

культурних і духовних цінностей українського народу, його історико-культурного надбання і традицій, державної мови та державних символів України, турботи про спільне благо, природу, збереження і шанування національної пам'яті, формування активної громадянської позиції;

– формування зацікавленості службою в ЗСУ, готовність до захисту України, виконання конституційного і громадянського обов'язку із захисту національних інтересів, цілісності, незалежності України, становлення її як правової, демократичної, соціальної держави;

– формування компетенцій, необхідних для захисту Вітчизни, служби у Збройних силах України;

– збереження стабільності в суспільстві, соціальному й економічному розвитку країни, зміцнення її обороноздатності та безпеки;

– створення ефективної системи національно-патріотичного виховання молодших школярів;

– згуртування зусиль суспільних інституцій у справі виховання підростаючого покоління [7, с. 567].

Висновки. Отже, національно-патріотичне виховання учнів в умовах Нової української школи дає можливість формувати у майбутніх громадян патріотичне мислення та свідомість, а також розвивати інтелект задля активної участі в навчально-пізнавальній діяльності, виробляти активну громадську позицію та реалізувати її.

Література

1. Концепція національно-патріотичного виховання. URL: <http://nvk59.sadok.zt.ua/konczepczyia-naczionalno-patryotychnogo-vyhovannya-v-systemi-osvity-ukrayiny/> (дата звернення: 18.01.2023).
2. Національно-патріотичне виховання у закладах освіти : рекомендації. URL: <https://pon.org.ua/novyny/7258-naconalno-patrotichne-vihovannya-u-zakladah-osviti-rekomendacyi.html> (дата звернення: 21.01.2023).
3. Нова українська школа: концептуальні засади реформування середньої школи. Київ : М-во освіти і науки України, 2016. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf> (дата звернення: 20.01.2023).
4. Національно-патріотичне виховання. Київ : М-во освіти і науки України. URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/pozashkilna-osvita/vihovna-robotata-zahistprav-ditini/nacionalno-patriotichne-vihovannya> (дата звернення: 19.01.2023).
5. Національно-патріотичне виховання. URL: http://osvita-mrk.gov.ua/pozaklasni_zanyattya/nacionaljno-patriotichne_vihovannya/ (дата звернення: 16.11.2022).
6. Національно-патріотичне виховання дітей та молоді : навч. посіб. Київ : ОВК, 2016. 199 с.
7. Докукіна О. М. Національне виховання дітей і учнівської молоді : енциклопедія освіти. Київ : Юрінком Інтер, 2008. 567 с.
8. Бех І. Д., Чорна К. І. Ключові напрями українського патріотичного виховання дітей та учнівської молоді : наук.-метод. посіб. Київ, 2022. 18 с.

УДК 373.5.091

Г. Я. Лук'ячук,
старший викладач кафедри менеджменту освіти ВШПО

Розвиток управлінської культури керівника закладу освіти в процесі автономізації

Проаналізовано, як складові та окремі види управлінської культури керівника закладу освіти розвиваються в процесі його автономізації. Також з'ясовано, в яких видах автономії більшою чи меншою мірою проявляються певні види управлінської культури керівника, та типові прояви її відсутності.

Ключові слова: управлінська культура керівника; менеджерська культура керівника; автономія закладу освіти; види автономії; види управлінської культури.

Lukianchuk H. Ya. Development of Managerial Culture of the Head of an Educational Institution in the Process of Autonomization.

The article analyzes how the components and individual types of managerial culture of the head of an educational institution develop in the process of its autonomization. It is also found out in which kinds of autonomy certain types of managerial culture of the head are more or less manifested, and typical manifestations of the lack of managerial culture of the head of an educational institution.

Keywords: executive culture of the head; managerial culture of the head, autonomy of the educational institution, types of autonomy, types of managerial culture.

Постановка проблеми. З прийняттям Законів України «Про освіту» і «Про загальну середню освіту»

значно збільшилась академічна, кадрова, фінансова та організаційна автономія закладів освіти. Автономія

не лише забезпечує школі широку свободу в самоврядуванні та прийнятті важливих управлінських рішень, але й покладає велику відповідальність за власні прийняті рішення з різних видів автономії.

Надання свободи закладу освіти приводить до посилення відповідальності педагогічних колективів, координації зусиль школи та батьків. Самоврядування – необхідна умова ефективної школи, де управлінські рішення приймаються на основі реальної ситуації, виражено, з урахуванням позицій зацікавлених осіб та учасників освітнього процесу. В умовах автономії закладу освіти також посилюється участь громади та батьків у житті школи. Можливість самостійно розпоряджатися коштами сприяє ефективному використанню основних фондів, створенню бюджетів розвитку на конкретні потреби конкретної школи.

Реформа української школи в менеджменті проявляється в: управлінні системою освіти; державно-громадському партнерстві; громадському нагляді за роботою освітніх закладів; оптимізації управлінських процесів; здійсненні справедливого фінансування; ефективному керуванні ресурсами; прозорості управлінських процесів; децентралізації та де бюрократизації діяльності закладів освіти і галузі загалом.

Автономізація як процес вимагає від керівника закладу освіти цілого ряду змін – як у самих формах діяльності, так і в управлінській культурі.

Огляд літератури. Загальні питання розвитку управлінської культури розглядали такі вчені: Г. А. Дмитренко, Г. В. Єльнікова, І. В. Іванова, Марк Генсон, А. П. Мар'яненко, А. А. Погорадзе, О. Я. Савченко, Г. Тульчинський, Г. Хофстеде, В. М. Шепель, Н. Ю. Щербаков, С. В. Королюк, Н. В. Василенко. Функціями культури, на їх погляд, є: пізнавальна, комунікативна, регулятивна, прогностична, ціннісно-орієнтаційна, які характеризують діяльність людини.

С. В. Королюк вважає, що управлінська культура – це «різновид професійної культури, який складається з політичної, правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культур і є інтегративним утворенням щодо системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління». Кожен з видів культури реалізується через компоненти: когнітивно-оперативний (система знань та вмінь), особистісний (система особистісних та професійних якостей), мотиваційно-ціннісний (система мотивів і цінностей) [3].

Виклад основного матеріалу. На прикладі менеджерської культури найбільшою мірою можна проілюструвати ті розвиткові зміни, що вимагає процес автономізації закладу освіти від його керівника.

Менеджерська культура керівника характеризується: наявністю знань і вмінь з науково-теоретичних основ управління; різноманітних форм методичної роботи з педагогічними кадрами; принципів добору, навчання, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів; змісту і технології атестації педагогічних кадрів; форм і методів формування, розвитку та організації роботи педагогічного колективу.

Цей вид культури вимагає наявності у керівника певних умінь, як-от: установлювати рівень педагогічної майстерності вчителів; здійснювати диференційований підхід до оцінки роботи кадрів; прогнозувати і здійснювати підготовку авторів кращого педагогічного досвіду; застосовувати форми внутрішнього шкільного керівництва колективом; володіти методами діагностики; регулювати діяльність колективу, здійснювати його розвиток; раціонально здійснювати добір та розподіл кадрів; стимулювати професійну діяльність педагогів; запроваджувати інноваційні процеси у діяльність школи.

Мотиви та цінності управлінської діяльності тут виявляються у можливості допомагати розвитку творчого потенціалу педагогічних кадрів, добирати і розподіляти кадри, керувати навчально-виховним процесом.

Особливостями менеджерської культури можна вважати наявність таких рис, як: творчість, лідерство, єдність слова і діла, інноваційність, здатність до ризику.

На основі наукових досліджень різних авторів можна визначити найбільш значущі якості керівника, необхідні при набутті школою автономії: забезпечення чіткого керівництва шляхом установлення зрозумілих цілей і норм, повідомлення групових завдань, залучення людей і встановлення завдань та прийняття рішень, ясного і ретельного пояснення завдань, що за потреби можуть делегуватися; підтримка відкритого двостороннього спілкування, чесності, прямоти і діловитості, створення атмосфери відвертості й довір'я; готовність навчати на практиці, підтримувати людей, допомагати і бути їм корисним, допускати тільки конструктивну критику, справедливо підтримувати просування кадрів; схвалення хорошої роботи публічно, а нечаста критика – індивідуально, відзначення відповідною винагородою за якість виконаної роботи;

Аналіз вагомості прояву видів управлінської культури у різновидах автономії закладу освіти

Вид культури	Вид автономії			
	організаційна (о. а.)	академічна (а. а.)	кадрова (к. а.)	фінансова (ф. а.)
Політична	+	+	+	+
Правова		+	+	+
Адміністративна	+		+	
Менеджерська	+		+	+
Організаційна	+		+	+
Соціально-психологічна	+		+	
Інформаційна	+	+	+	
Комунікаційна	+		+	
Економічна	+		+	+

Таблиця 2

Вплив видів автономії закладу освіти на розвиток управлінських компетентностей його керівника

Знання	Вміння	Здатності (мотиви)	Цінності
– науково-теоретичних основ управління (о. а.; к. а.); – різноманітних форм методичної роботи з педагогічними кадрами (о. а.; к. а.); – принципів добору, навчання, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів (к. а.); – змісту і технології атестації педагогічних кадрів (о. а.; к. а.); – форм і методів формування, розвитку та організації роботи педагогічного колективу (к. а.; о. а.)	– встановлювати рівень педагогічної майстерності вчителів (к. а.; о. а.; ф. а.); – здійснювати диференційований підхід до оцінки роботи кадрів (к. а.; ф. а.); – прогнозувати і здійснювати підготовку авторів кращого педагогічного досвіду (к. а.; о. а.); – застосовувати форми внутрішньошкільного керівництва колективом (к. а.; о. а.; а. а.); – володіти методами діагностики (к. а.; о. а.; а. а.); – регулювати діяльність колективу, здійснювати його розвиток (к. а.; о. а.; ф. а.; а. а.); – раціонально здійснювати добір та розподіл кадрів (к. а.; о. а.); – стимулювати професійну діяльність педагогів (к. а.; ф. а.); – запроваджувати інноваційні процеси у діяльність школи (к. а.; ф. а.; а. а.)	– допомагати у розвитку творчого потенціалу педагогічних кадрів (к. а.; о. а.); – здійснювати добір і розподіл кадрів (к. а.; о. а.; ф. а.); – керувати освітнім процесом (о. а.; а. а.)	– повага до людини; – життя і здоров'я учасників освітнього процесу; – колегіальність у прийнятті управлінських рішень; – забезпечення правових основ управління

встановлення регуляторів поведінки, щоб доводити до кінця дії і розв'язання важливих проблем, надавати співробітникам зворотну інформацію щодо виконаної ними роботи; вибір саме тих людей, які потрібні в штаті установи, виключно за професійними якостями; розуміння фінансових наслідків рішень; підтримка і просування інновацій і нових ідей; за необхідності оголошення ясних коротких директив; постійний доказ високого рівня порядності, прояв емпатії до підлеглих.

Автономія закладу освіти це не лише великий рівень свободи, але, в першу чергу, велика міра відповідальності. Так, здійснюючи управлінську діяльність в рамках кадрової автономії, керівник не лише має право приймати на посаду працівника, але й брати на себе відповідальність за якість виконання ним посадових обов'язків. Тому керівник має працювати над розвитком володіння методами виявлення рівня його професіоналізму, навиками роботи з діагностикою, законодавчими та нормативно-правовими документами з трудового законодавства. Крім того, керівник має забезпечувати умови для професійного розвитку. А значить, в культурі управління треба розвивати власну педагогічну та методичну компетентність, щоб на лідерській основі задавати тон у зростанні колективу та формуванні команди педагогів-професіоналів.

У рамках академічної автономії заклад формує власну освітню програму та систему професійного піднесення, організовує внутрішню систему забезпечення якості освіти, яка дасть змогу на належному рівні реалізувати державні стандарти. Керівник має розвивати культуру роботи з державними освітніми стандартами – не лише задля того, щоб уміти самостійно розробляти освітні програми для власного використання, але й мати моральне право вимагати від педагогів високої якості виконання цієї роботи.

Важливу частину управлінської культури (знань, умінь, здатностей) вимагає побудова внутрішньої системи забезпечення якості освіти. Несучи персональну відповідальність за якість освітнього процесу в закладі, керівник має досконало володіти сам та створити командний дух у школі щодо розуміння змісту й володіння вміннями застосовувати моніторингові процедури для виявлення напрямів діяльності закладу освіти щодо покращення якості внутрішньої системи якості освіти.

Організаційна автономія вимагає від керівника розвивати в собі культуру бачення стратегії розвитку

школи та побудови політики її реалізації, розуміння змісту і сутності місії й концепції діяльності закладу освіти. В цьому виді автономії управлінська культура керівника закладу освіти опирається на філософське перспективне бачення розвитку школи і дає можливість вибудовувати тактичні та оперативні плани здійснення такої перспективи. Оперативна діяльність з досягнення стратегічних цілей вимагає від керівника володіння культурою взаємин на основі довіри, прозорості діяльності, дотримання етичних норм та правил співіснування в колективі. Також важливу роль в організаційній культурі відіграє те, як керівник закладу освіти створює прозору систему відкритості громаді, різним групам зацікавлених осіб задля формування позитивного образу закладу. Цим досягається рівень захисту освітньої організації від зовнішніх негативних впливів (органів влади, контролюючих установ тощо).

Створення ефективної та водночас мотивуючої системи контролю в закладі освіти є показником високого рівня культури управління в школі, оскільки системний, ефективний контроль має здійснюватись не зненацька та з метою приниження гідності особи, а бути одним із важелів корегування діяльності педагогічного колективу для досягнення кращих показників якості роботи.

Одним із найскладніших видів автономії для керівника НУШ є фінансова автономія. І хоча більшою мірою фінансами займаються бухгалтерські служби, керівник закладу освіти має володіти основами фінансової грамотності, навиками розробки та затвердження кошторисних документів, уміти прораховувати елементарні фінансові ризики при прийнятті важливих управлінських рішень.

Дуже важлива складова автономії закладу освіти – кадрова автономія. Не лише прийом на роботу та звільнення керівник здійснює тепер самостійно, але й піклується про професійне зростання і розвиток педагогів, здійснює ефективний, справедливий розподіл навантаження, добирає та розставляє кадри відповідно до потреб. Керівництво закладу освіти сприяє створенню психологічно комфортного середовища, яке забезпечує конструктивну взаємодію здобувачів освіти, їх батьків, педагогічних та інших працівників закладу освіти, взаємну довіру і підтримку. Тут управлінська культура великою мірою опирається на здатності керівника використовувати для забезпечення якості діяльності освітньої організації знання з психології управління, теорії і практики лідерства, мотиваційних механізмів

Типові прояви відсутності управлінської культури в діяльності керівника закладу освіти

1	Знецінення діяльності колективу профільних (педагогічних) працівників через ігнорування винагородами
2	Відсутність корпоративних традицій у закладі освіти (нехтування ювілейними датами, особистими вагомими подіями, датами тощо)
3	Поділ колективу на «своїх» і «чужих» (створення зручних / незручних умов праці; привілейоване ставлення до одних і приниження інших тощо)
4	Привласнення заслуг колективу на свою користь (колектив працює, а нагороди отримує керівник)
5	Наявність у колективі «недоторканих» осіб (люди, прийняті на роботу за протекцією)
6	Наявність наближених до керівництва з метою збору провокативної інформації на того чи іншого працівника тощо
7	Відсутність командного вироблення та прийняття важливих рішень
8	Прояви мобінгу з погрозами звільнення з посад
9	Публічна персоніфікована критика замість індивідуальних зауважень, рекомендацій, з'ясування
10	Не створено належні умови праці для кожного працівника чи підрозділу

управління персоналом освітньої організації. «Управлінська культура як складова професійної діяльності керівника школи характеризується особливостями усвідомлення поведінки та діяльності людей в організації і знаходиться у сфері культури праці, культури професійної управлінської діяльності. В особистісному плані управління характеризується певними особливостями, якостями і стилем діяльності керівника, що безпосередньо впливають на організацію співробітництва працівників по досягненню загальних цілей організації» [4]. Керівник закладу освіти за допомогою системи матеріального та морального заохочення мотивує педагогічних працівників до підвищення якості освітньої діяльності, саморозвитку, інновацій.

Для ілюстрації різниці між висококультурним та малокультурним керівником зазначимо яскраві приклади з управлінської діяльності керівників окремих закладів освіти (табл. 3).

Висновки. Нами здійснено аналіз вагомості різних видів управлінської культури у всіх видах автономії, затверджених на законодавчому рівні. З нього

впливає, що в кадровій автономії проявляються всі види управлінської культури. Оскільки управління соціальною системою основним вектором діяльності має людину, працівника, особистість, керівник, опановуючи основи автономії, не може не розвивати культуру взаємин, комунікації, працювати над підвищенням рівня емпатійності, індивідуального підходу до кожного підлеглого.

Отже, управлінська культура керівника в процесі автономізації (набуття автономії) закладу освіти проходить певну трансформацію та модифікацію порівняно з дореформеним періодом. З досвіду освітньої роботи з керівниками освітніх установ щодо опанування ними компетентностей із автономії функціонування шкіл слід особливої уваги надавати такому змісту, структурі й методам освітньої роботи, які давали б можливість розвивати в них основи демократичного управління на засадах культури використання законодавчо-правових норм, культури стратегічного бачення досяжного майбутнього закладу освіти та на основі глибокої поваги до людини.

Література

1. Закон України «Про освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
2. Закон України «Про повну загальну середню освіту». URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
3. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : монографія. Полтава, 2007. 168 с. URL: <http://pano.pl.ua/file/book/korolyuk.pdf>
4. Кравчук О. Управлінська культура керівника навчального закладу як чинник ефективного функціонування освітньої установи. URL: <http://eprints.zu.edu.ua/17514/1/Кравчук%202.pdf>