

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: **«ОСОБЛИВОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКІВ І
ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ»**

Виконала: здобувач вищої освіти
заочної форми навчання
ОП Управління навчальним закладом
спеціальності 073 Менеджмент
Олеся ЛОМАЧИНСЬКА

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

Рецензент:
Мар'яна ГОРДІЙЧУК,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри теорії та методик
дошкільної освіти

ЗМІСТ

ВСТУП	3
 РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКІВ ТА ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ	7
1.1. Педагогічні умови формування взаємодії керівників та персоналу освітніх закладів	7
1.2. Проблема готовності до взаємодії керівників закладів загальної середньої освіти х їх персоналом	21
 РОЗДІЛ ІІ. ШЛЯХИ ТА ЗАСОБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКІВ І ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ЗСО	33
2.1. Створення умов в освітньому середовищі школи як шлях до взаємодії її керівників і персоналу закладів загальної середньої освіти	33
2.2. Мотиваційний підхід до спільної діяльності та взаємодії керівника школи та педагогічного персоналу	43
2.3. Управління розвитком творчої діяльності педагогічного колективу та керівника закладу загальної середньої освіти	57
 ВИСНОВКИ	68
 СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	70

ВСТУП

Актуальність дослідження. В умовах ринкових відносин потрібні нові підходи до вирішення соціально-економічних проблем, глибоке розуміння суті управління та його форми. Особливо важливим є висвітлення управлінської діяльності в освітній сфері, включаючи і заклади загальної середньої освіти, що викликана, в першу чергу, реформування вітчизняної системи освіти. Це в свою чергу викликає необхідність переосмислення процесу управління, оскільки саме від управлінської діяльності в переважній більшості залежить успіх закладу загальної середньої освіти, його авторитет і конкурентоспроможність.

При цьому слід зазначити, що ефективність управлінських процесів і прийнятих керівником рішень на теренах закладів загальної середньої освіти у визначальній мірі залежать від цінностей, які домінують в конкретному навчальному закладі. В цьому контексті особливе місце викликає діяльність та взаємодія керівників та персоналу закладів загальної середньої освіти. Саме на вирішення питань управлінського характеру націлений вітчизняний менеджмент, основним завданням якого є: зробити людей здатними до спільних дій шляхом окреслення спільних цілей, визначення для них цінностей, створення правильної структури організації (освітнього закладу), формування необхідних трудових навичок і забезпечення кваліфікаційного розвитку. Чинником виконання цього завдання стає не наказ, а власні бажання, що можливо тоді, коли працівник розраховує на якийсь задовільний для себе результат від ефективної діяльності закладу. У зв'язку з цим, керівник закладу ЗСО займає позицію координатора спільної праці, спрямованої на досягнення спільної мети навчального закладу, не нав'язуючи своїх готових рішень. Тобто керівник закладу загальної середньої освіти і підпорядковані йому підопічні (учительський колектив) починають виконувати свої функціональні обов'язки на основі їх спільної взаємодії, основою якої є концепція «виробничої демократії».

Ця концепція спрямовує свої зусилля на перерозподіл організаційних рішень у закладах загальної середньої освіти за рахунок часткової передачі адміністрацією школи своїх повноважень учительської у колективу. Фактично йдеться про передачу на певний період освітнім працівникам (вчителям) найбільш трудомістких, повсякденних функцій контролю за якістю ведення навчально-виховного процесу і нагляд за станом трудової дисципліни серед колективу школи. Такий підхід до здійснення управління навчальним закладом сприяє успішному вирішенню поставлених перед освітнім закладом завдань, що позитивно впливає на зростання іміджу закладу загальної середньої освіти, його конкурентоспроможність. це дає нам підстави зробити висновок, що вибрана на тему дослідження є актуальною.

Об'єкти дослідження – формування умов взаємодії керівників та персоналу закладів загальної середньої освіти.

Предмет дослідження: засоби та методи забезпечення спільної діяльності та взаємодія керівників і персоналу закладів загальної середньої освіти.

Мета дослідження: обґрунтувати доцільність взаємодії керівників та персоналу освітніх закладів; виявити шляхи та засоби забезпечення спільної діяльності та взаємодії керівника та персоналу школи, обґрунтувати (довести) доцільність такої взаємодії.

Гіпотезою дослідження є: обґрунтування доцільності створення відповідних умов освітнім середовищем школи з метою забезпечення взаємодії між керівником та педагогічним колективом.

Висунута мета та висунута гіпотеза посприяли обґрунтуванню і розкриттю теми наших досліджень, які передбачають комплекс організаційних міроприємств з метою поліпшення взаємодії між керівником освітнього закладу і його учительський складом.

Визначена мета та висунута гіпотеза посприяли обґрунтуванню і розкриттю теми наших досліджень, які передбачають комплекс

організаційних заходів з метою поліпшення взаємодії між керівником освітнього закладу і його учительським складом, а саме:

- дослідження педагогічних умов формування та забезпечення взаємодії керівників та персоналу закладів загальної середньої освіти;
- виявлення проблем готовності до співпраці та взаємодії керівників освітніх закладів і педагогічних працівників;
- обґрунтувати важливість та виявити шляхи створення умов в освітньому середовищі школи, направлених на поліпшення взаємодії та співпраці трудового колективу навчального закладу (керівника та педагогічних працівників);
- розкрити сутність і зміст мотиваційного підходу з метою застосування його в освітньому закладі;
- обґрунтувати процес здійснення управління розвитком творчої діяльності педагогічного колективу та керівника закладу загальної середньої освіти.

Теоретико-методологічні основи дослідження є:

- нормативно-правова база законодавчі акти та постанови директивних органів України з питань реформування вітчизняної освітньої системи;
- наукові праці провідних вітчизняних та зарубіжних науковців з досліджуваної проблеми.

Організація дослідження. Для розв'язання окреслених завдань нами були використані наступні методи:

- теоретичні: особистісно-структурний аналіз; порівняльно-зіставний аналіз;
- обсервації: спостереження, метод рейтингу, самооцінки тощо, які безпосередньо дають можливість виявити та встановити особливості діяльності та взаємодії керівників і персоналу закладів загальної середньої освіти.

База дослідження. Заклади загальної середньої освіти смт. Нова Ушиця.

Наукова новизна:

- досліджено теоретичні основи особливості діяльності та взаємодії керівників і персоналу закладів загальної середньої освіти;
- досліджено умови освітнього середовища, які направлені на забезпечення взаємодії керівників та педагогічного персоналу;
- обґрунтовано вплив та значення мотиваційного підходу в забезпеченні взаємодії та співпраці керівника навчального закладу з персоналом;
- обґрунтовано шляхи та засоби поліпшення процесу управління розвитком творчої діяльності педагогічного колективу та керівника закладу загальної середньої освіти.

Апробація результатів дослідження. Основні положення кваліфікаційної роботи були апробовані на Всеукраїнській студентській науково-практичній конференції «Інноваційна діяльність: пріоритети розвитку сучасного здобувача освіти» (12 травня 2022 року) з доповіддю «Технологія розробки концепції та комплексно-цільової програми розвитку школи», а також на засіданнях кафедри педагогіки та управління навчальним закладом Кам'янець-Подільського національного університету ім. Івана Огієнка.

Публікації. Основні результати дослідження за темою кваліфікаційної роботи магістра викладено в одній статті, опублікованій у збірнику матеріалів Всеукраїнської студентської науково-практичної конференції (12 травня 2022 р.). Кам'янець-Подільський: Видавець ПП Зволейко, 2022. 84 с., С. 39-42.

Структура та обсяг роботи. Кваліфікаційна робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел, а також містить рисунки.

РОЗДІЛ І. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКІВ ТА ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

1.1. Педагогічні умови забезпечення взаємодії керівників та персоналу освітніх закладів

Необхідною умовою якісної освітньої діяльності закладів загальної середньої освіти є створення відповідних педагогічних умов, які направлені на забезпечення взаємодії їх керівників та персоналу освітніх закладів. Тобто умов, які б сприяли підвищенню професійного рівня, педагогічного колективу, його активації. Саме на це направлені основні положення Національної доктрини розвитку освіти України.

Професіоналізація керівників закладів загальної середньої освіти, за словами науковця І. Козіної, вимагає особливої уваги за нових умов управління освітнім процесом у сучасній школі, де керівник відіграє найважливішу роль у створенні сприятливих умов з метою забезпечити високоефективний навчально-виховний процес учнівської молоді.

З огляду на сучасні тенденції розвитку освіти, за словами науковців Л. Даниленко, Л. Карамушки, І. Козіної та інших, особливого значення набуває взаємодія керівника з його підлеглими, тобто зі вчительським складом (педагогічним колективом).

Проблемі забезпечення взаємодії керівників та педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти приділяють увагу ряд вітчизняних науковців та дослідників, оскільки ця проблема є досить важливою. Саме при тісній взаємодії керівника та його підлеглих (педагогічного колективу) відбувається злагоджена, цілеспрямована й ефективна робота, яка сприяє (забезпечує) високоефективну діяльність усього навчального закладу. Дослідження свідчать, що тільки при тісній співпраці директора навчального закладу й учителів можливо створити найбільш сприятливі умови для

здійснення навчально-виховного процесу учнівської солоді. На таких позиціях стоять дослідники: Д. Авраменко, В. Сладкевич, Н. Островерхова, Г. Щекин, А. Пастесьняк, Ф. Хміль, Г. Дмитренко, Л. Калініна, С. Оборська, З. Шершньова, Ю. Ратушний, В. Зоц, Н. Погрібна та інші.

Саме вищезгадані дослідники теоретичних основ здійснення управлінської діяльності в закладах загальної середньої освіти наголошують на необхідності створення сприятливих педагогічних умов, які б були націленими на забезпечення взаємодії керівника (директора) та педагогічних працівників освітнього закладу. Зокрема в закладі загальної середньої освіти повинні вибудувати організацію, зменшити трудомісткість управлінської діяльності, оптимізувати апарат управління, посилити управлінський вплив на результативність діяльності освітніх закладів.

Слід відмітити, що на сьогоднішній день соціальна практика висуває на перший план створення в Україні стрункої системи менеджменту, підготовки фахівців (педагогічних працівників), які були б здатні реалізувати сучасні надбання світового менеджменту. Тобто ми спостерігаємо, що сучасний мінливий світ вимагає від кожного працівника, незалежно від виду діяльності, швидкої адаптації до його перемін. Особливо це є важливим в освітній сфері, коли відбувається перебудова вітчизняної школи, коли її інтеграція в Європейський і світовий простір; коли, як ніколи, необхідною умовою є швидка реакція на ті переміни, що відбуваються в навколишньому світі.

Це ще раз доводить необхідність тісної взаємодії керівника закладу загальної середньої освіти з його персоналом (педагогічним колективом), оскільки тільки тісна їх співпраця може забезпечити досягнення цілей і мети освітнім закладом. Спеціалісти (дослідники і науковці: О. Гірняк, П. Лазановський, Т. Мармаза, І. Іванова, В. Редченко, О. Кузьмін і ін.) Одноставні в тому, що результативність діяльності закладів загальної середньої освіти у великій мірі залежить від рівня розвитку менеджменту та від взаємодії адміністрації (керівника) навчального закладу і його персоналу.

Оскільки керівництво, як видно із вищесказаного, це взаємодія керівників і виконавців, в якому провідну роль відіграє керівник, та саме на керівникові лежить відповідальність за результативність прийнятих рішень і дій направлених на успішну реалізацію цих рішень. Тому вміння керівника заохотити працівників до взаємодії у вирішенні прийнятих ним рішень є основним мотиваційним моментом поведінки підлеглих. Ще академік І. Павлов свого часу звернув увагу на те, що під впливом багатьох факторів і, особливо, доброго слова, у людини створюється добрий настрій, а це, у свою чергу, стимулює організм, зменшує втому та підвищує працездатність [12, с. 95].

Тобто назріла проблема переосмислення теорії управління освітньою організацією. Поява нових управлінських функцій та функціональних обов'язків зумовлює нові вимоги щодо взаємодії керівників та персоналу освітніх закладів.

Проблеми формування взаємовідносин та взаємодії керівника освітнього закладу та очолюваного ним педагогічного колективу знайшли своє відображення у працях багатьох вітчизняних дослідників та науковців, зокрема: В. Бондара, Р. Вдовиченко, Н. Клокар, Л. Карамушки, О. Корольок, В. Крижка, В. Маслова, В. Олійника, В. Мельник, Л. Даниленко, О. Пометун, Т. Рябової, Т. Сорочан, Н. Островерхової, Є. Хрикова та інших. Більшість з них засвідчують, що управлінська діяльність сучасного керівника загальноосвітнього характеру не достатньо збудована на тісній взаємодії з підлеглими йому працівникам, що його стиль управління в основному має командно-розпорядчий напрям. Тобто управлінська діяльність керівника навчального закладу, за твердженням вищезгаданих науковців, є полідіяльнісною і професійною, зміст якої виходить за межі педагогічних знань і потребує оволодіння педагогічним менеджментом, знаннями й вміннями суміжних галузей наук з управлінням.

Водночас, як свідчать проведені нами дослідження спеціальної літератури наукового спрямування, більшість керівників закладів загальної

середньої освіти проявляють недостатню готовність до професійної управлінської компетентності, що негативно відбивається на його взаємодії з педагогічним персоналом навчального закладу. Відповідно до такого положення виникає низка протиріч між: сучасними вимогами до управління навчальним закладом, що проявляється в першу чергу, через створення позитивного психологічного стану в педагогічному колективі; намаганням керівника підвищити свій рівень управлінської компетентності та відсутністю науково-педагогічного забезпечення цієї діяльності.

Зважаючи на необхідність соціально-економічних перетворень в усіх сферах суспільного життя нашої держави, включаючи і освіту, директивними органами України (Верховною Радою та постановою Кабінетом Міністрів України) прийнято ряд Законів, постанов та інших нормативно-правових актів, змістом яких передбачається вжиття ряду конкретних заходів, направлених на вирішення ряду проблематичних питань, які постали перед українським народом на сучасному етапі розвитку Української держави. Так, Національною стратегією розвитку освіти в Україні на період до 2021 року, пріоритетним є панівне положення щодо завоювання відносин та довіри підлеглих, прозорості, дотримання етичних норм тощо. Тільки при такій умові можливим є успішне здійснення управлінської діяльності й забезпечення високоефективної, злагодженої і цілеспрямованої роботи всього педагогічного колективу, завданням якого є забезпечити якісний навчально-виховний процес учнівської молоді.

Завданням визнано професійну підготовку компетентних керівників (менеджерів) системи освіти, формування управлінців нової генерації, здатних мислити й діяти системно, які вбачають головною місією своєї діяльності не задоволення своїх амбітних планів, а за основу беруть інтереси учнівської молоді. Слід відмітити, що оновлення функцій управління школою обумовлюється новими видами діяльності, які виконує директор з тенденцією входження керівників закладів загальної середньої освіти до загального складу менеджерів.

Зважаючи на ці обставини, вітчизняні науковці Л. Даниленко та Н. Острроверхова вважають доцільним удосконалення управління сучасною школою тільки на основі модернізації функцій керівника. Зокрема Л. Даниленко визнає такі функції директора закладу загальної середньої освіти, як: прогностична, консультативна, представницька, менеджерська та політико-дипломатична. На її думку, вони існують поряд із традиційними функціями [13].

Тобто ми спостерігаємо, що основною функцією директора (керівника навчального закладу) є створення сприятливих умов, направлених на забезпечення його взаємодії з педагогічними працівниками, що забезпечує високий рівень управління розвитком освітнього закладу. З метою досягнення цієї мети вчені В. Єрошин, В. Лазарєв, Г. Каппо, М. Поташник, О. Моїсеєв, О. Хомерікі та інші підготували та заклали теоретичні основи управління розвитком освітнього закладу, розробивши систему, яка вміщує відомості про навчальний заклад як об'єкт розвитку, так і про функцію управління цим розвитком та розвитком керівної системи [69].

На вирішення такої проблеми (створення сприятливих умов для забезпечення взаємодії та злагодженої роботи керівника освітнього закладу з його персоналом) націлені наукові роботи вітчизняних дослідників Л. Даниленко, Г. Дмитренко, В. Крижко, І. Лікарчука, Л. Калініна, Г. Єльнікова, С. Ніколаєнко, Л. Онищук, Є. Павлютеннова, Є. Хрикова та інших. Вони обґрунтували різні напрями забезпечення взаємодії керівників освітніх закладів з їх персоналом, виходячи з різних напрямків здійснення управлінських функцій, зокрема: планування, мотивації, організації, контролю, навчання, виховання тощо.

Тобто ми ще спостерігаємо й аналіз теоретичних положень та практичного сучасного досвіду, що свідчить про процес взаємодії керівників та персоналу освітніх закладів, який здійснюється через реалізацію управлінських функцій, до яких відносяться планування, організація, контроль, регулювання (корекція), облік та аналіз. Адже функція управління

навчальним закладом набуває своєї реалізації у функції управління будь-яким видом діяльності навчально-пізнавальної, дослідницько-пошукової, суспільно-громадської, виховної, самооцінної культуротворчої тощо.

Зважаючи на важливість взаємодії керівника з педагогічним персоналом для забезпечення злагодженої високоефективної діяльності навчального закладу, науковець В. Кравець зазначає, що управління це: «Цілеспрямований вплив керівника на діяльність колективу та навчально-виховний процес з метою забезпечення максимального результату в навчанні та вихованні» [75, с. 158]. Сутність управління освітою визначається як перспективний цілеспрямований вплив на всі освітні ланки з метою всебічного гармонійного розвитку людини. Зміст соціального управління полягає у формуванні на основі моделі об'єкта управління критеріїв оптимальності та адаптивності, відповідних їм показників та у визначенні обмежень цієї моделі. Сукупність цих критеріїв та обмежень становить основу формування проблеми.

При цьому слід зазначити, що сьогодні, в умовах ідеологічної свободи ідеї справжнього гуманізму, за словами науковця В. Кравця, знову впливають на розвиток педагогічної науки в соціумі та в теорії управління освітнім закладом зокрема. Однак в реальному житті, як свідчать проведені дослідження і результати соціального опитування педагогічних працівників, керівники закладів загальної середньої освіти більше зорієнтовані на справи, ніж на людину, заради якої ці справи плануються здійснюються. А тому й учителі більше орієнтовані на справи (сам педагогічний процес), ніж на особистість учня, його індивідуальний розвиток, що негативно відбивається на соціально-психологічному кліматі трудового колективу, знижується його дієздатність. У зв'язку з цим виникає необхідність будувати управлінські відносини «керівник-учитель» на основі реалізації таких форм їхньої взаємодії, коли директор закладу загальної середньої освіти визнає самоцінність особистості кожного свого підлеглого, поважає його гідність і вірить у його особистісно-професійний потенціал. Для цього керівник повинен вивчати потреби, проблеми, інтереси, сповідання педагогів, створювати

умови, за яких кожний з його підлеглих зможе проявити себе, розкрити й розвинути свої можливості, творчі здібності та, як результат, досягти успіху, самореалізуватися.

Тобто у процесі здійснення управлінської діяльності педагогічним колективом керівник (директор) навчального закладу повинен виходити з того, що особистості вчителя як складноорганізованій системі, неможливо нав'язати шляхи її розвитку та персоналізації. Як стверджує дослідник Н. Корогод, необхідно лише сприяти її власним тенденціям розвитку. Головна проблема полягає в тому, як у процесі керівництва, за допомогою малого персонанського впливу, підштовхнути систему (особистість учителя) на один із власних і сприятливих для суб'єкта шляхів розвитку. Розв'язанню такої проблеми, за його словами, сприяє реалізація персоналізованого підходу в управлінні педагогічним колективом [36].

Зважаючи на все вищесказане, ми повністю поділяємо думку тих вчених, які стверджують, що у процесі управління педагогічним колективом, керівник навчального закладу повинен виходити з того, що особливості вчителя як складно організованій системі, неможливо нав'язати шляхи її розвитку та персоналізації. При цьому вони підкреслюють, що необхідно лише сприяти її власним тенденціям розвитку. На їхній погляд, головна проблема полягає в тому, як у процесі керівництва, за допомогою малого резонансного впливу підштовхнути систему (особистість педагога) на один із власних і сприятливих для суб'єкта шляхів розвитку, як забезпечити його самокеруючий і самопідтримуючий розвиток.

Вирішенню такої проблеми сприяє реалізація персоналізованого підходу в управлінні педагогічним колективом.

Така постановка питання, щодо формування і забезпечення взаємодії керівника (директора) навчального закладу стосовно своїх підлеглих є досить важливим. Це пояснюється тим, що взаємовідносини керівника з учителями визначають систему взаємовідносин «учитель-учень», у яких персоналізація педагогічної взаємодії полягає в тому, що вчитель транслює не тільки знання,

а й особистісні сенси, а в цілому – багатство всієї своєї індивідуальності. Це призводить до того, що учень при таких взаємовідносинах сприймає вчителя не тільки як носія певного комплексу знань, а, насамперед, як особистість, тобто людину, яка має власну життєву й професійну позицію та допомагає своїм підопічним в їхньому особистісному зростанні. При цьому педагогічний процес має форму діалогу, використовується імпровізація, не підкорюється однозначній нормативній істині.

Однак слід відзначити, що в результаті впровадження персоналізованого підходу в управлінні педагогічним колективом може виникнути антиномія – протиріччя між підлеглими які розкривають свою індивідуальність і вимогами шкільної системи, що існує за умов переваги суспільних інтересів за допомогою діалогу. Ця неузгодженість (протиріччя) вирішується за допомогою діалогу, співробітництва, взаємне змінення учасника діалогу.

Усе вищесказане свідчить про те, що формування (створення) педагогічних умов взаємодії керівника закладу загальної середньої освіти з педагогічним персоналом потребує розробки та застосування ефективних форм і методів. Зокрема науковці Л. Даниленко, Л. Карамушка, Л. Наливайко, В. Петков, С. Петков, О. Комісаров звертають нашу увагу на три групи організаційних форм, а саме: колективні, групові, та індивідуальні, що у свою чергу поділяються на традиційні та нетрадиційні. При цьому вони наголошують, що в сучасних умовах найбільш вдалим (актуальним) є застосування індивідуальних форм, що пояснюється індивідуалізацією ефективного (якісного) забезпечення взаємодії керівника навчального закладу і співробітництва (педагогічного працівника).

Важливим напрямом забезпечення тісної взаємодії керівника освітнього закладу та його персонал, за твердженням науковця Н. Корогода, є впровадження в освітній процес закладу освіти передових педагогічних та інформаційних технологій навчання, зокрема застосування технологій проблемного, розвивального, активного навчання, що, безумовно, є об'єднуючим фактором та засобом взаємодії адміністрації освітнього закладу

з колективом педагогічних працівників. Оскільки тільки спільність їх дій може в найбільшій мірі забезпечити високу ефективність вище згадуваних технологій.

При цьому слід відмітити, як наголошують науковці С. Лукаш, С. Лебедевич, А. Манжула, М. Маниліч, Т. Лепейко, В. Коюда, С. Лукашив, що поява нових форм організації науково-методичної роботи зумовлюється наявністю певних організаційно-педагогічних умов між керівником і персоналом закладу, серед яких називаються такі:

- управління на засадах системності;
- застосування сучасних методик діагностування професійних, особистісних і ділових якостей педагогічних працівників;
- організація системи матеріального та морального стимулювання педагогів;
- створення сприятливого психологічного мікроклімату в колективі.

Враховання зазначених вище організаційно педагогічних умов, безумовно, сприятиме формуванню та забезпеченню взаємодії керівників та персоналу освітніх закладів, також дасть змогу забезпечити оптимізацію управління науково-методичною діяльністю, створенню відповідних програм її розвитку, прогнозуванню результатів і визначення критеріїв її оцінки, вдосконаленню організаційної структури нею.

Тобто ми спостерігаємо, що керівник є провідним і організуючим елементом в системах соціального управління. Управління діяльністю закладу загальної середньої освіти здійснюється у формі лідерства та керівництва, яке можна ототожнити з мотивацією.

Талант управління людьми ґрунтується, за словами В. Петкова, на цілому комплексі соціально-психологічних якостей, які в найбільшій мірі проявляються при спільній праці керівника організації, у нашому випадку – закладу загальної середньої освіти, з персоналом (педагогічними працівниками). Тому ми з впевненістю можемо стверджувати, що праця, яка спрямована на досягнення конкретної мети (поліпшення навчання) є

важливою умовою формування взаємодії керівника освітнього закладу з підпорядкованим йому педагогічним колективом. Діяльність сучасного керівника закладу загальної середньої освіти є багатопланою. Вона, за твердженням науковців С. Петкова, Л. Наливайко, О. Комісарова та інших, поєднує діяльність по визначенню основних цілей навчального закладу, а також шляхи їх досягнення, стратегії розвитку це: і вплив на підлеглих, і виконання певних функцій, як по відношенню до підлеглих, так і до закладу загальної середньої освіти в цілому. Також, діяльність керівника навчального закладу тісно пов'язана з іншими учасниками управлінських відносин, які пов'язані з діяльністю цього закладу, а тому необхідно, щоб ці відносини були дружніми і взаємообумовленими. Однак при цьому слід зважати на те, що для того, щоб виконувати функції керівника, директору навчального закладу потрібно мати владу, тобто можливість впливати на поведінку інших людей. Тобто керівний вплив на підлеглих і влада залежать як від особистості, на яку спрямований цей вплив, так і від ситуації, яка склалася і від якостей керівника.

Зважаючи на ряд обставин, які можуть складатись у ході виконання свої управлінських обов'язків, влада керівника може проявлятися в повній мірі, а може бути і ослабленою, що, безумовно, у значній мірі залежить від особливості керівника [50].

Залежність влади, а, отже, і взаємовідносин керівника та персоналу (на який спрямований управлінський вплив) полягає ще і в тому, що кожна особистість через свої психологічні особливості по-різному реагує на вплив керівника. Є працівники, для яких влада керівника поширюється на всі їхні вчинки (дії), інші визнають цю владу тільки до певних меж, а інші, формально підкоряючись владі керівника, фактично чинять на свій розсуд. Тому для створення відповідних (позитивних взаємовідносин) між керівником і підлеглими має панувати сфера взаємодовіри, тобто для персоналу освітнього закладу авторитет його керівника (директора) повинен бути абсолютним, побудованим на взаємоповазі і чесності. Щоб досягти таких відносин, необхідно, щоб і керівник закладу загальної середньої освіти, і кожний

працівник педагогічного колективу володіли елементами організаційної культури. Тобто, ми спостерігаємо, що на цей період, як стверджують науковці Л. Карамушка і А. Шевченко, назріла радикальна зміна концепцій управління, спрямована на окремі процеси в організації, де доцільно використовувати технологічні процедури, орієнтовані на людину з її системою цінностей, поглядів, переконань, традицій [65]. Це пояснюється тим, що у розвитку організації людські ресурси відіграють ключову роль. Вони, за твердженням науковця Г. Тимошко, є головною запорукою її конкурентоспроможності. За її словами, висока організаційна культура необхідна не тільки в період стабільного розвитку закладу освіти, вона особливо корисна в разі виникнення конфліктних ситуацій у трудовій сфері навчального закладу.

Ми з впевненістю можемо стверджувати, що саме в умовах сильної організаційної культури керівник закладу загальної середньої освіти може приймати конструктивні і справедливі рішення, які позитивно відбиваються на взаємодії керівника та персоналу освітніх закладів.

Аналіз наукових праць вітчизняних та зарубіжних дослідників А. Барабанщикова, О. Бондаревської, А. Вовчок, Б. Паєвського, Л. Калініної, Н. Комар, О. Грішнова, І. Зязюна, С. Королюк, О. Рудницької та інших свідчить про те, що сучасний керівник закладу загальної середньої освіти усвідомлює оптимістичний підхід до дійсності, є стійким у стресових ситуаціях, активізується в умовах кризи, залишається для учня і колективу важливим суб'єктом їх соціалізації (взаємодії) з характерною для нього професійною та організаційною культурою. Саме організаційна культура керівника навчального закладу, як свідчать результати проведених досліджень, є підґрунтям формування організаційної культури учня, організаційної культури вчителя і організаційної культури навчального закладу, що сприяє формуванню та посиленню взаємодії керівника та педагогічного персоналу освітнього закладу.

Влада керівника закладу загальної середньої освіти над підлеглими (педагогічним колективом) у значній мірі залежить також від його особистих

якостей і, насамперед, від професійної компетентності й вміння знайти ефективні важелі впливу на підопічних.

Кожен керівник закладу загальної середньої освіти у своїй управлінській діяльності повинен чітко дотримуватися правового забезпечення. У той же час слід зазначити, що для виконання своєї управлінської діяльності кожному керівникові є притаманний лише його особистий стиль управління, який може суттєво впливати на формування позитивної мотивації його підлеглого персоналу [29].

Таким чином, якщо керівник навчального закладу намагається досягти максимальної ефективності у своїй діяльності і прагне отримати від педагогічних працівників найбільшої віддачі, то він повинен навчитися користуватися різними стилями і методами впливу на них, використовуючи ті, що відповідають конкретній ситуації.

Саме на цей момент акцентує свою увагу науковець О. Мармаза, яка підкреслює, що ефективність керівництва зумовлюється, передусім, стилем управлінської поведінки. Стиль управління, за її словами, – це цілісна, відносно стійка система методів, способів, прийомів впливу керівника на колектив з метою виконання управлінських функцій, та характеризується певними індивідуально-типологічними особливостями взаємодії керівника закладу освіти з персоналом. Джерело педагогічних інновацій. Формуємо партнерську взаємодію. Науково-методичний журнал. – Випуск №2 – Харків: Харківська академія неперервної освіти, 2021. (Харківська академія неперервної освіти. Джерело педагогічних інновацій формуємо партнерську взаємодію. Науково-методичний журнал Випуск №2). [41].

Л. Карамушка виокремлює елементи, що утворюють структуру стилю: рівень значущості для керівника спільної діяльності з колективом; міра орієнтації керівника на налагодження міжособистісних стосунків у колективі; тип спілкування з підлеглими; ступінь оволодіння в процесі керівництва індивідуально-психологічними особливостями працівників та усвідомлення

соціально-психологічних характеристик колективу; основні методи впливу на працівників; особливості орієнтації керівника на самого себе [29].

Необхідно враховувати також й індивідуальної реакції людей на один і той же стиль управління, що зумовлено різним рівнем загальної культури, освіти, життєвим досвідом, типом особливості та деякими іншими факторами.

Особливо важливим є наявність комунікативної взаємодії керівника (директора) школи і підлеглого.

Жоден керівник не може стати хорошим організатором, якщо він не вміє працювати з людьми. Робота керівника вимагає вміння чітко визначити цілі, завдання і функції, приймати рішення і організувати їх реалізацію, здійснювати дієвий контроль, ефективно використовувати засоби тощо. Людина може вважатися керівником тільки тоді, коли вона здатна організувати підлеглий їй колектив на успішну реалізацію поставлених цілей і завдань та вміє організувати себе. Керівник закладу загальної середньої освіти повинен постійно бути прикладом у додержанні законності та дисципліни, бездоганному виконанні вимог присяги, статутів, наказів і норм моралі, розвивати і підтримувати у підлеглих почуття честі і гідності, заохочувати розумну ініціативу і інше. Особливу увагу директор освітнього закладу повинен приділяти вивченню індивідуальних якостей підлеглих, додержанню статутних відносин між ними, згуртуванню колективу, своєчасно запобігати порушенням дисципліни, тобто сприяти досягнення позитивної мотивації в діяльності підлеглих, підвищення рівня їх самооцінки і відданості своїй справі.

Розкриття такої проблеми, тобто проблеми створення сприятливих педагогічних умов, направлених на поглиблення взаємодії керівників та персоналу освітніх закладів, знайшло своє відображення в наукових доробках В. Маслова, який звертає увагу на необхідність інтенсивного пошуку нових форм та методів управління закладами загальної середньої освіти; широкого і всебічного вторгнення науки у практику управління; на подальший розвиток

демократичних тенденцій; комплексний підхід до розв'язання задач; системний аналіз об'єктів управління [44].

Виходячи із освітніх перетворень, які відбуваються у вітчизняній освітній системі в теперішній час, все більш чітко виокремлюються основні соціально-рольові функції керівника школи, які, за даними проведених нами досліджень, здійснюються в такому напрямку: це керівництво реалізацією комплексного підходу до залучення керівником освітнього закладу (до спільної взаємодії) очолюваного ним педагогічного персоналу. Мається на увазі залучення до наукового управління навчальним процесом, до роботи з громадськістю та батьками учнів, до здійснення суспільно-політичної, адміністративно-педагогічної, господарської та викладацької роботи.

Ці тенденції щодо теорії та практики управління закладами загальної середньої освіти знаходять свій відбиток у наукових працях ряду вітчизняних дослідників Є. Березняка, М. Захарова, І. Мар'єнка, Р. Шакурова та інших.

Керівник закладу загальної середньої освіти на сьогоднішній день, фактично, одноосібно вирішує всі питання, які стосуються життєдіяльності освітнього закладу, а саме: вироблення режиму роботи, добір кадрів, оцінка діяльності вчителів планування та організація навчально-виховного процесу тощо. Тому питання забезпечення (створення) педагогічних умов взаємодії керівників та персоналу освітніх закладів є досить актуальним. З цією метою все більшого значення набувають поширення тенденції щодо психологізації управління освітою. Оновлення функцій управління школою обумовлюється новими видами діяльності. Залучення до цих видів діяльності педагогічних працівників значно підвищить ефективність управлінської діяльності керівника закладу і сприятиме підвищенню іміджу школи.

Враховання всіх вище вказаних умов, направлених на поліпшення процесу управління навчальними закладами сприятиме посиленню взаємодії їхніх керівників та педагогічного персоналу цих закладів.

1.2. Проблема готовності до взаємодії керівників закладів загальної середньої освіти з їх персоналом

Сучасний характер суспільного розвитку висуває нові вимоги до посади керівника закладу освіти, його управлінської компетентності та культури взаємодії з персоналом. Пріоритетними в управлінні закладами освіти стають принципи гуманізму, демократії, колегіальності, співуправління, поваги та довіри до персоналу [41].

Це пояснюється тим, що в умовах демократизації суспільства все більшої ваги набувають моральні цінності. Особливо це є важливим моментом у ході здійснення управління навчальними закладами, оскільки гуманістична парадигма управління закладом загальної середньої освіти полягає у реалізації ідей людського виміру: повага до прав та гідності людини, турбота про її благо та розвиток, створення сприятливих умов для різнобічної діяльності. У цьому контексті, як свідчать проведені нами дослідження, велика увага приділяється особистості, її розвитку, самореалізації.

Виходячи із вищесказаного, ми можемо констатувати, що політика у галузі освіти, за твердженням дослідників Л. Покроєва, М. Смірнова, Г. Вороніна, М. Астахова, С. Мельника, В. Чуркіна, О. Грінченко та інших, в умовах її реформування, спрямована на підготовку керівника-професіонала, який поєднує фундаментальні теоретичні знання й практичні уміння, гуманістичні переконання та здатність до інновацій

Успішному вирішенню таких питань, які постали перед вітчизняною освітньою системою сприяє прийнята в нашій країні реформа децентралізації.

Така реформа, за словами науковця О. Байназарової, створює, передумови для розвитку освітніх закладів і отримання якісних знань учнівською молоддю. Крім цього, ця реформа передбачає розвиток соціального партнерства, яке націлено на активну взаємодію закладу загальної середньої освіти з громадськими організаціями, засобами масової інформації тощо.

Розвиток освіти в Україні за допомогою соціального партнерства сприяє відкритості та співробітництву, обміну ідеями, наданню можливостей працівникам прилучитись до вирішення проблем, які складаються в навчальному закладі.

При цьому слід відмітити, що важливою складовою створення ефективної (форми) системи управління освітнім закладом є делегування повноважень від керівника до персоналу закладу. Тобто постає питання формування нової системи відносин. Школам необхідно швидко реагувати на зміни запитів на ринку праці, а це можливо лише при тісній взаємодії керівників закладів загальної середньої освіти з їх персоналом.

Це дає нам підстави стверджувати, що такий стан теорії та практики менеджменту в освіті викликає необхідність розв'язання низки суперечностей, які мають місце в освітній системі України: між вимогами сучасності до змін в управлінні закладами освіти та незавершеністю розроблення теоретико-методологічного підґрунтя інноваційного менеджменту; між необхідністю впровадження інноваційних гуманістичних технологій управління та недостатньою готовністю до цього працівників (педагогічного персоналу).

Слід відмітити, що питання розгляду особливостей діяльності та взаємодії керівників і персоналу закладів загальної середньої освіти не є новим. Особливості персоналу в умовах перебудови (реформування) вітчизняної освітньої системи досліджували ряд вітчизняних науковці, зокрема: В. Бондар, О. Афанас'єва, І. Кучинська, Л. Карамушка, А. Шевченко, Л. Даниленко, І. Бех, В. Кремень, С. Клепко, В. Лугай, С. Максименко, Т. Рогова, С. Поліщук, Т. Орлова, С. Суворова, І. Бичева, І. Кравченко, О. Нікітіна, М. Понедєлкова, О. Шукліна, В. Жуковська, Ю. Кравченко, В. Павлова, Н. Сичова, В. Жерновський та інші. Однак на сьогоднішній день, ряд проблем, пов'язаних з особливостями діяльності та взаємодії керівників і персоналу закладів загальної середньої освіти вирішено не до кінця. Так, у сферу управління закладами загальної середньої освіти досить повільними темпами відбувається впровадження технології гуманістичного спрямування,

на що у своїх наукових доробках звертає нашу увагу науковець О. Мармоза. Зокрема вона відмічає, що однією з головних проблем готовності до взаємодії керівників освітніх закладів та їхнього персоналу є не тільки консервативність керівників закладів освіти, а й відсутність ґрунтовних теоретико-прикладних досліджень з означеної проблеми. Зважаючи на це стає очевидною необхідність науково-методичного обґрунтування сутності та переваг інноваційних технологій управління, можливостей їх використання в роботі з персоналом.

Також слід відмітити, що на вирішення проблеми взаємодії керівників та персоналу закладів загальної середньої освіти, крім вищесказаних, здійснює значний вплив ще й ряд інших чинників. Зокрема дослідники даної проблеми О. Гіряк та П. Лазановський відмічають, що стиль керівництва обумовлюється особливостями розповсюджувано-власних взаємин у колективі, в залежності від співвідношення яких він може бути: директивним (авторитарним), демократичним і анархічним.

Розглянемо ці стилі більш детально і на цій основі проаналізуємо їх вплив на готовність до взаємодії керівників закладів загальної середньої освіти з її персоналом. Для директивного стилю керівництва характерне усунення підлеглих від участі у виробленні та прийнятті рішень, відсутності в них можливості проявляти власну ініціативу й самостійність. Він базується на тому, що авторитарний керівник має достатню владу, щоб нав'язати свою волю виконавцем. Цей стиль керівництва більше влаштовує «людину Х» згідно теорії Д. Мак Грегора. Автократ централізує повноваження, структурує роботу підлеглих, здійснює психологічний тиск на них, використовує погрози. Якщо він використовує винагороди, то його називають доброзичливим автократом.

Для демократичного стилю керівництва характерна участь членів колективу в обговоренні важливих питань його життєдіяльності, існує інтерес керівника до думки підлеглих. Демократичний керівник вміє залучати до прийняття рішень членів колективу та інтегрувати їхні думки. Демократичне

керівництво апелює до «людини У» згідно теорії де мак ректора. Демократичний стиль характеризується високим рівнем децентралізації повноважень, вільним прийняттям рішень, оцінкою роботи після її завершення.

Як різновид демократичного стилю виступає ліберальний керівництво, яке базується на майже повній свободі визначені своїх цілей і контроль своєї власної роботи. Демократичний стиль необхідний там, де колектив знаходиться на високому рівні зрілості, де встановилися порядок і дисципліна.

Монархічний стиль керівництва має місце тоді, коли керівник самовідмежовується від процесу керівництва. Цей стиль може бути доречним у тому випадку, якщо колектив «доріс» у своєму розвитку до того, що може ефективно діяти на засадах самоуправління.

Вибір стилю керівництва обумовлюється дією ряду різноманітних факторів. Серед них головну роль відіграє ситуація. Частота застосування відзначених стилів керівництва різна. Найбільш розповсюдженим вважається демократичний стиль. Менеджер повинен вміти відчувати ситуацію і вибирати такий стиль у своїй діяльності, потребу в якому відчувають його підлеглі [12, с. 156-157].

На основі вище сказаного чітко прослідковується, що від стилю керівництва вибраного керівником закладу загальної середньої освіти в значній мірі (якщо не у визначальній), залежить прагнення (бажання) педагогічного персоналу до співпраці з ним і до спільної взаємодії.

Метою визначення вірності вибраного стилю керівництва управління директором закладу загальної середньої освіти, ми пропонуємо скористатися «Листом оцінки рівня стилю керівництва» розробленим за методикою фірми ЕССО (додаток 1) [12, с. 164-165].

Крім стилю керівництва (управління) керівника закладу загальної середньої освіти великою проблемою (перешкодою) на шляху готовності до його взаємодії з персоналом закладу часто є допущення ним помилок в своїй управлінській кар'єрі і небажання (неготовність) до їх визнання, що

призводить часто до втрати керівником своїх позицій як лідера, який здатний об'єднати очолюваний колектив для досягнення спільних цілей і мети.

Розглянемо більш детально комплекс помилок, які часто допускають ряд керівників закладів загальної середньої освіти в ході здійснення ними своїх безпосередніх обов'язків, які негативно впливають на взаємодію з персоналом закладів, а отже і на ефективність діяльності закладів освіти. З цією метою ми скористаємося системою «смертних гріхів» Вольфгарна. Такими упущення («смертельними гріхами»), безумовно, є:

1. *Ухилення від відповідальності.* Деякі мене через свої невдачі пояснить або випадковістю, або результатом сприятливих обставин. Є й такі, котрі перекладають відповідальність за свої промахи на підлеглих.
2. *Перешкода росту талантів.* Люди, які не мають зацікавленості в праці і не прагнуть до самовдосконалення, не можуть працювати добре.
3. *Виключна орієнтація на результат.* Якщо в менеджер думає тільки про результат і забуває про думки та сподівання своїх працівників, його підстерігають невдачі.
4. *Нехтування прибутком.* Менеджер, який забуває про свій вклад у справи фірми, переважно стає непотрібним. Менеджер повинен вміти направляти свої зусилля на справи фірми і на благо підлеглих.
5. *Розходження слова і діла.* Менеджер, який вимагає від співпрацівників прояву лояльності, повинен і сам вміти проявляти лояльність. Розходження слова та діла наносить менеджеру не виправну втрату.
6. *Відсутність індивідуального підходу до людей.* Кожний працівник особистість. Він має свою долю, свої особливості: походження, освіту, характер. Менеджер, який сприймає всіх на одне лице, не може розраховувати на успіх.
7. *Спрямованість до дрібниць.* Постійна зайнятість дрібними проблемами не дає менеджеру можливості зосередитись на

головному. Той, хто захоплюється дрібницями довго не затримується в кріслі керівника.

8. *Прагнення домінувати.* Менеджер, який силою нав'язує свою волю не може працювати ефективно. В демократичному суспільстві керівник повинен бути для своїх підлеглих не лише начальником, але й товаришем.
9. *Зневага менеджерськими заповідями.* Менеджер, який відхиляється від своєї дії від стратегічній лінії фірми, не може принести успіху. Тактика службової поведінки повинна вкладатися в загальні менеджерські заповіді.
10. *Схильність до навчання.* Менеджер повинен вміти навчати своїх працівників, але не повчати їх. Постійна накачка працівників знижує їх почуття власної гідності, створює в них поганий настрій.
11. *Не уважність до людей.* Увага керівника до людини не потребує зайвих затрат та зусиль, однак дає великі проріст. Неувага негативно позначається на всіх сторонах діяльності колективу.
12. *Замовчування успіхів працівників.* Кожна людина прагне знати про результати свого вкладу в загальну справу, про свої успіхи. Замовчування оцінки неблагоприємно позначається на роботі людей.

Маніпуляція людьми. Люди приймають керівництво ними зі сторони начальника, але вони противляться маніпулюванню (постійній перестановці, зникнення інтересів, тусовці). Менеджер який захоплюється маніпулюванням людей, обумовлений на невдачі [12, с. 156-157].

Для успішного впровадження основних функцій керівника закладу загальної середньої освіти і для налагодження партнерських взаємовідносин з педагогічним колективом керівнику закладу освіти слід позбутися вище перерахованих недоліків. Слід також зазначити, що при налагодженні взаємодії керівника освітнього закладу з педагогічним колективом (персоналом) освітнього закладу, однією з проблем є вміння оволодіти потенційними вигодами існування неформальних робочих груп, які можуть

мати місце в стінах навчального закладу. Керівник, за словами науковців О. Гірняка та П. Лазановського, повинен знати їхній склад і структуру, працювати з ними, прислухатися до думки неформальних лідерів. Рівню згуртованості і взаємодії груп має відповідати ступінь свободи у виробленні управлінських рішень. Це пояснюється тим, що організація діяльності педагогічного колективу полягає у вирішенні ним тих завдань та цілей, які стоять перед закладом загальної середньої освіти. Успішність такої діяльності, в значній мірі, визначається не лише професіоналізмом колективу, але і його ціннісно-орієнтаційною єдністю, між особовими відносинами. Якщо педагогічні працівники задіяні до вирішення загальношкільних завдань, всі свої міжособові внутрішні проблеми відводять на задній план, організація може мати успіх. В цьому контексті, як відмічалось вище, відіграє проблема прийняття керівником рішень, оскільки досягнення стратегічних і короткострокових цілей підприємством забезпечується підготовкою, прийняттям і виконанням великої кількості рішень. Рішення є відповідною реакцією на внутрішні і зовнішні впливи. Вона спрямована на розв'язання проблем на шляху до вдосконалення поставленої мети. Прийняття рішення це ключова процедура в діяльності менеджера і відноситься до числа творчих, логічних операцій в управлінському процесі. Будь-які зміни, відхилення від заданої програми дій вимагають прийняття рішень, тобто вибору однієї альтернативи із багатьох можливих. Це вимагає від менеджера знань про закономірності прийняття рішень, методів оптимізації, врахування соціальних і психологічних факторів [50].

Прийняття і виконання чисельних рішень, як свідчить проведені дослідження, значній мірі забезпечує реалізацію цілей будь-якої організації, в тому числі і закладів загальної середньої освіти. При цьому слід відмітити, що своєчасно прийняти науково обґрунтована рішення стимулює управлінську діяльність. Слабке рішення прийняти передчасно або із запізненням, знижує результативність праці колективу чи окремих виконавців. Зважаючи на це, ми можемо охарактеризувати рішення як творчий процес вироблення однієї або

декількох альтернатив із множинності можливих варіантів дій, спрямованих на досягнення поставленої цілі.

Вироблення і прийняття управлінського рішення ключова процедура в діяльності менеджера, яка визначає весь подальший хід процесу управління. Впливає на кінцевий результат діяльності організації.

В цьому контексті особливої уваги заслуговує розвиток соціального партнерства, яке знаходить своє відображення в правових документах нашої держави. Одним із пріоритетних напрямів реформування вітчизняної загальної середньої освіти, розвитку українських шкіл відповідно до концепції «Нової української школи», є впровадження педагогіки співробітництва. Цей напрям, за словами науковця О. Топузова [68, с. 50] та інших авторів концепції, має розв'язувати складні суспільно-громадські, соціально-правові та соціально-педагогічні проблеми розвитку і функціонування української школи а саме: «на практиці забезпечити шкільну співпрацю вчителів, батьків та дітей на засадах взаємної довіри та поваги», допомогти «досягти балансу прав, обов'язків і відповідальності у трикутнику дитина-педагоги-батьки» [55, с. 2].

Тобто, як ми спостерігаємо, постає проблема інституалізації, правового й теоретико-методичного забезпечення соціального співробітництва в системі загальної середньої освіти.

Слід відмітити, що проблемі соціального партнерства в закладах загальної середньої освіти приділяють увагу ряд провідних науковців і дослідників нашої країни, зокрема: Г. Воскобойнікова, П. Кухарчук, С. Крилова, Н. Лісова, Н. Шевченко та інші.

Різні аспекти теорії і практики співробітництва між учасниками освітнього процесу висвітлення наукових праць Г. Бриля, А. Капінуса, В. Коноваленка, О. Мариновської, А. Рацула та ін. Однак, явище соціального співробітництва (як свідчать дослідження науково-методичної літератури та наукових праць з даної проблеми) в системі загальної середньої освіти все ще не стало об'єктом цілісного наукового дослідження.

Аналіз сучасного стану теорії й практики соціального співробітництва в системі загальної середньої освіти, за словами вченого О. Топузова, дає нам підстави стверджувати, що розвиток цього освітнього й соціального явища залежить від успішного розв'язання декількох суперечностей, а саме:

1. Між наявним і необхідним станом системності, цілеспрямованості, організованості практики соціального співробітництва в системі загальної середньої освіти на всіх його рівнях. Факт існування й розвитку зазначеного співробітництва є для нас беззаперечним. Однак, на жаль, соціальне співробітництво в більшості закладів загальної середньої освіти ще залишається несистемним і нескоординованим за його рівнями, результати співробітництва зменшують недостатня цілеспрямованість й організованість цього процесу.

2. Між станом теоретико-методичного забезпечення й потребами практичної діяльності суб'єктів щодо здійснення соціального співробітництва в системі загальної середньої освіти. Зазначимо, що напрацьовані загальнопедагогічні, дидактичні, виховні, соціально-педагогічні та соціально-психологічні, соціально-правові ідеї соціального співробітництва необхідно втілити у відповідних прикладних розробках: технологіях, методиках, техніках, навчально-методичній і навчальній літературі тощо.

3. Між різними визначеннями поняття, ідеями, науковими концепціями соціального співробітництва в системі загальної середньої освіти. Наразі виокремлюються такі основні візії зазначеного співробітництва:

а) соціальне співробітництво ототожнюється з практичним утіленням ідей педагогіки співробітництва, основи якої були сформульовані ще за радянських часів (загальнопедагогічний підхід) [14, с. 637];

б) соціальне співробітництво розглядається як специфічний прояв соціального партнерства в закладах освіти (соціально-правовий підхід) [72];

в) соціальне співробітництво належить до спільної соціально-виховної (й виховної) роботи школи, сім'ї та громадськості (соціально-педагогічний підхід) [64];

г) соціальне співробітництво включається в контекст організації ефективної комунікації між учителями, учнями, батьками й представниками громадськості, попередження та вирішення конфліктів між ними (соціально-психологічний підхід) [68; 76];

г) соціальне співробітництво стає результатом громадської активності школи (управлінський підхід) [48]. На нашу думку, кожна з цих візій спирається на раціональні ідеї, але жодна поки що не може повною мірою презентувати сучасний і майбутній (бажаний) стан соціального співробітництва в системі загальної середньої освіти. Тобто постає необхідність систематизувати ці ідеї в єдиній науковій педагогічній концепції соціального співробітництва в системі загальної середньої освіти [69]. Соціальне співробітництво в системі загальної середньої освіти, як свідчать проведені нами дослідження, тісно пов'язане з соціальним партнерством у сфері освіти, яке можна визначити [71, с. 314]. При цьому ми повинні твердо знати, що зводити соціальне партнерство (співробітництво) в системі загальної середньої освіти лише до специфічних проявів соціального партнерства в закладах загальної середньої освіти недоцільно. Оскільки освіта – це сфера діяльності духовного спрямування, учасники якого перебувають в тривалих соціальних і правових відносинах (12-річний строк навчання,) то соціальне співробітництво є значно складнішим і ширшим явищем. Так само не варто повністю ототожнювати соціальне співробітництво з педагогікою співробітництва.

Проведені дослідження свідчать, що науково-методичне забезпечення соціального (партнерства) співробітництва спирається на ідеї педагогіки співробітництва, досвід і здобутки соціального партнерства в закладах загальної середньої освіти (рис. 1.2.1) [69].

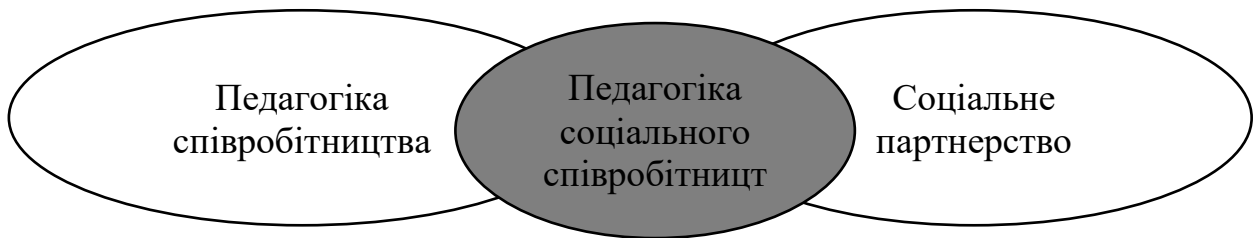


Рис. 1.2.1. Співвідношення педагогіки соціального співробітництва з педагогікою співробітництва й соціальним партнерством в сфері освіти

При цьому слід зважати на те, як відмічає вчений О. Топузов, що явище соціального співробітництва в системі загальної середньої освіти може розглядатися в декількох аспектах, серед яких можна виділити науково-теоретичний, правовий, організаційно-управлінський, технологічний, освітній, соціокультурний тощо. Урахування цих аспектів дає нам змогу здійснити декомпозицію явища соціального співробітництва в загальній середній освіті, розглядати його в різних площинах, а саме:

- як об'єкт теоретизування, наукової концепції (педагогіки соціального співробітництва), що теоретично узагальнюватиме взаємодію вчителів, учнів та їхніх батьків, представників органів державної влади й місцевого самоврядування, роботодавців, громадських організацій задля забезпечення суспільного діалогу щодо функціонування й розвитку освітньої галузі, оптимального здійснення освітнього процесу в закладах загальної середньої освіти (зазначена наукова концепція (сукупність поглядів, наукових ідей) виникне й розвиватиметься на перетині ідей різних наук, інтегруватиме відповідні досягнення з педагогіки (дидактики, теорії виховання, теорії управління закладом освіти), соціальної педагогіки, соціальної психології, наук про управління, соціології, правознавства, економічної теорії тощо);
- як прояв соціального й культурного служіння системи загальної середньої освіти, сучасної української школи інтересам місцевої територіальної громади, українського суспільства загалом;

- як важливий напрям, одне з ключових завдань реформування вітчизняної системи загальної середньої освіти (досягнення гармонійного поєднання запитів здобувача освіти, його сім'ї, громади, виробництва (роботодавців), держави до результатів загальної середньої освіти, єднання зусиль цих суб'єктів задля одержання їх в освітньому процесі); ·
- як один із вагомих ресурсів (чинників, умов) оптимального розвитку системи загальної середньої освіти (розвитку її кадрового, методичного, матеріально-технічного забезпечення, освітнього простору тощо); ·
- як форма державно-громадського й державно-приватного партнерства в галузі загальної середньої освіти; ·
- як засіб формування громадянської культури та культури демократії, поваги до освітніх прав і свобод людини; ·
- як потужний засіб раннього виявлення й вирішення глобальних освітніх проблем, попередження й врегулювання конфліктів у сфері загальної середньої освіти; ·
- як засіб залучення (на добровільних, правових засадах) батьків, родичів, представників громади, роботодавців, громадських організацій, органів місцевого самоврядування й державної влади до обговорення й вирішення освітніх проблем, реалізації окремих важливих завдань освітнього процесу; ·
- як засіб розв'язання освітніх завдань в закладах загальної середньої освіти (навчальних, виховних, вибору напряму допрофільної підготовки й профільної загальної середньої освіти, профорієнтаційних тощо) 76
- [69].

Все вище сказане дає нам підстави стверджувати, що соціальне співробітництво є вагомим чинником вирішення проблеми готовності до взаємодії керівників закладів загальної середньої освіти з їх персоналом.

РОЗДІЛ II. ШЛЯХИ ТА ЗАСОБИ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ СПІЛЬНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ВЗАЄМОДІЇ КЕРІВНИКІВ ТА ПЕРСОНАЛУ ЗАКЛАДІВ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

2.1. Створення умов в освітньому середовищі школи як шлях до взаємодії її керівників та персоналу

Міністерство освіти і науки України ще навесні 2015р. презентували новий базовий законопроект «Про освіту», який направлений на розбудову вітчизняної школи. Не викликає сумнівів положення про те, що піднесення української освіти можливе лише за науково-обґрунтованого, професійного управління галуззю на всіх рівнях. В цьому контексті особливого значення набуває створення сприятливих умов в освітньому середовищі школи. Саме школа є першопочатковою точкою здійснення цих освітніх перетворень, до яких прагне українська держава.

Практичне вирішення проблем, пов'язаних з необхідністю ефективної діяльності закладу загальної середньої освіти у великій мірі залежить від забезпечення відповідних умов, які сприяють у великій залученню до сфери управління не тільки адміністрацією закладу, але весь його педагогічний колектив. Тільки науково-обґрунтована та якісно-побудована система управління є однією з найголовніших складових успіху закладу загальної середньої освіти. Тому є всі підстави вважати, що створення сприятливих умов в освітньому середовищі школи дає можливість оптимально вибудувати організацію, зменшити трудомісткість управлінської діяльності через залучення персоналу до управління закладом та оптимізацію апарату управління, а також посилити управлінський вплив на результативність закладу загальної середньої освіти.

Отже, соціальна практика висуває на сьогоднішній день створення таких умов в освітньому середовищі школи, які би були всеціло направлені на посилення взаємодії її керівника (директора) з педагогічним персоналом. Це

пояснюється в першу чергу тим, що суспільний характер суспільного розвитку висуває до керівника навчального закладу нові вимоги, що викликано, як стверджує науковець О. Мармаза, наступними причинами: по-перше підвищилися вимоги до посади керівника, його професіоналізму, управлінської компетентності та культури. По-друге, стала часом непомірно складною сама система управління навчальним закладом. По-третє, нові тенденції громадянського життя зробили діяльність керівника незрівнянно більш складною і відповідальною. По-четверте, якісно змінились працівники, учні, батьки. Люди сьогодні краще освічені, більш вільно мислять, спокійніше змінюють місце роботи чи навчання, менше схильні до чиношанування і покірливої залежності. Разом з тим, сучасний управлінець – це людина, яка не просто реагує на події, а й активно впливає на них сама, актуалізуючи себе, свої здібності управляти собою та іншими людьми в будь-якій ситуації. Вважаємо, що діяльність керівника навчального закладу за цих умов повинна бути попри все раціональною [41, с 92], передбачає правильне використання часу, мінімальні затрати сил, засобів та енергії за умови досягнення результату. У цілому раціональна діяльність – це наслідок певних якостей керівника: організованості, подолання незібраності, мобільності, упевненості, прагнення до саморозвитку та самовдосконалення.

В цьому контексті особливе місце посідає проблема раціональності, успішне вирішення якої сприятиме створення сприятливих умов до взаємодії керівників та персоналу закладів загальної середньої освіти.

За словами дослідника О. Онаць: «Раціональність передбачає мінімальні затрати сил, засобів, часу та енергії за умови досягнення максимального результату. Важливий той результат, за словами О. Онаць, який досягається швидко, легко, економічно.

Основними засобами раціональності раціоналізації управлінської діяльності є:

1. Формування готовності керівника до роботи в нестабільних умовах, мінливому зовнішньому та внутрішньому середовищі.

2. Активне ділове спілкування з керівниками інших закладів освіти, керівниками вищих щаблів управління освітою.

3. Участь у різного роду спільних проектах (регіональних, всеукраїнських, міжнародних).

4. Активна життєва позиція, розвиток творчих здібностей, формування уміння проявляти ініціативу.

5. Постійна самоосвітня робота, самоменеджмент [41, с. 93].

Організаційний механізм управління повинен відповідати наступним вимогам:

1. Раціональність технології. Можна користуватись традиційними, модернізованими та радикально новими технологіями. Їх ефективність зумовлюють управлінські ситуації.

2. Якість технології. Відповідність проектної продуктивності до реальної.

3. Орієнтація на результати, досягнення, продуктивність повинна домінувати над зовнішньою привабливістю та інноваційною формою.

4. Мотиваційний потенціал зумовлює розуміння цілей діяльності, досягнення результатів.

5. Відповідний рівень кваліфікації керівників всіх рівнів управління повинен створити ситуацію усвідомлення цілей, задач, шляхів оновлення діяльності та практичної їх реалізації.

6. Сталість керованого складу, незначна чисельність кадрів в колективі.

7. Злагожденість в роботі адміністративної команди, корпоративний дух.

8. Інформаційне забезпечення управління, ресурс часу, що передбачають отримати достатню інформацію по обсягу та по якості, можливість реалізувати управлінську процедуру в часі [41].

Одним із основних елементів створення умов в освітньому середовищі школи як шлях до взаємодії керівників та персоналу закладів загальної середньої освіти є відпрацювання інноваційних моделей управління галуззю та важливих управлінських рішень. Цій проблемі велику увагу приділяють ряд

провідних вітчизняних науковців: Ю. Конаржевський, К. Нефедова, Т. Шамова та інші. Вище названі науковці констатують факт, що змінились задачі вищої ланки управління: не тиснути і обмежувати, а допомагати; не забороняти, а спрямовувати; керувати, а не командувати. Вони доводять, що неможливо перебудувати соціально-педагогічну систему, залишаючи процес управління нею на архаїчному рівні пресловутого керівництва і контролю, спираючись на стереотип мислення, яке сформувалось багато десятиліть тому. Вчені викрили проблеми невідповідності між завданнями, які висуває суспільство школі, та характером внутрішньошкільного управління.

Постала необхідність вчити керівника школи управляти її розвитком, спрямовувати дослідницьку та пошукову діяльність педагогів і учнів. Т. Шамова ще не говорить про нову функцію управління розвитком школи, але своїм дослідженням закладає її теоретичні основи [74]. Викликає певний інтерес бачення цієї ситуації науковців Л. Даниленко і Н. Островерхової, які вважають можливим удосконалення управління сучасною школою тільки на основі модернізації функцій керівника. Л. І. Даниленко визначає такі нові функції директора школи, як: прогностична, консультативна, представницька, менеджерська та політико-дипломатична. На її думку, вони існують поряд із традиційними функціями [13].

Однією із основних функцій директора школи стає управління розвитком освітнього закладу. Вчені В. Єрошин, Г. Капто, В. Лазарєв, О. Лоренсов, О. Моїсеєв, О. Моїсеєва, М. Поташник, О. Хомерікі заклали теоретичні основи управління розвитком школи, розробивши систему, яка вміщує як відомості про школу як об'єкт розвитку, так і про функцію управління розвитком та розвиток керівної системи [70].

Такі підходи до моделювання навчально-виховних закладів несуть в собі величезні можливості щодо створення шкільної культури та розвитку педагогіки співробітництва. Зрозуміло, що школі майбутнього потрібен і керівник майбутнього. Головна його якість – постійна готовність до саморозвитку та самоудосконалення, бо відмова від традиційного навчально-

виховного закладу, вибір мети розвитку та місії школи вимагають і відмови від використання сталої моделі управління та потребують постійного оновлення менеджерських знань та умінь. Відтак підвищувати рівень свого професіоналізму вимагає саме розвиток школи [41, с. 13-14].

Ю. Конаржевський виказав слушну думку, що школознавство стоїть перед невідкладною задачею оновлення та узагальнення підходів, методів, ознак теоретичного вивчення управління школою, уніфікацію своєї термінології, приведення її у відповідність із загальноприйнятою термінологією теорії управління [35].

Крім вищесказаного, для успішної реалізації взаємодії керівників закладів загальної середньої освіти з їхнім персоналом за словами дослідника Мармазов [46] має впровадження в життя «Нової моделі» управління, якою передбачається модернізація системи управління серед основних напрямів модернізації управління заслуговують на особливу увагу такі, як:

- оптимізація організаційно-управлінських структур;
- удосконалення технологій прийняття управлінських рішень;
- оновлення функцій управління;
- впровадження нової етики управління;
- підготовка та перепідготовка управлінців усіх рівнів [41, с. 14].

Тобто, як передбачено Національною стратегією розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [47] важливою умовою ефективного управління закладів загальної середньої освіти і забезпечення на цій основі конструктивної взаємодії керівників та персонал, управління освітою повинно здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проєктів та їх моніторингу; розвитку моделі державно-громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами. Тобто необхідно створити гнучку, цілеспрямовану, ефективну систему державно-громадського управління освітою, що

забезпечуватиме інтенсивний розвиток та якість освіти, спрямованість її на задоволення потреб держави, запитів особистості.

Зазначене передбачає:

- оптимізацію органів управління освітою, децентралізацію управління у цій сфері; перерозподіл функцій і повноважень між центральними та місцевими органами управління освітою;
- професіональний підхід під час здійснення добору та призначення керівників навчальних закладів, органів управління освітою;
- розроблення системи заходів (науково-методичних, фінансово-економічних тощо) стосовно впровадження ідеї автономії навчальних закладів, розширення їх прав і можливостей щодо фінансової самостійності;
- подолання бюрократизації в системі управління освітою, удосконалення порядку перевірок та звітності навчальних закладів;
- професійну підготовку компетентних менеджерів системи освіти, формування управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти системно, у тому числі в кризових ситуаціях, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси;
- запровадження нових ефективних форм підвищення кваліфікації керівників освіти;
- розвиток автоматизованих систем управління освітою [47].

У наш час в Україні, за словами науковця О. Мармази, діють різні підходи до підготовки нової генерації керівників; ми ще не визначились із провідним. Це:

- а) підготовка керівників у вищих навчальних закладах на спеціальних факультетах менеджменту;
- б) підготовка керівника до управління засобом навчання на курсах керівного резерву та стажерської практики. [41, с. 24]. При цьому слід відмітити, що дуже важливим є особистісний фактор, ступінь зацікавленості самого управлінця у професійному зростанні. Тому досить велике місце в ставленні професіонала-управлінця відводиться мотивації до навчання, до

професіоналізму, рефлексії керівника, усвідомленню свого статусу і провідної ролі в освіті та суспільстві. Тобто сучасній школі, як ми спостерігаємо, необхідними є керівники, які вміють висловлювати ідеї, брати на себе відповідальність, викликати зацікавлення і інтерес до себе та про похованих ідей, йти на ризик, вести за собою.

У Національній стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року зазначено, що управління освітою повинно здійснюватися на засадах інноваційних стратегій відповідно до принципів сталого розвитку, створення сучасних систем освітніх проектів та їх моніторингу; розвитку моделі державно-громадського управління у сфері освіти, в якій особистість, суспільство та держава стають рівноправними суб'єктами і партнерами [47].

Зазначене передбачає:

- професіональний підхід під час здійснення добору та призначення керівників навчальних закладів, органів управління освітою;
- професійну підготовку компетентних менеджерів системи освіти, формування управлінців нової генерації, здатних мислити і діяти системно, у тому числі в кризових ситуаціях, приймати управлінські рішення в будь-яких сферах діяльності, ефективно використовувати наявні ресурси;
- запровадження нових ефективних форм підвищення кваліфікації керівників освіти [47].

Зважаючи на все вище сказане, ми повністю погоджуємося із науковцями Л. Даниленко, Л. Карамушкою, О. Мармазою, які стверджують, що управлінець нової генерації суттєво відрізняється від традиційного керівника, що зумовлено новими концептуальними та технологічними підходами до діяльності, а саме: гуманізацією та демократизацією, людиноцентристським поглядом, управлінням за результатами, програмно-цільовим підходом до управління та іншими інноваціями у менеджменті. З огляду на думки вчених та практиків, доцільно виокремити суттєві ознаки нового управлінського мислення:

- Людська спрямованість, усвідомлення, що якість і прибутки – від людини.

- Соціальне забарвлення менеджменту – збільшення уваги і витрат до соціальних потреб персоналу. - Повага та довіра до персоналу.

- Гуманізація управлінського мислення: система цінностей, дух, переконання організації – це сили, які рухають технологіями, фінансами, бізнесом [41]. Таким чином, як свідчить проведені нами дослідження, система основних знань і вмінь керівника, необхідних для поліпшення створення відповідних умов щодо взаємодії його з персоналом, повинна бути адекватною структурі та змісту його діяльності.

Зважаючи на це слід в першу чергу розглядати дві підсистеми його знань. Першу складають такі групи: соціально-правові, фінансово-економічні, педагогічні, управлінські, психологічні знання. Друга підсистема – це гносеологічний ряд: методологічні, нормативні, змістовні знання, знання способу діяльності та уміння [41, с. 30].

При цьому слід мати на увазі, що для створення відповідних умов до взаємодії керівника та персоналу закладу загальної середньої освіти слід дотримуватися певних принципів. Такими принципами в закладах загальної середньої освіти безумовно є:

1. Принцип соціальної детермінації. Вимагає передусім розуміння керівником головних соціальних завдань, суспільної ідеології освіти на конкретному етапі історичного розвитку держави.

2. Принцип гуманізації в діяльності менеджера. Діяльність керівника повинна базуватись на повазі до кожної особистості, з якою він вступає в ділове спілкування: вчителя, учня, випадкового відвідувача закладу.

3. Принцип науковості та компетентності в управлінні установами освіти. Передбачає оволодіння керівником теоретичними питаннями і технологією педагогічного процесу, менеджменту, фахових методик, вікової психології, сучасної політології тощо.

9. Принцип демократії та централізму (тривалий час трактувався виключно з політизованих позицій, був спрощений і перекручений) є одним з фундаментальних чинників, що забезпечує ефективну управлінську діяльність менеджера. Ефективне управління ґрунтується на чіткому розподілі влади між особистістю і відповідними структурами з конкретно визначеним механізмом, що регулює відносини між ними.

11. Принцип правової пріоритетності і законності передбачає узгодженість діяльності менеджера навчальної установи освіти з законодавством України в питаннях освіти, праці, охорони дитинства, прав людини та ін. Розроблення і прийняття управлінських рішень, їх виконання мають відповідати існуючим правовим нормам, мати певне юридичне пророблення, а в окремих випадках – і юридичну експертизу.

12. Принцип фінансово-економічної раціональності і ділової активності відображає залежність здійснення всіх стратегічних цілей, якісної реалізації поточних справ від можливостей їх науково-методичного, матеріально-технічного забезпечення, фінансування [41]. За умов розвитку навчального закладу найбільш доцільною, на нашу думку, є система принципів, запропонована Ю.А. Конаржевським [35].

1. Принцип поваги та довіри до людини. Цей принцип висуває певні вимоги до управлінської поведінки керівника:

- повага особистої гідності;
- визнання за людиною її прав;
- повага людини в собі особистості;
- створення атмосфери взаємоповаги та довіри; – прояв вимогливості до людей;
- створення ситуації успіху;
- розвиток творчості, ініціативи;
- заохочення досягнень кожного;
- гарантія захищеності.

2. Принцип цілісного погляду на людину. Реалізація цього принципу дозволяє сприймати кожного як особистість з її потребами, мотивами, цілями, переживаннями, проблемами. Він зумовлює такі вимоги до поведінки керівника, як:

- побудова стосунків з педагогами не тільки в межах «керівник – підлеглий», а і в системі «людина – людина»;
- усвідомлення, що життя кожного педагога і студента не обмежується тільки годинами, проведеними в навчальному закладі;
- прагнути, щоб години роботи та навчання були плідними, цікавими, багатими на враження;
- бути причетним до життя, цінностей, потреб педагогічного та студентського колективів;
- проводити зустрічі не тільки в формально-офіційній обстановці, але і неформальне спілкування.

3. Принцип співробітництва. Він передбачає проведення управління з монологічної на діалогічну основу, що дуже важливо за умов творчості, розвитку, інноваційного пошуку. Цей принцип передбачає:

- опір на основу педагогів та студентства;
- знання та врахування особистих якостей та цінностей людей;
- цінування компетентності, відповідальності, ініціативності;
- доцільність завдань, доручень, рішень;
- створення реальних умов для творчого та професійного зростання.

4. Принцип соціальної справедливості. Він передбачає таке управління, упродовж якого педагоги знаходяться в рівних умовах та правах, керівник оцінює людину за результати її праці, внесок в життя колективу. Відповідно висувуються вимоги до управлінської поведінки керівника:

- прагнути рівномірно розподіляти навчальне навантаження та громадські доручення;
- створювати рівні «стартові умови»;
- об'єктивно оцінювати всіх і завжди;

- дотримуватись гласності, систематично інформувати колектив про стан справ, досягнення та проблеми в роботі;

- формувати суспільну думку, єдину систему цінностей.

5. Принцип індивідуального підходу. Передбачає врахування індивідуальних особливостей, рівня професійної підготовки, досвіду, інтересів. Вимогами цього принципу можна вважати наступні:

- індивідуальний підхід можна реалізувати тільки на підставі постійного вивчення кожного члену колективу;

- аналіз змісту, форм, періодичності спілкування з людьми;

- допомога педагогам у створенні власних творчих лабораторій;

- сумісний аналіз діяльності педагога, його успіхів та невдач;

- врахування тимчасових емоційних станів, невдач людей;

- співучасть у плануванні цілей, кар'єри педагогів, підтримка успіхів

[41].

Система вище вказаних принципів, їх дотримання є серйозним підґрунтям створення сприятливих умов в освітньому середовищі школи до взаємодії керівника закладу освіти з його персоналом, що є важливим поліпшення соціально-психологічного клімату в навчальному закладі підвищенню ефективності діяльності закладу загальної середньої освіти.

2.2. Мотиваційний підхід до спільної діяльності та взаємодії керівника школи та педагогічного персоналу

Розуміння сутності мотивації беззаперечно пов'язана із глибоким змістом мотивації як процесу, що спонукає людину до праці, до дій. Досвід і практика свідчить, що мотивів до активної діяльності є дуже багато, вони не відзначаються стабільністю, можуть мати різне значення для кожного працівника. З врахуванням цього, керівник, за словами науковців О. Гірняка та П. Лазановського, повинен володіти широким спектром стимулів і вміти

використати їх для спонукання своїх працівників до ефективної праці, які б враховували у найбільшій мірі фізіологічні та психологічні потреби [50].

Актуальність мотиваційного підходу до вирішення управлінських проблем, які можуть мати місце в ході діяльності організації, є незаперечною. Це пояснюється тим, що все те, що ви робили й виробляє суспільство, як у матеріальні, так і в духовній сфері, здійснюють конкретні люди, неминучою умовою активності яких є те чи інша мотивація. Тобто, як ми бачимо, в центрі «мотивації» стоїть конкретна людина, з її потребами та бажанням. Тому завдання мотивації є створення відповідних умов, які би сприяли задоволення цих потреб. Отже люди, які мають певний інтерес до праці через запропоновані їм стимули, досягають кращих результатів ніж не зацікавлені.

Система мотивації як одна з можливостей підвищення ефективності діяльності викликає певне зацікавленість як у вітчизняній, так і в зарубіжній педагогіці. Досвід і практика свідчать, що процес

Досвід і практика свідчать, що процес виконання працівниками освітніх установ соціальних ролей значною мірою визначається особливостями їхньої мотивації. Саме застосування заохочень, як одного зі складових мотивації, відіграє дуже важливу роль у впливі на продуктивність праці освітян та їх мотивацію. А тому поведінка вчителів на роботі і пояснення того, чому вони поводяться саме так, а не інакше, цікавить керівників навчальних закладів.

За твердженням науковця А. Лук'янчук, мотивація є сукупністю особистісних та ситуативних факторів, які спонукають до активності (діяльності) людини. Тобто успіх у діяльності значною мірою залежить від мотивації (від прагнення самоствердитися, досягати високих результатів). Чим вищий рівень мотивації, чим більше чинників (мотивів) спонукають людину до активної діяльності, тим більше зусиль вона схильна докладати [40]. З цього твердження ми спостерігаємо (робимо висновок) про важливість застосування мотиваційних засобів (чинників) в управлінській діяльності керівника закладу загальної середньої освіти до залучення педагогічного персоналу до спільної діяльності.

При цьому ми повинні твердо пам'ятати, що ключову роль в процесі управління закладом освіти належить керівнику (директору) закладу. Залучаючи педагогічний персонал до взаємодії, керівник виконує функцію координатора, який спрямовує працівників до успішної реалізації поставлених перед закладом загальної середньої освіти завдань. Так після здійснення планування на перспективний період та організацію управлінської діяльності, необхідно забезпечити успішне виконання роботи. З цією метою, за словами науковців О. Гірняка та П. Лазановського [12], використовують мотивацію, яка є видом управлінської діяльності, що забезпечують спонукання працівників до неї.

Виходячи зі змісту і розуміння мотивації, ми можемо констатувати, що вона включає в себе два напрямки, які можуть бути успішно використані керівником закладу загальної середньої освіти для спільної діяльності та взаємодії з педагогічним персоналом, а саме передбачає: стимулювання за допомогою зовнішніх факторів, яке може бути матеріальне й моральне; мотивування внутрішніх (психологічних) спонукань до спільної праці (взаємодії).

При цьому слід звернути увагу на те, що в обох випадках основним в мотивації до праці (взаємодії), задоволення від своєї діяльності, потреба в трудовій активності.

Мотивація, за дослідженням вітчизняних науковців, базується на двох категоріях: потреби (відчуття фізіологічної або психологічної нестачі чогонебудь) і винагороди (того, що людина вважає цінним для себе). Потреби поділяються на дві категорії: первинні і вторинні. Первинні потреби закладені генетично. Вторинні потреби, за своєю природою, – психологічні. Вони виробляються у ході набуття життєвого досвіду. Оскільки потреби викликають у людини прагнення до їх задоволення, то відповідно повинен бути мотив у педагогічного персоналу закладу загальної середньої освіти до спільної діяльності та взаємодії з їхнім педагогічним керівником (директором). Для цього керівник навчального закладу повинен створити таку

систему мотивів (винагород), яка давала б упевненість у задоволенні потреб за рахунок дій, спрямованих на досягнення цілей організації (закладу загальної середньої освіти).

В цьому аспекті особливе місце становить винагорода, яка повинна стимулювати педагогічних працівників до спільної діяльності та взаємодії. Винагорода в нашому розумінні- це все те, що людина вважає для себе цінним. Для стимулювання роботи (спільності дій та взаємодії) менеджери (адміністративний персонал) використовують комплекс зовнішніх винагород (як приклад, підвищення по службі, грошові виплати, премії тощо) і внутрішні винагороди (маються на увазі почуття успіху, можливість самовираження і саморозвитку, що так важливо в умовах навчального закладу), дружба і спілкування.

В умовах закладу загальної середньої освіти, внутрішню винагороду дає сама робота. Практика і досвід свідчить, що кожній людині, кожному працівнику, в тому числі і педагогічним працівникам, властива цілком визначена мотиваційна структура. Зважаючи на це, директор закладу загальної середньої освіти має постійно тримати в полі зору безліч різноманітних потреб педагогічного персоналу, їх важливі інтереси. Діяльність людини, включаючи працівників освітньої сфери, в склад якої входять і заклади загальної середньої освіти, великою кількістю з різноманітними пріоритетами: задоволення від праці, можливості саморозвитку, сприяння в отриманні житла та інше. проблема полягає в тому, що мотиви, їх пріоритети змінюються залежно від особистості працівника, завдань діяльності організації і часу.

Сучасні теорії мотивації засновані на результатах психологічних досліджень і виходять зі складу і структури потреб людини (працівника). Зобразимо це у вигляді рисунка 2.2.1.

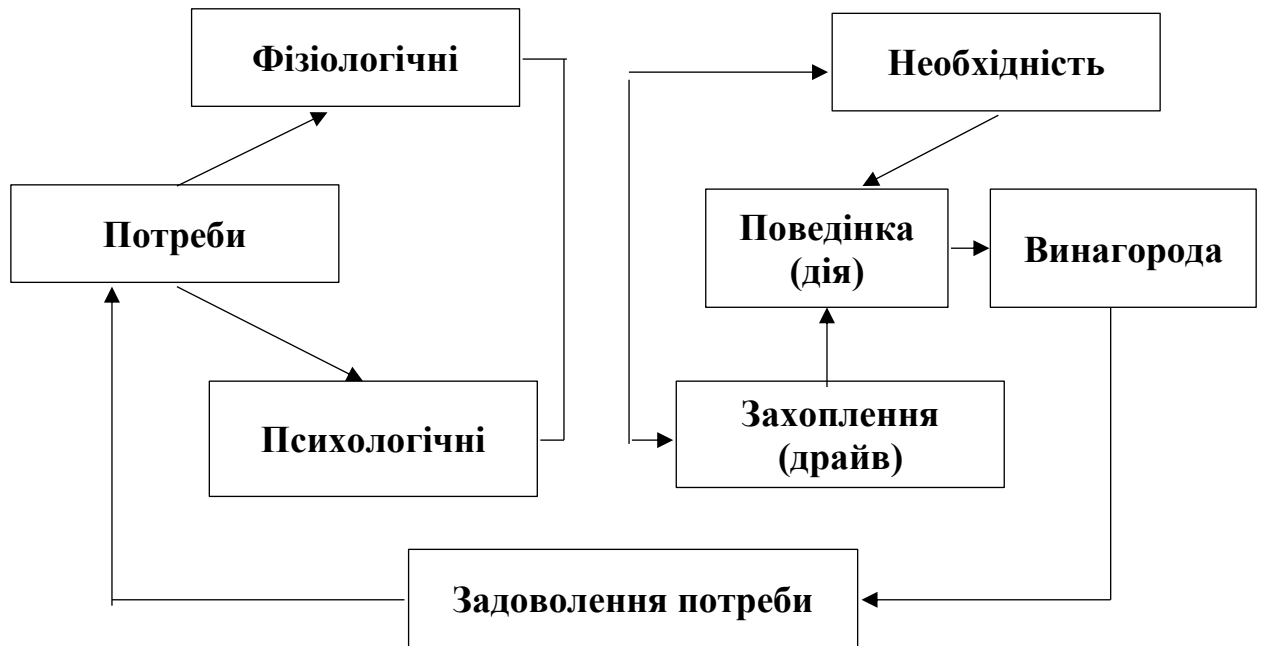


Рис. 2.2.1. Схема мотивації

При цьому слід зазначити, що останнім часом робляться спроби перебудувати мотиваційні тенденції в певні теорії. Ці теорії допомагають керівникам (менеджером) закладів загальної середньої освіти зрозуміти істинні шаблони поведінки людей, з метою поліпшення управлінської діяльності, підняття її на новий більш кваліфікаційний рівень, що дасть змогу керівнику освітнього закладу вибудувати чітку систему управління. Слід також зважувати на те, що процес управління закладом загальної середньої освіти повинен здійснюватися на науковій основі, тобто формування управлінської діяльності повинно бути науково обґрунтованим. Зважаючи на це, одним із основних функцій директора закладу загальної середньої освіти стає управління розвитком освітнього закладу. Вчені В. Єрошин, Г. Капто, В. Лазарєв, О. Лоренсов, О. Моїсєєв, О. Моїсєєва, М. Поташник, О. Хомерікі заклали теоретичні основи управління розвитком школи, розробивши систему, яка вміщує як відомості про школу як об'єкт розвитку, так і про функцію управління розвитком та розвиток керівної системи [70].

Такі підходи до моделювання навчально-виховних закладів, за словами О. Мармази, несуть в собі величезні можливості щодо створення шкільної культури та розвитку педагогіки співробітництва. Зрозуміло, що школі

майбутнього потрібен і керівник майбутнього. Головна його якість – постійна готовність до саморозвитку та самоудосконалення, бо відмова від традиційного навчально-виховного закладу, вибір мети розвитку та місії школи вимагають і відмови від використання сталої моделі управління та потребують постійного оновлення менеджерських знань та умінь. Відтак підвищувати рівень свого професіоналізму вимагає саме розвиток школи [41].

Виходячи із вищесказаного науковці В. Даниленко та Н. Островерха вважають можливим удосконалення управління сучасною школою тільки на основі модернізації функцій керівника. Л. Даниленко визначає такі нові функції директора школи, як: прогностична, консультативна, представницька, менеджерська та політико-дипломатична. На її думку, вони існують поряд із традиційними функціями [13].

Розглядаючи питання мотиваційного підходу до забезпечення спільної діяльності та взаємодії керівника школи та педагогічного персоналу, слід відмітити, що для досягнення поставленої мети керівник має володіти широким арсеналом мотиваційних засобів, враховуючи при цьому індивідуальні особливості кожного працівника і всього колективу.

Тобто керівник повинен знати основи мотиваційного управління, яка передбачає наступні моменти:

1. знання суттєвих потреб працівників;
2. врахування їхніх особистісних якостей;
3. розуміння цілей, бажань, прагнень;
4. реалізацію індивідуального підходу;
5. врахування взаєностосунків у колективі;
6. уміння заохочувати;
7. підтримку та своєчасну допомогу;
8. знання про ставлення педпрацівників до роботи;
9. доброзичливість у спілкуванні з підлеглими;
10. толерантність, етичність, повагу до колег.

Розглядаючи сутність мотиваційного управління та його основні положення, які направлені на забезпечення взаємодії та спільної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти з педагогічним колективом, слід зважати на порядок стимулювання (заохочення) педагогічних працівників до такої співпраці з їхнім керівником. Тобто, використовуючи (застосовуючи) в якості мотиваційного підходу той чи інший вид стимулювання, ми повинні звертати увагу на наступні моменти:

1. Враховувати індивідуальну сприйнятливність до різних форм заохочення і покарання.
2. Враховувати й оцінювати працю кожного, і колективу в цілому.
3. Механізм заохочення або стягнення має діяти послідовно та об'єктивно.
4. Оцінка діяльності має здійснюватись залежно від її суспільного значення.
5. Вибрана форма і ступінь заохочення та покарання мають відповідати оцінці й думці не лише керівника, а й усього колективу.
6. Оптимально поєднувати заохочення і покарання. Активно використовувати засоби морального заохочення.

Такий підхід до вирішення проблем управління закладом ЗСО пояснюється в першу чергу тим, що процес гуманізації освіти, який інтенсивно розпочався з прийняттям нових нормативних актів та концептуальних документів розвитку України, гостро поставив питання підвищення ефективності управлінської діяльності на всіх рівнях, в тому числі і на рівні закладу загальної середньої освіти.

Тобто ми спостерігаємо, що застосування мотиваційного впливу створює передумови до взаємодії та спільної діяльності з керівника навчального закладу з його педагогічним колективом. Це впливає із сутності розуміння значення мотивації, яка за словами науковця є процесом спонукання себе та інших до діяльності для досягнення особистих цілей або цілей організації (в нашому випадку закладу загальної середньої освіти) [20].

Мотивація в загальному розумінні згідно слів науковця є сукупністю сил, які спонукають людину до виконання певних дій. В управлінні – це функція керівника, яка полягає у формуванні у працівників стимулів до праці, а також у довготривалому впливі на працівника з метою зміни структури його ціннісних орієнтацій та інтересів згідно із заданими параметрами, формуванні відповідного мотиваційного ядра й розвитку на цій основі трудового потенціалу.

У менеджменті окремо виділяється поняття мотивування – це пояснення суб'єктом причин власних дій. Як правило, для пояснення індивід покладається на соціально-бажані і соціально-корисні мотиви.

В цьому контексті особливе місце становлять умови формування мотиваційної творчості того чи іншого працівника. Такими умовами для працівників освітньої сфери, на наш погляд, є:

- забезпечення матеріальної складової мотивації творчості (премії, винагороди, підвищення категорії тощо);
- нормативне забезпечення мотивації творчості (внесення змін у процедуру атестації, положення про преміювання);
- оновлення контрольної-аналітичної діяльності адміністрації (моніторинг і систематична оцінка результатів педагогічної творчості);
- розвиток організаційних форм у системі методичної роботи (виставки, самоосвіта);
- залучення до роботи з педагогами носіїв ефективного педагогічного досвіду, навчання педагогів основам творчої діяльності;
- створення позитивного соціально-психологічного клімату, сприяння формуванню психологічної готовності членів педколективу до творчої діяльності.

Все вищесказане дає нам підстави стверджувати, що керівництво закладу освіти має періодично аналізувати проблему мотивації творчої діяльності колективу, оволодіти широким арсеналом мотиваційних засобів, врахувавши індивідуальні особливості кожного працівника, що дозволить

знайти організаційні форми та управлінські рішення щодо мотивації педагогічних працівників та покращення продуктивності праці.

При цьому досить важливим питанням, яке в найбільшій мірі впливає на вирішення проблеми взаємодії керівників закладів загальної середньої освіти з педагогічним персоналом, є встановлення (визначення) мотивів, які в найбільшій мірі впливають на прийняття рішення особою (педагогом).

Під час дослідження цих мотивів, які поділяються на: соціальні, матеріальні, моральні, престижні, професійні та пізнавальні мотиви, улітарні мотиви (це можливість працювати у місті і бути близько від житла тощо), творчі та естетичні мотиви. Так в ході проведеного нами аналізу щодо їх першочерговості була вибудована наступна ієрархія:

- на перше місце вийшли матеріальні мотиви;
- на друге – соціальні;
- на третє – моральні;
- далі – престижні, професійні та пізнавальні, улітарні мотиви, творчі та естетичні мотиви [8].

В основі мотивів лежать потреби. Різні науковці дають своє поняття потреб. В найбільшій мірі нам імпонує поняття «потреб», дане науковцем Л. Карамушкою, яка розглядає це поняття як усвідомлення і переживання матеріальних і духовних речей, необхідних для підтримання життя організму та розвитку особистості. Потребу можна уявити собі як певний психічний стан, стан дефіциту, порушення рівноваги між людиною та навколишнім середовищем, яке спонукає людину до активного пошуку предметів, що можуть її задовольнити [29].

Тобто ми можемо стверджувати, що задоволення власних потреб є важливим (якщо не вирішальним) спонукальним мотивом до спільної діяльності та взаємодії керівника школи та підпорядкованого йому педагогічного персоналу, оскільки саме керівник повинен проявити в першу чергу турботливість про задоволення потреб своїх підопічних. Саме турбота

керівника закладу загальної середньої освіти, його увага до педагогічного персоналу, є зв'язуючою ланкою до їхньої спільної діяльності та взаємодії.

На основі вищесказаного, ми можемо констатувати, що максимальна самовіддача працівників (незалежно від сфер діяльності) малоімовірна, якщо вони не отримують очікуваний справедливої віддачі від своєї організації (закладу загальної середньої освіти). Мається на увазі: відповідної заробітної плати, незалежних умов праці, соціальної захищеності, шани, престижу – всього того, що складає проект власної самореалізації особистості.

Ставлення педагогічних працівників до своєї організації є важливим індикатором, згідно якого можна визначити їх готовність з повною самовіддачу для досягнення цілей організації. Таке становлення несе в собі відбиток того, як працівник (у нашому випадку – педагог) відчуває себе в організаційному оточенні, як він ставиться до своєї організації (навчальному закладі), яким бачить здатність організації виконувати певні функції та її становлення до своїх працівників.

Тобто ми спостерігаємо, що мотивація у структурі особистості посідає особливе місце. Тому і вивчення мотивів, які спонукають працівника до активної дії є досить важливим питанням, на яке повинен сконцентрувати свою увагу керівник кожного закладу загальної середньої освіти, який прагне до спільної діяльності та взаємодії з педагогічним персоналом, з метою досягнення високого престижного положення очолюваного ним навчального закладу.

Вивчення мотивації діяльності людей, як свідчать проведені нами дослідження є досить складним, але важливим завданням.

Проблеми мотивів як рушійних сил завжди посідала центральне місце в психології особистості.

У структурі особистості існує два види мотивації: продуктивна і споживча.

Продуктивна мотивація, за словами науковців В. Петкова, С. Петкова, Н. Наливайко, О. Комісарова та ін., детермінує творчий розвиток особистості

й сприяє включенню людини в соціум. Цей вид діяльності орієнтує людину (в якій би сфері вона не працювала) на майбутнє, у них передумови предметного, змістовного розвитку як окремого індивідууму, так і суспільства в цілому. Продуктивна мотивація, виходячи з її суті, є творчою, оскільки вона сприяє породження суспільно значимих матеріальних і духовних цінностей.

Споживча мотивація, за словами вище згадуваних вчених, спрямована на підтримку життєдіяльності суб'єкта й обумовлена його натуральними потребами. В цьому контексті особливе місце становить розуміння поняття «мотив», яке суттєво відрізняється від поняття «мотивації». Мотивація відрізняється від дійсних мотивів поведінки людини високим усвідомленням цих мотивів. За допомогою мотивації особистість іноді, як свідчать проведенні дослідження, виправдовує свої дії та вчинки, приводячи їх у відповідність до нормативно заданих суспільством способів поведінки в даних ситуаціях та своїх особистісних. Тоді як поняття «мотив» включає в себе такі психологічні аспекти як: уявлення й ідеї, почуття й переживання, потреби й потяги, спонукання й схильності, бажання й звички. Разом з тим, як стверджує науковець С. Петков, «мотив» – це не будь-яке спонукання, що виникає в організмі, а тільки внутрішнє, усвідомлене, яке стимулює людину до дій і вчинків. Тому, зважаючи на це, керівник закладу загальної середньої освіти з метою залучення до спільної діяльності та взаємодії педагогічних працівників повинен керуватися не мотивами, а мотивацією, яка по суті є сукупністю усіх мотивів особистості.

На основі проведених досліджень ми констатуємо, що мотивація відрізняється від дійсних мотивів поведінки людини працівника високим усвідомленням цих мотивів. Нам глибоко імпонує обґрунтування щодо визначення розуміння поняття «мотиви» дане вітчизняними вченими С. Петковим, В. Петковим, Н. Наливайком та О. Комісаровим. Зокрема вони говорять: «Мотиви, що приводять людину до певних форм праці та до повного рівня здійснення трудової діяльності, можуть полягати не тільки в отриманні певних благ за свою працю (заробіток), але й відповідного соціального стану,

який набуває завдяки здійсненню трудової діяльності власне такого характеру, в відповідному громадському визнанні, яке з ним пов'язано».

Мотивами трудової діяльності можуть бути не тільки ті, що пов'язані з прагненнями особистого характеру, але й спонукання суспільного характеру. Тоді як мотивація визначає цілеспрямованість дії. Про діяльність говорять, що вона повинна тоді, коли вона спрямована на досягнення мети конкретного мотиву. Саме від мотивації залежить як і в якому напрямі будуть використані різні функціональні здібності людини, її інтереси й прагнення досягти або уникнути поставленої мети, здійснити певну діяльність чи утриматися від неї. Процеси мотивації супроводжується переживаннями, позитивними і негативними емоціями.

Впливаючи на діяльність працівника, мотивація тим самим впливає на його професіоналізм, що повинно викликати певну зацікавленість у керівника закладу загальної середньої освіти. Оскільки співпрацюючи з педагогічним персоналом, взаємодіючи з ним, створюється відповідні передумови до підвищення професійної компетентності педагогічних працівників, що в свою чергу сприяє підвищенню якості навчально-виховного процесу. Проникнення в сутність мотивації поведінки дає змогу зробити висновок про те, що наявність основних, провідних мотивів, що сформувалися прижиттєво, не ізолює особистість від обставин життя і не передбачають одноманітний поведінки людини.

Тобто, як ми спостерігаємо, мотивація визначає цілеспрямовані дії. Про діяльність говорять, що вона мотивована тоді, коли вона спрямована на досягнення мети конкретного мотиву. Саме від мотивації залежить як і в якому напрямі будуть використані різні функціональні здібності працівника, його інтереси й прагнення досягти або уникнути поставленої мети, здійснити певну діяльність або утриматися від неї. Тобто ціль поведінки працівника представляється в бажанні досягти в майбутньому певних результатів.

Як відмічалось вище, є різні види мотивації, тобто мотивація може носити зовнішні і внутрішні характер.

Зовнішня мотивація здійснюється за допомогою винагороди дій за принципом умовних рефлексів.

Внутрішня мотивація спонукає до виконання дій, та й зовнішні винагороди можуть також спонукати до нього. Тобто ми спостерігаємо, щось для спонукання до дії може бути використана як внутрішня мотивація, так і зовнішня.

Мотивація трудової діяльності часто розглядається як специфічний вид мотивації. Вважаючи здатність до праці, як найважливішу людську особливість, стверджується, що потреба в праці становить основу професійного розвитку й поведження соціалізованого індивіда. Для підвищення ефективності управління закладом загальної середньої освіти директору закладу освіти важливим є розуміння системи мотивації і життєвих цінностей.

Зважаючи на все вище сказане, ми можемо констатувати, що директор керівник закладу ЗСО може досягти результативних показників в своїй управлінській діяльності у випадку, коли він буде діяти під впливом мотивів пізнавального характеру до змісту діяльності, відчуває позитивні емоції відносно професійної діяльності. Формування стійких позитивних мотивів діяльності можна здійснювати за чотирма напрямками (рис. 2.2.1.).



Рис. 2.2.1. Напрями стійких позитивних мотивів діяльності

- 1 формування безпосередніх мотивів праці за допомогою розкриття цікавих і творчих сторін державної служби;
- 2 розвиток інтересу до діяльності, опосередковано впливаючи на мотиви шляхом виховання в працівників почуття професійного обов'язку й гордості за належність до державної служби;
- 3 співробітниками перспектив просування службовими сходами та підвищення професійної кваліфікації як працівника державної служби;
- 4 ефективна організація праці співробітників і створення в колективі служб і підрозділів державної служби сприятливого морально-психологічного клімату.

Таким чином, мотивація – це процес психічної регуляції, що впливає на напрямок діяльності й кількості енергії, яка мобілізується для виконання цієї діяльності. Під мотивацією необхідно розуміти вибір між різними варіантами дії, та досягненнями поставленої мети. Саме мотивація дозволяє зрозуміти

завзятість і наполегливість, з якими людина здійснює обрані дії, переборює перешкоди на шляху до обраної мети.

Однією з умов професіоналізації особистості є стабілізація професійної мотивації, її розвиток, удосконалювання. Перебудова мотиваційні сфери супроводжується формуванням нових інтересів і потреб, розвитком особистості в цілому [77, с. 50].

2.3. Управління розвитком творчої діяльності педагогічного колективу та керівника закладу загальної середньої освіти

Педагогічна творчість займає особливе місце серед інших видів творчості, оскільки саме вона, як свідчать проведені нами дослідження, в найбільшій мірі визначає вектори динамічного розвитку всіх творчих процесів, які мають місце в суспільстві. Носієм педагогічної творчості є педагог (вихователь), який здійснює безпосередній вплив на розвиток кожної особистості. Тому з впевненістю можна стверджувати, що забезпечення творчої діяльності педагогічного колективу та керівника закладу загальної середньої освіти є досить важливим завданням всіх освітніх систем європейського та світового рівня. Достовірність такого висновку випливає із реалій сьогодення розвитку освіти. На це націлені також пріоритети соціально-економічного розвитку держави, які спрямовані на підвищення якості освіти, яка в свою чергу виступає головним чинником у відтворенні інтелектуального, духовного та економічного потенціалу суспільства. Це завдання всеціло покладається на освіту. Самоосвіта має прогнозувати розвиток творчого потенціалу педагогічного колективу та його керівника, цілісних орієнтацій, формування спектра життєвих компетентностей, адекватним соціокультурним реаліям.

Зважаючи на це, педагогічна творчість знаходиться у центрі наукових інтересів багатьох вітчизняних і зарубіжних науковців та дослідників. зокрема

дослідженням проблеми управління розвитком творчої діяльності педагогічних працівників та керівників закладів загальної середньої освіти займаються такі провідні вітчизняні науковці як: Н. Кузьміна, Ю. Бабанський, Н. Кічук, М. Поташник, О. Моїсеєва та інші. Особливо великий внесок у розбудову творчої педагогічної творчості зробили видатні психологи: Л. Вигодський, О. Леонт'єв, С. Рубінштейн. Багато уваги управлінню розвитком творчої діяльності педагогічного персоналу приділено у наукових дорогах сучасних теоретиків педагогіки: Ю. Азарова, С. Сисоєвої, В. Загвязинського, Н. Кузьміної, В. Кан-Калика, М. Нікандрова та інших. Вагомий внесок в розкриття поняття «педагогічна творчість», з точки зору процесу педагога, зробили: Ю. Бабанський, В. Кан-Калик, М. Ломова, М. Нікандров, Л. Рувинський, О. Піскунов, Н. Хмель та інші. Досліджували також поняття «педагогічна творчість» як інтегративну якість особистості вчителя: З. Левчук, Л. Лузіна, В. Лісовська та інші. Як критерій якісного становлення особистості вчителя – розглядав науковець Н. Кічук. Проблеми виховання і самовиховання творчої особистості як одному із напрямів педагогічної творчості в своїх наукових дорадах приділяє дослідник В. Андрєєв.

В цьому контексті особливої уваги заслуговує процес здійснення управління розвитком творчої діяльності педагогічного колективу та керівника закладу загальної середньої освіти. Проблеми розвитку творчої діяльності педагогічного колективу та керівника закладу загальної середньої освіти, розвитку здібностей, якостей, умінь, стилю мислення тощо, висвітлюються в багатьох фундаментальних дослідженнях. Серед них виділяються певні напрямки, які в найбільшій мірі висвітлюють окремі аспекти даної проблеми, а саме: вивчення творчої особистості, її потенційних можливостей, здібностей, властивостей, характерних рис (Б. Анан'єв, Д. Богоявленська, М. Лазарєв, В. Моляко, М. Поташник, Н. Посталюк). Підготовка до педагогічної творчості розуміється як розвиток у вчителів творчого педагогічного мислення та соціальної активності (В. Сагарда),

педагогічної креативності (В. Лісовська), формування творчого потенціалу особистості вчителя (Н. Кічук), професійної спрямованості свідомості мислення, діагностичної культури, здібностей до прогнозування, імпровізації, інноваційності (О. Левчук).

Вищесказане свідчить про те, що єдиного структурного вчення щодо управління розвитком педагогічної творчості педагогічного колективу на сьогоднішній день немає. Тому ця проблема потребує подальшого вивчення і дослідження, оскільки від творчого зростання педагогічного колективу і його керівника в значній мірі залежить ефективність і конкурентоспроможність закладу загальної середньої освіти.

Проведені дослідження наукових праць провідних вітчизняних науковців свідчать, що цей процес зумовлюють соціально-економічні перетворення, які вимагають відповідного оновлення (реформування) вітчизняної освітньої системи, прагнення педагогічних працівників до освоєння та застосування педагогічних нововведень тощо. На вдосконалення управління розвитком творчої діяльності педагогічного колективу та керівника закладу загальної середньої освіти в значній мірі також впливає конкуренція, яка має місце серед навчальних закладів, що виникла внаслідок впровадження в соціально-економічне і політичне життя країни ринкових відносин. Саме конкуренція стимулює пошук нових форм управлінської діяльності, методів організації навчально-виховного процесу, потребує удосконалення організаційно-педагогічного забезпечення управління творчою діяльністю педагогічного колективу, що в кінцевому підсумку сприяє зростанню іміджу закладу освіти.

Розглядаючи проблему управління розвитком творчої діяльності педагогічного колективу та керівника закладу загальної середньої освіти (який і повинен здійснювати це управління), ми повинні зосередити нашу увагу на тому, що головною рушійною силою творчої діяльності в освітньому середовищі є вчитель, оскільки суб'єктивний чинник є визначальним під час процесу творчості. Саме педагог, за словами дослідника Л. Рудика, є носієм

конкретних нововведень, їх творцем, модифікатором. Він (педагог) має значні можливості і необмежене поле діяльності для своєї творчої діяльності, оскільки він має змогу на практиці переконатись в ефективності наявних методик навчання і може коригувати їх. Може проводити докладну структурування досліджень навчально-виховного процесу, а також створювати нові методики. Основна умова такої діяльності – творчий потенціал педагога, який представлений сукупністю соціокультурних і творчих характеристик особистості, яка виявляє готовність вдосконалювати педагогічну діяльність, наявність внутрішніх засобів та методів, здатних забезпечити цю готовність.

Творчий потенціал педагога визначають як:

- творча здатність генерувати нові уявлення та ідеї;
- професійна установка на досягнення пріоритетних завдань освіти; вміння проектувати і моделювати свої ідеї на практиці;
- значна свобода дій і незалежність його у використанні конкретних методик, нове розуміння цінностей освіти, прагнення до змін, моделювання експериментальних систем;
- високий культурно-естетичний рівень, освіченість, інтелектуальна глибина і різнобічність інтересів педагога.

На перший план виступає неповторна своєрідність кожної особистості, самооцінка соціокультурного та інтелектуального рівня розвитку; вибір різних форм культурної, наукової, творчої активності.

Науковець В. Кремінь з даного приводу зауважує, що у сучасних педагогічних колективах, які вводяться в навчальний процес, новітні технології, нові форми роботи з учнями, удосконалюють практику і теорію навчання, виховання, розвитку особистості, реалізується талант кожного педагога і вихователя.

Отже розвиток творчих здібностей, творчого потенціалу педагогів завжди знаходиться в центрі уваги педагогічної науки та практики.

Зважаючи на важливість творчого потенціалу у вітчизняній освітній системі все більше піднімається питання про посилення управління розвитком творчої діяльності педагогічного колективу та керівника закладу загальної середньої освіти. В цьому випадку- це взаємодія керівника і педагогічного колективу з метою досягнення максимальної ефективності від спільності дій. Слід мати на увазі, що в управлінні провідне місце належить людському фактору.

Для здійснення такого управління (в залежності від обставин, що склались) можуть бути використані різні підходи. Слід зауважити, що останнім часом в управлінні педагогічним персоналом утверджується системний підхід. Цьому підходу, його застосуванню в управлінській діяльності багато уваги приділяють ряд провідних науковців і дослідників, зокрема: М. Кондаков, Ю. Конаржевский, В. Пікельна, Т. Шамова та інші. Згадані автори розглядають заклади загальної середньої освіти як соціально-педагогічної систему, яка, за їхнім твердженням, є соціально-зумовленою єдністю активно діючих учасників педагогічного процесу, духовних і матеріальних факторів, які мають забезпечити формування особистості, здатність до саморозвитку і самовдосконалення, що є досить важливим в умовах реформування освітньої системи. Адже тільки комплекс застосування ряду факторів зможе забезпечити високоефективну діяльність педагогічного колективу і керівника закладу загальної середньої освіти. Це дає підстави стверджувати, що творчий розвиток педагогічного колективу та керівника є запорукою ефективної діяльності закладу загальної середньої освіти.

За твердженням вітчизняних науковців Л. Даниленко, Л. Карамушки, Н. Кічук, М. Поташника і інших, управління розвитком творчої діяльності педагогічного колективу та керівника закладу загальної середньої освіти слід розпочинати зі створення організаційно-педагогічних умов. Аналіз наукових праць психолого-педагогічного спрямування провідних вітчизняних та зарубіжних науковців і дослідників, а також вирішення даної проблеми (мається на увазі проблеми управління розвитком творчої активності

педагогічного колективу та керівника закладу освіти) в практиці загальноосвітніх шкіл, дають змогу визначити такі основні умови, які безпосередньо сприяють творчій діяльності, самореалізація особистості вчителя, а саме:

- забезпечення можливості реалізації вчителем своїх здібностей у найважливішій сфері його життєдіяльності - трудовій, а саме: у навчально-виховному процесі, у пізнавальній роботі з учнями, у системі підвищення кваліфікації з метою самоутвердження вчителя, розвитку в нього почуття самоповаги;

- сприяння самовизначенню кожного вчителя в усіх сферах внутрішньошкільного життя через індивідуальний вибір;

- детальне вивчення найбільш значущих для вчителів видів громадської діяльності і сприяння вияву особистості кожного вчителя у певному виді громадської діяльності для його самовизначення, самоутвердження й самореалізації через них;

- створення творчої атмосфери, здорового морально-психологічного клімату в колективі;

- утвердження в колективі демократичного стилю спілкування, свободи критики, творчих дискусій;

- забезпечення вільного часу вчителя (реалізація у практичній діяльності ідей інтенсифікації праці, оптимізації навчально-виховного процесу, наукової організації праці) з метою створення умов для самореалізації особистості вчителя на дозвіллі, підвищення його загальної культури;

- своєчасна позитивна оцінка діяльності вчителя для розвитку в нього почуття задоволення;

- уміння керівника помічати, розвивати й цінувати неповторну творчу індивідуальність кожного вчителя;

- забезпечення соціального захисту вчителя в умовах ринкової економіки, матеріальних умов його життя й праці (диференційована заробітна

плата, обладнані методичний і навчальний кабінети, кімната емоційного розвантаження, домашня бібліотека тощо);

- забезпечення естетичних умов праці;
- раціональний розподіл роботи між працівниками школи з урахуванням їхньої кваліфікації, досвіду та ділових якостей;
- визначення найефективніших форм, методів і стилю управління, які відповідають особливостям роботи навчального закладу та діловим якостям адміністрації;
- вирішення питання поінформованості вчителів про досягнення педагогічної науки, передової педагогічної практики, науково-методичної літератури [35].

Крім всього іншого вищесказаного, на основі проведених нами досліджень, ми можемо стверджувати, що процес управління розвитком творчого потенціалу педагогічного колективу спирається на 3 основні компоненти процесу управління: прогнозування (метод, в якому використовується як накопичений у минулому досвід, так і поточні припущення щодо майбутнього з метою його визначення, результат - картина майбутнього, яку можна застосовувати як основу для планування), планування (підготовчий етап кожного управлінського циклу, тому йому відводять одне з важливих місць у системі управління школою та розвитку творчого потенціалу педагогічного колективу), мотивацію (урахування і корекція інтересів педагогів з метою надання їм можливості реалізувати ці інтереси в процесі роботи).

В цьому відношенні, кінцевою є теорія американського дослідника К. Мейо, який розробив і запропонував суспільству теорію людських відносин, згідно якої:

1. Люди в основному вмотивовані соціальними потребами й відчувають свою індивідуальність завдяки своїм відносинам з іншими людьми у колективі.

2. Робота певною мірою втратила привабливість внаслідок науково-технічної революції (НТР), і тому людині варто шукати задоволення в соціальних відносинах та соціальному сприйнятті.

3. Люди більш чутливі до соціального впливу груп рівних їм людей, ніж до спонукань і контролю з боку керівників.

4. Працівник реагує на розпорядження керівника, якщо останній приділяє увагу його соціальним потребам і його бажання бути почутим.

5. Фактор співпраці в групі є надзвичайно важливим. Неформальні відносини між людьми в процесі виробництва являють собою силу, з якою керівники не можуть на рахуватися.

6. Необхідно відмовитись від авторитарного управління й переходити до «менеджменту участі» [78].

Однією із важливих умов управління розвитком творчої діяльності педагогічного колективу та керівника закладу загальної середньої освіти є планування роботи з кадрами, джерелами якого є результати проведеного аналізу навчально-виховного процесу, в результаті якого були виявлені основні проблеми, що стосуються педагогічної діяльності колективу навчального закладу, його керівника, а також вивчення особистості кожного вчителя з метою виявлення його творчого потенціалу.

Саме на це повинна бути націлена увага керівника закладу загальної середньої освіти, діяльність якого є багатоплановою. Вона поєднує діяльність з визначення основних цілей навчального закладу, а також шляхи їх досягнення, стратегії розвитку, це: і вплив на підлеглих (педагогічний колектив), і виконання певних функцій (управління), як по відношенню до підлеглих і навчального закладу в цілому, так і до вищих органів. Нарешті, діяльність керівника (директора) освітнього закладу передбачає і певний тип спілкування у стосунках з особами-учасниками управлінських відносин (педагогічним колективом). При цьому керівник повинен мати владу, тобто можливість впливати на підпорядкованих йому педагогічний колектив, з метою його залучення до творчої діяльності. Керівний вплив і влада залежить

як від особистості (педагога), на яку спрямований цей вплив, так і від ситуації, яка склалася, так і від якостей керівника.

Залежність влади від особистості, на яку спрямований управлінський вплив (керівника навчального закладу), полягає ще і в тому, що кожна людина (педагогічний працівник) через свої психологічні особливості по-різному реагує на вплив керівника, а, отже, відповідно поводить себе. У такому випадку керівник, який бажає на високому організаційному рівні управляти розвитку творчого потенціалу педагогічного колективу повинен проявити високу професійну компетентність і вміння знайти ефективні важелі впливу на педагогічних працівників.

Одним із важливих умов ефективного управління розвитком творчого потенціалу педагогічного колективу – це вміння на високому науковому рівні здійснювати процес управління планування роботи з кадрами, джерелами якого є аналіз навчально-виховного процесу, виявлення основних проблем, пов'язаних із процесом здійснення управління розвитком творчого потенціалу педагогічного колективу, а також вивчення особистості кожного педагогічного працівника з метою виявлення його творчого потенціалу.

Виходячи із вище сказаного, ми вважаємо, що введення до обов'язкових параметрів визначення якості освітньої діяльності навчального закладу, рівня розвитку творчих можливостей учителів і педагогічного колективу є, сьогоднішній день, актуальним та достатньо перспективним, враховуючи при цьому роль і значення педагогічних інновацій у сучасній педагогічній практиці. Але, як свідчить досвід та практика, визначення такого рівня передбачає серйозну, глибоку та систематичну методичну роботу з педагогічним колективом навчального закладу. На зміну формалізму, який має місце у вітчизняній школі, в оцінці діяльності педагогічного працівника і педагогічного колективу навчального закладу мають прийти сучасні об'єктивні методи вимірювань, які ґрунтуються на кваліметричній основі, і спрямовані на стимулювання їхнього свідомого саморозвитку,

самовдосконалення, формування мотивації педагогічних працівників до творчої діяльності.

Наявність об'єктивного оцінювання професійної (творчої) діяльності педагогічного колективу закладу загальної середньої освіти дасть можливість не тільки планувати творче зростання кожного педагогічного працівника, а й забезпечить планомірне зростання якості їхньої професійної діяльності, що є досить важливим в сучасних умовах.

При складанні (розробці) перспективного й річного (поточного) плану діяльності закладу загальної середньої освіти необхідним є здійснення планування розвитку педагогічної творчості колективу як одного з напрямів роботи з кадрами. Таким планом передбачається:

- вивчення досягнень психолого-педагогічної науки, передового досвіду;
- різні форми роботи для розвитку колективної творчості вчителів;
- виявлення творчих пошуків учителів при проведенні атестації;
- надання вчителям допомоги при складанні особистого творчого плану;
- виступи вчителів на методичних об'єднаннях, педагогічних читаннях тощо;
- відкриті уроки для обміну досвідом;
- колективні заходи щодо підвищення культурного рівня вчителів;
- матеріальне й моральне заохочення вчителів [39].

У ході здійснення планової роботи особливу увагу слід звернути на розвиток колективної творчої діяльності вчителів, основними формами роботи якої вважаємо такі: педагогічна рада; науково-практичні, теоретичні, читацькі конференції; засідання круглого столу; дискусії; методичні об'єднання; творчі групи (мікрогрупи, тимчасові об'єднання вчителів); обговорення відвіданого уроку чи позакласного заходу; науково-дослідницька робота вчителів; художня самодіяльність.

Управління розвитком творчої діяльності педагогічного колективу та керівника закладу загальної середньої освіти, за твердженням науковців І. Мартинюка [44], С. Сисоєва [57], В. Маляко, О. Музики [23], Б. Тевліна [64],

Р. Ткача [67], Л. Овсянецької [48], І. Кучерявого, О. Клепнікова [39], О. Захаренко [22] і інших, передбачає регулювання стосунків у колективі. Тому, на наш погляд, досить суттєвим у ході здійснення процесу навчальним закладом налагоджувати в педагогічному колективі всебічного вивчення механізму [39].

Говорячи про ситуацію успіху, А. Белкін вважає, що з педагогічної точки зору успіх – це таке цілеспрямоване організоване сполучення умов, при яких створюється можливість досягти значних результатів у діяльності як окремо взятої особистості, так і колективу в цілому. [78].

На основі проведеного нами дослідження, ми можемо зробити висновок про те, що на процес управління розвиток творчої діяльності педагогічного колективу та керівника закладу загальної середньої освіти великий вплив здійснюють особистісні якості, професійна компетентність, загальна культура і авторитет керівника. Важливими чинниками, які здійснюють безпосередній вплив на розвиток творчого потенціалу педагогічного колективу є такі організаційно-управлінські параметри: психологічний мікроклімат в колективі; оточення; організаційна та корпоративна культура керівника освітнього закладу; матеріально-технічна база, стиль керівництва; рівень соціального розвитку трудового колективу; система стратегічного й оперативного планування; організаційна структура закладу тощо.

ВИСНОВКИ

Сучасний характер суспільного розвитку висуває нові вимоги до посади керівника навчального закладу, його управлінської компетентності та культури взаємодії з педагогічними персоналом. Саме на це націлений зміст і основні положення «Національної доктрина розвитку освіти України XXI століття», яка передбачає пріоритетні в управлінні закладами освіти принципи гуманізму, демократії, колегіальності, співуправління, поваги та довіри до персоналу. Гуманістична парадигма управління закладом освіти полягає в реалізації ідей людського виміру: повага до прав і гідності людини, турбота про її благо та розвиток, створення належних умов для різнобічної діяльності. У цьому контексті велика увага приділяється особистості, її розвитку, самореалізації.

Політика в галузі освіти спрямована на підготовку керівника-професіонала, який поєднує фундаментальні теоретичні знання й практичні уміння, гуманістичні переконання та здатність до інновацій. Такий стан теорії та практики менеджменту в освіті вимагає розв'язання низки суперечностей, насамперед: між вимогами сучасності до змін в управлінні закладом освіти та незавершеністю розроблення теоретико-методологічного підґрунтя інноваційного менеджменту; між необхідністю впровадження інноваційних гуманістичних технологій управління та недостатньою готовністю до цього керівників [41].

Як висновок, ми можемо стверджувати, що питання взаємодії керівників і персоналу закладів загальної середньої освіти на сьогоднішній день є досить актуальним.

Зважаючи на актуальність даної теми, нами були проведені дослідження, які стосуються питань особливостей діяльності та взаємодії керівників і персоналу закладів загальної середньої освіти, що дозволяє нам зробити наступні висновки:

- керівник закладу загальної середньої освіти був винен постійно бути прикладом у дотриманні законності та дисципліни; вивчати індивідуальні якості підлеглих; дбати за згуртованість колективу тощо;
- пріоритетним в управлінні закладами освіти є принципи гуманізму, демократії, колегіальності, співуправління, поваги та довіри до персоналу;
- від стилю управління керівника в значній мірі залежить готовність персоналу освітнього закладу до співпраці та взаємодії;
- важливим кроком до взаємодії керівника з персоналом освітнього закладу є: модернізація системи управління, використання мотиваційного підходу, задоволення власних потреб працівників;
- стимулюючим фактором до співпраці керівника та персоналом педагогічного персоналу є: конкуренція, впровадження нововведень, розвиток творчих здібностей, використання системного підходу.

На основі проведеного нами дослідження, ми можемо зробити висновок про те, що на процес управління розвиток творчої діяльності педагогічного колективу та керівника закладу загальної середньої освіти великий вплив здійснюють особистісні якості, професійна компетентність, загальна культура і авторитет керівника. Важливими чинниками, які здійснюють безпосередній вплив на розвиток творчого потенціалу педагогічного колективу є такі організаційно-управлінські параметри: психологічний мікроклімат в колективі; оточення; організаційна та корпоративна культура керівника освітнього закладу; матеріально-технічна база, стиль керівництва; рівень соціального розвитку трудового колективу; система стратегічного й оперативного планування; організаційна структура закладу тощо.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Акцораева Н.Г., Солдатов О. М. Організаційне поведінку: Навчальний посібник. Йошкар-Ола: МарГТУ, 2004, с. 98-101.
2. Аткинсон М., Рае Т. Чойс. Пошаговая система коучинга: Наука и искусство коучинга. Пер. с англ. Киев : Изд-во Companion Group, 2009. 256 с.
3. Балл Г.О. Духовність професіонала і педагогічне сприяння її ставленню: орієнтири психологічного аналізу // Професійна освіта: педагогіка і психологія / За ред. Т. Левицького, І. Зязюна, І. Вільш, Н. Ничкало. Ченстохова; Київ, 2000.
4. Блохіна І.О. Організаційна культура в освітньому процесі: значимість освітнього середовища / І.О. Блохіна // Збірник наукових праць Інституту психології ім. Г.С. Костюка АПН України / За ред. С.Д. Максименка, Т. VIII, част.9. К., 2006. С. 33-41.
5. Блохіна І.О. Основні концептуальні підходи до визначення структурно-змістовних компонентів організаційної культури / І.О. Блохіна // Науковий часопис НПУ ім. М.П. Драгоманова. Серія №12. Психологічні науки: Зб. наукових праць. К.: НПУ імені М.П. Драгоманова, 2006. № 11 (35). С. 54-59.
6. Блохіна І.О. Розвиток креативності як складової когнітивного компоненту професійно-етичних настановлень майбутніх керівників підрозділів ВНЗ / І.О. Блохіна // Етичні та духовні засади розвитку людини і суспільства: Тези XI науково-практичної конференції (26-27 травня 2011р., м. Київ, Україна). К.: «Арктур-А», 2011. С. 57-60.
7. Васянович Г. П. Педагогічна етика : навчально-методичний посібн. / Г.П. Васянович. Львів : Норма, 2005. 343 с.
8. Верещагіна Л.А., Кареліна І.М. Психологія потреб та мотивація персоналу: Наукове видання. – Х.: Вид.-во Гуманітарний центр, 2002.
9. Відомості Верховної Ради України (ВВР), 2000. – N 46. – ст. 393.

10. Вірковський А.П. Інноваційна діяльність педагога і студента як умова формування інноваційної культури / А.П. Вірковський// Вісн. Житомир. держ. ун-ту ім. І. Франка, 2005. Вип. 24. С. 49-51.
11. Власова О.І. Соціальна психологія організацій та управління. Підручник/ Власова О.І., Никоненко Ю.В. К.: Центр учбової літератури, 2010. 398 с.
12. Гірняк О.М., Лазановський П.П. Менеджмент: теоретичні основи і практикум: Навчальний посібник для студентів вищих закладів освіти. К.: «Магнолія плюс», Львів: «Новий світ-2000», 2003. 336 с.
13. Даниленко Л.І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи. Монографія / Л. І. Даниленко. 2-е вид. К.: Логос, 2002.
14. Енциклопедія освіти/ Акад.пед. наук України; гол. редактор В.Г.Кремень.-К.:Юрінком Інтер, 2008. 1040 с.
15. Жарова Є.Ю. Довірчі відносини з персоналом: плюси і мінуси // Відділ кадрів, 2008. № 4. С. 24-28.
16. Забродін Ю.М. Психологія особистості та управління людськими ресурсами: Навч.метод. посібник. Л.: Фінстатінформ: КноРус, 2002.
17. Залевський Г.В. Теорія суб'єкта і фіксовані форми поведінки // Психологічний журнал, 2003. № 3. С. 32-36.
18. Завалевський Ю.І. Особистісно орієнтований підхід у формуванні конкурентоспроможного фахівця / Ю.І. Завалевський, Н. С. Савінова. Рівне: РДГУ, 2008. 249 с.
19. Закон України «Про загальну середню освіту» [Електроний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/651-14>.
20. Занюк С.С. Психологія мотивації: Навч. посібник. К.: Либідь, 2002.
21. Закон України «Про освіту» від 05.09.2017 № 2145-VIII // Відомості Верховної Ради України, 2017. № 38-39. С. 380.

22. Захаренко О.А. Слово до нащадків/ О.А.Захаренко.-К.: СПД Богданов А.М., 2006.-216с.
23. Здібності, творчість, обдарованість: теорія, методика, результати досліджень / За ред. В.О. Моляко, О.Л. Музики. Житомир: Вид-во Рута, 2006. 320 с.
24. Зязюн І.А. Концептуальні засади теорії освіти в Україні // Педагогіка і психологія професійної освіти. 2000. № 1.
25. Зязюн І. Аксиологічні ресурси педагогічної дії / І. Зязюн // Етика і естетика педагогічної дії: зб. наук. пр. / Інститут педагогічної освіти і освіти дорослих НАПН України; Полтавський національний педагогічний університет імені В.Г. Короленка, Випуск 1. К. ; Полтава : ПНПУ імені В.Г. Короленка, 2011. С. 9-24.
26. Іванченко А.А. Вплив креативності на психофізіологічні функції організму/ А.А. Іванченко// Проблеми загальної та педагогічної психології, т. XII, ч.7. С. 158-135.
27. Іванченко А.О. Духовність як потенційна сутність креативного росту особистості/А.А. Іванченко//Проблеми загальної та педагогічної психології: Збірник наукових праць інституту психології ім. Г.С.Костюка НАПНУ, т. XII, ч.3. С. 179-186.
28. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Міленіум, 2003, 344 с.
29. Карамушка Л.М. Психологія управління: Навч. посібник. – К.: Міленіум, 2003. 344 с.
30. Карамушка Л.М., Шевченко А.М. Організаційна культура загальноосвітніх навчальних закладів: науково-методичний посібник / Л.М. Карамушка, А.М. Шевченко. Біла Церква : КОПОПК, 2013. 104 с.
31. Ковальов В.І. Мотиви поведінки і діяльності. К.: Наука, 1998.
32. Колот А.М. Мотивація персоналу: Підручник. К.: КНЕУ, 2002.
33. Колот А.М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: Навч. посіб. К.: Вид-во КНЕУ, 1998.

34. Конаржевський Ю. А. Менеджмент та внутрішньошкільне управління / Ю.А. Конаржевський. Д.: Центр «Пед. пошук», 2000.
35. Конаржевський Ю.А Менеджмент і внутрішньошкільне управління. К.: Центр педагогічний пошук, 2000, 24 с.
36. Корогод Н.П. Управління системою науково-методичної роботи в технікумах: Навч. посіб. Дніпропетровськ: Пароги, 2005. 143 с.
37. Кремень В.Г. Національна освіта як соціокультурне явище // Учитель. 1999. № 11-12.
38. Кремень В.Г. Якісна освіта як вимога ХХІ століття / В.Г. Кремень // Проблеми та перспективи національної гуманітарно-технічної еліти : збірник наукових праць / [за ред. Л.Л. Товажнянського, О.Г. Романовського]. Харків: НТУ “ХП”, 2007. Вип. 15-16 (19-20). С. 3-10.
39. Кучерявий І.Т., Клепніков О.І. Творчість – основа розвитку потенційних джерел особистості: Навч. посібник/ І.Т.Кучерявий, О.І.Клепніков. К.: Вища школа, 2000. 288с.
40. Лук'янчук А.М. Мотивація професійної діяльності педагогічних працівників: Методичні рекомендації. Біла Церква: БІПО ДЗВО УМО, 2020 . 16 с.
41. Мармаза О.І. Гуманістичний контент удосконалення взаємодії керівника закладу освіти з персоналом / О. І. Мармаза // Джерело педагогічних інновацій : наук.-метод. журн. / Харків. акад. неперерв. освіти ; [голов. ред. Л. Д. Покроєва]. Харків. : ХОНМІБО, 2021. Вип. № 2 : Формуємо партнерську взаємодію. С24-28.
42. Мармаза О.І. Інновації в менеджменті освіти: монографія. Харків : Основа, 2019. 128 с.
43. Мармаза О.І. Менеджмент освітньої організації / О.І. Мармаза. Х.: ТОВ «Щедра садиба», 2017. 126 с.
44. Мартинюк І. О. Творчий потенціал і самореалізація особистості. Психологія і педагогіка життєтворчості/ І.О.Мартинюк. К.- 1996. 792 с.

45. Маслов В.І. Теорія та методика організації безперервного підвищення кваліфікації керівників шкіл/В. І. Маслов. К.: ЦППККО, 1990.
46. Національна доктрина розвитку освіти у XXI столітті.К.: Вид-во «Шкільний світ», 2001.
47. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>
48. Овсянецька Л. Творчий потенціал людини: соціально-психологічна парадигма/Л. Овсянецька // Соціальна психологія. 2004. № 2. С. 140- 145.
49. Організація та розбудова громадсько активної школи як осередку розвитку громади: навч.-метод. посібник / [Г. Єльнікова, Л. Даниленко, Н. Клокар, Т. Сорочан, Н. Софій та ін.] / За заг. ред. Г. Єльнікової; Всеукраїнський фонд «Крок за кроком». К. : СПД-ФО Парашин К.С., 2007. 172 с.
50. Освітній менеджмент. Навчальний посібник, За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки, К.: Шкільний світ, 2003. 400 с.
51. Основи педагогічної творчості вчителя: Навчально-тематичний план і програма курсу для педагогічних спеціальностей вищих навчальних закладів /Укл. С.О. Сисоєва, В.І. Барко, І.В. Бушовський та ін. К., 1991. 32 с.
52. Петренко І.В. Психологічні механізми розгортання соціального діалогу в освітньому просторі / І. В. Петренко // Актуальні проблеми психології, 2014. Т. 5, Вип. 14. С. 170-176.
53. Пікельна В.С. Теоретичні основи управління (Школазнавчий аспект): Метод. посібник / В.С.Пікельна. К.: Вищ.шк., 1990. 175с.
54. Поташник М.М. Педагогическое творчество: проблемы развития и опыт: Пособие для учителя. К., 1988. С.5-60.
55. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року. Розпорядження Кабінету Міністрів України № 988-р від 14

грудня 2016 р.; Концепція // Офіційний вісник України, 2017 р. № 1. С. 84 / Офіційний сайт Верховної Ради України. [Електронний ресурс]. Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80>.

56. Психологія і педагогіка життєтворчості: Навчально-методичний посібник (ред. рада: В.Даній (голова), Г.М.Несен (заст. голови), Л.В.Сохань, І.Т.Єрмаков (наук. ред). та ін. К., 1996. 792 с.

57. Сисоєва С.О. Основи педагогічної творчості: Підручник/ Сисоєва С.О. К.: Міленіум, 2006. 344 с.

58. Сисоєва С. О. Педагогічна творчість у науковому просторі педагогіки / С.О. Сисоєва // Філософія педагогічної майстерності : зб. наук. праць / [редкол. Н. Г. Ничкало (голова) та ін.]. Київ ; Вінниця : ДОВ "Вінниця", 2008. С. 51-58.

59. Сидоренко Т. Творчість у діяльності вчителя // Рідна школа, 2001. №5. С.55-57.

60. Семенов Ю. Особистісно-діловий потенціал ефективного керівника в контексті організаційної культури // Людина і праця, 2008. № 5. С. 48-52.

61. Сисоєва С.О. Основи педагогічної творчості вчителя: Навчальний посібник. К.: ІСДОУ, 1994.112 с.

62. Станіславська М.В. Психологічні особливості організаційної культури як чинника вибору особистістю майбутнього місця роботи/ М.В. Станіславська//Актуальні проблеми психології. – Том 1: Організаційна психологія. Економічна психологія. Соціальна психологія. Вип. 31-32. Збірник наукових праць/ За ред. С.Д. Максименка, Л.М. Карамушки. К.: Вид-во «А.С.К.», 2011. 360 с.

63. Сущенко А.В. Декотрі концептуальні положення виховання гуманних стосунків у шкільному педагогічному процесі // Педагогіка і психологія. 1999. №1.

64. Тевлін Б. Актуалізація і розвиток потенціалу педагогічних працівників / Бастіан Тевлін //Школа. 2007.№1.С.17-22.

65. Тіхонова Н.Г. Становлення та розвиток взаємозв'язку школи, сім'ї і громадськості у вихованні учнів / Н.Г. Тіхонова // Народна освіта, 2016. Вип. 2. С. 66-72.
66. Тимошко Г.М. Сучасні наукові погляди на організаційну культуру керівника ЗНЗ в міждисциплінарному аспекті [Електроний ресурс] / Г. Тимошко // Теорія та методика управління освітою, 2013. – Вип. 10. – Режим доступу: <http://tme.umo.edu.ua/docs/10/51.pdf>.
67. Ткач Р.В. Психологічні особливості творчої активності особистості/. Р.В.Ткач. Запоріжжя: В-во ЗДІА, 1999. 24 с.
68. Токарева Н.М. Психологічні виміри діалогізації сучасного освітнього простору / Н.М. Токарева // Проблеми сучасної психології, 2018. Вип. 40. С. 373-384.
69. Топузов О.М. Соціальне співробітництво в системі загальної середньої освіти . Український педагогічний журнал. № 3 (2018), 2018. С. 48-59.
70. Управління розвитком школи/За ред. М.М. Поташника та В.С. Лазарева. К.: Нова школа, 1995.
71. Філіпчук Г. Освітній аспект державно-громадянського діалогу / Г. Філіпчук // Українознавство, 2013. № 1. С. 170–174.
72. Цина А. Соціальне партнерство як принцип законодавчого та нормативно-правового забезпечення охорони праці в галузі освіти / А. Цина // Витоки педагогічної майстерності. Серія : Педагогічні науки, 2012. Вип. 9. С. 310-315.
73. Черепанова С.О. Філософія освіти: буття людини в універсумі культури // Діалог культур: Україна у світовому контексті. Філософія освіти: Зб. наук. праць. Львів, 1999. Вип.4.
74. Шамова Т.І. Менеджмент в управлінні школою: навч. посібник для слух. сист. ППК організаторів освіти / Т.І. Шамова, Н.В. Немова, К.Н. Ахлестін та ін; за ред. Т.І. Шамовою. К.: ІПП «Видавництво Магістр», 1995.

75. Шевцова Ю.О. До питання управління сучасним загальноосвітнім навчальним закладом. Підготовка менеджерів освітньої галузі в умовах децентралізації управлінських структур: світовий досвід / Матеріали Всеукраїнської (з міжнародною участю) науково-практичної конференції, м. Херсон, 10–11 листопада 2016 р. Херсон: «Видавничий дім «Гельветика», 2016. 208 с.

76. Шевченко Н.В. Соціальне партнерство в освіті: конфліктний підхід як методологічна орієнтація / Н.В. Шевченко // Вісник Національної юридичної академії України імені Ярослава Мудрого. Сер. : Філософія, філософія права, політологія, соціологія, 2013. № 3. С. 160-168..

77. Менеджмент у державному управлінні: особлива частина: навч. посіб. / Петков В.П., Петков С.В., Наливайко Л.Р., Комісаров О.Г., та ін.; за заг. ред. Петкова В.П. К.: КНТ, 2017. 216 с.

78. Рудик Л.М. Теоретичні аспекти управління розвитком творчого потенціалу педагогічного колективу загальноосвітнього навчального закладу. Збірник матеріалів всеукраїнської студентської науково-практичної он-лайн конференції: «Сучасна студентська наука як основа майбутнього потенціалу української нації» Київ, 2022. С. 44-54.