської діяльності:

- системне бачення проблем у роботі школи;
- соціальні знання, які потрібні саме для ефективного здійснення управлінських функцій;
- уміння організувати творчу діяльність колективу в інноваційному напрямі роботи школи;
- уміння сформувати середовище, яке розкриває професійні якості працівників системи управління школою і персоналу;
- уміння сконцентрувати зусилля педагогічного та учнівського колективів, обслуговуючого персоналу, батьківської громадськості для створення позитивного іміджу загальноосвітнього навчального закладу;
- комунікативні вміння як уміння працювати з людьми – формувати позитивні стосунки в колективі, а саме: впливати, переконувати, пояснювати, вислуховувати, вести за собою [38].

Дослідження наукової і спеціальної літератури з проблеми організаційної і управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти дає нам підстави стверджувати, що здібності управлінської діяльності (талант, товариськість, відвертість і ін.) є гарною передумовою оволодіння організаційною культурою, однак вони не є вирішальною професійною якістю. Адже можна мати гарні задатки до управлінської діяльності, але так і не розкрити їх за нестачі відповідної організаційної культури особистості. Часто може бути і навпаки, тобто, не володіючи високими організаційними здібностями, але завдяки високому рівні організаційної культури управління,

наполегливій, цілеспрямованій творчій праці успішно долає проблеми педагогічної і управлінської майстерності.

Особливої значущості в досягненні високої управлінської діяльності керівником закладу загальної середньої освіти відіграють його особистісні якості, його загальна ерудиція, професійна підготовка, енергійність, тактовність у спілкуванні з підлеглими, його організаторські здібності і т.п. визначають імідж школи, діяльність педагогічного й учнівського колективів.

До особливих якостей, які сприяють досягненню керівником закладу загальної середньої освіти (директором школи) високого рівня управлінської діяльності належать:

- висока культура, бездоганна моральність;
- ґрунтовні знання з проблем сучасної педагогіки і психології, його педагогічна майстерність, компетентність у питаннях науки і культури, добрий художній смак тощо;
- організаторські здібності, вимогливість, економічна підготовка та маркетингова обізнаність;
- людяність, духовність, гуманізм, велика любов до дітей, і ін.

Важливою складовою організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти є організація прийняття та виконання ним управлінських рішень. Тобто знання теорії і правильно організована практика допоможуть керівникам закладів загальної середньої освіти розробити власну самостійну позицію у ставленні і вдосконаленні організаційної культури у процесі прийняття та реалізації управлінських рішень [65].

Саме здатність приймати необхідні рішення в тій чи іншій ситуації, яка може скластися в ході педагогічної діяльності є досить важливим інструментом організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти. Прийняття рішення часто супроводжується наявністю ризиків, а тому його, по-праву, можна назвати “центром”, навколо якого обертається життя організації (в нашому випадку – закладу освіти).

Ми повністю погоджуємося з вченими Л. Даниленко, Л. Карамушкою, Г. Тимошко та ін., які під рішенням розуміють програму дій керівництва закладу освіти (школи), вчительського та учнівського колективів, обслуговуючого персоналу, яка визначає: зміст та етапи роботи, методи та засоби досягнення поставлених завдань, терміни виконання, виконавців та межі їх повноважень і відповідальності, критерії оцінки результативності виконання управлінського рішення. Зокрема вищезгадані вчені виділяють такі фактори впливу на прийняття рішення [59, с. 307].



Рис. 2.3.3. Фактори, які впливають на процес прийняття управлінського рішення

Вчений Є. Смірнов розглядає управлінські рішення, як результат розумової діяльності людини, що веде до певного висновку і необхідних дій. Вчений відмічає, що якість і ефективність прийнятого і виконаного рішення визначаються професіоналізмом фахівця і його здатністю знаходити надійну інформацію, використовувати відповідні методи розробки рішення, а також досвід його роботи [59].

На якість управлінських рішень у великій мірі впливає делегування повноважень керівником своїм підлеглим, яке означає передавання завдань та повноважень особі, яка бере на себе відповідальність за їх виконання.

Основними перевагами делегування повноважень є:

- розширення здібностей і компетентності керівника;
- забезпечення добрих можливостей для навчання і тестування потенційних можливостей;
- створення можливостей для використання досвіду, знань і умінь підлеглих у будь-якій особливій галузі.

Німецький вчений Л. Зайверт для здійснення ефективного делегування повноважень у галузі менеджменту рекомендує:

- рішення про те, що і кому делегувати, слід приймати відразу після складання плану особистої праці;
- делегувати необхідно відповідно до можливостей і здібностей працівників, делегування має здійснюватися з урахуванням потреби мотивації і стимулювання працівників;
- виконання завдання слід делегувати цілком, а не у вигляді окремих ізольованих доручень;
- інформувати працівника про тривалість делегування;
- однорідні завдання делегувати тому ж самому працівнику;
- пересвідчитися в тому, чи хоче і може працівник виконати завдання;
- не доручати ту саму роботу двом працівникам (для надійності), які не знають про це;
- разом з роботою обов'язково передавати працівнику повноваження і компетенцію, необхідні для її виконання;
- давати повні і точні інструкції та інформацію про завдання, пересвідчитися в тому, що делеговане доручення зрозуміли правильно;
- важливі завдання доручати у формі наказу, якщо необхідно – письмово;
- нові і складні завдання делегувати за методом, що включає п'ять етапів (підготовка працівника; пояснення завдання; докладне роз'яснення, як

виконувати роботу; коригування дій працівника; здійснення контролю за виконанням завдання);

- працівнику слід надавати можливість для професійного розвитку з метою якнайкращого виконання доручених йому відповідальних завдань;
- забезпечувати доступ до необхідної інформації;
- уникати втручань у робочий процес без важливих причин, тому що це «перекреслює» делегування;
- разом із попередньою рекомендацією у працівника слід створити впевненість у тому, що в разі виникнення труднощів і проблем він завжди може звернутися до менеджера за порадою і підтримкою;
- періодично вимагати від працівника звіт про хід виконання завдання;
- конструктивно схвалювати успіхи і критикувати недоліки у роботі підлеглого [55, с. 315-316].

При цьому слід зазначити, що делегування повноважень повинно супроводжуватись координацією діяльності тих підлеглих, яким передані повноваження.

Організаційна практика свідчить, що будь-яка сучасна організація (навчальний заклад) у процесі своєї діяльності, крім безлічі організаційно-технічних, стратегічних, технологічних, оптимізаційно-структурних, фінансових та інших питань, з неминучістю стикається з комплексом проблем, без вирішення яких досягти ефективності цієї діяльності неможливо [5].

У формуванні організаційної культури важливе значення має адміністративний вплив керівника закладу загальної середньої освіти. Керівник закладу ЗСО, який вміє впливати на інших людей, має ряд переваг: цінується підлеглими; розуміє процес впливу; здійснює методи впливу на інших; одягається відповідним до випадку чином; зрозуміло і коротко викладає свої думки; впевнений у собі; має переконливий зовнішній вигляд; поводить себе впевнено; встановлює добре взаєморозуміння з іншими; винагороджує за відповідну поведінку; знає реальне уявлення про себе; дає чіткі вказівки; прагне бути наполегливим [65].

Тому важливо, за словами Р. Баскаєва, щоб менеджер, керівник закладу загальної середньої освіти, який бажає сформувати організаційну культуру, сформулював для себе основні цінності закладу освіти. І тільки тоді, взявши за основу синтез стилів керівництва, розпочав роботу над формуванням організаційної культури навчального закладу [6].

При цьому керівник закладу освіти повинен враховувати, що досягти високого рівня організаційної культури очолюваного ним закладу освіти, можна при умові формуванні чітких уявлень у всіх учасників навчально-виховного процесу про бажаний образ навчального закладу, враховуючи при цьому його місію, цілі, принципи, а також визначення можливостей і умов для встановлення єдності у ціннісних орієнтаціях шкільного колективу. Керівник закладу ЗСО повинен подбати про здійснення спільної діяльності процесом управління школою на основі бажаних ціннісних орієнтацій. З цією метою ним можуть бути застосовані такі методи впливу як мотивація, переконання, створення ситуацій новизни, успіху, опора на цікавість, парадоксальність, зацікавленість тощо, а також особистий приклад і спільну творчість.

Важливим є також проектування аксіологічних (ціннісних) комунікацій у педагогічному середовищі, а також застосування способів індивідуальної й колективної рефлексії для аналізу змін, що відбуваються в організаційній культурі навчального закладу. Адже для навчального закладу, його керівника досягнення поставлених (визначених) цілей та мети «за будь яку ціну», та «будь якими засобами» недопустимі. Оскільки заклад загальної середньої освіти, як і будь яка інша організація, є ціннісною установою. Тому, якщо керівник закладу ЗСО хоче добитися максимального ефекту в області управління (а отже і відповідного іміджу очолюваного ним закладу), то він повинен подбати про заходи, спрямовані на формування й розвиток внутрішньої культури.

На основі вищесказаного, ми можемо зробити висновок про те, що рівень організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти є важливим показником його професіоналізму. Ми також констатуємо той факт,

що якість внутрішнього управління, а отже і рівень організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти, в найбільшій мірі свідчать про ціннісні основи управління, якість моделі поведінки керівника та стилі управління. Це у великій мірі залежить від управлінських здібностей керівника (реалізації ним управлінських компетентностей). Важливою умовою успішної управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти є його здатність до постійного оновлення знань. На рівень управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти у великій мірі впливають його здібності до комунікацій, творчості, вміння працювати в командах тощо. Тобто здібності керівника закладу загальної середньої освіти відображають ступінь його професійних компетентностей і рівень його управлінської культури.

У зазначеному контексті необхідно розробляти активні форми і методи розвитку організаційної культури керівників закладів загальної середньої освіти, виявляти умови, що забезпечують високий розвиток їх організаційної культури, розробляти практичні шляхи їх розвитку.

ВИСНОВКИ І ПРОПОЗИЦІЇ

Стратегічним напрямом розвитку сучасної школи є впровадження у її управлінську діяльність елементів організаційної культури. Саме поєднання організаційної культури і наукового управління сучасною школою створює необхідні передумови для її інтенсивного розвитку і підвищення ефективності ведення навчально-виховного процесу серед учнівської молоді, що в свою чергу призводить до зростання іміджу навчального закладу, сприяє задоволенню як духовних, так і матеріальних потреб. Тобто ключ до ефективного управління сучасною школою залежить від вмілого поєднання організаційної культури та управлінської діяльності директора освітнього закладу, яким є сучасна школа.

В ході проведених нами досліджень було досліджено концептуальні засади щодо розвитку організаційної культури та розглянуті критеріальні характеристики і рівні розвитку організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти; проаналізовано вплив організаторських здібностей керівника закладу загальної середньої освіти на ефективність управління і на зростання іміджу закладу; досліджено управлінську домінанту організаційної культури керівника закладу освіти.

На основі проведеного дослідження нами виявлено шляхи і засоби зростання організаційної культури керівника закладу ЗСО, що дає нам підстави зробити наступні висновки:

- 1) організаційна культура є системою, яка складається з ряду елементів, носіями яких є як індивідуальні, так і групові об'єкти;
- 2) управлінська діяльність є досить складною та багатогранною, оскільки включає ряд аспектів, функцій, видів діяльності, окремих дій, операцій;
- 3) причинами низького рівня організаційної культури керівників закладів загальної середньої освіти є:
 - недостатній рівень знань з менеджменту;
 - низька вмотивованість щодо розвитку власної організаційної культури;

- 4) організаційна культура керівника закладу загальної середньої освіти включає такі основні параметри розвитку: працездатність і здоров'я керівника; лідерство; підбір кадрів та делегування повноважень; професійна компетентність; поінформованість; тайм-менеджмент;
- 5) рівень організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти є важливим показником його професіоналізму;
- б) здібності керівника закладу загальної середньої освіти є виразом його професійних компетентностей і рівня управлінської культури.

Основною метою організаційної культури школи є створення сприятливих умов для адаптації на ринку освітніх послуг, забезпечення можливості зберегти накопичений потенціал не лише функціонувати, а й розвиватися. Заклад загальної середньої освіти не може діяти ефективно, якщо він не буде адаптуватися до зовнішнього середовища, пристосовуватися до його змін. Зважаючи на це, перед сучасними закладами ЗСО постає потреба нової ідеології управління, нового характеру зав'язків і взаємовідносин у внутрішньому і зовнішньому середовищі. Імідж закладів ЗСО здійснює великий вплив на загальну ефективність надання освітніх послуг.

Зважаючи на це, ми можемо констатувати, що організаційна культура є обов'язковою умовою формування позитивного іміджу закладів загальної середньої освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Аксеновська Л. Якого типу культура в Вашій організації» / Аксеновська Л., Воронін В., Кримчанінова М. // «Корпоративна культура», 2006. № 1. С. 22-27.
2. Алехіна І. Імідж та етика ділової людини, 1996. 126 с.
3. Антонов В. Загальний менеджмент: [навч. посібник] / В. Антонов, Г. Серебрякова. К.: Центр маркетингових досліджень та менеджменту, 2006. 112 с.
4. Афанасьєв В.Г. Світ живого: системність, еволюція та управління. К.: Видавництво політичної літератури, 1986. 334 с.
5. Афанасьєва Т. Технологія розвитку педколективу, або як без проблем керувати педагогічним колективом школи: [практ. посібник] / Т. Афанасьєва, І. Єлісеєва, 2007. 168 с.
6. Баскаєв Р. Організаційна культура педколективу та керівник: Вчитель, 2004. №5. З. 28-31.
7. Березняк Є. Культура управлінської праці. *Освіта України*, 2000. № 38. С. 6., С. 6; 16, С. 48-58.
8. Бех І.Д. Виховання особистості : підр. К. : Либідь, 2008. 848 с., С. 250-251.
9. Бех І. Педагогічна культура і розвиток соціальної зрілості особистості вчителя / І. Бех, В. Радул // Наукові записки Кіровоградського державного університету імені Володимира Винниченка. Кіровоград, 2001.
10. Бібік Н.М. Компетентнісний підхід: рефлексивний аналіз застосування. *Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: бібліотека з освітньої політики* / під заг. ред О.В. Овчарук. К. : «К.І.С.», 2004. С. 47-52.
11. Бодрілін А.П. Проблема толерантності у світлі вчення про цінності. *Вісник РУДН. Філософія*.1999. № 1.

12. Бондар В.І. Управлінська діяльність директора школи: дидактичний аспект. К.: Радянська школа, 1987. 160 с.
13. Броницький О. Організаційна культура як інструмент підвищення ефективності функціонування ринкової системи : автореф. дис. ... канд. екон. наук.: 08.01.01. / О. Броницький. Харків, 2003. 20 с.
14. Васильченко Л.В. Управлінська культура і компетентність. Харків : Основа, 2007. 176 с.
15. Вершловський С.Г. Про підходи до дослідження структури професійно-педагогічної діяльності / С.Г. Вершловський, Л.Н. Лесохіна. Л.: НДІ ООВ, 1977. 203 с.
16. Вікова психологія : підруч. / за ред. проф. Г.С. Костюка. К. : Рад. шк., 1976. 268 с.
17. Височина М.В. Розробка елементів моделі оцінки ефективності функціонування підприємства. *Культура народів Причорномор'я*, 2005. №3. С. 24-28.
18. Виступ Президента України Л.Д. Кучми на II Всеукраїнському з'їзді працівників освіти 8 жовтня 2001 року // Освіта. 2001. 10-17 жовтня. С. 4.
- 19.1 Вороніна О.А. Соціокультурні детермінанти розвитку гендерної теорії в Росії й на Заході. *Суспільні науки й сучасність*, 2000. №4. С. 9-20.
20. Воронкова В.Г. Управління людськими ресурсами : філософські засади : навч. посіб. Київ : ВД «Професіонал», 2006. 576 с.
21. Гончар Т.І. формування комунікативної культури молодших школярів в умовах дозвілля : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук: 13.00.06 «Теорія, методика і організація культурно-просвітницької діяльності». К., 2003. 20 с.
22. Даниленко Л.В. Все про імідж: від підходів до. Маркетинг та маркетингові дослідження. 2007. № 4. С. 292-304.

23. Дмитренко Г.А. Стратегічний менеджмент: цільове управління персоналом організацій: [навчальний посібник]. [3-тє вид., Випр. та додаткові]. К.: МАУП, 2006. 224 с.
24. Підготовка керівника середнього закладу освіти : [навч. посіб.] / За ред. Л. І. Даниленко. К. : Мілленіум, 2004. 212 с.
25. Єльнікова Г. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу. Імідж сучасного педагога, 2005. № 1-2 (50-51). С. 23-28.
26. Єрмаков І.Г. Життєва компетентність особистості: від теорії до практики : науково-методичний посібник. Запоріжжя : Центріон, 2005. 640 с.
27. Занковський А.Н. Організаційна психологія, 2002. 275 с.
28. Зінкевич-Євстигнєєва Т.Д. Теорія та практика командоутворення. Сучасна технологія створення команд / Зінкевич-Євстигнєєва Т.Д., Фролов Д.Ф., Грабенко Т.М.; за ред. Т.Д. Зінкевич-Євстигнєєвої. СПб. : Мова, 2004. 304 с.
- 29.236. Енциклопедія освіти. Акад. пед. наук України : головний ред В.Г. Кремень. К. : Юрінком Інтер, 2008 372 с.
30. Іванова Т. Ю. Теорія організації. / Т. Ю. Іванова, В. І. Приходько. СПб, 2004. 209 с.
31. Ісаєв. І. Ф. Теоретичні основи формування професійно-педагогічної культури викладача вищої школи: дис. на здобуття вчений. ступеня д-ра пед. наук: спец. 13.00.01 «Загальна педагогіка, історія педагогіки та освіти», 1993. 468 с.
32. Калініна Л. М. Моделі управлінської діяльності керівника школи / Педагогічні інновації : ідеї, реалії, перспектива : [зб. наук. праць]. К. : Логос, 2000. 300 с .
33. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посіб. для студ. вищих навч. закл. К. : Либідь, 2004. 423 с.

34. Козаченко Г.В. Організація інформаційного забезпечення оцінки ефективності управління підприємством / Г.В. Козаченко, Л.М. Христенко // Економіка і управління. 2006. №2-3. С. 86-94.
35. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи: Бібліотека з освітньої політики / під заг. ред. О.В. Овчарук. К. : “К.І.С.”, 2004. 112 с.
- 36.365. Конаржевский Ю. А. Менеджмент и внутришкольное управление. М. : Центр «Педагогический поиск», 2000. 336 с.
- 37.Королюк С.В. Управлінська культура керівника школи. Постметодика, 2003. № 5-6. С. 85-88.
- 38.Коротков Е. Концепція якості освіти : Підручник для директора. 2006. № 7. С. 11-14.
39. Кримова Н. Б. Способи формування та розвитку організаційної культури навчального закладу. Управління школою : Науково-методичний журнал, 2009. № 14. С. 18-23.
- 40.Косенко Ю.В. Основи теорії мовної комунікації: навч. посіб. Суми: Сумський державний університет, 2011. 187 с.
41. Кузьміна Н.В. Професіоналізм педагогічної діяльності: метод. посібник / Н.В. Кузьміна, А.А. Реан. СПб., 1993. 54 с.
42. Куценко А. В. Механізм управління ефективністю діяльності системи як необхідність для досягнення її цілі / А. В. Куценко // Економіка: проблеми теорії та практики. Дніпропетровськ : ДНУ, 2006. Вип. 212. Т. 1. С. 147-154.
43. Логінова Л. Якість додаткової освіти дітей. Менеджмент. М: Вид-во Мегаполіс, 2008. 392 с.
44. Мисливець Н. Організаційна культура вчителя. Білгород: Вид-во БелДУ, 2005. 276 с.
45. Макаренко М.В. Формування механізму управління ефективним функціонуванням підприємства. *Актуальні проблеми економіки*, 2005. №11. С. 126-135.

46. Малінін Є.Д. Організаційна культура і ефективність бізнеса. Навчальний посібник, 2004. 368 с.
47. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом : методический матеріал. Х. : Видавнича група «Основа», 2004. 240 с.
48. Маслов В.І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. Тернопіль : Астон, 2007. 150 с.
49. Маслов В.І. Теоретичні основи педагогічного менеджменту: [навч. посібник для працівників освіти] / В.І. Маслов, В.П. Драгун, В.В. Шаркунова. К. : УПККО, 1996. 87 с.
50. Мельник В. Стандарти управлінської кваліфікації керівника навчального закладу. *Директор школи, ліцею, гімназії*, 2002. № 4. С. 77-82.
51. Мохан М. Культура та економічний розвиток. Всесвітня доповідь з культури 1998: культура, творчість та ринок, 2001. С.25-48.
52. Олійник В. В. Управління підвищенням кваліфікації працівників профтехосвіти в умовах трансформації суспільства; НАПН України, Ун-т менедж. освіти. К., 2009. 104 с.
53. Омаров А.М. Керівник: Роздуми про стиль управління. К.: Політвидав, 1984. 255 с.
54. Онищук Л.А. Гуманізація управлінської діяльності директора школи : [монографія]. Житомир : «Полісся», 2002. 324 с.
55. Освітній менеджмент : [навчальний посібник] / [за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки]. К. : Шкільний світ, 2003. 400с.
56. Пашко Л. Організаційна культура як передумова ефективності управління людськими ресурсами / Л. Пашко // Вісник НАДУ. 2003. № 3. С. 170-176.
57. Педагогічна майстерність учителя : [навчальний посібник] / За ред. проф. В. М. Гриньової, С. Т. Золотухіної. Вид. 2-е, випр. і доп. Харків : «ОВС», 2006. 224 с.

58. Петков С.В. Ефективний менеджмент організації дії внутрішніх справ. Монографія. Сімферополь: Таврія, 2004. 564 с.
59. Смирнов Є. А. Теорія організації: [наук. посіб.], 2004. 248 с.
60. Тимошко Г. М. Організаційна культура керівника ЗНЗ – важливий фактор управлінської діяльності. *Регіональні аспекти формування стратегії суспільного розвитку: збірник матеріалів II міжнародної наук.-практ. конф. 27 травня 2010 р.*, Чернігів: ЧІ МАУП, 2010. 190 с. С. 49 – 54.
61. Тимошко Г. М. Культура управління загальноосвітнім навчальним закладом у контексті культурно-освітнього аспекту розвитку суспільства. *Наукові записки. Серія: Психолого-педагогічні науки* (Ніжинський державний педагогічний університет імені Миколи Гоголя) / За заг. ред. проф. Є.І. Коваленко. Ніжин, 2011, (березень). №7. С. 58-61.
62. Тимошко Г. М. Концептуальні підходи до змісту організаційної культури керівника в системі педагогічного менеджменту. *Вісник післядипломної педагогічної освіти : зб. наук. пр. Ун-т менедж. освіти НАПН України*, редкол. : О.Л. Ануфрієва [та ін.]. К., 2005. Вип. 9(22) / голов. ред. В.В. Олійник. 2013. С. 231-238.
63. Тимошко Г. М. Організаційна культура керівника ЗНЗ – важливий фактор управлінської діяльності. *Регіональні аспекти формування стратегії суспільного розвитку: збірник матеріалів II міжнародної наук.-практ. конф. 27 травня 2010 р.*, Чернігів: ЧІ МАУП, 2010. 190 с. С. 49 – 54.
64. Тимошко Г.М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу : гендерний аспект. *Вісник Черкаського національного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки*. Черкаси : 2013. Вип. № 10 (263). С. 127-132.

65. Тимошко Г.М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу : теорія та практика: Монографія. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2014. 592 с.
66. Тимошко Г. М. Підготовка керівників сучасної школи до управління якістю освіти. Зміст і технології шкільної освіти: матеріали звітної наук. конф. 3-4 квітня 2006 р., Ін-т педагогіки АПН України; Редкол. : В.М. Мадзігон (голов. ред.) та ін. К.: Пед.думка, 2006. 230 с.
67. Тимошко Г.М. Сучасні тенденції розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ на засадах іміджелогії». Вісник ЧНПУ ім Т.Г. Шевченка. Вип.122/ Гол. Ред. Носко М.О., Чернігів: ЧНПУ, 2014. 344 с.
68. Тимошко Г.М. Формування культури шкільного середовища засобами організаційного впливу керівників ЗНЗ. Вісник Чернігівського державного педагогічного університету імені Т.Г. Шевченка. Випуск 61. Серія: Педагогічні науки: Збірник. Чернігів: ЧДПУ, 2009. № 61. С. 30-37.
69. Управління школою, що змінюється. Порадник сучасного директора. / [Пошетун О., Середяк Л., Сущенко І., Янушевич О.]. Тернопіль : Видавництво Астон, 2005. 192 с.
70. Ушаков К. Розвиток організації: у пошуках адекватних теорій. М.: Вересень. 2004. 191 с.
71. Фрумін І. Тайни школи // Директор. 1999. №7. С. 3-11.
72. Холод О.М. Основи іміджелогії. К., 2001. 172 с.
73. Червяченко А.В. Теоретичні підходи до визначення ефективності соціально-економічної системи та її видова класифікація. Економіка розвитку, 2006. №1. С. 46-49.
74. Черновол-Ткаченко Р.І. Складові успіху керівника сучасного навчального закладу. Управління школою : науково-методичний журнал, 2008. № 22/24. С. 71-73.

75. Шевченко А. М. Концептуальні засади розвитку організаційної культури загальноосвітніх навчальних закладів. *Актуальні проблеми психології* / ред. кол. : С. Д. Максименко (гол. ред.) та ін.
76. Шегда А.В. Менеджмент: підручник.. Київ: Знання, 2004. 687 с.
77. Шейн Е. Х. Організаційна культура и лідерство / Е.Х. Шейн : пер. з англ. / під ред. В.А. Співака. СПб., 2002. 336 с.
78. Сорочан Т. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика : [моногр.]. Луганськ : Знання, 2005. 384 с
79. Шпак Н.О. Комунікаційний менеджмент : сутність та розвиток. Економіка та держава. 2010. № 2. С. 30-33. 37.