

Серія "Бібліотека вчителя"

**АКТУАЛЬНІ
ПИТАННЯ
ОСВІТНЬОГО
МЕНЕДЖМЕНТУ**

Актуальні питання освітнього менеджменту

Серія «Бібліотека вчителя»

НАУКОВЕ ВИДАННЯ

Актуальні питання освітнього менеджменту

Рекомендовано до друку вченою радою

Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти

(протокол № 5 від 22 листопада 2018 р.)

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Гуменюк В. В., завідувач кафедри менеджменту та освітніх технологій

Хмельницького ОІППО, кандидат педагогічних наук, доцент;

Сташенко М. О., завідувач кафедри менеджменту освіти Волинського ІППО,

кандидат фізико-математичних наук, доцент;

Ткачук Н. М., проректор з наукової роботи ВІППО, кандидат педагогічних наук.

УПОРЯДНИК:

Сташенко М. О., завідувач кафедри менеджменту освіти ВІППО,

кандидат фізико-математичних наук, доцент

ТЕХНІЧНЕ РЕДАГУВАННЯ:

Рудь О. В., старший викладач кафедри менеджменту освіти ВІППО

Актуальні питання освітнього менеджменту : зб. наук. праць / упорядн.

М. О. Сташенко. – Луцьк : ВІППО, 2018. – 132 с.

Збірка «Актуальні питання освітнього менеджменту» містить наукові матеріали спільного засідання кафедр освітнього менеджменту обласних ІППО (Волинського, Рівненського, Хмельницького) 21 – 24 червня 2018 року, присвяченого обговоренню 4 – го аналітичного – узагальнюючого етапу наукової теми «Формування професійної культури керівника навчального закладу в сучасному освітньому середовищі» (затвердженої вченою радою Волинського ІППО 20.03.2014 р. пр. № 2).

Аналіз результатів впровадження моделі формування професійної культури будуть корисними керівникам закладів загальної середньої освіти та педагогічним працівникам.

Матеріали відтворено з авторських оригіналів, в авторській редакції

УДК 373.014.6

© Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти, 2018

© Сташенко М. О., упорядкування, 2018

Формат 60 x 84. Обсяг ум. друк. арк.: 8, 25 Тираж 50 пр. Зам.197

Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти

(43021, вул. Винниченка, 31)

ІП В. П. Іванюка (43021 Луцьк, Винниченка, 65)

ВОЛИНСЬКИЙ ІНСТИТУТ
ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ
КАФЕДРА МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ

Актуальні питання освітнього менеджменту

ЛУЦЬК-2018

Серія «Бібліотека вчителя»

УДК 373.014.6

Рекомендовано до друку вченою радою
Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти
(протокол № 5 від 22 листопада 2018 р.)

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ:

Гуменюк В. В., завідувач кафедри менеджменту та освітніх технологій Хмельницького ОШПО, кандидат педагогічних наук, доцент;

Стащенко М. О., завідувач кафедри менеджменту освіти ВППО, кандидат фізико-математичних наук, доцент;

Ткачук Н. М., проректор з наукової роботи ВППО, кандидат педагогічних наук

Упорядник:

Стащенко М. О., завідувач кафедри менеджменту освіти ВППО, кандидат фізико-математичних наук, доцент

Актуальні питання освітнього менеджменту : зб. наук. праць / упорядн. М. О. Стащенко. – Луцьк : ВППО, 2018. – 132 с.

Збірка «Актуальні питання освітнього менеджменту» містить наукові матеріали спільного засідання кафедр освітнього менеджменту обласних ПШПО (Волинського, Рівненського, Хмельницького) 21 – 24 червня 2018 року, присвяченого обговоренню 4 – го аналітико – узагальнюючого етапу наукової теми «Формування професійної культури керівника навчального закладу в сучасному освітньому середовищі» (затвердженої вченою радою Волинського ПШПО 20.03.2014 р. пр. № 2).

Аналіз результатів упровадження моделі формування професійної культури будуть корисними керівникам закладів загальної середньої освіти та педагогічним працівникам.

**Матеріали відтворено з авторських оригіналів,
в авторській редакції**

© Волинський інститут післядипломної педагогічної освіти, 2018
© Стащенко М. О., упорядкування, 2018

Джерела та література:

1. Исаев И. Ф. Теория и практика формирования профессионально-педагогической культуры преподавателя высшей школы : [учеб. пособ.] / И. Ф. Исаев; [Московск. пед. гос ун-т ; Белгородск. гос. пед. ин-т]. – М.; Белгород: [б. и.], 1993. – 219 с.
2. Корпоративная культура: Учебно-методическое пособие / Авт.-сост. Т. А. Лапина. – Омск: ОмГУ, 2005. – 96 с.
3. Кузьмін О.Є. Основи менеджменту: Підручник. / О. Є. Кузьмін, О. Г. Мельник. – К.: Академвидав, 2003. – 416 с.
4. Соціалізація особистості: зб. наук. пр. / [за заг. ред. А. Й. Капської]; Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова. – К. : Логос. 2002. – Т. XVII. Вип. 1. – 205 с.
5. Спивак В. А. Корпоративная культура / В. А. Спивак. – СПб.: Питер, 2001. – 394 с.
6. Тарнавська Н. П. Менеджмент: теорія та практика: підручник для вузів / Н. П. Тарнавська, Р. М.Пушкар. – Тернопіль: Карт-бланш, 1997. – 456 с.
7. Шейн Е. Организационная культура и лидерство: Пер. с англ. / Под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
8. Решітка менеджменту Р. Блейка
<http://moyaosvita.com.ua/medzhment/reshitka-menedzhmentu-r-blejka/>
9. Удосконалення та розвиток корпоративної культури компанії [Електронний ресурс]. – Режим доступу:
<http://www.management.com.ua/hrm/hrm063.html>.

впливу на формування корпоративної культури (дозволить визначити напрямки її вдосконалення і трансформації); експрес-діагностика ефективності корпоративної культури; оцінка “сили” корпоративної (оцінка керівника закладу освіти).

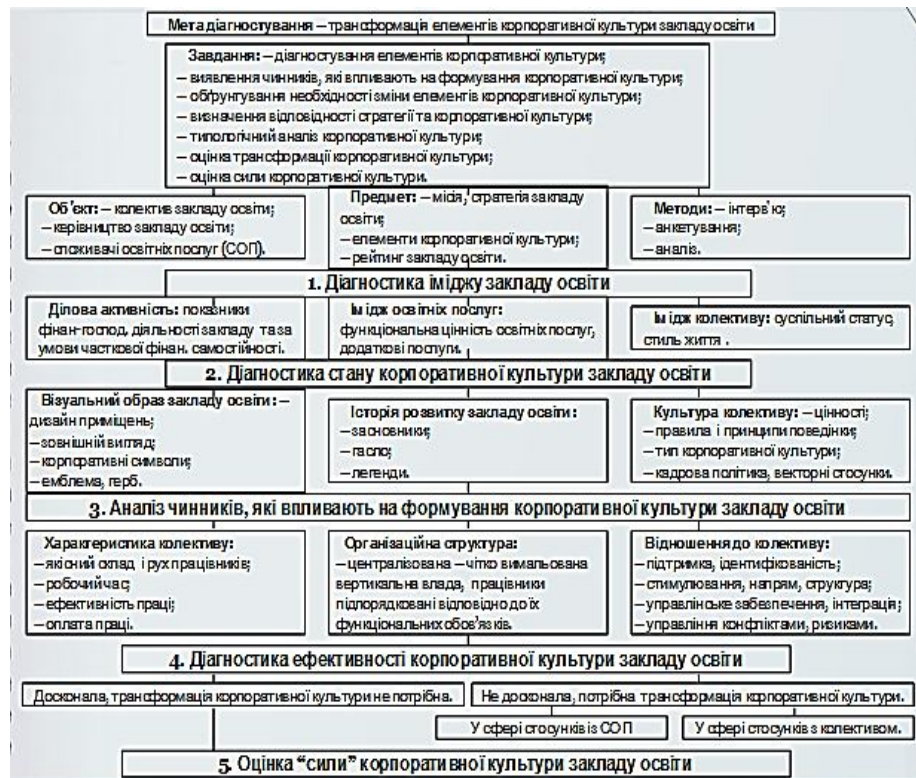


Рис. 4 Методика діагностування корпоративної культури закладу освіти

Висновки. Отже, формування професійної культури керівників закладів освіти як інтеграційної складової їх корпоративної культури повинне містити системну дію, яка має диференційований характер, тобто враховує різні рівні сформованості професійної культури. Водночас, формуючи в рамках корпоративної культури визначені установки, систему цінностей в учасників педагогічної взаємодії, можна прогнозувати, планувати і стимулювати бажану поведінку. Впроваджуючи корпоративну культуру, не можна допускати подвійних стандартів, правила повинні діяти для всіх учасників педагогічної взаємодії.

ЗМІСТ

ВСТУП.....4

ГУМЕНЮК В. В., НОВА УКРАЇНЬСЬКА ШКОЛА: ПРІОРИТЕТИ УПРАВЛІННЯ.....5

СТАШЕНКО М. О. ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА.....12

БЕЗКОРОВАЙНА Г. Г. ШКОЛА ЖИТТЄЗНАВСТВА ТА СОЦІАЛЬНОГО УСПІХУ.....20

ВОЗНЮК В. С. ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА ДИРЕКТОРА ШКОЛИ І ЙОГО ПОЗИТИВНИЙ ІМІДЖ.....27

ЗАУЛІНА Л. В., СОБОЛИК Т. А. НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ ШКОЛИ ДІАЛОГ.....36

КОВАЛЬСЬКА О. П. КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ.....44

КОРНЕЙКО А. О. ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ ЗНАННЯ ЯК СКЛАДОВА ГРОМАДЯНСЬКО-ПОЛІТИЧНОЇ КОМПОНЕНТИ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГА.....54

ЛУК'ЯНЧУК Г. Я. РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ В АДАПТИВНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ.....64

ОРЛОВСЬКА Н.М. МОДЕЛЬ АВТОРСЬКОЇ ШКОЛИ ЯК ПРООБРАЗ ЯКІСНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ В ОСВІТІ.....72

ОСТАПІЙОВСЬКИЙ І. Є., ОСТАПІЙОВСЬКА Т. П. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ ФЕНОМЕНУ ІМІДЖУ.....77

ПАВЛЮК В. Д., ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕЧНОГО СЕРЕДОВИЩА В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: УПРАВЛІНСЬКИЙ АСПЕКТ.....85

ПАСТУХ Л. В. ПСИХОЛОГІЧНИЙ СУПРОВІД НОВОЇ УКРАЇНЬСЬКОЇ ШКОЛИ: НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ, ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ.....90

РУДЬ О. В. АКСІОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ФОРМУВАННЯ ЗМІСТУ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НОВОЇ УКРАЇНЬСЬКОЇ ШКОЛИ.....97

САВРІЙ С. Г. АКМЕОЛОГІЯ КОМПЕТЕНТНОГО ПІДХОДУ ПРИ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ З КЕРІВНИКАМИ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ.....108

ТУРЧИК І. В. ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК ІНТЕГРАЦІЙНА СКЛАДОВА ЙОГО КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ (РЕЗУЛЬТАТИ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ПОШУКУ).....117

ВСТУП

21 -24 червня 2018 року відбулось спільне засідання кафедр освітнього менеджменту обласних ІППО (Волинського, Рівненського, Хмельницького). на платформі чотирнадцятої літньої школи медіаосвіти і медіаграмотності (санаторій «Лісова пісня», Волинська обл., с. Гаївка, вул. Пісочна,6) за підтримки Міністерства освіти і науки України, Академії української преси.

Метою заходу було обговорення та аналіз актуальних проблем управлінської діяльності, визначення змісту, форм і методів професійного самовдосконалення керівників закладів загальної середньої освіти, розробка науково обґрунтованих технологій методичного супроводу в системі післядипломної педагогічної освіти, обговоренню 4 – го аналітико – узагальнюючого етапу наукової теми «Формування професійної культури керівника навчального закладу в сучасному освітньому середовищі» (затверджені вченою радою Волинського ІППО 20.03.2014 р. пр. № 2).

Основними напрямками роботи учасники визначили:

Організаційні стратегії управління як техніки управлінської діяльності керівника.

Професійний імідж керівника як важлива складова управлінської культури.

Професійна культура керівника як передумова формування іміджу ЗЗСО.

Корпоративна культура як передумова забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти.

Формування професійної культури керівника закладу загальної середньої освіти в умовах адаптивного управління.

Політико-правова культура як складова професійної культури керівника освітньої установи.

До Вашої уваги пропонуємо матеріали (у авторській редакції) учасників проблемної дискусії.

М. О. Сташенко,

завідувач кафедри менеджменту освіти

Волинського ІППО, кандидат фізико-математичних наук, доцент

навчальних закладів. Умовами формування професійної культури керівників закладів освіти визначено організаційно-правові: моделювання професійної культури та створення нормативно-правових умов її формування, що полягає у виділенні посадових компетенцій, закріпленні нормативно-правових вимог до професійної культури керівника, визначенні компетенцій керівника у процесі формування професійної культури підлеглих; а також соціально-психологічні умови: соціокультурний простір професії, який створює певні обмеження та можливості, пріоритет здорових стосунків у педагогічному колективі, аспекти інформаційно-комунікативної діяльності педагогічного колективу, стимулювання професійного розвитку та накопичення професійного досвіду персоналом, ефективність професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників.

9. Ми переконані, що в технології формування професійної культури керівників закладів освіти доцільно виділити такі основні етапи: прогнозування розвитку професійної культури та її активізацію (стимулювання).

На етапі прогнозування розвитку професійної культури виділено наступні стадії: аналіз професійної культури; оцінювання індивідуального рівня сформованості професійної культури за допомогою методів діагностики; моделювання професійної культури; створення організаційно-правових та соціально-психологічних умов формування професійної культури.

Для активізації професійної культури запропоновано такі напрями: надання та аналіз інформації про випадки високої професійної культури, так і аморальних вчинків; створення гнучкої системи активізації, адаптації; розробка та запровадження системи об'єктивного оцінювання результатів професійної діяльності; організація навчання культурній компетентності всього персоналу та його професійне виховання; залучення працівників до управлінського процесу (делегування повноважень, кадровий резерв, ротация, стажування, надання додаткової посадової компетенції і самоосвіта); мотивація досягнення креативного рівня професійної культури; повторне оцінювання.

10. Розроблена методика діагностики корпоративної культури закладу освіти містить такі етапи (рис. 4): діагностика іміджу закладу освіти (доцільність введення корпоративної культури); діагностика стану корпоративної культури (аналіз наявної корпоративної культури дозволить оцінити ступінь її сформованості, а також виявити недоліки); аналіз чинників

З огляду на це, психологічною службою Луцького НВК № 26 було проведено ряд стартових діагностик колективу на предмет стану і сформованості складових корпоративної культури та готовності колективу закладу до роботи в режимі експерименту, проаналізовані та узагальнені їх результати, а саме: методика дослідження синдрому «емоційного вигорання», методика «професійний стрес», методика «самооцінка стійкості до стресу», методика дослідження стилю поведінки в конфлікті, арт-методи у розрізі розуміння стану соціально-психологічного клімату закладу освіти та ціннісних установок його колективу.

7. Для оцінювання рівня сформованості професійної культури керівників закладів освіти використано систему критеріїв, яка містить ціннісне ставлення до професійної діяльності, рівень професійної та культурної компетентності, ступінь прояву творчої активності, домінуючий стиль мислення, мотивацію до професійного удосконалення. Визначено три рівні сформованості професійної культури керівників навчальних закладів: адаптивний, репродуктивний, креативний. Кожен із цих рівнів відрізняється ступенем сформованості основних компонентів професійної культури.

Вважаємо, що нині найбільш сформованою у керівників є установка на професійні цінності, для якої типові прояви спрямованості на професійну діяльність і професійний розвиток; надання значущості кар'єрному просуванню і самореалізації, нормативно-правовій основі процесу управління і розвитку професійної компетентності працівників. Ціннісний компонент професійної культури керівників переважно відповідає креативному рівню.

Менш сформованими у керівників є професійна та культурна компетентність, ступінь прояву творчої активності, домінуючий стиль мислення, професійна мотивація, які відповідають адаптивному і репродуктивному рівням. Як засвідчили результати проведеного дослідження, формально високий рівень підготовки і значний досвід роботи керівників закладів освіти не забезпечують повною мірою адекватно високий рівень сформованості їхньої професійної культури.

8. Встановлено, що формування професійної культури обумовлено впливом кількох надсистем: культури суспільства; культури державного управління; культури державної служби; культури державного органу, які виступають зовнішніми факторами цього процесу. Виявлені внутрішні фактори формування професійної культури, зокрема професійне середовище, система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників

ГУМЕНЮК В. В.,

кандидат педагогічних наук, доцент, завідувач кафедри менеджменту та освітніх технологій Хмельницького ОШПО

НОВА УКРАЇНСЬКА ШКОЛА: ПРІОРИТЕТИ УПРАВЛІННЯ

У статті обґрунтовуються стратегічні напрями управління закладом загальної середньої освіти в умовах модернізаційних змін. Акцентується увага на ключових компонентах Нової української школи як пріоритетних орієнтирах діяльності з розвитку вітчизняної освіти.

Ключові слова: нова українська школа, стратегії управління, зміст освіти, компетентізація освіти, децентралізація, автономія, кадрова політика.

Реформа загальної середньої освіти спонукає педагогічну громадськість до пошуку відповіді на питання «Як збудувати гарну школу?». Для того, щоб відповісти на це запитання, доцільно мабуть ознайомитися з досвідом, накопиченим найкращими освітніми системами світу. Результати міжнародного порівняльного рейтингу оцінювання знань учнів PISA, здійсненого Організацією економічного співробітництва та розвитку 2015 року (такий рейтинг проводиться раз на 3 роки) показали, що найкращими системами освіти є освіта Сінгапуру, який посів перше місце за всіма трьома компонентами іспиту: з читання, математики і природничих наук, Японії – друге місце, Естонії – третє, Тайпей (Китай) – четверте і Фінляндії – п'яте місце. Основні характеристики найкращих систем освіти покладено в основу концепції Нової української школи. Тому визначальними стратегічними напрямами управління освітніми закладами повинні стати ключові компоненти Нової української школи, серед яких:

- новий зміст освіти, заснований на формуванні компетентностей, необхідних для успішної самореалізації в суспільстві;
- умотивований учитель, який має свободу творчості й розвивається професійно;
- децентралізація та ефективне управління, що надасть школі реальну автономію;
- нова структура школи, яка дозволить засвоїти новий зміст і набути компетентності для життя;
- справедливий розподіл публічних коштів, який забезпечить рівний доступ до якісної освіти;

Актуальні питання освітнього менеджменту

- орієнтація на потреби учня в освітньому процесі, дитиноцентризм;
- наскрізний процес виховання, який формує цінності;
- сучасне освітнє середовище, яке забезпечить необхідні умови, засоби і технології;
- педагогіка, що ґрунтується на партнерстві між учнем, вчителем і батьками.

Зупинимось детальніше на цих ключових компонентах.

Визначаючи новий зміст освіти, необхідно враховувати таких два підходи: 1 підхід - «Ми повинні брати з минулого вогонь, а не попіл» (Жан Жорес); 2 підхід - необхідно відповісти на запитання: «Чого маємо навчити дітей, щоб вони були успішними через 5 років?» (Володимир Беспалько). Відтак, компонентами змісту освіти повинні стати знання про людину, природу, суспільство, техніку тощо; досвід практичної діяльності; досвід творчої діяльності; система цінностей, ставлення і поведінки людини.

Новий зміст освіти покликаний забезпечити сформованість компетентностей, необхідних для успішної самореалізації особистості. Компетентності розглядаються як динамічна комбінація знань, умінь, цінностей та ставлень, які визначають здатність особи успішно вирішувати життєві проблеми, здійснювати професійну і подальшу навчальну діяльність [5].

Науковці поділяють компетентності на ключові, загальнопредметні та предметні, де ключові компетентності дають можливість особистості ефективно розв'язувати проблеми у всіх сферах людського буття; загальнопредметні та предметні – це, відповідно, компетентності, набуті учнями під час засвоєння змісту певної галузі освіти, та компетентності, сформовані у процесі вивчення ними певного навчального предмета.

У 2006 році Європейський парламент та Європейська Рада ухвалили «Європейську довідкову рамку ключових компетентностей для навчання протягом життя». До ключових компетентностей віднесено: спілкування рідною мовою; спілкування іноземними мовами; математична грамотність та компетентності в природничих науках і технологіях; цифрова грамотність (ІТ-технології); уміння вчитися впродовж життя; соціальна, культурна, екологічна компетентність; компетентність щодо збереження здоров'я; підприємливість[8]. Дані компетентності визнано ключовими і в Новій українській школі.

Актуальні питання освітнього менеджменту

для досягнення єдиної мети і при цьому ототожнюють себе з організацією, то лише тоді можна вести мову про корпоративний дух [5, 7, 9]. Корпоративна культура виконує дві основні функції: внутрішньої інтеграції: здійснює внутрішню інтеграцію членів колективу таким чином, що вони знають, як їм слід взаємодіяти один з одним; зовнішньої адаптації: допомагає колективу адаптуватися до зовнішнього середовища [2, с. 25].

В ході педагогічного експерименту в комунальному закладі «Луцький НВК № 26» здійснюється апробування теоретичної моделі формування корпоративної культури в умовах інноваційного освітнього простору. Це модель «багатошарова цибулина» (рис. 4). Виходячи з особливостей даної структурної моделі, корпоративна культура цілісна і має всепроникаючий характер, тому ознаки її присутності можна виявити у всіх організаційних процесах і проєкціях. Модель демонструє, що шари корпоративної культури мають бути погоджені один з одним, інакше учасники педагогічної взаємодії відчують дискомфорт, а культура починає руйнувати організацію, вести до збоїв в технології і взаємодії з оточенням. З метою здійснення стратегічного планування розвитку закладу освіти та удосконалення структурних компонентів його корпоративної культури адміністрація школи ініціювала проведення самоаналізу стану Луцького НВК № 26 педагогічним колективом на основі SWOT-моделі, адаптувавши її параметри до специфіки закладу.



Рис. 4. Модель корпоративної культури «багатошарова цибулина»



Рис. 3. Модель корпоративної культури закладу освіти у метафорі «Дерева»

Наступний, більш глибокий рівень корпоративної культури – «стовбур», тобто засвоєні цінності і норми, принципи і правила, стратегії і цілі закладу освіти, що визначають внутрішнє й частково зовнішнє життя його колективу. Вони можуть бути як закріпленими в інструкціях і документах (наприклад, етичний кодекс закладу освіти), так і незакріпленими (латентні або приховані атрибути).

Найглибший рівень корпоративної культури – це «коріння», тобто рівень базових припущень, в основі якого покладено базові уявлення про характер навколишнього світу, реальності, часу, простору, людської природи, людських взаємин. Ці базові припущення знаходяться в сфері підсвідомого й, відповідно, недостатньо усвідомлюються навіть їх носіями – колективом.

6. Головний показник розвинутої корпоративної культури закладу освіти – переконаність всіх учасників педагогічної взаємодії в тому, що їх освітня установа найкраща. Коли різні за характером і змістом люди об'єднуються

Поряд з цим, однією з надважливих компетенцій є компетенція уміти учитись. Формування цієї компетентності здійснюється за простим алгоритмом:

1. Формування навичок раціонального сприйняття інформації, автономності дій, уміння працювати в команді.
2. Формування позитивного мислення.
3. Формування мотивації до навчально-пізнавальної та наукової діяльності.

Організація економічного співробітництва і розвитку розробила новий проект «Освіта-2030», у якому визначено нові, так звані трансформаційні компетентності, серед яких: створення нових цінностей; зняття напруженості та дилем; взяття відповідальності. За проектом «Освіта-2030», розширюються і цілі навчання, до яких додається така важлива ціль, як індивідуальне та колективне благополуччя.

Наступним ключовим компонентом нової української школи є умотивований учитель, який має свободу творчості й розвивається професійно. Безперечний той факт, що якість освіти країни не може бути вищою за якість учителів школи. Поряд з тим, якщо у Фінляндії конкурс для вступу на педагогічні спеціальності один з найвищих (щоб вступити, треба належати до третини найкращих випускників школи за результатами загальнонаціональних іспитів), то в Україні на педагогічні спеціальності [вступають](#) випускники [з найнижчими результатами](#) (вступити на бакалаврську програму з підготовки вчителя фізики можна зі вступним балом 100,8).

У Концепції нової української школи зазначається, що українська школа буде успішною, якщо до неї прийде успішний учитель, який «...вирішить дуже багато питань щодо якості викладання, обсягу домашніх завдань, комунікації з дітьми та адміністрацією школи. До дітей має прийти людина-лідер, яка може вести за собою, яка любить свій предмет, яка його фахово викладає» [6, с. 18].

Щоб наголосити на особливостях тих нових умов, у яких здійснюють сьогодні свою професійну діяльність педагогічні працівники, звернемося лише до деяких суспільних викликів [2, с. 8]:

- у середині першого десятиліття XXI століття в рік вироблялося унікальної інформації більше, ніж за попередні п'ять тисяч років. При цьому якість нової технічної інформації подвоюється кожні два роки, тобто для

студентів технічних професій, які навчаються на бакалавра чотири роки, те, що вони вчили на першому курсі, уже на третьому є застарілим;

- десять найбільш затребуваних професій 2018 року навіть ще не існувало у 2011 році;

- Міністерство праці США прогнозує, що ті, хто сьогодні навчається, до 38 років свого життя змінять від 10 до 14 місць роботи;

- студенти, які сьогодні навчаються, будуть працювати за професіями, які ще сьогодні не створені, використовувати технології, яких ще сьогодні немає, розв'язувати завдання, про які ми сьогодні не знаємо;

- на завоювання 50-мільйонної аудиторії потрібні роки: для радіо знадобилося 38 років, для телебачення – 13 років, для Інтернету – чотири роки, для Айподу – три роки, для Face Book – два роки;

- все, що може бути оцифровано, буде оцифровано: медицина, безпека, освіта, армія – все (Kjell A. Nordström). Інформація розвивається кожен день, а ми ні. Через 5 років при прийомі на роботу керівник не буде вибирати чи взяти працівника, який знає англійську, чи який не знає. Мова буде йти про те, чи взяти працівника з рівнем *advanced* чи *very advanced*.

Виникає запитання, які ж уміння потрібні сьогодні педагогу в такому швидкозмінному світі? Відповідь на це питання дають матеріали «Teachers Matter» [9]:

- *на рівні окремого здобувача освіти*: ініціювати і управляти процесом навчання; ефективно реагувати на освітні потреби здобувача освіти; інтегрувати формуючу та підсумкову оцінку;

- *на рівні класу*: викладати в полікультурному класі; працювати на надпредметному та поліпредметному рівнях; інтегрувати дітей з особливими потребами;

- *на рівні керівників і громади*: давати професійні поради батькам; забезпечувати партнерські зв'язки в громаді для потреб навчання;

- *на рівні закладу освіти*: працювати і планувати в команді; оцінювати поступ і систематично планувати вдосконалення показників; використовувати ІКТ для навчання і управління; здійснювати проекти між закладами і міжнародне співробітництво; брати участь в управлінні закладом.

У загальних рисах педагогічна діяльність оцінюється рівнем сформованості у педагогів і керівників професійної, інформаційної, комунікативної, правової компетентностей [2, с. 9 – 10; 3].

Професійна компетентність розглядається як якість дій працівника, що забезпечує ефективне вирішення професійних проблем з допомогою наявної

культуру праці, морально-етичну та естетичну, які визначаються залежно від посадової компетенції керівника. Професійна культура містить структурні та функціональні компоненти.

До структурних компонентів належать: базові – професійні цінності керівників навчальних закладів; професійні норми, які регламентують їхню поведінку; мотивація професійної діяльності; професійно важливі якості; компетентнісні – професійні знання; професійні вміння; професійні навички; професійний досвід. До функціональних відносять управлінський; виконавський; інформаційно-комунікативний; особистісно-творчий; морально-етичний компоненти [4, с. 4-16].

5. На нашу думку, теоретична модель корпоративної культури закладу освіти містить такі компоненти: соціально-психологічний клімат, світогляд персоналу, стилі поведінки персоналу, норми і вимоги до персоналу, система цінностей, імідж, кадрова політика (рис. 2).

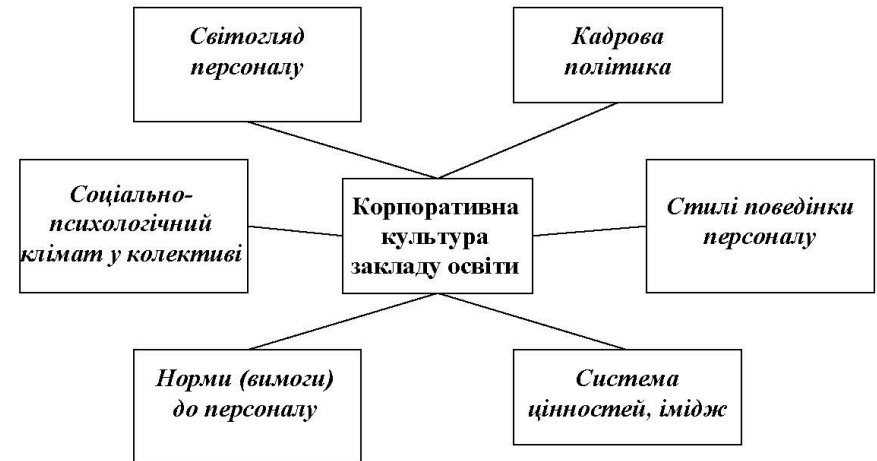


Рис. 2. Елементи корпоративної культури закладу освіти

Теоретичну модель корпоративної культури пропонуємо розглядати на трьох рівнях, у метафорі «Дерева» (рис. 3). Перший, найочевидніший поверхневий рівень корпоративної культури – «крона», так звані артефакти. На цьому рівні людина стикається з фізичними проявами культури, такими як: інтер'єр приміщення, зразки поведінки колективу, мова, традиції, обряди і ритуали організації. Все, що в закладі освіти має місце на даному рівні, – видимий результат свідомого формування, культивування, розвитку.

агресивності; рівень суб'єктивного контролю («локус контролю»); комунікабельність; здатність до асертивності; самооцінку й рівень домагань; екстравертованість-інтровертованість; тривожність і впевненість у собі; психологічний статус; стиль спілкування й керівництва; організаторські здібності. На підставі психодіагностики зазначених якостей звичайно й робиться остаточний висновок про перспективність працівника на предмет використання його на керівній посаді.

3. Розроблені тренінги «Серфінг управління» та «Управлінський потенціал» будуть корисними для керівників-початківців закладів освіти, які щойно отримали підвищення або володіють невеликим управлінським досвідом. Якщо в закладі освіти формується управлінський резерв, розроблені тренінги – це хороша можливість розвинути управлінські навички резервістів для, того, щоб кожен з них почувався впевнено і був готовим зайняти управлінську посаду у потрібний час.

Перелічимо фактори, які свідчать про недостатній рівень професійної культури керівника закладу освіти (М. Вудкок, Д. Френсіс): 1) невміння управляти собою: слабо розвинені навички довільної саморегуляції своєї поведінки, невміння боротися зі стресами й протистояти їм, невміння розслабитися, раціонально планувати свій час і підтримувати стан здоров'я й працездатності; 2) розмитість особистісних цінностей: відсутність чіткої ієрархії цінностей, що мають мотиваційне значення, суперечливість суджень, недооцінка альтернативних варіантів, коли головне приноситься в жертву другорядному; 3) зупинка в саморозвитку: задоволеність на досягнутому, схильність уникати напруги розуму й волі, звичка не ризикувати; 4) нерозвиненість креативного підходу до вирішення проблем: невміння приймати нестандартні рішення, нездатність відчувати й побачити нові, нетривіальні підходи до вирішення повсякденних проблем, нездатність самому висувати нові ідеї й гідно оцінювати й стимулювати тих, хто їх пропонує; 5) невміння впливати на людей: відсутність дару надихаючого керівництва, слабе володіння комунікативними навичками, невміння чітко висловити думку, уважно слухати й брати участь у діалозі; 6) невміння навчати: небажання або невміння допомагати підлеглим в їх особистісному й службовому зростанні, відсутність якостей наставника, педагога.

4. Підвидами культур, що входять до професійної культури керівника закладу освіти як інтеграційної складової його корпоративної культури, визначено політичну, правову, управлінську, економічну, екологічну, інформаційну, інноваційну, психологічну, комунікативну, культуру мови,

кваліфікації, життєвого досвіду, загальноновизнаних цінностей, сучасних технологій, технологій педагогічної діагностики, методичних прийомів, педагогічних засобів.

Інформаційна компетентність трактується як якість дій працівника, які забезпечують ефективний пошук і структурування інформації, кваліфіковану роботу з різними інформаційними ресурсами, програмно-методичними комплексами, готовність до ведення дистанційної освітньої діяльності, використання цифрових освітніх ресурсів, ведення ділової документації на електронних носіях.

Комунікативна компетентність визначається як якість дій працівника, що забезпечують уміння визначити стратегію, тактику і техніку взаємодії з людьми, організацію спільної діяльності для досягнення визначених соціально значимих цілей, володіння ораторським мистецтвом, аргументацію позиції, грамотність усної і писемної мови, публічне представлення результатів роботи, відбір адекватних форм і методів презентації.

Правова компетентність розглядається як якість дій працівника, що забезпечують ефективне використання у професійній діяльності законодавчих, нормативно-правових документів.

Ще одним результатом реформи освіти згідно з Концепцією стане децентралізація та ефективне управління, що надасть школі реальну організаційну, фінансову, академічну, кадрову автономію. Розробляються механізми справедливого розподілу коштів, який забезпечить рівний доступ дітей до якісної освіти. Фінанси розподілятимуться прозоро. Для забезпечення свободи вибору в освіті буде запроваджено принцип «гроші ходять за дитиною».

Одним з найважливіших та найскладніших питань постає кадрова автономія, адже дійсно кадри вирішують усе, і забезпечити нову, таку очікувану суспільством якість освіти, зможуть лише високопрофесійні кадри і чітка стратегія кадрової політики в кожному освітньому закладі.

Кадрова політика розглядається як генеральний напрям кадрової роботи, як організаційний механізм з вироблення цілей і завдань, спрямованих на збереження, зміцнення і розвиток кадрового потенціалу, на створення відповідального і високопродуктивного колективу. Вона є комплексом внутрішнього маркетингу, в який входять чинники, що забезпечують можливість здійснення освітніх послуг; ступінь мотивації співробітників, готовність якісно виконати свої професійні обов'язки і нести персональну відповідальність за свою роботу [4]. Адміністрація закладу

освіти розробляє кадрову стратегію, яка є однією з найважливіших функціональних стратегій освітньої організації. Кадрова стратегія освітньої установи передбачає:

1. Планування потреби в кадрах: організаційний аналіз, аналіз існуючих посад, потреба в нових посадах, кількісне і якісне кадрове планування, оцінка посад, поповнення штату співробітників.

2. Навчання і підвищення кваліфікації: підвищення загального і професійного рівня, навчання в процесі роботи, ротація кадрів, стажування, самоосвіта тощо.

3. Система регулювання: цілеспрямоване керівництво, оцінка діяльності працівників, оцінка їх потенціалу, планування кар'єрного зростання.

4. Оплата праці: загальна сукупність всіх видів оплати, оплата за об'ємом і успішністю виконаної роботи, соціальне забезпечення, ін. [2, с. 25].

Відповідно до кадрової стратегії розробляється положення про кадрову політику закладу освіти в умовах автономії.

Структура моделі кадрової політики орієнтовно містить такі складові: політика з підбору і розстановки кадрів; політика щодо оцінки персоналу; політика щодо навчання персоналу; політика щодо мотивації персоналу; політика щодо корпоративної культури; політика щодо обліку персоналу і організації трудових відносин [2, с. 78 -86]. Також у результаті освітньої реформи навчально-виховний процес буде переорієнтовано на потреби учня з дотриманням принципу дитиноцентризму; виховання буде спрямовано на формування цінностей, значущих у 21 столітті; будуть зреалізовані принципи педагогіки партнерства; буде створене сучасне освітнє середовище, яке забезпечить необхідні умови, засоби й технології для навчання учнів, освітян, батьків.

Британський блог сучасних технологій в освіті Skooler визначає такі тренди освітніх технологій: кодування та програмування; доповнена реальність; учнівська конфіденційність та безпека; змішане навчання; штучний інтелект та Інтернет речей; цифрова грамотність; гейміфікація; STEM-освіта. Одним з найпоширеніших цивілізаційних і національних освітніх мегатрендів є STEM-освіта, при якому в навчальних програмах посилюється природничо-науковий компонент + інформаційні технології [1; 7]. STEM-освіта розглядається як відповідний педагогічний процес (технологія) формування і розвитку розумово-пізнавальних і творчих якостей молоді, рівень яких визначає конкурентну спроможність на сучасному ринку

найбільш ефективні прийоми управлінського впливу на діяльність закладу освіти та формування його корпоративної культури.

1.9. У центрі управління людські відносини, інтереси організації розглядаються як вторинні. Така позиція керівника лише компрометує тезу про гуманізацію управління.	2.9	3.9	4.9	5.9	6.9	7.9	8.9	9.9	9.9. Найвищі результати діяльності при максимальному врахуванні інтересів людей. У працівників є можливість власного творчого й професійного зростання, самореалізації й підтвердженні власної значимості.	
	1.8							9.8		
	1.7							9.7		
	1.6							9.6		
	1.5			5.5				9.5		
	1.4							9.4		
	1.3							9.3		
	1.2							9.2		
	1.1	1.2	1.3	1.4	1.5	1.6	1.7	1.8		9.1
	1.1. Мінімальна увага до людини й організації. Цю позицію можуть займати люди в тих організаціях, де не створені умови для самореалізації кожного.	5.5. Стабільні задовільні результати, середня задоволеність роботою, обережність у пошуках нового. Представники цього типу керівника скептично ставляться як до жорсткого, так і до гнучкого алгоритму управління, займають центристську позицію. В середині решітки (5.5) знаходиться стиль «золотої середини», або балансу між «багатом і прямином».								9.1. Керівництво по жорсткому алгоритмі або формальна система управління. Це дійсно жорсткий курс керівника, для якого результат – все, а людина – лише виконавець.

Рис. 1. «Решітка менеджменту»

Ця матриця дає відповіді на питання: 1) Який він – ідеальний керівник? 2) Що таке компромісний менеджмент? 3) Що важливіше – цілі закладу освіти або інтереси працівників? 4) Як знайти «золоту середину» між такими стратегічними лініями як розвиток закладу освіти і персонал? Відповіді на ці питання не можна вгадати або зрозуміти самостійно. Існують спеціально розроблені тести для того щоб керівник міг зрозуміти, який стиль управління характерний саме йому.

Отже, рекомендуємо у претендентів на керівну посаду оцінювати такі якості: рівень інтелекту; здатність до творчості (креативність); рівень

Згідно з ним професійна культура керівника закладу освіти може бути визначена як системний якісний стан особистості, що характеризує рівень соціально-професійного розвитку керівника, міру й спосіб реалізації його сутнісних сил та творчої активності у вигляді цінностей, норм, стилю мислення, мотивації, професійної та культурної компетентності, особистих якостей у процесі професійної діяльності та її результатів. Отже, це дає підстави стверджувати про те, що професійна культура є складовою процесу професіоналізації керівних кадрів освітніх установ та інтеграційної складової їх корпоративної культури [1, с. 34].

З огляду на це, пропонуємо розглядати корпоративну культуру закладу освіти як систему суспільно прогресивних формальних і неформальних правил і норм діяльності, звичаїв і традицій, сукупності якісних характеристик та особливостей поведінки учасників педагогічної взаємодії.

2. В ході дослідження було визначено іміджеві характеристики сучасного керівника закладу освіти, що впливають на формуванні корпоративної культури [3, с. 267-268]:

- персональні характеристики: фізичні, психофізіологічні особливості, характер людини, тип особистості, його індивідуальний стиль прийняття рішень;
- особисті якості: комунікабельність, красномовність, рішучість, упевненість у собі;
- професійні якості: моральні цінності, психологічне здоров'я, володіння набором психологічних умінь (підтримати бесіду, виголосити промову, уникнути конфлікту);
- соціальні характеристики: статус керівника, походження, особистий статок;
- особиста місія керівника;
- ціннісні орієнтації: моральні якості, слідування нормам морально-етичної поведінки;
- маркетингові характеристики: фірмовий стиль, маркетингова позиція керівника.

Нині вагомий вплив на процес навчання керівників основам менеджменту надає праця американських фахівців з теорії менеджменту Р. Блейка і Дж. С. Мутона про «решітку менеджменту» (рис. 1). «Решітка менеджменту» – це теоретична матриця, яка визначає типологічні методи і способи управління, які використовують керівники усіх рівнів для врегулювання внутрішньогрупових взаємодій [6, 8]. По суті ця концепція допомагає знайти

праці. STEM-освіта ґрунтується на міжтрансдисциплінарних підходах у побудові навчальних програм різного рівня, окремих дидактичних елементів, до дослідження явищ і процесів навколишнього світу, вирішення проблемно-орієнтованих завдань. Тому одним з пріоритетних напрямів управління закладом освіти повинна стати системна робота з поглиблення STEM-освіти та розвитку STEM-середовища.

Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що основними орієнтирами для визначення пріоритетів управління закладом загальної середньої освіти в умовах сьогодення є ключові компоненти Нової української школи.

Джерела та література:

1. Гуменюк В.В. STEM-освіта як сучасний мегатренд у цивілізаційному та національному контексті / В.В. Гуменюк // Модернізація управління розвитком навчального закладу в умовах глобалізації та інтеграції освітнього процесу : [зб. наук. праць / наук. ред., упоряд. В.В. Гуменюк. – Хмельницький : ХОІППО, 2016. – С. 59–65. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу до ресурсу : https://drive.google.com/file/d/0B6nl_pqniFQOOHNSNU80aHNVUVE/view.
2. Гуменюк В.В. Кадрова політика закладу освіти в умовах автономії: навчально-методичний посібник / В.В. Гуменюк, Т.І. Бенета; за заг. ред. В.В. Гуменюк. – Кам'янець-Подільський : Видавець ПП Зволейко Д.Г., 2018. – 256 с.
3. Гуменюк В.В. Експертна оцінка та інноваційний розвиток потенціалу педагогічних працівників у системі науково-методичної роботи / В.В. Гуменюк // Педагогічний досвід як фактор оновлення змісту науково-методичної діяльності в установах і закладах освіти: вектори випереджувального розвитку: тематичний збірник праць / за заг. редакцією В.В. Олійника. – Рівне: ПП Лапсюк, 2012. – С. 22 - 27.
4. Дмитренко Г.А. Управління людськими ресурсами: навч. пос. / Г.А. Дмитренко, Н.Г. Протасова. – К. – Херсон : Олді-плюс, 2006. – 166 с.
5. Закон України «Про освіту». - [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
6. Концепція нової української школи [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/storage/app/media/reforms/ukrainska-shkola-compressed.pdf>
7. Moore A. The Biggest Trends in Educational Technology for 2017 // The Skooler blog. February 2017. Available at: <https://blog.skooler.com/en/biggest-trends-in-educational-technology>. (Accessed 30.10.2017). / Moore A. The Biggest Trends in Educational Technology for 2017, The Skooler blog, February 2017, Available at: <https://blog.skooler.com/en/biggest-trends-in-educational-technology> (Accessed 30.10.2017). [in English].
8. Teachers matter. Attracting, developing and retaining effective teachers. // OECD. – 2005.

ОРГАНІЗАЦІЙНІ СТРАТЕГІЇ ЯК ЧИННИКИ РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА

У статті визначено вплив організаційних стратегій на шляхи формування та розвитку організаційної культури керівників закладів освіти.

Ключові слова: організаційні стратегії, організаційна культура, організаційна культура закладу освіти, розвиток організаційної культури керівника.

Annotation. Annotation. The influence of organizational strategies on the formation and development of organizational culture of heads of educational institutions is defined in the article.

Key words: organizational strategies, organizational culture, organizational culture in an educational institution, development of the organizational culture of a head. educational establishment organisational culture, development of leader's organisational culture.

Постановка проблеми. Процеси, що відбуваються нині в освіті України, вимагають нових підходів до управління закладами освіти з метою забезпечення їх високої ефективності та конкурентоздатності. Один із таких підходів полягає у врахуванні їх керівниками особливостей організаційної культури закладів та визначенні основних засад її формування. У зв'язку зі специфікою керівництва педагогічним колективом в умовах розширення функцій управління та неприйняття силового керування актуалізується перехід до так званого непрямого, м'якого управління, яке можна опосередковано здійснювати через основні чинники формування організаційної культури закладу освіти та організаційної культури її керівника. Актуальність теми обумовлена потребою використання керівниками у практиці управління навчальним закладом елементів організаційної культури та відсутністю розроблених алгоритмів розвитку організаційної культури керівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Напрацювання з проблематики організаційної культури накопичені в галузях менеджменту, філософії освіти, психології, соціології тощо. Це, зокрема, роботи О. Бабича, І. Животової, Г. Колеснікова, В. Колпакова, Г. Хаєта та інших.

удосконалення цього інструменту педагогічного менеджменту в умовах інноваційного освітнього простору.

У ході дослідження здійснюється практична перевірка гіпотези, згідно якої системний, науково обґрунтований та цілеспрямований вплив на складові корпоративної культури в умовах інноваційного освітнього простору забезпечать більш високий рівень педагогічної взаємодії, а отже, підвищення якості освітніх послуг. Гіпотеза дослідження базується на припущенні, що процес формування професійної культури керівника закладу освіти як інтеграційної складової його корпоративної культури буде успішним за таких умов:

- чіткого теоретичного визначення основних положень та структури категорії «корпоративна культура закладу освіти»;
- розгляду формування професійної культури водночас як складової процесу професіоналізації керівних кадрів освітніх установ та інтеграційної складової їх корпоративної культури;
- орієнтованості системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації на цілеспрямоване формування, удосконалення та відтворення відповідних професійно важливих якостей особистості керівника закладу освіти;
- формування у керівників закладів освіти цілісного уявлення про сутність та зміст їхньої професійної культури, позитивної мотивації до професійного вдосконалення та саморозвитку;
- критеріально-рівневого підходу до діагностування сформованості корпоративної культури закладу освіти.

Впровадження технології формування професійної культури керівників закладів освіти як інтеграційної складової корпоративної культури сприятиме підвищенню їхньої професійної компетентності та професіоналізму.

Отримані в процесі експериментального пошуку результати підтверджують гіпотезу, покладену в його основу, а реалізовані мета й завдання нашого дослідження дозволяють стверджувати наступне:

1. Вивчення наукових підходів до інтерпретації сутності та змісту професійної культури (гносеологічного, аксіологічного, праксіологічного) дає можливість зробити висновок, що найбільші евристичні можливості для вивчення професійної культури керівників закладів освіти має праксіологічний підхід, який дозволяє розглядати її крізь категорію «діяльність».

- проаналізовано дробову структуру корпоративної культури закладу освіти, визначено її елементи (рис. 2) та запропоновано розглядати теоретичну модель корпоративної культури закладу освіти на трьох рівнях у метафорі «Дерева» (рис. 3);

- укладено банк стартових діагностик за проблемою дослідження (методика дослідження синдрому «емоційного вигорання», методика «професійний стрес», методика «самооцінка стійкості до стресу», методика дослідження стилю поведінки в конфлікті, арт-методи у розрізі розуміння стану соціально-психологічного клімату закладу освіти та ціннісних установок його персоналу);

- триває процес апробування теоретичної моделі формування корпоративної культури в умовах інноваційного освітнього простору в комунальному закладі «Луцький навчально-виховний комплекс № 26 Луцької міської ради» (рис. 4) та окреслено первинні та вторинні механізми впровадження і підтримки культурних основ в закладі освіти;

- виявлено фактори та умови формування професійної культури керівника закладу освіти як інтеграційної складової його корпоративної культури, що сприяло розробці технології її формування;

- запропоновано систему критеріїв та методи, що дозволить якісно оцінювати рівні сформованості корпоративної культури керівника закладу освіти;

- розроблено методика діагностування стану корпоративної культури закладу освіти (рис. 4), що дозволить визначити уявлення щодо сприйняття керівниками власної корпоративної культури на підставі самооцінювання й експертної оцінки та виявити найбільш актуальні проблеми у її формуванні.

Виклад основного матеріалу дослідження. В умовах реформування системи загальної середньої освіти ідеї корпоративної культури та механізм діагностики її стану в закладі освіти ще не знайшли широкого практичного впровадження. Такий важливий інструмент педагогічного менеджменту у закладах освіти поки що не діє належним чином та роль фактору ефективної корпоративної культури гідно не оцінена. Проте вже існують заклади освіти, керівники яких усвідомлюють значення корпоративної культури та необхідність її формування й подальшого удосконалення. Проблема ролі сучасного керівника у формуванні корпоративної культури закладу освіти недостатньо вивчена, тому потребує подальшого дослідження і аналізу. Нажаль досі не проводилася комплексна оцінка стану корпоративної культури та окремих її складових, не розроблялася комплексна програма

До системності розгляду питання також необхідно додати фундаментальні розробки із філософії освіти – зокрема, таких авторів, як В. Андрущенко, Є. Бистрицький, А. Бистрова, В. Бодак, Д. Гудков, П. Гуревич, І. Дзюба, В. Заблоцький, С. Іконнікова, М. Каган, В. Каганський, Л. Коган, С. Кримський, Б. Парахонський, І. Предборська, М. Романенко, Н. Скотна, М. Степко, В. Табачковський, В. Шинкарук.

Г. Єльніковою значна увага приділяється адаптивному управлінню. Зустрічаються також роботи з більш широкої проблематики філософії управління (В. Бех, В. Воронкова, Д. Дзвінчук, Г. Нестеренко, О. Пономарьов, О. Романовський, Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, С. Фареник, І. Шавкун). Окремі аспекти організаційної культури вивчались у роботах знаних українських вчених Л. Карамушка, В. Лозниця, Л. Орбан-Лембрик, Ю. Палеха, І. Савка, Г. Тимошко, О. Францев та ін. Проблема організаційної культури більшою мірою розроблена в працях західних дослідників – таких, як П. Вейл, С. Девіс, М. Елвессон, П. Ентоні, Дж. Мартін, Д. Мейерсон, Р. Моран, Д. Ньюстром, А. Петтігру, Т. Пітерс, К. Рей, Р. Розенфельд, В. Сате, Л. Смірчих, Г. Сміт, В. Співак, Е. Уілкінз, Р. Уотерман, П. Харріс, Ч. Хенді, Е. Шейн. До психологічних чинників формування організаційної культури зверталися Д. Боллінже, Дж. Дістефано, Г. Лейн, В. Оучі, Г. Хофстеде. Ця проблема знайшла своє відображення в дисертаційних роботах з питань дослідження організаційної культури в галузі: педагогіки (В. Виноградова, М. Гедієва, Н. Іорданова, Г. Літовченко, Н. Стрижак та ін.); психології (В. Воронін, С. Липатов, Ж. Серкіс); соціології (Н. Зубрева, А. Капітонов, С. Юр'єва та ін.). Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що у педагогічній теорії і практиці зростає професійна зацікавленість та активізується робота з цієї проблеми. Вона висвітлюється в серіях науково-популярних видань, у педагогічній та методичній практиках. Збільшення кількості робіт, присвячених проблемам розвитку організаційної культури свідчить про особливу увагу вчених до цього питання. Проте, не дивлячись на наявність певних успіхів у вирішенні теоретичних та практичних аспектів проблеми, відзначаємо недостатньо вивчене питання розвитку організаційної культури керівника закладу освіти в педагогічній теорії і практиці. До характеристик організаційної культури дослідники звертаються лише побіжно, в поодиноких тезах, не формуючи цілісної концепції.

Метою статті є визначення шляхів формування та розвитку організаційної культури керівників закладів освіти.

Виклад основного матеріалу. Організаційну культуру керівника можна розглядати в вузькому і широкому аспектах: в вузькому аспекті даного поняття – це філософія управління, цінності (об’єкти на які спрямована управлінська діяльність керівника), норми його поведінки в соціумі і в школі, організаційні здібності, позитивний імідж; в широкому сенсі – це весь спектр поглядів, відносин, впливів що визначають специфіку управлінського стилю керівника в основу якого покладений організаційно-діяльнісний підхід в управлінні ЗЗСО.

Сучасний керівник навчального закладу у процесі своєї управлінської діяльності підвищує рівень сформованості власної організаційної культури враховуючи при цьому свою ментальність, динаміку, вимоги зовнішнього середовища та лідерські якості. В ідеалі, закладу освіти пощастило, якщо особа, яка представляє керуючу систему закладу, наділена лідерськими якостями. У такому випадку, завдяки організаційній культурі керівника, прогнозується процес розвитку школи та позитивні зміни, що мають місце в педагогічному колективі. У ситуації, коли в керівника відсутні лідерські якості, йому непросто міняти способи діяльності, стиль керівництва і спілкування, розвивати власну організаційну культуру, заточену на розвиток і утвердження організаційної культури ЗЗСО.

Питань, що у звязку з цим мають важливе значення як для науковців, так і для практиків, багато. А виникають вони найчастіше тоді, коли в закладі намагаються запровадити зміни або нові стратегії, які суперечать нормам і цінностям людей у педагогічному колективі, або їх особистісним цінностям, оскільки в культуру закладу включені усі.

Хоча, як правило, в закладі освіти культура є непомітною, її немов не помічають та повною мірою не усвідомлюють важливість цього унікального багатовимірного явища. Пошук відповідей на ці питання є вкрай важливим і для визначення взаємозв’язку організаційної культури зі стратегіями та організаційними цінностями, які забезпечать закладу ефективність в мінливому зовнішньому середовищі. Будь-яка організація, і освітня також, для ефективного функціонування має бути ресурсно забезпеченою, як свідчить аналіз праць вітчизняних і зарубіжних учених із стратегічного, інформаційного та організаційного менеджменту в умовах змін [1; 2; 3; 4; 5]. За сучасних умов серед усіх ресурсів організації стратегічним ресурсом і цінністю є насамперед людські ресурси (а не лише фінанси, знання й інформація), що за умов цифрового суспільства відіграють ключову роль у всіх без винятку процесах і змінах у життєдіяльності людей [6; 7; 8].

правова, політична, морально-етична, економічна, культура документування, культура мови та ін.), а не загалом професійна культура як інтегративне утворення.

Мета нашого дослідження полягає в науковому обґрунтуванні змісту, факторів, умов та технології формування професійної культури керівника закладу освіти як інтеграційної складової його корпоративної культури та експериментальній перевірці моделі її формування. Об’єктом дослідження є професійна діяльність керівника закладу освіти. Предметом дослідження є формування професійної культури керівника закладу освіти як інтеграційної складової його корпоративної культури.

В ході експериментального пошуку було реалізовано такі наукові завдання:

- уточнено зміст понять «корпоративна культура закладу освіти» та «професійна культура керівника закладу освіти», що призвело до їх системного розуміння та конкретизації;

- адаптовано зміст поняття «корпоративна культура» до умов інноваційного освітнього середовища та реформування системи загальної середньої освіти;

- здійснено аналіз теоретичних досліджень процесу формування професійної культури керівника закладу освіти як інтеграційної складової його корпоративної культури;

- вивчено теоретико-методологічні засади формування корпоративної культури як інструменту педагогічного менеджменту;

- визначено іміджеві характеристики сучасного керівника закладу освіти, його стилі спілкування з підлеглими та стилі керівництва у формуванні корпоративної культури на основі теоретичної матриці Р. Блейка і Дж. С. Мутона «решітка менеджменту» (рис. 1);

- розроблено для керівників закладів освіти тренінги «Серфінг управління», «Управлінський потенціал», а для слухачів курсів підвищення кваліфікації Волинського ІППО – спецкурс «Формування корпоративної культури в закладі освіти», запропоновано презентації, практичні завдання, рольові ігри, вправи та тести;

- розроблено теоретичну модель професійної культури керівника закладу освіти як складової корпоративної культури, визначено типологію культур, які входять до її змісту, структурні та функціональні компоненти, що дало можливість сформулювати практичні рекомендації щодо комплексного впливу на них у процесі її формування;

його спеціальна професійна підготовка є важливими проблемами, які можуть бути спільно вирішені науковцями та педагогами-практиками.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Дослідження професійної культури кадрів управління тривають у різних аспектах: професійної компетентності менеджерів та управлінської культури (А. Алексюк, І. Бех, В. Галузинський, В. Григор, Л. Даниленко, В. Демчук, М. Євтух, Г. Єльнікова, І. Зязюн, О. Касьянова, О. Мармаза, Н. Ничкало, В. Паламарчук, Г. Емерсон, А. Файоль, Ф. Герцберг, А. Маслоу, Д. Мак-Грегор, Ф. Тейлор та ін.); розвитку організаційної культури (Г. Зінченко, О. Оболенський, К. Камерон і Р. Куїнн, Г. Хофштеде, Е. Шейн, Р. Стірз, Л. Портер); культури державного управління (Н. Дармограй, В. Козаков, О. Крутій, Н. Нижник, В. Ребало, В. Шахов); загальних аспектів управління професійною культурою (Т. Зайцева, Н. Федорова, О. Мінченкова, С. Бові, Дж. Зілл, Дж. Іванцевич); напрямів розвитку професійної культури державних службовців (Н. Грінівецька, В. Ігнатов, Ю. Кальниш, М. Логунова, С. Яромиш); ролі професійної культури у процесі професіоналізації та професійної мобільності керівних кадрів (С. Хаджираєва, І. Шпекторенко); комунікативних аспектів у професійній діяльності (Н. Драгомирецька, Л. Нестеренко, К. Локер); етичних аспектів процесу професіоналізації керівних кадрів (Т. Василювська, Л. Ладатко, І. Нинюк, М. Нинюк, М. Рудакевич) та інші.

Проблема дослідження корпоративної культури є предметом пильної уваги вітчизняних та зарубіжних вчених та практиків, зокрема: Г. Хаєт, В. Співак, Р. Рюттенгер, В. Яресько, О. Зима та інші. Перші згадки про корпоративну культуру і спроби розробити її концепцію як гілки організаційно-управлінської науки відносять до 50-х-60-х років минулого століття. У 80-ті роки в зарубіжній літературі з'явилися численні публікації, присвячені цьому питанню, перерахувати які досить важко. У колишніх країнах СНД та Україні до проблеми корпоративної культури в 90-ті роки звернулися менеджери, соціологи, психологи, фахівців із культурології, менеджменту. Серед них можна назвати А. Радугіна, Г. Дмитренко, А. Пригожина, Г. Колеснікова, А. Єгоршина та ін.

Але поза увагою вітчизняних та зарубіжних дослідників залишається проблема безперервності процесу формування професійної культури керівників закладів освіти як інтеграційної складової корпоративної культури; досліджуються переважно окремі підвиди культур, з яких складається професійна культура (організаційна, управлінська, інформаційна,

Як свідчать результати аналізу практики управління освітніми організаціями [8], більшість керівників закладів освіти — 73,87 % із 421 респондентів — не вважають організаційну культуру дієвим інструментом об'єднання людей в єдину команду задля досягнення місії та спільної мети в мінливому зовнішньому світі; 61,75 % респондентів не сприймають людину і людські ресурси як цінність і агентів інноваційних суспільних змін, а розглядають як реально притаманний організаційний складник; 68,65 % респондентів не усвідомлюють місця і ролі організаційної культури в системі управління діяльністю освітніх організацій як стратегічного ресурсу розвитку організації та інструменту; 54,9 % не вважають організаційну культуру інструментом інвестицій у людей.

З'ясовано [8], що 44,41 % керівників не розглядають організаційну культуру як процес творення нового в організації, що може забезпечити майбутню конкурентоздатність і підвищення ефективності діяльності конкретної людини; 38,95 % не визнають людину та її життя як найістотніші цінності; 33,0 % опитаних не вбачають за необхідне перенесення акцентів із традиційно прийнятих цінностей — фінансових і матеріальних ресурсів — на нові цінності громадянського суспільства, що спричинює багато реальних проблем у процесі управління освітніми організаціями за сучасних умов, або ці проблеми насправді є замаскованими можливостями змін у організації.

Сучасні реалії, підкріплені теоретично обґрунтованими теоріями — людських ресурсів і людського капіталу, стратегічного менеджменту, менеджменту культури та організаційної поведінки, — дозволяють стверджувати, що будь-яка організація, і освітня також, створюється для людей і заради людей, яких слід усвідомлювати, сприймати та визнавати як цінність для соціуму, та які мають бути цінністю й особистісною — для себе самих, тобто конкретна людина має усвідомлювати себе цінністю через особистісне ставлення до себе як до носія культури. А в організації людину слід сприймати та визнавати як людський капітал, інвестований в організацію для формування власної культури успіху та розквіту організації [9].

Отже, настав час усвідомленого визнання людини як цінності не лише в дискурсах обґрунтованої теорії людського капіталу, попри декларативно проголошену цінність у державницьких документах різного ступеня значущості в нашому суспільстві, а й у сучасних реаліях, підкріплених свідомими діями прогресивної спільноти [10].

Окрім того, слід усвідомлювати власне й сам феномен культури як цінність — шляхом виявлення певного ставлення людини до тих чи інших

явищ, процесів, об'єктів, загальнолюдських, організаційних і особистих цінностей, традицій, норм і стандартів поведінки, соціуму, в якому розгортається культура, до модернізаційних змін у вітчизняній освіті, що відбуваються у взаємозв'язку із такими загальноцивілізаційними трансформаціями, як глобалізація, інтернаціоналізація (єдина шкала цінностей і базових компетентностей), децентралізація та дебіюрократизація управління, гуманізація, інформатизація та спонукають учених і практиків до ретельного вивчення.

Організаційні стратегії впливають на розвиток організації як базису ядра стратегічного менеджменту в сфері освіти. Так, «стратегія визначається як довгостроковий, якісно вибраний напрям розвитку організації, який інтегрує місію, цілі організації, норми та дії в єдине ціле; визначає ресурсне забезпечення організації з урахуванням її внутрішніх переваг і недоліків, очікуваних змін і пов'язаних із ними дій конкурентів. Стратегія являє собою загальний комплексний план досягнення цілей освітньої організації. Цілі — це результати, а стратегія визначає шляхи, методи, засоби їх досягнення.

Стратегія характеризується довгостроковістю і впровадженням змін і новацій у діяльність організації. З допомогою стратегій забезпечуються зміни і нововведення в організації шляхом розподілу ресурсів, адаптації до зовнішнього середовища, координації функціонування організації, передбачення майбутніх змін у діяльності. Стратегія організації або, так би мовити, організаційна стратегія постійно розвивається і складається із запланованих дій (спрямована стратегія) та адаптивної реакції на зміну ситуації та на зміну ресурсів і цінностей, які панують навколо неї. Це можна пояснити тим, що не завжди вдається продумати заздалегідь усе до дрібниць, а потім упродовж тривалого часу жити без змін. Завжди з'являється щось нове, на що треба реагувати, до чого треба адаптуватися, що треба враховувати, і внаслідок цього відкриваються нові стратегічні ніші. Але необхідно знати, що не існує найкращої стратегії на довгий час. Процес удосконалення стратегії незкінченний, і організація завжди має, втілюючи в життя заплановане, враховувати необхідність адекватного реагування на зміни» [4, с.78].

Стратегію можна сформулювати, а потім реалізовувати, і навпаки. Стратегію описують на основі реального способу дій в організації, виходячи з результатів аналізу важливих подій і рішень, які приймалися протягом останніх років, і демонструють закономірності процесів і явищ, у контексті явища, що розглядається; це — організаційна культура освітньої організації.

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК ІНТЕГРАЦІЙНА СКЛАДОВА ЙОГО КОРПОРАТИВНОЇ КУЛЬТУРИ (РЕЗУЛЬТАТИ ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНОГО ПОШУКУ)

У статті автором обґрунтовано зміст, фактори, умови та технології формування професійної культури керівника закладу освіти як інтеграційної складової його корпоративної культури. Окреслено результати експериментального апробування теоретичної моделі формування корпоративної культури в умовах інноваційного освітнього простору в комунальному закладі «Луцький навчально-виховний комплекс № 26 Луцької міської ради».

Ключові слова: професійна культура, корпоративна культура, керівник, заклад освіти, модель корпоративної культури.

In the article the author substantiates the content, factors, conditions and technologies of forming the professional culture of the head of the educational institution as an integral part of his corporate culture. The results of experimental testing of the theoretical model of formation of corporate culture in conditions of innovative educational space in the communal institution «Lutsk Educational Complex № 26 of Lutsk City Council» are described.

Key words: professional culture, corporate culture, leader, institution of education, model of corporate culture.

Постановка проблеми. Нині дуже важливо, щоб підготовка високопрофесійних керівних кадрів відповідала інтеграційному критерію, в основі якого знаходяться: педагогічна й менеджерська майстерність, комунікативна компетентність та новітні технології. Освіті потрібний керівник нової генерації: лідер, менеджер, експерт. Сучасний керівник закладу освіти має орієнтуватися на вільний розвиток, соціальну зрілість, творчу ініціативу, самостійність, професійну етику, можливість до саморозвитку, професійний потенціал. Він повинен мати належну теоретичну і практичну підготовку, бачення педагогічних проблем, творчу фантазію; вміти у своїй діяльності поєднувати педагогічну практику і науку; впроваджувати інновації. Усі ці характеристики узгоджуються з ознаками професійної культури керівника закладу освіти. Вважаємо, що недостатній рівень сформованості професійної культури керівного складу закладів освіти,

емоційного виснаження через високу нервову напругу, відсутність навичок самопізнання та саморегуляції, самовідновлення. Не володіє способами створення атмосфери довіри, взаємоповаги, переважно дотримується авторитарного стилю, виявляє надмірне прагнення відстояти свої інтереси на шкоду іншим або зовсім нехтує особистою думкою, байдуже ставиться до прийняття рішень відносно професійної діяльності. Має низький рівень комунікабельності та емпатії, що виражається в невмінні встановлювати доброзичливі взаємини з оточуючими, нерозумінні психічних станів інших людей.

Висновки. В рамках управлінської акмеології в останні роки проводяться досить інтенсивні та конструктивні дослідження по комплексній проблемі професіоналізму керівників шкіл. В цьому напрямі методична служба району сформувала модель методичної підтримки керівника:

- психолого-акмеологічна діагностика, яка визначає у керівників наявність професійного типу особистості вибраній спеціальності і траєкторії розвитку;
- здійснення психолого-акмеологічної підтримки (тренінги, консультації);
- розробка ціннісно-особистісного профілю Я-концепції керівника;
- розробка індивідуальних траєкторій професійної кар'єри;
- формування і корекція іміджу керівника школи.

Переконані, що основними акмеологічними механізмами досягнення акме в управлінській діяльності є саморозвиток, самовдосконалення, самоосвіта, самоконтроль, і цілком поділяємо думку П. Друкера про те, що показником якості управління є звичайні люди, які роблять незвичайні речі.

Джерела та література:

1. Кремень В. Г. Філософія: мислителі, ідеї, концепції : підручник / В. Г. Кремень, В. В. Ільїн. – К. : Книга, 2005. – 528 с.
2. Деркач А. А. Акмеология: личностное и профессиональное развитие человека. Кн.1-5 / А. А. Деркач. – М. : Профи, 2000-2002.
3. Анисимов О. С. Основы общей управленческой акмеологии / О. С. Анисимов, О. О. Деркач. – М. : Наука, 1995.
4. Акмеологічна модель ліцею [Електронний ресурс] // Український Гуманітарний ліцей КНУ імені Тараса Шевченка м. Києва. – К., 2002. – Режим доступу: http://www.uhl-edu.kiev.ua/ukr/technologies/akme_2.html

Виявлення закономірностей — важливий крок до реконструювання чинної стратегії за наявної потреби [4].

Перш ніж реалізовувати стратегії, треба зрозуміти їх сутність, характерні ознаки та типологію, усвідомити, для чого ми це робимо, які зміни потребують запровадження в організації роботи з персоналом і чому вони мають відбутись, в якому напрямі плануємо рух колективу, мати інформацію про діяльність та результативність освітньої організації, знати основні організаційні стратегії та їх змістове наповнення [5].

Стратегія управління змінами в закладі освіти є однією з організаційних стратегій, що характеризується усвідомленням необхідності запровадження змін його діяльності, наявністю у керівника-лідера власного бачення організаційного розвитку, передбачає діагностику стану функціонування її параметрів, вироблення цілей та шляхів їх досягнення, узгоджених з місією закладу, виявлення причин опору колективу (за його наявності) та запровадження технологій його подолання.

Процес запланованого запровадження змін в закладі освіти передбачає чітке формулювання організаційного бачення, конкретизацію сутності змін і новацій, визначення виду змін — змістових, організаційних, технічних, технологічних, методичних, інформаційних — та ознайомлення з ними колективу, наявність сприятливих умов для проведення змін і з'ясування перешкод, які можуть виникнути, стратегій як засобів реалізації організаційних змін стратегій або «стратегічного набору».

Починати треба із чіткого формулювання власного бачення: що, навіщо і як змінювати в роботі закладі освіти та з колективом. Бачення має бути цілеспрямованим, добре обдуманим і практичним. Керівник має чітко уявляти, що є ключовим у його намірах, і повинен вірити в нього, оскільки одержує мотивацію від цього, формує чітке переконання.

Це бачення керівник буде використовувати як першу ітерацію, щоб приймати виважені управлінські рішення, визначати пріоритетність тих чи інших напрямів роботи, перевіряти успіх і підвищувати рівень моральності в закладі освіти.

Організаційне бачення керівника закладу освіти:

- має бути пов'язане з конкретним закладом освіти в конкретному просторі й часі;
- його слід обирати з інших варіантів можливих бачень розвитку освітнього закладу як таке, що найбільше відповідає запитам, освітнім і

соціально значущим потребам та інтересам учнів і їхніх батьків як замовників освітніх послуг;

- воно має відображати щирі наміри й зобов'язання керівника як лідера;

- воно має бути привабливим для персоналу, вмотивовувати його до діяльності. Воно повинно стати баченням усього колективу освітньої організації;

- воно може бути розвинуте й оцінене через якийсь час внаслідок зміни ресурсів або потреби. Немає жодного організаційного бачення, що мало би право бути постійним. Найбільш вагомим чинником створення реального бачення є ототожнення його з культурою закладу.

Джерелами організаційного бачення є три групи факторів, які зумовлюють його структуру. Це:

- фактори в межах лідера — його світогляд, власна віра, особистісні й професійні цінності, переконання;

- фактори в межах освітнього закладу — його історія, традиції, замовники (учні, батьки учнів, соціальні групи, інституції, приватні особи), людські ресурси та їхній потенціал, ресурсне забезпечення;

- фактори в межах зовнішнього оточення — очікування громади щодо виконання соціального замовлення на якісну освіту та на конкурентоспроможного випускника закладу.

Для репрезентації організаційного бачення зацікавлених громадськості та батькам учнів керівник закладу освіти може використовувати будь-які засоби, що є у його розпорядженні, зокрема Інтернет-ресурси — сайт або портал закладу та сторінки у соцмережах, інформаційно-аналітичні огляди, анкетні опитування громадськості та учнів, інтерв'ю, презентації, дані самоатестації освітньої організації, консультування, конкурси, ЗМІ.

ВИСНОВОК. Організаційне бачення залежить від специфіки закладу освіти, рівня його стратегічного розвитку, тобто від можливостей керівника і колективу сприйняти зміни у зовнішньому соціальному середовищі та ефективно реагувати на них шляхом прийняття й ухвалення управлінських рішень, значущих для закладу та для визначення його майбутнього якісного стану організаційного розвитку. Бачення має бути зрозумілим і прийнятним для всіх осіб, зацікавлених у розвитку освітнього закладу, що стає можливим завдяки впровадженню стратегії організаційного розвитку.

недостатньо розвинені якості, такі як самостійність, активність, ініціативність, відважність, заважають досягати значних результатів у керівничій діяльності та професійному зростанні. Виявляє обережність під час розв'язання психолого-педагогічних та акмеологічних завдань, не може самостійно формулювати акмеологічні проблеми. За певних обставин може шукати причини відмовитися від виконання важкого та відповідального завдання, перегляду ціннісних орієнтацій, відкладання на деякий час прийняття важливих рішень, а також може переносити прийняття рішень, які є його прерогативою, на інших осіб, на вищі рівні менеджменту. Якість акмеологічних знань середня, характер засвоєння — конструктивний. Знає основні акмеологічні терміни та поняття, але не завжди правильно та творчо їх використовує в нових ситуаціях. Частково володіє акмеологічними вміннями: чітко визначає близькі та середні цілі діяльності, але потребує допомоги під час складання перспективного плану професійного розвитку; намагається самостійно приймати рішення про досягнення акме, однак не визначає при цьому способів діяльності; недостатньо володіє способами аналізу та корекції власної поведінки; адаптується до нових умов праці поступово. Комунікабельний, але іноді виявляє надмірну впевненість у правильності своєї думки або позиції (завищена самооцінка), або навпаки, поступається власними інтересами, йде на поступки (занижена самооцінка).

На **низькому** рівні в працівника відсутня акмеологічна спрямованість, прагнення до успіху, потреба в досягненнях, натомість наявна висока мотивація до уникнення невдач. Не приділяє належної уваги самоосвітній діяльності, питанням самовдосконалення, самопізнання, оскільки не вважає свою професію цікавою, престижною, не використовує її як засіб розвитку своєї особистості й діяльності. Виявляє надмірне захоплення чужими порадами, орієнтується повністю на чужу думку, не має власної позиції або зовсім не відстоює її щодо подолання проблем професійно-особистісного розвитку. Цінності професійної самореалізації не сформовані. Уникає прийняття самостійних рішень, відмовляється від виконання складних та оригінальних завдань. Самооцінка неадекватна, високий рівень тривожності, готовності до невинного ризику або повна відсутність бажання ризикувати. Має низькі показники особистісно-професійного розвитку, цільові орієнтири розмиті, не знає, чого прагне, має низький рівень домагань. Акмеологічні знання відсутні, не розуміється на основних акмеологічних поняттях і термінах. Акмеологічні вміння та здібності не розвинуті. Часто знаходиться в стані збудливості, неврівноваженості, дратівливості,

На **високому** рівні керівник має яскраво виражену акмеологічну спрямованість, яка виявляється в стійкому інтересі до професії, самоосвітньої діяльності, самопізнання, самовдосконалення своєї особистості та професійної діяльності. У особистості чітко сформовані емоційно-спонукальні чинники самоосвітньої діяльності: високий рівень вимог і домагань; висока потреба в досягненнях, усвідомлення їх значущості для цікавого й насиченого життя; потреба в успіху в професійній діяльності. Така людина віддає перевагу результатам діяльності порівняно з процесом. Заради досягнення успіху готова до ризику, але ризикує виважено й обдумано. Створює сприятливі умови для досягнення акме підлеглими. Не переоцінює свої можливості, прислухається до порад колег, які мають значні успіхи в своїй діяльності. Має сформовану систему ціннісних орієнтацій, серед яких цінності до професійної самореалізації визнає дуже важливими. Зорієнтований на інтереси справи, які не шкодять особистим інтересам. Має високу якість акмеологічних знань, що виражається в повному розумінні суті акме, акмеологічної компетентності, творчому застосуванні знань у нестандартних ситуаціях. Має розвинуті акмеологічні вміння: ускладнюючи завдання; висувати близькі, середні та далекі цілі діяльності; приймати рішення про досягнення акме, визначаючи при цьому способи діяльності; аналізувати власні поведінкові характеристики та відповідно до отриманих результатів коригувати свою поведінку; безконфліктно адаптуватися до умов, що заважають розвитку акмеологічної компетентності; визначати можливість виникнення криз професійного й особистісного розвитку та обирати шляхи їх подолання. Має розвинуті комунікативні вміння. Цілеспрямовано розвиває свої акмеологічні здібності. Самооцінка адекватна. У конфліктних ситуаціях поводить виважено, намагається розв'язувати проблеми шляхом співпраці.

На **середньому** рівні акмеологічна спрямованість керівника виражена недостатньо, що виявляється нестійким, ситуативним інтересом до проблем професійного вдосконалення, самопізнання, самоосвітньої діяльності. Нечітко сформовані емоційно-спонукальні чинники самоосвітньої діяльності: не висуває високих вимог до себе, до інших, до умов праці, рівень домагань середній. Наявна потреба в досягненнях, в успіху професійної діяльності, але зайва тривожність, боязкість невдач перешкоджає іноді досягненню високих результатів. Не має яскраво вираженого прагнення до досягнення акме у професійно-особистісному розвитку. Недостатньо усвідомлює важливість цінностей професійної самореалізації. Потенційно готовий долати будь-які перешкоди заради досягнення успіху, але зайва тривожність й обережність і

Джерела та література

1. Калініна Л. М. Стратегія інноваційного розвитку позашкільного навчального закладу [Текст] / Л.М. Калініна // Директор школи, ліцею, гімназії: наук.-практ. журн. для керівників закладів освіти.— К.: Віпол, 2012.— №2.— С. 76 — 82.
2. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. Монографія. [Текст] / С. В. Королюк — Полтава: 2007. — 168 с.
3. Освітній менеджмент: навч. посіб. [Текст]/ Авторський колектив. За заг. ред. Л. І. Даниленко, Л. М. Карамушки. —К.:Шкільний світ, 2003. —392 с.
4. Освітній менеджмент в умовах змін : навч. посіб. [Текст] / Л. Калініна, Л. Карамушка, Т. Сорочан, Р. Шиян та ін. / За заг. ред. В. Олійника, Н. Протасової та ін. — Луганськ: СПД Резніков В.С., 2011. — 308 с.
5. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. [Текст] / Э. Шейн. – СПб: Питер, 2001. – 336с.
6. Управлінські студії: професійний стандарт вчителя початкових класів. [Текст] / упорядн. М. О. Стащенко, О. В. Рудь. – Луцьк: ВІППО, - 2018. – 60 с.
7. Управлінські студії: Концепція розвитку педагогічної освіти. [Текст] / упорядн. М. О. Стащенко, О. В. Рудь. – Луцьк: ВІППО, - 2018. – 56 с.
8. Модернізація управління розвитком навчального закладу в умовах глобалізації та інтеграції освітнього процесу : матеріали регіональної науково-практичної конференції. [Текст] /За заг. ред. В.В.Гуменюк. – Хмельницький : ОППО, 2016. – 176 с.
9. Науково-методичне забезпечення формування професійної культури керівника навчального закладу. Матеріали регіональної міжкафедральної науково-практичної інтернет-конференції : зб. матеріалів. [Текст] / укл. М. О. Стащенко. – Луцьк : ВІППО, 2016. – 120 с.
10. Формування професійної культури керівника навчального закладу в сучасному освітньому середовищі : зб. матеріалів. [Текст] / укл. М. О. Стащенко. – Луцьк : ВІППО, 2015. – 148 с.

БЕЗКОРОВАЙНА Г. Г.,

директор Ленковецької загальноосвітньої школи I-III ступенів Хмельницької області, спеціаліст вищої кваліфікаційної категорії, старший вчитель, лауреат премії ім. М. Островського, методист-кореспондент Хмельницького ОІППО

ШКОЛА ЖИТТЄЗНАВСТВА ТА СОЦІАЛЬНОГО УСПІХУ

У даній статті висвітлено досвід створення та забезпечення функціонування авторської школи «Школа-громада». Підтверджено доцільність створення експериментального закладу, обґрунтовано авторську модель школи. Закцентовано увагу на управлінському проекті «Вектор успіху», який декомпонується на тематичні підвектори. Охарактеризовано практику діяльності авторської школи і результативність реалізації проекту.

Ключові слова : авторська школа, управлінський проект, сільська школа, модель школи, соціальний успіх, імідж навчального закладу.

The article highlights the innovative school “School-Community”, wich has its own teaching and proprietary materials. The author proved the feasibility of creating an experimental institution and worked out a model of school functioning. The article is focused on management project “Vector of Success”, wich consists of numerous sub-vectors. The practical functioning of innovative school of Bezkorovaina and the effectiveness of the project implementation are described.

Keywords: innovative school, management project, village school, school model, social success, image of the education institution.

Актуальність. У Декларації прав людини зазначено, що освіта повинна бути спрямована на загальний розвиток дитини. Це принципове положення зафіксоване майже в усіх сучасних програмах розвитку освіти у світі і в Україні зокрема. Нова українська школа – це освіта нових сенсів, дитиноцентризму і поваги до кожної людини. З огляду на це, школа як основна виховна соціальна інституція перебуває в пошуку нової освітньої моделі змісту та структури педагогічного процесу, освітніх технологій. На цьому тлі виникають авторські школи більш мобільні у порівнянні з інерційною більшістю. Опікуючись особистісними цілями своїх вихованців та їх батьків, школа намагається вчасно реагувати і на виклики часу, і на потреби особистості, втілюючи авторські ідеї щодо мети, шляхів, засобів навчання та виховання дітей, що спираються на педагогічну рефлексію.

За [словами](#) міністра освіти Лілії Гриневич, в Україні **33% дітей навчаються в сільських школах. Після закінчення школи діти діють в**

Акмеологічні вміння	<p>Конструктивні — кваліфікований добір, композиція та інтегрування акмеологічного та управлінського змісту інформації, проектування власної управлінської діяльності та поведінки, саморозвитку. Організаторські — розкривати і мобілізувати власні зусилля в будь-яких ситуаціях, успішно виконувати педагогічну роботу з метою саморозкриття прихованих можливостей. Комунікативні — будувати такі міжособистісні взаємини в колективі, що рухають кожну людину до акме, швидко й безконфліктно адаптуватися до конкретних умов праці, що заважають формуванню акмеологічної компетентності. Гностичні — пізнавати власні можливості та розмірковувати про способи професійного зростання, оцінювати результати власної діяльності та самовдосконалення.</p>	<p>Навчальні завдання з психолого-педагогічних дисциплін, тести, акмеологічні задачі та завдання, педагогічні ситуації з акмеологічним наповненням, кросворди, есе, ділова гра</p>
Індивідуально психологічні якості, які сприяють або заважають просуванню особистості до акме	<p>Схильність до ризику, подолання проявів тривожності, стиль поведінки в конфліктних ситуаціях, розвиток емпатії, формування лояльності співробітника до організації, здібність до самооцінки.</p>	<p>Методика виявлення схильності до ризику (Г. Шуберт), Методика дослідження проявів тривожності (Дж. Тейлор), Методика дослідження поведінки в конфліктних ситуаціях (К. Томас), методика дослідження емпатії (І. М. Юсупов, С. М. Нікіреєв), оцінка лояльності співробітника до організації (Л. Г. Почебут), вивчення загальної самооцінки (опитувальник Г. Казанцевої)</p>

На основі виділених критеріїв і показників, можна зробити висновки щодо рівнів сформованості акмеологічної компетентності керівника.

інтерпретувати інформацію. В основі професійної компетентності полягає професійна придатність, що являє собою сукупність психічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних для здійснення ефективної професійної діяльності.

Інтелектуальна компетентність виражається у здатності до аналітичного мислення і здійснення комплексного підходу до виконання своїх обов'язків.

Ситуативна компетентність означає уміння діяти відповідно до ситуації.

Часова компетентність відображає уміння раціонально планувати і використовувати робочий час. Вона містить адекватну оцінку витрат часу ("почуття часу"), уміння конструювати програму досягнення мети в часовому континуумі (просторі), правильно визначати витрати часу.

Соціальна компетентність передбачає наявність комунікаційних і інтеграційних здібностей, уміння підтримувати відносини, впливати, домагатися свого, правильно сприймати та інтерпретувати чужі думки, висловлювати до них відношення, вести бесіди. **Критерії, показники та методики визначення акме-компетентності**

Критерії	Показники	Методики
Акмеологічна спрямованість	Потреби в досягненнях, мотивація успіху й уникнення невдач, мотив влади, ціннісні орієнтації, спрямованість на «справу», «себе», «взаємини», «дотримання інструкцій».	Тест-опитувальник виміру потреби в досягненнях (Ю. Орлов), методика діагностики особистості на мотивацію успіху й уникнення невдач (Т.Елерс), методика «Мотив влади», методика «Ціннісні орієнтації» (М. Рокич), тест "Управлінська ситуація та спрямованість керівника»
Акмеологічні знання	Повнота, гнучкість, характер засвоєння знань (репродуктивний, реконструктивний, творчий) з акмеології, педагогічної акмеології, акмеологічної компетентності, теорії самовдосконалення (самовиховання) та знань про способи формування акмеологічної компетентності керівника, подолання вікових криз.	Формули, бесіда з метою виявлення у слухачів розуміння ними суті акмеологічної компетентності і потреби в її формуванні, тестові завдання з психолого-педагогічних дисциплін, завдання для самостійної та індивідуальної роботи зі слухачами, реферати, навчальні проекти, презентації

умовах конкуренції із учнями міських шкіл, гімназій, ліцеїв. Розв'язання проблеми підвищення конкурентоспроможності випускника, а отже і освітнього закладу в цілому є метою діяльності авторської школи.

Узагальнена концептуальна ідея. Метою нашого проекту є усвідомлення дитиною свого унікального природного таланту, засвоєння досвіду його реалізації для досягнення власного і суспільного добробуту. Працюємо над формуванням моделі конкурентоздатного випускника, готового діяти на благо своєї громади. Плекаємо культурного, освіченого, активного і компетентного господаря, який дасть поштовх до відродження і розквіту села.

Наша школа - це заклад для сьогодення та завтра, в якому її ймовірно майбутнє реалізується тут і зараз, завдяки створенню особливого педагогічного середовища. Розроблені і успішно функціонують проекти: «Педагогічний Еверест», «Творча обдарованість», «Наука-навчання», «Трикутник», «Вчитель», «Школа і громада». Спільно з усіма учасниками освітнього процесу, при підтримці Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти, управління освіти, громади, батьків все робиться для того, щоб школа стала храмом науки, віри, надії та ширшої любові.

Основні теоретичні положення. Ідеї, покладені в основу авторської школи, ґрунтуються на наукових та науково-практичних напрацюваннях багатьох педагогів нашої країни і зарубіжжя. Це і «Педагогіка конкретної мети» О.А. Захаренка, який у селі Сахнівка Черкаської області перетворив навчальний заклад у духовно-інтелектуально-культурний центр, що істотно впливав на учнівський колектив і батьківську громаду; і наукові погляди І.Д.Беха щодо формування гармонійно розвиненої особистості, зокрема, її духовного розвитку; і бачення Т.С.Шацького щодо необхідності «педагогізації середовища» та активної участі шкільного колективу в удосконаленні оточуючого середовища; і педагогічна спадщина великого українського педагога В.О.Сухомлинського з питань управління, організації трудового навчання, значення та ролі колективу, батьків і громади для виховання особистості, інтеграції навчання і виховання в освітньому процесі тощо.

Крім того, діяльність педагогічного колективу Ленковецької школи базується на принципах, пов'язаних з проектуванням педагогічного процесу, обґрунтованих у наукових працях О. М. Коберника. В центрі уваги авторської школи завжди знаходиться дитина з її проблемами, інтересами, прагненнями,

що є втіленням дитино спрямованої концепції виховання, яка покладена в основу особистісно-орієнтованої педагогіки І. Д. Беха.

Значний вплив на формування ідеї авторської школи на базі нашого навчального закладу здійснили сучасні ідеї українських педагогів Софій Н.З., директора Всеукраїнського фонду «Крок за кроком» і авторського колективу у складі Осадчого І. Г., Боярчука О. І., Зелюка В. В., Королюка С. В., Мельник Н. А., Климко Л. В., викладені у навчально-методичному посібнику «Школа як осередок розвитку громади: досвід формування освітньої політики в контексті децентралізації та інших змін». Посібник було розроблено і видано командою експертів і практиків у 2014–2016 рр. за підтримки Фонду Чарльза Стюарта Мотта.

Про актуальність змін в обраному нами напрямку свідчать і тенденції розвитку сільської школи у державі. Більше десяти років тому в Україні розпочала свою діяльність програма «Школа як осередок розвитку громади». Сьогодні програма охоплює понад 700 шкіл, які називають себе громадсько-активними. Школи, й місцеві громади відчують потребу у змінах, які отримали новий поштовх з прийняттям нового базового Закону України «Про освіту», Концептуальних засад реформування середньої школи «Нова українська школа», нових освітніх стандартів.



Визначеність, яку вносить управлінець в проектування свої дій, свідчить про розвиток мислення та здібності коректно і повно використовувати мовні засоби мислення. Гнучкість зміни структури процесів демонструє розвиненість рефлексивного механізму здібностей керівника. Легкість здійснення процесів свідчить про готовність і здатність співвідношення з вимогами того чи іншого типу структури процесів. Майстерність управлінця визначається рівнем розвитку рефлексивної самоорганізації, душевно-духовних якостей і психофізичної рухливості.

Зазначимо, що управлінські кадри, які націлені на особистісно-професійний розвиток, досягнення високого рівня професіоналізму, зазвичай досягають та реалізують свої плани в процесі професійної кар'єри.

В управлінській акмеології професіоналізм суб'єктів управлінської праці розкривається з різних позицій:

- ✓ формування продуктивної Я-концепції управлінця-професіонала;
- ✓ реалізація творчого потенціалу, особливо при прийнятті управлінських рішень;
- ✓ формування психологічної готовності до високоєфективної управлінської діяльності, в тому числі при екстремальних, кризових ситуаціях;
- ✓ розвиток акмеологічної компетенції при формуванні управлінської команди і веденні кадрової роботи;
- ✓ мотивація професійних досягнень в управлінській діяльності;
- ✓ формування системи резервів функціональних можливостей при управлінні в екстремальних ситуаціях.

Компетентність – це ступінь кваліфікації працівника, яка дозволяє успішно вирішувати задачі, що стоять перед ним.

Вона визначає здатність працівника якісно і безпомилково виконувати свої функції як у звичайних, так і в екстремальних умовах, успішно освоювати нове і швидко адаптуватися до умов, що змінюються.

Виділяють такі види компетентності як функціональна, інтелектуальна, ситуативна, часова, соціальна.

Функціональна (професійна) компетентність характеризується професійними знаннями та умінням їх реалізовувати. Вимоги до професійної компетентності багато в чому залежать від рівня управління і характеру посади. Сьогодні для вищих керівників скорочується значення спеціальних та зростає роль методичних і соціальних знань і навичок, здібностей в області спілкування, керівництва робітниками, здатності сприймати та

• **акмеологічні якості особистості**, які забезпечують рух людини до намічених досягнень; до цих особистих якостей ми відносимо перш за все акмемотивацію та акмездібності.

Акме-мотивація – це спрямованість достатньо зрілої особистості на розв’язання акмеологічних задач психічного й професійного розвитку, а також на забезпечення його поступового характеру...

Акме-здібності – це індивідуально-психологічні властивості особистості, які забезпечують підтримку поступального висхідного вектора психічного та професійного розвитку, включають здатність будувати варіанти акмеограм свого розвитку, обирати та реалізувати прийоми та технології переходу з одного рівня професіоналізму на інший, більш високий рівень, здатність долати перепони на шляху досягнення акме.

Найпростіша типологія рівнів управлінської діяльності включає такі рівні:

- дилетантський;
- рутинно-професійний;
- інноваційно-професійний;
- культурно-професійний.

Дилетант реалізує управлінську функцію без звертання до питання про наявність відповідних здібностей.

Рутинний управлінець виконує вимоги суми типових завдань, які забезпечують діяльність в стабільних умовах. При цьому він перевіряє відповідність наявних здібностей фіксованим нормативним вимогам «заданого» типу.

Інноваційно-професійний управлінець є дуже чутливим до змін зовнішніх умов і вимог, а також схильний до змін і удосконалення своєї діяльності. при цьому він не відмовляється від постановки і вирішення попередніх завдань, він їх удосконалює.

Культурно-професійний управлінець не тільки реалізує установку на новизну, але й вносить інноваційні механізми.

У рамках кожного рівня змінюється конкретний зміст життєдіяльності, між персональних, узгоджувальних, комунікативних, орієнтувальних, рефлексивних, самоорганізаційних та інших типів процесів.

Майстерність в управлінській діяльності суміщає визначеність всієї структури процесів, яку вносить керівник в хід реалізації управлінської функції в конкретних умовах, гнучкість в залежності від умов і легкість здійснення процесів керівництва.

Авторський внесок і практичне втілення педагогічної ідеї

Наш заклад є ресурсним центром успішного майбутнього громади, тому школа забезпечує всебічний розвиток учнів, реалізує їх індивідуальні творчі запити.

Планування навчально-виховного процесу – один із шляхів модернізації. Його здійснюємо на основі проектної діяльності. У закладі впроваджується ряд різнорівневих проектів: «Педагогічний Еверест», «Творча обдарованість», «Наука-навчання» тощо. У даній статі акцентуємо увагу на управлінському проекті «Вектор успіху», який складається з множини підвекторів: «Комфорт», «Агроекологічний», «Інтелект», «Компетентність», «Профільність», «Натхнення».

Вектор «Комфорт» спрямований на створення і модернізацію освітнього простору. Даному питанню приділяється значна увага у концепції Нової української школи. З цією метою заклад співпрацює з місцевим товариством «Поділля +», громадою, батьками, благодійними фондами, грантовими програмами тощо. Про рівень забезпечення кабінетів свідчить факт, що навчальні кабінети номінувались від району для участі в обласному конкурсі кабінетів і мали призові місця.

До послуг учнів сучасні навчальні майстерні, спортивна зала. Усі навчальні кабінети обладнані комп’ютерами, повністю оновлений комп’ютерний клас, діє медіаклас, Wi-Fi зона. Належно впорядкована бібліотека, методичний кабінет, медичний пункт, кабінет психолога, їдальня, кімнати гігієни. Наявний шкільний автобус.

Належна увага приділяється енергозбереженню і енергоефективності. Усі вікна у школі замінені на пластикові із енергозберігаючими склопакетами. З метою запобігання втрати тепла, на даху оновлена теплоізоляція і гідроізоляція. Котельня закладу використовує тверде паливо, зокрема утилізує деревину, заготовлену під час розчистки саду, зрізання аварійних дерев у селі. Реалізація вектору «Комфорт» є матеріальною базою розвитку інших напрямків діяльності.

Агроекологічний вектор - це напрям управлінської діяльності, спрямований на формування освіченого аграрія. Для сільської молоді агроекологічний напрям діяльності закладу є надзвичайно актуальним. Його ми реалізуємо через проекти: «Квіткове намисто», «Плекаймо сад», «Навчально-дослідна ділянка», «Шкільна пасіка», «Галерея кімнатних рослин», «Екологічна варта».

«Квіткове намисто» нашої школи - це візитівка і частина іміджу закладу. Пришкільна територія – місце творчості учнів та працівників школи. Благоустрій клумб – велика спільна справа. Наші квітники це також і дослідна база. Актуальним напрямом для обрання майбутнього фаху є фітодизайн. Готуємо конкурсні роботи і проекти. Ставимо досліди із селекції і генетики. Понад 76 видів квітів росте на території школи. Доглядом за квітами опікуються члени гуртка «Квітникарі».

Велика територія навколо школи дає можливість виплекати сад. Учні, які цікавляться питаннями садівництва, стають членами гуртка «Юні садівники». Всього у нашому саду росте 146 дерев. Допомагає нам у цій справі житель нашого села, садівник-аматор Вичавка П.І. Учні пишуть наукові роботи з вирощування дерев-садів, які знаходять високу оцінку на обласному і республіканському рівнях. Питанням районування сортів яблунь зацікавилась учениця, яка представила свою дослідницьку роботу на районний конкурс МАН-Юніор і здобула I місце. Члени гуртка співпрацюють з Житомирським ботанічним садом. Закупуємо врожайні сорти плодкових дерев. Заклали розсадник чорної смородини.

Поряд із садом учні мають змогу розширювати свої вміння на пришкільній ділянці, яка займає 40 сотих від загальної площі території. Обробляючи ділянку, учні школи залучаються до продуктивної праці. Це частина виховання господаря своєї землі. Звичайно, навчально-дослідна ділянка використовується і для закладки дослідів. Вивчаємо властивості сортів, випробовуємо засоби захисту рослин, способи обробки ґрунту тощо.

Бджільництво в Україні є галуззю сільського господарства, яка активно розвивається. Професія пасічника – одна з найбільш перспективних щодо працевлаштування сільської молоді. З метою навчання учнів азам догляду за бджолами у школі діє гурток. Базою для занять гуртка є шкільна пасіка. На сьогоднішній день є дванадцять бджолосімей.

Вирощуємо 62 різновиди кімнатних квітів. Серед них рослини різних кліматичних зон, які використовуються для демонстрацій на уроках біології та природознавства. У школі обладнані рекреації, зимовий сад з зоокуточком.

До змісту вектору включено також проект «Екологічна варта». Ця діяльність спрямована на благоустрій території закладу і громади. Школа у селі є своєрідним прикладом дбайливого господарювання. Влаштування весняної толоки, вчасне забирання рослин, що відцвіли з квітників, очищення території від листя чи снігу.

Як наука, акмеологія виникла у 20-30 роки ХХ століття, її заснування пов'язане з ім'ям російського академіка Б.Г. Ананьєва. "Акме" у перекладі з грецької має значення "вершина", "найвищий ступінь розквіту". Акмеологія розглядає людину як суб'єкта життєвого шляху і розробляє засоби досягнення особистістю соціальних і професійних вершин.

Управлінська діяльність по своєму змістові є однією із найскладніших із найрізноманітніших видів професійної діяльності. Від суб'єкту управлінської діяльності вона вимагає наявності різноманітних складних здібностей, високого рівня спеціальних якостей і вмінь, які інтегровані в складні системні утворення.

Для виявлення особливостей управлінської діяльності необхідно встановити її границі. Ця границя необхідна для розділення „виконавської” і „управлінської” діяльності. Отже, виконавська діяльність виражає собою статичне начало світу діяльності тому, що вона передбачає реалізацію фіксованої норми перетворення будь-чого. Управлінська діяльність передбачає динамічне начало світу діяльності і включає породження норми перетворення будь-чого, удосконалення норм як вихідних начал.

Тобто, управлінець (керівник) проектує і перепроєктує, забезпечує, здійснює постановку виконавської діяльності. Виконавська діяльність повинна бути забезпечена сервісними видами діяльності (забезпечення «матеріалом» діяльності, «засобами» діяльності, «способами» застосування «засобів», «діячами» чи людьми, які володіють необхідними здібностями).

Під акмеологічною компетентністю ми розуміємо інтегральну готовність і здатність зрілої особистості будувати свій поступовий психічний та професійний розвиток із постійним ускладненням задач і зростанням рівня досягнень, котрі найбільш повно реалізують психологічні ресурси які має людина.

Акмеологічна компетентність, як і будь яка інша компетентність, включає знання, вміння, якості особистості, а саме:

- **акмеологічні знання**, тобто обізнаність, поінформованість проте, які досягнення можливі у сфері психічного, професійного розвитку, їх рівні, варіанти.
- **акмеологічні уміння** – прийоми, способи, технології досягнень у сфері психічного розвитку та професійній сфері, прийоми розрізнення, оцінювання різних видів акме

САВРІЙ С. Г.,

завідувач районним методичним кабінетом відділу освіти, молоді та спорту Віньковецької РДА Хмельницької області

АКМЕОЛОГІЯ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ ПРИ ОРГАНІЗАЦІЇ МЕТОДИЧНОЇ РОБОТИ З КЕРІВНИКАМИ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Два людських винаходи є найбільш складними:
мистецтво управляти і мистецтво виховувати.

Платон

У статті відображені рекомендації щодо акмеології компетентісного підходу при організації методичної роботи у навчальному закладі та розкрито багатогранне поняття «компетентностей».

Ключові слова: акмеологія, акмеологічна компетентність, акмеуправління, акмепростір.

Вступ. В умовах докорінної зміни українського суспільства перед освітою і освітянами постає гостра необхідність якісно нових підходів до організації і змісту управлінської діяльності. До ключових характеристик професійної компетентності директора та його заступників уводиться поняття «акмеологічна компетентність». Вивчення акмеологічної компетентності перебуває в полі зору науковців з кінця ХХ століття.

Зараз активно розробляють питання акмеологічного підходу до управління навчальними закладами, мотивації акмеологічної компетентності, створення акмеологічного простору, розвитку акмеологічного середовища як важливого чинника професійно-педагогічної підготовки сучасного працівника. У зв'язку з цим набула поширення проблема формування акмеологічної компетентності, а отже, визначення критеріїв, показників і рівнів сформованості акмеологічної компетентності.

Метою даної статті є уточнення критеріїв, показників, рівнів сформованості акмеологічної компетентності керівника, упорядкування діагностичних методик для виявлення рівнів сформованості компетентності.

Акмеологія - наука, яка виникла на перетині природничих суспільних, гуманітарних і технічних дисциплін, вона вивчає феноменологію, закономірності і механізми розвитку людини на етапі її дорослості, особливо при досягненні нею найбільш високого рівня в цьому розвитку.

Вектор «Інтелект» спрямований на розвиток здібностей обдарованої молоді. Освіта є не тільки фундаментом успішної кар'єри, але й запорукою гідного життя. Тому одним з результатів є якість навчання. Протягом року ведеться дослідницька робота у науковому товаристві «Ерудит», підготовка до олімпіад і предметних конкурсів. Учні беруть участь в очних та заочних випробуваннях, наукових конференціях.

Практикуємо вивчення курсів, спрямованих на підвищення конкурентоздатності молоді в умовах сучасності. З початкової школи запроваджуємо курс «Зелений пакет», у середній і старшій школі – курс «Фінансова грамотність». Налагоджена співпраця з Хмельницькою АЕС. Учні закладу беруть участь у регіональному конкурсі при Хмельницькій атомній станції «Ядерна енергетика і ми», відвідують ХАЕС під час навчальних екскурсій. Учні філологічного профілю і юні мовознавці поповнюють скарбничку закладу перемогами у конкурсах ім. П.Яцика та ім. Т.Г.Шевченка. Твори, есе, статті і публікації школярів беруть участь у численних мовознавчих конкурсах.

Вектор «Компетентність» спрямований на професійне зростання і розкриття творчого потенціалу педагогів закладу через сучасні інтерактивні форми науково-методичної роботи, з використанням можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти.

Ідея педагогічного колективу створити авторську школу є важливим стимулом до самоосвіти та самовдосконалення кожного вчителя. Шкільний методичний кабінет відіграє роль орієнтиру в інформаційному просторі. Активно долучаються педагоги до предметних і міжпредметних вебінарів, освітніх програм, форумів, конференцій, семінарів.

Популяризують свій досвід через ЗМІ, власні сайти і блоги, хмарні сервіси. Стимулюємо до розробки авторських програм, навчально-методичних комплексів, заохочуємо до участі у предметних спільнотах, професійних конкурсах, що також сприяє розвитку інтелектуального і творчого потенціалу вчителя. Налагоджена співпраця із Кам'янець Подільським педагогічним університетом та Хмельницьким обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти, обласним осередком Малої академії наук України.

Вектор «Профільність» передбачає реалізацію профільної і допрофільної підготовки на базі закладу.

Налагоджено навчання старшокласників на двох профілях – технологічному та філологічному. Впродовж 8 років створюються динамічні

групи учнів, які раз на тиждень відвідують заняття в сусідній школі, де здобувають професію водіїв категорії «В, С» та трактористів. У нашому закладі функціонує філологічний профіль, який відвідують учні декількох шкіл. Про успіхи випускників філологічного та технологічного профілю свідчать результати ДПА та ЗНО, навчання випускників у вишах.

Вектор «Натхнення» - це життя душі закладу – виховна робота. «Школа – серце села», – кажуть у народі, і це далеко не метафоричне перебільшення. Справжньою перлиною є зразковий дитячий аматорський духовий оркестр школи, відомий далеко за межами громади. Всеукраїнські і обласні перемоги забезпечують закладу вихованці гуртка дзюдо.

Без минулого немає майбутнього, тому впродовж довгих років учні школи ведуть пошукову роботу, вивчаючи героїчні сторінки життя нашого Героя-земляка І.М.Поліщука. В школі діє його музей, де зібрано понад 360 експонатів. Музей та група «Пошук» неодноразово нагороджувалися відзнаками республіканського та обласного рівнів.

Створення позитивного іміджу підвищує ефективність діяльності закладу освіти, дає можливість якнайповніше задовольнити потреби здобувачів освіти. Щоб бути конкурентоспроможним і успішним, заклад постійно вдосконалюється, знаходиться у творчому пошуку, розвивається відповідно до змін в освітній галузі. Наша школа – це школа успіху, творчості, радості, де кожному надано можливість для самовираження, самоствердження, самореалізації.

Джерела та література:

1. Бех І.Д. Виховання особистості (у двох книгах). – К.: Либідь, 2003.
2. Захаренко О.А. Слово до нащадків. – Черкаси, 2004. – 77 с.
4. Захаренко О.А. Візитна картка школи. // Шкільний світ. – 1997. – №
5. Захаренко О.А. Гордієві вузли сучасної школи. Як їх розв'язати? // Педагогіка толерантності. – 1999. – № 3/4.
6. Сухомлинський В.О. Вибрані твори в п'яти томах. – К.: Радянська школа, 1977, Т.3.
7. Сільська школа: проблеми, пошук, досвід // Рідна школа. – 2000, № 8. – с.26-31
8. Софій Н.З. Школа як осередок розвитку громади: досвід формування освітньої політики в контексті децентралізації та інших змін/ Під заг. ред. Софій Н. З., – К.: ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2016. – 181 с.

http://www.conference.mdpu.org.ua/conf_all/confer/2002/conf_antro /4/ baviko.htm.

3. Библер В.С. Диалог культур и школа XXI века// Школа диалога культуры. Идеи. Опыт. Проблемы. – Кемерово: Арт-СОФТ, 1993. – С. 98-121.
4. Гершунский Б.С. Концепция самореализации личности в системе обоснования ценностей и целей образования / Гершунский Б.С. // Педагогика, 2003. — № 10. – С. 3-7.
5. Лутай В.С. Філософія сучасної освіти./ Лутай В.С. - К.: Центр «Магістр-С», 1996. – 256 с.
6. Олейникова О.Д. Образовательные ценности и ценностная инверсия в культуре [Текст] / О. Д. Олейникова // Философия образования для XXI века. — 2001. — № 1. — С. 69-79.
7. Ортега-и-Гассет Х. Эстетика: Философия культуры / Вступ. статья Г.М. Фриндлера; сост. В.Е. Багно. — М.: Искусство, 1991. — 178 с.
8. Проценко Е.Б. Духовно-ціннісні орієнтації особистості в контексті філософсько-релігійних традицій: дис... канд. філос. наук: 09.00.11 // Проценко Еліна Борисівна. Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. Кафедра релігієзнавства. — К., 2006. — 186 с.
9. Романенко М.І. Освітня парадигма: генезис ідей та систем/ Романенко М.І. – Дніпропетровськ: вид-во «Промінь», 2000. – 160 с.
10. Ранселер П.В. Биоэтика: мост в будущее / Под ред Вековшиной С.В., Кулиниченко В.Л. – Киев: 202.- 216 с.
11. Слостенин В.А. Педагогіка: Учебное пособие для студентов педагогических учебных заведений / В.А.Слостенин. М., 1997. – 289с.
12. Morris Ch. Varieties of Human Value. – Chicago: The University of Chicago Press, 1956. – P. 10-11.
13. http://mon.gov.ua/usi-ovivni/novini/2016/06/10/%C2%ABpedago_gichna-osvita-potrebue-novix-pidxodiv%C2%BB,-liliya/
14. http://ms.detector.media/mediaprosvita/mediaosvita/mediagramotnist_tse_neo_bkhidne_vminnya_dlya_suchasnoi_osobistosti_liliya_grinevich/.
15. https://24tv.ua/ukrayina_tag1119
16. <https://naub.oa.edu.ua/2014/hrystyianska-pedahohika-yak-dopomoha-u-formuvanni-senzohyttevyh-tsinnostej-molodoho-pokolinnya>

Сучасні педагогічні реалії вимагають, з однієї сторони, враховувати в освіті етнокультурний фактор, з другої – створювати умови для пізнання інших народів, виховання толерантних відносин між людьми, які належать до різноманітних етносів, конфесій, рас – формування загальнокультурних ціннісних орієнтирів.

Україна – держава, яка не просто входить у світ, а живе у ньому. Як свідчить історія, доля національних меншостей в Україні пов'язана з долею українського народу. Співжиття національностей, характер взаємовідносин між ними визначають рівень держави у світі людства. Тому такою необхідністю постає потреба формувати у підростаючого покоління усвідомлення внеску етносу в скарбницю загальнолюдських надбань і міжетнічних взаємовідносин.

Завдання освіти і виховання формувати особистість на основі гармонійного пізнання та осмислення власної національно-культурної спадщини та здобутків інших народів, залучення молоді до загальнолюдських ідеалів, які становлять скарбницю світової культури.

Аксіологічний підхід є підґрунтям для формування гуманних ціннісних орієнтацій учня, оскільки людина розглядається в ньому як вища цінність суспільства та мета суспільного розвитку.

Значущість актуалізації аксіологічного підходу до формування змісту освіти в контексті його модернізації обумовлюється необхідністю гуманізації діяльності учнів та підвищення соціальної та культуротворчої ролі освіти, яка в системі аксіологічного підходу будується як процес освоєння цінностей, поетапного впровадження гуманоцентристських сучасних педагогічних технологій. Подолання проблем, пов'язаних з визначенням системи цінностей та проблемою конфлікту цінностей, може бути реалізоване через групу аксіологічних принципів і має на меті «включення цінностей» у внутрішній світ людини.

Джерела та література:

1. Андрущенко В.П., Лутай В.С. Філософія освіти в Україні: стан проблеми та перспективи розвитку / Андрущенко В.П., Лутай В.С. // Наукові записки АН ВШ України – 2004., - Вип. 6, - С. 59 – 71. Режим доступу до журналу: http://www.ashsu.org/index.php?module=pagemaster&PAGE_user_or=view_page&PAGE_id=115.
2. Бавико О.Є., Чичановський І.О., Букреєва І.В., Орлов А.В. Формування ціннісних орієнтацій особистості. – Режим доступу до статті:

ВОЗНЮК В. С.,

*кандидат політичних наук, доцент
кафедри менеджменту освіти ВІППО*

ПРОФЕСІЙНА КУЛЬТУРИ ДИРЕКТОРА ШКОЛИ І ЙОГО ПОЗИТИВНИЙ ІМІДЖ

У статті досліджується сутність дефініції «професійна культура» у наукових джерелах, доводиться необхідність постійного підвищення рівня професійної культури керівників закладів освіти, висвітлено сучасні підходи до формування їх позитивного іміджу.

Ключові слова: *Професіоналізм, професійна культура керівника закладу освіти, імідж керівника закладу освіти, позитивний імідж, формування іміджу.*

The article explores the essence of the definition of «professional culture» in scientific sources, the necessity of constantly increasing level of the professional culture of the educational institutions headmasters is proved, the modern approaches to the formation of their positive image are highlighted.

Key words: *professionalism, professional culture of the educational institutions headmasters, image of the head of educational institutions, positive image, image formation.*

Постановка проблеми. Перехід на ринкову економіку, виникнення і утвердження приватної форми власності, втілення в життя українського суспільства конкурентних засад співіснування на початку дев'яностих років минулого століття заклали міцний фундамент перебудови освітніх установ, модернізації змісту, зміни структури, методів та засобів навчання і виховання.

Нинішній виражений євроінтеграційний курс нашої держави, її розвиток у руслі демократизації та гуманізації зумовили ухвалення нового Закону України «Про освіту», який дав старт реформуванню освітньої галузі, розгортанню у ній інноваційних процесів, які характеризуються розробкою і здійсненням кардинально нових концепцій, наукових принципів та підходів до освіти.

Вирішення таких стратегічних освітніх завдань залежить, як відомо, від якісного управління, що здійснюється у навчально-виховних закладах, компетентності і здібностей їх керівників - директора школи, керівника дошкільного чи позашкільного закладу освіти, а також від їх спеціальної підготовки, високого рівня професійної культури та вміння створити власний позитивний імідж, оскільки вони мають працювати сьогодні в нових економічних і соціокультурних умовах.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Вітчизняними та зарубіжними вченими зроблено численні спроби описати умови формування професійної культури, її складові. Аналіз сутності поняття «професійна культура» знаходимо у педагогічних, психологічних, соціологічних та культурологічних джерелах. Проте єдиного підходу до тлумачення даної дефініції сьогодні немає. Не розкривається її сутність і в жодному з тлумачних словників, лише в «Українському педагогічному словнику» за редакцією С. Гончаренко зазначається, що «водночас під культурою розуміють рівень освіченості, виховання людей, а також рівень оволодіння якоюсь галуззю знань або діяльністю» [2, с.182].

Дослідник Г. Кочетов розглядає професійну культуру як елемент моделі фахівця з вищою освітою, в якого до високого ступеня розвинуто вміння використовувати наявні та здатність створювати нові стереотипи спілкування й маніпулювання з об'єктами [4, с.3].

Варто зазначити, що окремі вчені співвідносять цю дефініцію із поняттям «професійна зрілість», яка неможлива без ґрунтовних знань, умінь, досвіду в певній професійній діяльності. Професійною культурою особистості вони називають нерозривний зв'язок і єдність професійної зрілості, професійної етики, естетики, громадянської й етичної вихованості.

А. Капська, зокрема, зазначає, що професійна культура крім необхідних знань, умінь та навичок включає в себе й певні особистісні якості, норми ставлення до різних складових професійної діяльності [3].

На нашу думку, особливої уваги заслуговує й тлумачення професійної культури дослідників Є. Белозерцева, А. Пашкова, В. Сластьоніна. Вчені тісно пов'язують її з процесом самовдосконалення, який необхідно розглядати як «діяльність людини, спрямовану на формування нових і посилення наявних позитивних якостей і властивостей, умінь і навичок, а також на коригування своїх недоліків»[6, с.74].

Як вважає В.Белоліпецький, поняття «професійна культура» не є простим механічним поєднанням понять «професіоналізм» та «культура». Це синтез, органічний сплав, який створює нове суспільне явище, де відбувається зустріч високої майстерності із загальною культурою людини [1, с.108]. Отже складовими професійної культури, на його думку, є професіоналізм, ставлення до своєї роботи, і загальна культура людини.

Імідж керівника освітнього закладу останнім часом також є об'єктом ґрунтовних наукових праць. Зокрема, заслуговують на увагу глибокі дослідження таких відомих вітчизняних вчених, педагогів – практиків, як І.

на запитання. Ми зараз змінюємо цю парадигму. Медіаграмотність – це необхідне вміння для сучасної особистості: ми підкреслюємо це і в концепції Нової української школи, і законі “Про освіту”. Ми вдячні нашим партнерам, які допомагають нам розробити методологію інтеграції медіаграмотності в шкільні предмети».[14]. Проте, на мою думку, це тема окремого дослідження, надзвичайно актуального сьогодні.

Слід відзначити, що теоретики аксіологічного підходу обережно обходять принципову проблему: систему яких цінностей повинна освоювати сучасна вітчизняна освіта як свій зміст? Одні автори пропонують орієнтуватися на глобальні цінності: природа, культура, любов, сім'я, праця, свобода, здоров'я. Інші оперують найменуваннями якостей особи: духовність, творчість, співпраця, відповідальність, толерантність, людяність. Нарешті, треті апелюють до релігійної філософії зі своїми цінностями. Подолання проблем, пов'язаних з визначенням системи цінностей, може бути реалізоване через групу аксіологічних принципів, до яких належать:

- рівноправ'я філософських поглядів в рамках єдиної гуманістичної системи цінностей при збереженні різноманітності їх культурних і етнічних особливостей;
- рівнозначність традицій і творчості, визнання необхідності вивчення та використання вчень минулого та можливості духовного відкриття в сьогоденні та майбутньому, взаємозбагачувального діалогу між традиціоналістами та новаторами;
- екзистенціальна рівність людей, соціокультурний прагматизм замість суперечок про підстави цінностей, діалог замість байдужості та відчуження.

Ці аксіологічні принципи дозволяють включитися у діалог і спільно працювати, шукаючи оптимальні рішення щодо розвитку гуманістичної суті людини.

Висновок. Усвідомлення сучасних процесів розвитку суспільства передбачає глибоке розуміння ролі в ньому національної культури кожного народу. Щоб вчитель був гідним носієм національної культури, потрібне знання рідної мови на рівні еталону, знання культури свого народу та інших народів, які живуть в Україні. Пізнання здобутків рідного народу – це основа духовності людини. Проте воно не може розглядатись як єдино достатня умова ставлення ціннісних орієнтацій, оскільки може породити національну самозамкнутість, призвести до деформації уявлення про місце і роль народу в системі світової культури.

особистості молодих людей. У цих умовах надзвичайної ваги набирає система медіаосвіти, що покликана засобами критичного мислення та медіаграмотності сформувати медіакомпетентність споживача медіа простору. Саме вона є інструментарієм збереження і впровадження цінностей національної культури, соціальної справедливості, гуманності, обумовлених особливостями нашої ментальності. Завдання медіаграмотності полягає у створенні механізму формування громадської думки щодо конкретних категорій – сутності, явищ, дійсності, понять, ідей тощо. Адже, на жаль, непоодинокі випадки, коли в друкованих та аудіо- і відеозасобах інформації є маніпуляція свідомістю громадян та пропаганда, що є неприпустимим. Створення ефективного механізму критичного осмислення і корегування інформації, отриманої через ЗМІ, відпрацювання особистісної системи ціннісних орієнтацій та формування умінь інтерпретувати інформацію, розуміти її суть, адресну спрямованість, мету інформування, викриття прихованого значення мають усунути негативний вплив на свідомість громадян, особливо учнівської молоді.

Варто враховувати і ту обставину, що мас-медіа мають відігравати також роль потужного культурного інтегратора, виконувати виховні функції, диктувати норми поведінки особи в суспільстві, ставлення її до інших людей, зберігати культурні традиції. Особливої ваги це питання набуває нині для успішної реалізації прийнятої Президією Національної академії педагогічних наук України у 2016 р. нової редакції Концепції впровадження медіаосвіти та нового Державного стандарту початкової освіти, який містить курс навчання медіаграмотності. Тепер школярі мають засвоїти навички зі сприйняття, аналізу, інтерпретації, критичного оцінювання інформації в текстах різних видів та медіатекстах [15].

«Медіаграмотність – це необхідне вміння для сучасної особистості, - виокремила Міністр освіти і науки України Лілія Гриневич під час презентації проекту «Вивчай та розрізняй (Learn to Discern)» - це перша в своєму роді ініціатива із інфо-медійної грамотності для ЗЗСО. - Ця програма має на меті сформувати в учнів України навички критичного мислення, що необхідні, аби не піддаватися впливу дезінформації та пропаганди...» ... «Для виживання нашої держави дуже важливо, щоб громадяни вміли критично мислити, - сказала вона. - Ми мусимо відверто собі сказати, що метою пересічної школи ніколи не було навчити критично мислити. Адже критично мислити означає, що людина вміє ставити запитання, а не приймає просто так на віру. Традиція ж пострадянської школи – знати правильну відповідь

Бойко, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, І. Зуєвська, В. Крамчанин, В.Мельник, М. Піскунов, М. Самохін, І. Струкова, С. Сушко та ін.

Попри те, що дослідники по-різному підходять як до визначення іміджу керівника школи, закладу освіти, так і до форм та методів його формування, під **іміджем** зазвичай вони розуміють емоційно забарвлений образ, який утворився у масовій свідомості і який визначається співвідношенням між різними сторонами його діяльності та транслюється у зовнішнє середовище. А *формування іміджу* – це процес, у ході якого створюється якийсь спланований образ на основі наявних ресурсів.

Виклад основного матеріалу. За досить короткий в історичному вимірі час українська загальноосвітня школа стала відкритою соціально-педагогічною системою, що взаємодіє сьогодні з багатьма соціальними інститутами. Поряд з тим, виникла і проблема її зовнішнього представництва. Варто зауважити, що вона існувала завжди, але в нинішніх соціокультурних умовах вона проявляється більш чітко і яскраво. Пов'язано це, на наш погляд, із процесами становлення й розвитку шкіл різного типу й виду, державних і недержавних, сільських і міських. Кожна з них прагне до максимального розкриття особистості дитини, здатної самостійно діяти і приймати рішення у динамічних нестандартних ситуаціях, але реалізовує свої цілі різними методами й засобами та далеко не завжди в однакових умовах.

Практично у кожній освітній установі виникає й ряд інших проблем, які обумовлюються значним скороченням чисельності учнів. За останні п'ятнадцять – двадцять років у школах країни майже на сорок відсотків зменшилась кількість учнів. У такій невтішній демографічній ситуації досить гостро постає проблема набору учнів, й торкнулася вона як міської, так і сільської школи. А тому кожна з них прагне долати ці труднощі шляхом широкого запровадження інноваційних форм та методів діяльності.

Дослідження, проведені лабораторіями Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти, показують, що мета, зміст, результати сучасних інноваційних процесів та окремих педагогічних нововведень не завжди зрозумілі батькам, а їхні очікування, сформовані на основі загального уявлення про навчальний заклад у потенційних споживачів освітніх послуг, не завжди співвідносяться з тим, що вони та їхні діти реально одержують у цій школі. Всі ці умови й поставили шкільну освіту перед вибором нових пріоритетів: спеціалізації, диференціації, інформатизації, профілізації, гуманізації тощо. А тому кожен директор і його педагогічний колектив сьогодні мріють, щоб на їхній школі лежала печатка яскравої

індивідуальності, щоб вона працювала ефективно, розвивалася, виділялася серед інших, викликала бажання влаштуватися на роботу чи вчитися саме в ній. Тут доречно зауважити, що ефективність роботи навчального закладу має визначатися учнями та їх батьками – замовниками освітніх послуг, а потім уже тими структурами, які стоять над школою.

З упевненістю можна констатувати: дозволять забезпечити цю ефективність, дадуть можливість закладу освіти сформувати індивідуальний шлях розвитку, мати своє обличчя як загальний професіоналізм кожного члена колективу, так і високий рівень професійної культури його керівника.

Професіоналізм, зокрема керівника освітнього закладу, – як наголошує Т. Сорочан, – це сукупність компетенцій, які формуються у післядипломній педагогічній освіті й дозволяють суб'єктові (керівнику школи) професійно здійснювати управлінську діяльність в сучасних соціально-економічних умовах з урахуванням особливостей об'єкта управління, пов'язаних із вирішенням педагогічних завдань (7, с.171).

Оскільки управлінську діяльність керівника сучасної, нової української школи відносимо до категорії професійних, то головною її ознакою зобов'язана виступати спеціальна освіта. Але, як відомо, сьогодні жоден з вищих навчальних закладів країни не готує керівників освітніх установ, менеджерів галузі. Ця прогалина, зазвичай, компенсується самоосвітою, практичним досвідом та цільовим підвищенням кваліфікації.

Чітко усвідомлюючи це, дуже правильно, на нашу думку, поступила кафедра менеджменту освіти нашого інституту, обравши для розробки п'ять років тому своєю науковою темою «Формування професійної культури керівника закладу освіти в сучасному освітньому середовищі». Така теоретична та науково-практична діяльність викладацького складу кафедри безумовно стануть в нагоді не тільки керівникам закладів освіти – слухачам курсів підвищення кваліфікації, а й майбутнім очільникам шкіл, педагогам, студентам педагогічних вищих навчальних закладів. Дослідження вітчизняних та зарубіжних науковців одноставно стверджують: для того, щоб та чи інша школа стала привабливою, з притаманним тільки їй неповторним сформованим образом, вона насамперед повинна мати:

- чітко визначені пріоритети, власну філософію, своє бачення майбутнього;
- унікальну, неповторну, особливу систему цінностей, звичаїв, традицій, стилів управління закладом, поведінки, названу шкільною культурою;

переважним, ніж визначення та з'ясування тих переваг, яким люди підкоряються на ділі або на словах. Завданням аксіологічної парадигми освіти є сформувати пріоритет ціннісних орієнтирів та актуалізувати потребу застосування його у практичній діяльності.

Існування конфлікту між «усвідомленими цінностями» та «цінностями в дії» дає всі підстави стверджувати, що в нашому суспільстві розвивається ціннісна інверсія (від латин. *inversio* - перестановка) [2]. Вона полягає в розриві традицій, руйнуванні ціннісної ієрархії, що супроводжується кардинальною зміною комбінаторики поведінки, коли «низові цінності» починають домінувати в культурі та відігравати роль домінуючих цінностей, а цінності справжні, перевірені часом, абсолютні відтісняються на культурну периферію. Це носить негативний характер має бути враховано при формуванні сучасної освітньої політики, оскільки включає байдужість, відсутність або обмеженість духовних запитів, соціальне утриманство тощо.

Суспільству в черговий раз належить розплачуватися за забуття старої істини: ніщо не руйнується так легко та не відновлюється так важко, як гуманістичні цінності, без яких освіта виявляється швидше деструктивною, ніж конструктивною.

У процесі оновлення освіти, потрібно руйнувати не ціннісний досвід, набутий людством до теперішнього часу, а оцінити та вдосконалити форми, в яких цей досвід втілено. Змістовна сторона ціннісного орієнтування часто значною мірою ігнорує пріоритет загальнолюдських цінностей у реальній практиці. *Тому система цінностей суспільства та загальнолюдської культури залишається для більшості людей на абстрактному, нейтральному до особистості рівні.* Регламентуюча діяльність соціальних структур, колишня система педагогічних цінностей виховання та навчання, способи передачі ціннісного відношення до світу «у готовому вигляді» перешкоджають розгортанню процесу сходження самої особистості до цінностей шляхом від абстрактного до конкретного через критичне осмислення і усвідомлення.

Сьогодні виокремлює ще один важливий аспект ціннісних орієнтирів системи освіти. Паралельно із розгорнутою діяльністю, що має державну підтримку, з формування національно-громадянських цінностей серед молоді, ми спостерігаємо засилля об'єктів субкультур, нетипових Україні в історичному розвитку - в матеріальній і духовній сферах життєдіяльності. Західні цінності, причому не найкращі з них, індивідуалізм, нігілізм, крайній прагматизм при допомозі ЗМІ, потужно впливають на формування

категорія, а ціннісна орієнтація - суб'єктивна. Перехід цінностей у ціннісні орієнтації є свідченням об'єктивації особистості. Цінність має якісну характеристику (ступінь наближеності до ідеалів краси, істини, добра, гармонії), яка визначає її кількісну характеристику (амплітуда функціонування). Чим вищий ранг цінності, тим вона більш незалежна від історичних умов, соціальних змін, поглядів і смаків окремих людей. Аксиологічний рівень розвитку особистості визначається рангом цінностей, трансформованих у ціннісні орієнтації (установки, переконання, інтереси, прагнення, бажання, наміри), стійкістю останніх, багатоплановістю, гармонійністю поєднання. Саме ціннісні орієнтації детермінують відношення особи до навколишнього світу та самої себе.

Освіта в системі аксиологічного підходу будується як процес освоєння цінностей, що формує орієнтири і сенси діяльності та поведінки. Аксиологічний підхід дозволяє створити умови для емоційно-ціннісного переживання та становлення ціннісного ставлення досягнення дійсності, робить освіту компонентом культури, завдяки чому вона набуває особливий значущості, оскільки саме в цьому випадку вона виступає засобом трансляції традиції, оволодіваючи якою особистість не тільки адаптується до умов змінного соціуму, але й стає здатною до неадаптивної активності, що дозволяє виходити за межі заданого, розвивати власну суб'єктність і примножувати потенціал світової цивілізації.

З категорією цінностей пов'язане уявлення про те, що людина або суспільство формує як благо і пріоритет розвитку. І коли одна й та ж людина або суспільство дотримуються різних аксиологічних орієнтирів, виникає конфлікт. Наприклад, суспільство може визначитися в тому, що чиста вода й повітря - це благо. І при цьому те ж суспільство може почати забруднювати повітря та воду в гонитві за іншим благом – фінансовим збагаченням та матеріальними цінностями. У цьому випадку формується конфлікт: конфлікт між тим, що люди декларують як цінність, і тим, чим вони керуються у діяльності та повсякденному житті. *Чарльз Моріс [12, 10] назвав такі цінності, які визнаються людьми на словах, але необов'язково затверджуються на практиці, «усвідомленими цінностями». Про ті, які керують повсякденним життям, він говорить як про «цінності у дії». Вся ця проблема, по суті, важлива лише в «тактичному» відношенні, тоді як «стратегічно» важливим є визначення того, «чому нам слід віддавати перевагу». Іншими словами, він стверджує, що при розмові про цінності вирішальним питанням є швидше з'ясування того, що повинно бути*

- різноманітні і якісні освітні послуги;
- оригінальну систему виховної роботи;
- зв'язки із закладами додаткової освіти, вищими навчальними закладами, різними соціальними інституціями тощо;
- яскраві, пізнавальні, вчасно поновлювані інформаційні матеріали, призначені для зовнішньої презентації;
- систему цільової подачі інформації споживачам про свій потенціал, про свої успіхи, досягнення і пропоновані освітні послуги.

Передусім варто зауважити, що професійну культуру не треба обмежувати рівнем кваліфікації, педагогічної майстерності вчителя чи директора школи. Ні перший, ні другий не можуть стати успішними поза колективом чи суспільством загалом. Адже діяльність кожного з них будується на взаєминах з іншими людьми – колегами, батьками, дітьми, громадою. І від того, наскільки ця взаємодія виражена, грамотна і ефективна й залежить успіх справи, якій вони присвятили життя. Звичайно, правильне спілкування далеко не вичерпує досить широке поняття культури професіонала. Але взаєморозуміння і повага, етика співпраці і навіть зовнішній вигляд, манера одягатися і подавати себе – важливі критерії, за якими можна і треба судити про професійну культуру керівника закладу освіти.

На жаль, у педагогічному середовищі нерідко ми стикаємось з проблемою, притаманною усьому нашому суспільству – недостатнім рівнем культури керівника освітнього закладу, як професійної, так і загальної, духовної і моральної. Егоїстичний і непорядний керівник, байдужий до оточуючих його людей і світу, навряд чи буде користуватися в них повагою, вважатися кваліфікованим і по-справжньому професійним. А отже, формування професійної культури особистості не можна відокремити від її морального розвитку. І це не тільки ставлення до інших людей, але і до результатів своєї праці, вимогливість до себе й готовність до відповідальності. Для того, щоб бути успішним, висококультурним керівником у сучасному мінливому інформаційному суспільстві необхідно володіти ще й цілою низкою лідерських компетенцій, зокрема управлінням своїм мисленням, почуттями, поведінкою, впливом на інших людей, умінням приймати рішення та організовувати їх виконання тощо.

З власного досвіду можу зазначити, якщо ти з бажанням до самовдосконалення сідаєш на директорський стілець, то пройде зовсім небагато часу, як у тебе обов'язково з'явиться азарт до вирішення спочатку

незначних, на перший погляд дріб'язкових, а потім і вагомих завдань. Саме тоді й приходить справжнє оволодіння професійною майстерністю керівника закладу освіти, виникає свій власний стиль діяльності. А в колективі і колеги, і учні починають помічати твою небайдужість до дорученої справи, яка і є чи не найважливішою складовою професійної культури.

На заняттях завжди наголошую керівникам закладів освіти – слухачам курсів підвищення кваліфікації, що немає жодного значення, яку школу вам сьогодні доручено очоловати: багаточисельну міську чи малокомплектну сільську. Тільки завдяки творчому ставленню та небайдужості до своєї праці, ви зможете вирости у майстра своєї справи, справжнього лідера колективу, у якого компетентність, моральність і комунікативні якості сформували високий рівень професійної культури.

Все це вимагає від керівника освітнього закладу підвищення рівня професійної культури, професійної діяльності загалом. Така діяльність збагачує особистість, розширює її можливості, включає у сферу соціально-економічної та духовної взаємодії з педагогічним колективом, формує її мотиваційну сферу, змінює ціннісні орієнтації.

Своєрідним показником професіоналізму, професійної культури педагогічного колективу, рівня розвитку закладу освіти, оцінки перспективності його починань, зрілості, креативності методичної роботи в школі може і зобов'язаний стати позитивний імідж її керівника, який ним цілеспрямовано створюється і являє собою набір випадкових компонентів, а струнку систему взаємопов'язаних якостей, інтегративну сукупність характеристик.

Щоразу звертатися до питання формування позитивного іміджу закладу освіти чи його керівника (друкувати статті з даної теми, виступати на науково-практичних конференціях, засіданнях вченої та науково-методичної рад інституту) автора цих рядків спонукають і робота над науково-методичною проблемою, і слухачі курсів підвищення кваліфікації керівників освітніх установ. На семінарських чи практичних заняттях, під час індивідуальних співбесід, розглядаючи тему створення іміджу школи чи її керівника, вони намагаються довести, що в найближчій перспективі конкурентна боротьба зачепить далеко не кожну школу. До того ж, мовляв, й самі керівники галузі настійно пропонують приймати у школу дітей за місцем реєстрації помешкання їх батьків. А якщо відпала проблема конкуренції, то вже й не так гостро сьогодні стоїть перед школою й іміджева проблема, і не варто даремно спрямовувати свої зусилля на цю ділянку

Аксіологічний підхід дає можливість з'ясувати якості та властивості предметів, явищ, процесів, здатних задовольнити потреби окремої особистості та певного суспільства, а також ідеї та спонукання у вигляді норм та ідеалів. Отже, однією з базисних категорій для побудови гуманітарної парадигми освіти, за нашим переконанням, може стати категорія цінності.

Освіта, як система, визначається такими групами цінностей:

1. Внутрішні цінності функціонування освіти (головна цінність - індивідуальність учнів, професійно-викладацькі цінності, цінності, що лежать в основі навчальної діяльності учнів і механізмів оцінювання).

2. Зовнішні цінності, що індукуються (іноді нав'язуються) освіті суспільством, державою. Саме ними визначаються економічні цінності освіти, тобто її здатність забезпечувати функціонування соціально-професійної структури суспільства.

3. Інструментальні цінності освіти, обумовлені ступенем отримання особистістю соціального, інтелектуального, символічного капіталу, зокрема, матеріальна цінність освіти (залежність оплати праці від рівня та якості освіти); соціальна цінність (освіта як фактор соціальної мобільності, вибір видів і сфер професійної діяльності); статусно-престижна цінність (освіта як спосіб та інструмент підвищення соціального статусу).

4. Продуковані цінності в освіті: вільна та відповідальна особистість; формування **критичного мислення**, світоглядних установок, поглядів, цінностей загальнолюдського характеру, забезпечення умов для вільного самовизначення кожної людини у світоглядному просторі для прийняття нею власних цінностей у формі життєвих пріоритетів, провідних мотивів та інтересів, прагнень, потреб, принципів і тощо. Перераховані блоки цінностей - це система координат, у якій, хочемо ми того чи ні, освіта постає ціннісним поняттям, а цінності так чи інакше розширюються, конкретизуються, довиначаються, сприяючи становленню гуманітарної парадигми.

Проблема цінностей і ціннісних орієнтацій у сучасній вітчизняній філософії освіти є однією з найбільш значущих і актуальних і у зв'язку з відсутністю чіткого уявлення про ціннісні ідеї, необхідні суспільству, що переживає кризу, а також ефективні способи впливу на ціннісну свідомість підрастаючого покоління. Необхідно чітко розмежовувати два окремих, але взаємопов'язаних поняття - «цінності» та «ціннісні орієнтації». Зміст поняття «цінність» більшість науковців характеризує через виділення характеристик, властивих, так чи інакше формам суспільної свідомості: значимість, нормативність, корисність, необхідність, доцільність. Цінність - об'єктивна

У центрі аксіологічного мислення знаходиться концепція взаємозалежного, взаємодіючого світу. Вона стверджує, що наш світ - це світ цілісної людини, тому важливо навчитися бачити те загальне, що не тільки об'єднує людство, але й характеризує кожен окрему особистість. Гуманістична ціннісна орієнтація, як відзначає В. А. Сластенін [11, 74], є «аксіологічною пружиною», що додає активності решті всіх ланок системи цінностей. Реалізація аксіологічного підходу в процесі формування змісту освіти дозволить встановити критерії оцінки старих і нових концепцій освіти, здійснити принципово іншу спрямованість освіти, пов'язану не з підготовкою «знеособлених» випускників шкіл, а формування компетентної особистості. Гуманістична спрямованість освіти, що виявляється в аксіологічному підході, змінює звичні уявлення про її мету, як формування «систематизованих знань, умінь і навичок». Саме таке розуміння мети освіти послужило причиною її дегуманізації, що виявилася у штучному розділенні навчання та виховання. Як результат - значення знань виявилось розмитим, відбулося їх відчуження від процесу застосування. Школа не стала транслятором загальнолюдської та національної культури. Така система освіти всі зусилля направляла на те, щоб пристосувати вихованців до обставин життя, вчила їх миритися з неминучими труднощами, але не навчала гуманізувати життя, змінювати на краще ціннісні спрямування та пріоритети.

Людина постійно знаходиться в ситуації світоглядної (політичної, етичної, естетичної та ін.) оцінки подій, що відбуваються, постановки завдань, пошуку та схвалення рішень та їх реалізації. При цьому її ставлення до навколишнього світу (суспільства, природи, самої себе) пов'язане з двома різними, хоч і взаємообумовленими, підходами: практичним і абстрактно-теоретичним (пізнавальним). Перший викликаний пристосуванням людини до швидкозмінних у часі та просторі явищ, а другий переслідує мету пізнання закономірностей дійсності. Роль механізму зв'язку між практичним і пізнавальним підходами виконує аксіологічний підхід критичного мислення, виступаючи своєрідним «містком» між теорією та практикою. Він дозволяє, з одного боку, вивчати явища з погляду закладених у них можливостей задоволення потреб людей, а з іншої — вирішувати завдання гуманізації суспільства. Тому аксіологічний підхід є надзвичайно перспективним шляхом підвищення соціальної ролі освіти, оскільки сама ціннісно-орієнтаційна діяльність пронизує усі види людської діяльності та розвиває істотні властивості людини.

роботи. Безумовно, погодитись із такими твердженнями ніяк не можна. Навпаки, ситуація, що склалась нині на ринку освітніх послуг, вимагає нового підходу до її вирішення, враховуючи те, що стійкий позитивний імідж директора школи - це вагомий додатковий ресурс управління нею.

Та й практичний досвід останніх років доводить: позитивний імідж директора школи кардинально впливає як на діяльність закладу освіти, так і на життя самого керівника, його повсякденну діяльність і тісно пов'язаний з образом. У свою чергу, образ – це малюнок, який виникає в уяві людини в результаті відображення дійсності. Отже, імідж необхідно розглядати як вагому складову частину образу, іншими словами, як візуальну привабливість людини. Заради справедливості треба визнати, що окремі люди володіють ним від бога, а іншим доводиться створювати його роками, завдяки клопіткій роботі над собою.

На нашу думку, можна виділити три групи якостей, володіння якими дає великі шанси вирішити проблему створення позитивного іміджу керівника закладу освіти. У першу групу входять такі його природні якості, як: комунікабельність (здатність легко сходитись з людьми), емпатичність (здатність до співпереживання), рефлексивність (здатність зрозуміти іншу людину), красномовність (здатність впливати словом). Усіх їх можна позначити узагальненим поняттям «бажання і уміння подобатись».

У другу групу варто віднести психічне здоров'я та володіння набором певних людських технологій: умінням переборювати конфліктні ситуації, високим рівнем міжособистісного спілкування тощо.

А до третьої групи відносимо те, що пов'язано з життєвим та професійним досвідом особистості. Особливо тут варто виділити її професіоналізм, високий рівень професійної культури, інтуїцію, вміння орієнтацію в конкретній ситуації і правильний вибір своєї поведінки у ній.

Згідно сучасних наукових розробок у цій галузі, створення позитивного образу керівника школи повинно здійснюватися за трьома основними напрямками його професійної діяльності:

- у соціально-економічній сфері;
- у техніко-технологічній сфері професійної діяльності;
- в організаційно-управлінській сфері діяльності.

І. Литвинов особливо виокремлює один із показників успішної професійної діяльності керівника, котрий суттєво впливає на створення його позитивного іміджу, – рівень сформованості в колективі сприятливого психологічного клімату [5]. Основні складові соціально-психологічного

клімату школи, згідно його думки, виражаються у рівні задоволеності стилем керівництва та особистістю керівника, міжособистісними стосунками з колегами, стосунками з учнями, умовами праці та побуту. Переважна більшість вчених, які займаються даною проблемою, стверджують, що програма створення позитивного іміджу керівника школи може складатися з кількох етапів.

На першому (початковому) етапі передбачається вивчення себе. Перед тим, як створювати якийсь певний імідж, необхідно об'єктивно оцінити свої зовнішні дані, які включають в себе й фізичні показники.

Наступний етап – визначення психологічного портрету в зовнішньому образі. Характер, темперамент, риси особистості керівника – усе це має значення для створення позитивного образу директора школи.

Третій етап – відповідність іміджу керівника тій життєвій ролі, яку керівник собі обрав. На завершальному етапі необхідно домогтися відповідності фізичного та психологічного стану та зовнішнього вигляду: одяг, зачіска, манера розмовляти тощо. Отже, на нашу думку, новий тип керівника на етапі реформування усієї системи освіти, на шляху побудови нової української школи передбачає у підсумку набуття ним таких умінь:

- зосередження уваги не тільки на результатах, а й на процесі та стосунках;
- пошук оптимального рівня залучення членів колективу до процесу прийняття рішень;
- вироблення надихаючого бачення майбутнього та вміння ділитися ним з іншими членами команди;
- креативність як професіонала, лідера та наставника;
- висока професійна культура, діалогічність у спілкуванні з учнями та вчителями.

Поряд з тим, сучасному директорові школи необхідно пам'ятати, що особистий імідж не призначають, а над ним постійно та наполегливо працюють. І не секрет, що із досить широкої палітри матеріалу щодо створення позитивного іміджу керівника будь-якого рангу у будь-якій галузі окремі з них беруть лише те, що можна вжити без підготовки і наполегливої праці над собою: посміхатися усім і скрізь, демонструвати уявну щирість і увагу, стежити за своїм взуттям, зачіскою, одягом. Проте в колективі такі зовнішні прояви особистого іміджу не тільки втрачають своє значення, а й навпаки сприймаються як намагання замаскувати примітивний рівень

4) відставання освіти від потреб суспільства, відсутність освітніх форм для трансляції сучасного знання в міцному поєднанні з загальнолюдськими цінностями потрібно подолати для формування людини XXI століття.

Усі ці чинники потребують обґрунтування аксіологічних засад філософії сучасної освіти як нового рівня дослідження та розв'язання багатьох проблем людського існування.

Виклад основного матеріалу. У роботах сучасних науковців В.П.Андрушенка [1], В.С. Біблера [3], Б.С.Гершунського [4], В.С.Лутая [5], Е.Б.Проценко [8], М.І.Романенка [9], О.Д.Олейнікової [6], О.Є.Бавико [2], В.А.Сластеніна [11] та інших досліджуються проблеми гуманізації сучасної освіти. Принципи й світоглядні підходи, сформульовані та розгорнуті в працях філософів, дозволяють побачити основні аксіологічні проблеми гуманітарної парадигми освіти. А саме:

- проблеми визначення сутності людини та ціннісних основ як її саморозвитку, так і існування в соціальному та природному оточенні;
 - проблеми цілепокладання, які включають у себе обґрунтування завдань освіти та самого процесу цілепокладання, що здійснюється на основі виявлення основних світоглядних тенденцій та можливих оптимальних варіантів їх співвідношення;
 - проблему педагогічного спілкування - у широкому контексті «діалогу культур», включаючи й спілкування вчителя з учнем, і духовний клімат у освітніх закладах, і характер соціокультурної комунікації, що здійснюється в освітньому процесі.
- Зазначені аксіологічні проблеми потребують ґрунтового всебічного дослідження, спробуємо зупинитись на окремих аспектах.
- Обґрунтувати фундаментальність та важливість аксіологічного підходу освітнього простору.
 - Розглянути питання формування системи цінностей та ціннісних орієнтирів у сучасній гуманітарній парадигмі освіти.
 - Визначити шляхи подолання протиріч у змістовній стороні ціннісного орієнтування.

Аксіологічний підхід традиційно вважається однією з методологічних основ гуманістично орієнтованої педагогічної освіти, оскільки спрямований на формування гуманних ціннісних орієнтацій учня та оскільки людина розглядається як вища цінність суспільства та мета суспільного розвитку. Від так аксіологія, може розглядатися як основа нової філософії освіти та відповідно методології сучасної педагогіки.

Національна стратегія навчання та виховання підростаючого покоління в Україні потребує впровадження нової освітньої парадигми, мета якої полягає у всебічній підготовці молодої людини до життя у багатомірному, швидкоплинному світі, що дедалі більше глобалізується, формуванні її ціннісних пріоритетів.

В одному з інтерв'ю Міністр освіти і науки України Лілія Гриневич справедливо стверджує: «*Найстрашніше – освічена людина без цінностей*»: [13] Реформування національної освітньої системи визначає пріоритетним аксіологічний аспект нової української школи. Актуальним завданням визначає збереження духовності особистості та суспільства, прилучення до національних цінностей, вітчизняної культури, традицій.

Аксіологічний контекст нової освітньої парадигми насамперед вимагає чіткого означення як власної мети, так і сутності ролей тих особистостей, які безпосередньо залучені до освітнього процесу. До них відносяться суб'єкти, які здобувають освіту, та суб'єкти, які сприяють її здобуттю. З точки зору сучасної філософії освіти, освіта є цілеспрямованим процесом осягнення світу, в якому живе людина. В ідеалі цей процес повинен бути безперервним. Відтак педагогу відводиться дуалістична роль не лише навчати, а й навчатися.

Постановка проблеми. Актуальність питання аксіологічного контексту гуманістичної парадигми освіти полягає, насамперед, у тому, що нова соціокультурна реальність характеризується тим, що:

1) система цінностей людської діяльності втратила свою очевидність, привабливість, імперативність, відбулися суттєві зміни в субординації системи цінностей; аксіологічна позиція людства може бути описана такими словами, як «виродження» та «нестійкість». «Людина захворіла яскраво вираженою дезорієнтацією, не знаючи більше, за якими законами жити» [7, 35];

2) системи цінностей, що сповідаються людством, державами, націями, соціальними групами, індивідами, ніколи не грали такої вирішальної ролі у визначенні не просто змісту та спрямованості людської історії, але й того, чи буде ця історія мати продовження, чи вона обірветься;

3) існує необхідність переходу від підкорення природи людиною та контролем над природою до контролю людини над самою собою. Цей контроль неможливий без системи абсолютних, універсальних або нешвидкоплинних цінностей;

професіоналізму і загальної культури. Адже імідж – це завжди єдність внутрішнього та зовнішнього єства керівника.

З усього вище викладеного можна зробити **висновок**: оскільки теорія і практика певної сфери діяльності, професії як система знань, умінь і навичок є феноменом культури, то це дає нам усі підстави стверджувати про існування власне **професійної культури**. Під цим поняттям загалом варто розуміти професійну майстерність фахівця своєї справи, який вирізняє його серед інших і дозволяє приймати самостійні рішення, творчо підходити до вирішення будь-яких завдань. *А професійна культура керівника закладу освіти* зокрема – це ступінь оволодіння ним знаннями, способами та методами управлінської діяльності і їх практичного використання.

Показником професіоналізму, рівня професійної культури директора школи є його позитивний імідж, створення якого – складний і тривалий процес формування міцної і високої особистої репутації та привабливості. Поряд з тим, керівник освітнього закладу навіть найвищого професійного рівня один досягти помітних результатів не завжди зможе. Для цього потрібен колектив однодумців, колектив, який би горів полум'ям жадоби до знань, до самовдосконалення. А сформувати його може директор, про якого учасники навчально-виховного процесу кажуть: «Це той керівник, якого ми давно чекали».

Джерела та література:

1. Белоліпецький В. К., Павлова Л. Г. Етика и культура управления учеб.-практич. пособ. / В. К. Белоліпецький, Л. Г. Павлова – М.: ИКЦ «Март», 2004. – 384 с.
2. Український педагогічний словник / За заг. ред. С. Гончаренко. К.: «Либідь», 1997. - 376 с.
3. Капська А. Й. Соціальна робота: деякі аспекти роботи з дітьми та молоддю: Навчально-методичний посібник. – К.: УДЦССМ, 2001. – 220 с.
4. Кочетов Г. М. Механизм процесса профессионализации / Г. М. Кочетов. – Томск. 1975. – 235 с.
5. Литвинов И. Хороший директор – хорошая школа // Персонал. – 1998. – №4. – С.86 – 89.
6. Педагогика профессионального образования: Учеб. Пособие / Е. П. Белозерцев, А. Д. Гонеев, А. Г. Пашков и др.; Под ред. В. А. Слостенина. – М.: Издательский центр «Академия», 2004. – 368 с.
7. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкільного управлінського діяльності: теорія та практика: монографія / Т. М. Сорочан. – Луганськ: Знання, 2005. -384 с.

ЗАЗУЛІНА Л В.,

кандидат педагогічних наук, доцент,
доцент кафедри менеджменту та освітніх технологій ХОІППО

СОБОЛИК Т. А.,

директор Нетішинської ЗОШ І-ІІІ ступенів №1, Хмельницька область

НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ ТА ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗРОБКИ МОДЕЛІ ШКОЛИ ДІАЛОГ

Анотація. У статті представлені нормативні та теоретичні аспекти розробки моделі школи Діалог. Висвітлено теоретико-методологічні засади дослідно-експериментальної діяльності зі створення діалогічного простору педагогічного процесу як реалізації засад педагогіки партнерства.

Annotation. The article presents the regulatory and theoretical aspects of the development of the school Dialogue model. It describes the theoretical and methodological principles of research and experimental practices on creating the dialogic space of the pedagogical process as the implementation of the principles of pedagogy of partnership.

Ключові слова: діалог; діалогічний простір; дослідно-експериментальна діяльність; модель школи Діалог; інноваційна діяльність; нормативно-правові та теоретичні засади; педагогіка партнерства.

Keywords: dialogue; dialogical space; research and experimental practices; school Dialogue model; innovations; regulatory and theoretical principles; pedagogy of partnership.

Очікування перетворень, які проголошені у Концепції Нової української школи (НУШ), спрямовані на перехід освітньої системи на новий тип гуманістично-інноваційної освіти, здатною стати базою та рушійною силою прогресивних змін у країні, зробити її конкурентоспроможною в європейському та світовому просторах.

Школа покликана не лише дати систему знань, а щонайперше підготувати людину до життя. Соціально-економічна ситуація в Україні сьогодні як ніколи вимагає формування суспільства та особистості, громадянина, готового вибудувати країну на засадах співіснування, розмаїття та поліфонізму вірувань, національних культур, світоглядних позицій, прагнень, цінностей тощо. Свідченням нагальності проблеми є систематична організація різноманітних заходів із залученням зарубіжних партнерів: конференцій, семінарів, тренінгів, проектів у різних регіонах, спрямованих на пошук соціального взаєморозуміння, співпрацю, інтеграцію. Прикладом може слугувати проведення у м. Одеса Міжнародної конференції

РУДЬ О. В.,

старший викладач кафедри
менеджменту освіти Волинського ІППО

АКСІОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ ФОРМУВАННЯ ЗМІСТУ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ

У статті розглянуто важливість аксіологічного підходу до формування змісту сучасної освіти в контексті гуманітарної парадигми, актуалізовано проблему цінностей і ціннісних орієнтирів у сучасній вітчизняній філософії освіти.

Ключові слова: аксіологія, освіта, гуманітарна парадигма, цінності, ціннісні орієнтації.

In the article is analyzed importance of actualization of the axiological aspects of forming of contents of modern education in the context of humanitarian paradigm, the problem of values and valued orientations is examined in modern domestic philosophy of education.

Keywords: axiology, education, humanitarian paradigm, values, valued orientations.

Ще в першій половині минулого століття британський філософ і Нобелівський лауреат Бертран Рассел влучно зауважив, що навчити людину жити в умовах невизначеності й не бути при цьому паралізованою коливаннями, – це, можливо, головне, що філософія і освіта в нашу епоху ще може зробити для тих, хто її вивчає. Лавиноподібний потік практично неконтрольованої інформації, завдяки швидкому розвитку засобів масової комунікації (радіо, телебачення, Інтернету), почав безперешкодно проникати не лише у свідомість, а й у підсвідомість дорослих і дітей. Як наслідок – світоглядне розчарування, стресогенне невміння пристосуватися до каскадів екологічних, політичних, наукових змін, а, також, - до часткової втрати орієнтації в динамічних соціальних ситуаціях. Означені кардинальні відкриття, які докорінно змінили не лише наукову картину світу, а й загалом ментальну та духовну атмосферу світової спільноти, призвели до того, що із умовно передбачуваного наш світ раптом почали усвідомлювати як принципово непередбачуваний та вражаючий темпами своїх змін. Як наслідок – переважна більшість освітніх програм почала суттєво відставати від потреб суспільства, тим самим не виконуючи своєї випереджувальної функції. Одночасно виникла і проблема небезпечності знання без його належної моральної оцінки. [10,79].

партнерами; здобуття батьками психолого-педагогічних знань про розвиток особистості дитини, ефективних способів виховання сильних сторін характеру, врахування індивідуальності та потреб дитини виходячи з її інтересів, можливостей та особливостей розвитку. Щодо психологічного супроводу батьків, то він реалізується через такі напрями: індивідуальна діагностика запитів та потреб батьків; інформаційно-просвітницька робота з питань психологічних засад НУШ; проведення психологічних практикумів, тренінгів з питань тощо; індивідуальне консультування за запитом; підготовка батьків до нових форм взаємодії зі школою на засадах педагогіки партнерства.

Отже, аналіз нормативних документів, теоретичних досліджень та практичного досвіду засвідчив нагальність та важливість психологічного супроводу у реалізації завдань нової української школи, а з іншої сторони показав, що фахівці психологічної служби мають забезпечити комплексний підхід щодо надання психологічної підтримки всім учасникам освітнього процесу відповідно до цілей та завдань нової української школи.

Джерел та література:

1. Битянова М. Р. Організація психологічної роботи в школі / М.Р.Битянова – М: Досконалість, 1997. – 298 с.
2. Деркач А. А. Формирование и развитие профессионального мастерства руководящих кадров: социально-психологический тренинг и прикладные психотехнологии / А.А.Деркач, А.П.Ситников. – М.: Луч, 1993. – Вып. 1–2. – 72 с.
3. Казакова Е. И. Комплексное сопровождение развития учащихся в образовательном процессе (аналитические материалы) / Е. И. Казакова. – СПб., 1998. – 213 с.
4. М.І.Мушкевич Поняття супроводу у сучасній психологічній літературі //Мушкевич М.І. [Електронний ресурс] // Режим доступу http://esnuir.eenu.edu.ua/bitstream/123456789/1338/3/pon_suprov.pdf
5. Петровский В. А. Личность в психологии: парадигма субъективности / В.А.Петровский. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1996. – 512 с.

“Інструменти діалогу як засобу подолання кризових явищ: міжнародний досвід та перспективи застосування в Україні” (10-12 грудня 2014 р.). Численні фахівці з різних країн світу проголошують значущість діалогічної взаємодії на політичному, національному, місцевому рівнях як засобу подолання криз та розбудови громади й держави [4]. Позитивним ефектом застосування діалогів має стати формування культури комунікації в спільноті, подолання зневіри у те, що особистий внесок громадянина може щось змінити, формування навички і звички заявляти свою «громадянську позицію» (твоя думка важлива), відновлення рішучості та вміння активно діяти у власних інтересах (прийняття себе та оточуючих), бажання об'єднувати зусилля для досягнення спільної мети [].

З огляду на вище викладене перебудова галузі освіти в умовах соціально-політичної інтеграції та децентралізації детермінує необхідність інноваційного пошуку та запровадження сучасних ефективних моделей шкіл, що ґрунтуються на методологічній парадигмі діалогічної взаємодії, як на державному, так на регіональному й локальному рівнях. Одночасно школа має забезпечити якісну освіту з врахуванням запитів контингенту учнів, батьків, громадськості. Така аргументація покладена в основу конструктивного пошуку колективу ЗОШ І-ІІІ ступенів №1 м. Нетішина зі створення моделі школи Діалог (авторське написання), який здійснюється за наукової співпраці з Хмельницьким обласним інститутом післядипломної педагогічної освіти.

Нормативно-правова база України , забезпечує право навчального закладу як суб'єкта освітньої діяльності на автономність та самостійність прийняття рішень. Зокрема, у законі «Про освіту» [3] зазначено: «*Суб'єкт освітньої діяльності має право самостійно приймати рішення з будь-яких питань у межах своєї автономії, визначеної цим Законом, спеціальними законами та/або установчими документами, зокрема з питань, не врегульованих законодавством*» (Р.І, ст. 2, п.3). Цим же документом одним із принципів функціонування української школи проголошено «*фінансову, академічну, кадрову та організаційну автономію закладів освіти у межах, визначених законом*» (Р.І., ст. 6, п.1).

У процесі моделювання авторської школи Діалог передбачається проведення науково-експериментального дослідження як одного з напрямків інноваційної діяльності. У Положенні «Про порядок здійснення інноваційної освітньої діяльності» остання визначається як така, що «*спрямована на розроблення й використання у сфері освіти результатів наукових досліджень*

та розробок» (Р І, п. 2). Тут же зазначено, що «Освітніми інноваціями є новостворені (застосовані) або вдосконалені освітні, навчальні, виховні, психолого-педагогічні та управлінські технології, методи, моделі, продукція, освітні, а також технічні рішення у галузі освіти, що істотно підвищують якість, результативність та ефективність освітньої діяльності» (Р.1, п.4) У пункті 10 ведеться про таке: «Інноваційна освітня діяльність на рівні навчального закладу здійснюється у дошкільних, загальноосвітніх, позашкільних, професійно-технічних, вищих навчальних закладах (зокрема у закладах післядипломної педагогічної освіти) і передбачає використання освітніх інновацій, перевірених у ході експериментів всеукраїнського та регіонального рівнів...».

Відповідно до Положення про експериментальний загальноосвітній навчальний заклад, затвердженого наказом Міністерства освіти і науки України від 20.02.2002 №114 та згідно наказу Департаменту освіти і науки Хмельницької обласної державної адміністрації № 3-од від 04.01.2018 «Про проведення дослідно-експериментальної роботи з проблеми «Створення діалогічного простору освітнього процесу як реалізація засад педагогіки партнерства» на базі Нетішинської ЗОШ І-ІІІ ст. №1, закладу надано статусу експериментального навчального закладу регіонального рівня.

На думку педагогічного колективу та учнівського загалу розробка авторської моделі школи Діалог - це принципова необхідність створення відкритого освітнього середовища, яке забезпечуватиме партнерську взаємодію школи із соціумом та між усіма учасниками педагогічного процесу. Це сприятиме реалізації індивідуальних освітніх траєкторій розвитку учня та вчителя, формування навчальних та соціально-важливих особистісних утворень, які стануть запорукою життєвого успіху. Вибудова такої системи потребувала теоретичної розвідки з питань гуманної педагогіки, особистісно орієнтованої освіти, педагогіки партнерства, діалогіки, компетентнісного підходу тощо.

Теоретико-методологічну основу створення моделі школи Діалог становлять фундаментальні положення філософії освіти, що проголошують гуманізм і людиноцентризм основною побудови національної системи освіти (В. Андрущенко, С. Гончаренко, І. Зязюн, В. Кремень та ін.) [наприклад, 7].; праці в галузі акмеології і психології професійної діяльності (О. Бодальов, Ю. Гагін, Г. Данилова, А. Деркач, В. Зазикін, Н. Кузнецова, Н. Кузьміна, М. Рибников, та ін.); ідеї діалогізації освіти, розвитку діалогічної свідомості та мислення, діалогічного буття (Ш. Амонашвілі, В. Біблер, І. Зязюн, О.

Оскільки НУШ визначила однією із цілей формування в учнів ключових компетентностей та вмій, серед яких соціальна та громадянська компетентність, формування вмій конструктивно керувати емоціями, тому перед психологами стоїть завдання щодо розвитку емоційної компетентності та емоційного інтелекту учнів. У своїй взаємодії з учнями фахівці психологічної служби мають виходити з усвідомлення того, що розвиваючи емоційну компетентність психолог вирішує такі завдання:

- формує уявлення про базові емоції і почуття;
- розвиває навички адекватного вираження почуттів;
- навчає дітей способам емоційної саморегуляції;
- сприяє зняттю емоційної напруги;
- формує навички знаходження конструктивних способів виходу зі складних ситуацій;
- сприяє підвищенню впевненості в собі і формуванню позитивної самооцінки;
- розвиває готовність дитини співпрацювати з іншими дітьми;
- допомагає першокласникам адаптуватися до шкільного життя.

Науковці зауважують (М. Бардієр, І. Ромазан, Т. Чередникова та ін.), що при здійсненні психологічного супроводу важливо враховувати цінність самостійного вибору дитиною свого життєвого шляху. Дорослий повинен враховувати природні механізми розвитку дитини, не руйнувати їх, а розкривати, при цьому самому бути і спостерігачем, і співучасником, і дослідником. На їх думку, завдання дорослих – сформувати здатність і готовність вихованця до усвідомлення своїх можливостей і потреб, здійснення самостійного вибору.

Психологу потрібно не перебирати ці вибори на себе, а навчити учня ставити та досягати індивідуальних цілей, співвідносячи їх із цілями оточуючих людей і соціальними цінностями.

Визначена однією із стратегічних ліній реалізації Нової української школи педагогіка партнерства зумовлює необхідність системного психологічного супроводу батьків, метою якого є підвищення їх психологічної компетентності з питань особливостей виховання та розвитку дітей в умовах впровадження НУШ.

Необхідно зазначити, що надаючи психологічну підтримку батькам, психологи мають акцентувати увагу на те, що їм потрібно налаштувати дітей на позитивне ставлення до школи і ні в якому разі не залякувати дітей і не боятися самим, оскільки НУШ передбачає, що вчителі з батьками є

поведінковий (розвиток комунікативних, організаторських, емпатійних здібностей); особистісний (розвиток самооцінки, Я-концепції; рефлексії, рівня домагань ін.).

Для реалізації комплексного підходу щодо розвитку психологічної готовності педагогів до діяльності в умовах НУШ практичним психологам необхідно здійснювати:

- діагностику та розвиток мотивації педагогів до інноваційної діяльності;
- інформаційно-просвітницьку роботу з питань психологічних засад НУШ;
- індивідуальну діагностику потреб та запитів педагогів щодо реалізації психологічних засад дитиноцентрованого навчання та виховання;
- організацію науково-практичних семінарів, практикумів, консиліумів, психологічних студій;
- надання допомоги у проведенні ранкових зустрічей, батьківських зборів, інтегрованих уроків тощо;
- індивідуальне консультування за запитом;
- проведення інтерв'язійних та рефлексивних зустрічей педагогів з обговоренням.

При цьому, необхідно зазначити, що надаючи психологічну підтримку педагогам у реалізації завдань НУШ, практичні психологи акцентують увагу на психологічних засадах освоєння інноваційних технологій, попередження прояву синдрому професійного вигорання, забезпеченні індивідуалізованого, дитиноцентрованого навчання та виховання. Щодо психологічного супроводу учнів, то його метою є надання допомоги в адаптації до НУШ, створення сприятливих умов для соціального та інтелектуального розвитку, формування безпечного, здоров'язберезувального освітнього середовища.

Психологічний супровід учнів в НУШ реалізується шляхом: визначення індивідуальних особливостей психічного розвитку дітей, адаптації до школи; проведення «годин психолога»; реалізації розвивальних, профілактичних, корекційних, тренінгових програм; проведення короткотривалих психологічних занять.

Особливу увагу в роботі з учнями фахівцям психологічної служби необхідно приділити виявленню дітей, які мають труднощі в адаптації (тривожні, невпевнені, гіперактивні, агресивні, сором'язливі, діти з особливими освітніми потребами та ін.; попередженню агресії, насильства, боулінгу).

Киричук, Т. Кузнецова, С. Кузьміна, С. Курганов, З. Малькова, Б. Саймон та ін.); окремі положення синергетичної методології (О. Князева, С. Курдюмов, В. Лутай); теорія діяльності і розвитку та саморозвитку особистості (Б. Ананьєв, І. Бех, Л. Виготський, О. Леонт'єв, А. Маслоу, В. Рибалка, К. Роджерс, В. Семиченко та ін.), психолого-педагогічні підходи до особистості як суб'єкта власної життєдіяльності (К. Абульханова-Славська, В. Бондар, С. Рубінштейн), теорія особистісно орієнтованого навчання і виховання (Б. Ананьєв, Г. Балл, О. Пехота, І. Якиманська та ін.); теоретичні засади педагогічних технологій (М. Кларін, І. Підласий, Г. Селевко та ін.) та педагогічного моніторингу (Г. Єльнікова, В. Репкін, Н. Репкіна, Е. Заїка); праці, присвячені компетентісному підходу в системі шкільної освіти (В. Гриньова, М. Докторович, І. Єрмаков, О. Локшина, О. Овчарук, О. Пометун, О. Савченко та ін.); підхід до комунікативної компетентності як передумови успішного досягнення життєвої мети (Т. Вольфовська); ідеї педагогіки партнерства Ш. Амонашвілі, О. Коханова, С. Максименка, В. Моргуна, В. Сухомлинського, Г. Татаринцевої, Н. Шигонської [наприклад, 6; 8; 9].

Моделювання діяльності зі створення діалогічного простору педагогічного процесу на засадах партнерства є провідним методологічним підходом до організації шкільної освіти, оскільки активізує навчальну діяльність учнів, допомагає зберегти мотивацію до навчання, формує вміння взаємодіяти, уможливорює пріоритетність особистісного досвіду над предметно-знаневими компонентами освіти, застосування інноваційних освітніх технологій та методів, рефлексивне розкриття внутрішнього потенціалу учнів, створює позитивну атмосферу для формування самодостатньої творчої особистості.

Концептуальними аспектами створення діалогічного простору нами визначено:

- а) на загально-науковому рівні пізнання
 - *світглядно-філософський* (формування гуманістичної особистості з діалогічною свідомістю),
 - *соціальний* (як засіб соціалізації особистості в процесі діалогічної взаємодії зі світом та собою);
- б) на спеціально-педагогічному рівні
 - *психологічний* (створення позитивного психологічного мікроклімату в колективах, утвердження взаємодії суб'єктів педагогічного процесу на основі діалогічних взаємин),

- *методологічний* (опертя на синергетико-діалогічну основу перебігу освітнього процесу),

- *дидактичний* (забезпечення розвитку всіх сфер особистості в процесі реалізації продуктивного діалогового навчання);

- *методичний* (ефективне застосування форм, методів і засобів проблемно-діалогічного навчання) [1].

Діалогізація педагогічного процесу – це підвалина функціонування школи Діалог; це авторська модель організації навчально-виховного процесу на засадах партнерства, яка сприяє реалізації нового стандарту повної загальної середньої освіти з відповідною системою управління для забезпечення особистісно-орієнтованого навчання в підготовці майбутнього випускника; це опора на проблемно-діалогічне навчання, набуття компетентності, творчі та інтелектуальні здібності, на високий рівень пізнавальної активності з урахуванням індивідуальної освітньої траєкторії розвитку кожного учня.

В основу педагогіки партнерства покладено спілкування, взаємодія та співпраця між учителем, учнем і батьками, які, об'єднані спільними цілями та прагненнями, є добровільними та зацікавленими односторонніми, рівноправними учасниками освітнього процесу, відповідальними за результат. Основними принципами педагогіки партнерства, висвітлених у концепції Нової української школи (НУШ), є:

- повага до особистості;
- доброзичливість і позитивне ставлення;
- довіра у відносинах;
- діалог – взаємодія – взаємоповага;
- розподілене лідерство (проактивність, право вибору та відповідальність за нього, горизонтальність зв'язків);
- принципи соціального партнерства (рівність сторін, добровільність прийняття зобов'язань, обов'язковість виконання домовленостей) [5].

Запорукою успіху є «діалогічний» вчитель, готовий до роботи на засадах партнерства й професійної компетентності. У роботах В. Абраменкової, О. Бодалева, В. Грехнева, В. Кан-Каліка, О. Киричука, О. Ковальова, М. Кондратьєва, О. Леонтьєва, В. Ляудіс, А. Маркової, А. Петровського, Т. Яценко та інших висвітлено роль особистості вчителя та стилі його діяльності, впливи організованої взаємодії на результативність педагогічного процесу, формування шкільних колективів тощо. Ще у 2000-них роках на базі ХОППО нами було проведено науково-експериментальне дослідження щодо

– системна діяльність психолога, спрямована на створення комплексної системи клініко-психологічних, психолого-консультативних і психотерапевтичних умов, що сприяють розвитку знань, умінь і навичок, успішній адаптації, реабілітації, особистісному становленню, нормалізації стосунків з метою успішної інтеграції та самореалізації особистості (М. Мушкевич). [4].

На основі узагальнення теоретичних підходів до розуміння сутності психологічного супроводу та враховуючи концептуальні засади НУШ, психологічний супровід нової української школи розуміємо як систему професійної діяльності практичного психолога, соціального педагога, спрямовану на створення умов для соціального та інтелектуального розвитку здобувачів освіти, збереження їх психічного та фізичного здоров'я, надання психологічної підтримки всім учасникам освітнього процесу відповідно до цілей та завдань нової української школи.

Суб'єктами психологічного супроводу є педагоги, учні, батьки. Особливої уваги та психологічної підтримки потребують педагогічні працівники, які визначені основними агентами змін у реформуванні освітньої галузі відповідно до вимог нової української школи.

Розбудова Нової української школи вимагає від освітян кардинальних змін у ставленні педагога до власної педагогічної діяльності та досвіду; усвідомлення наявних стереотипів педагогічних дій і сприйняття учня, його навчальної діяльності та власної ролі в освітньому процесі; реального учіння протягом життя, пов'язаного з професійною діяльністю; врахування власних індивідуально-професійних особливостей.

У своїй діяльності фахівці психологічної служби мають виходити з того, що основною метою психологічної підтримки педагога в НУШ є формування їх психологічної готовності до впровадження нових освітніх технологій, використання інноваційних форм і методів організації освітнього процесу.

Перед фахівцями психологічної служби стоїть завдання забезпечити комплексний підхід до формування психологічної готовності педагогів до змін та їх адаптації до нового змісту освітнього процесу, нових форм та технологій.

Психологічна готовність педагогів є інтегральним феноменом, в структурі якої виділяють ряд складових компонентів: мотиваційний (вмотивованість до інноваційної діяльності в умовах НУШ); когнітивний (обізнаність про основні психологічні поняття та категорії НУШ); емоційний (розвиток емоційного інтелекту педагога, навичок емоційної саморегуляції);

означеної проблематики вивчалися та знайшли своє відображення у роботах багатьох науковців: Г. Бардієр, М. Бітянової, А. Деркача, А. Козирева, А. Колеченко, Р. Овчарової, В. Петровського, І. Ромазана, Т. Чередникової та ін. Однак, що стосується психологічного супроводу навчально-виховної діяльності закладів освіти в умовах впровадження Нової української школи, то ці питання в науковій думці висвітлені фрагментарно і потребують посиленої уваги науковців.

Мета статті: розкрити нормативні та теоретичні засади; напрями, форми, методи практичної реалізації завдань психологічного супроводу Нової української школи.

Виклад основного матеріалу. Вивчення теоретичних джерел засвідчило, що в цілому питання психологічного супроводу у сучасній педагогіці та психології розглядається досить широко. Уперше цей термін з'явився в 1993 році у книзі «Психологічний супровід природного розвитку маленьких дітей» авторів Г. Бардієр, І. Ромазан і Т. Чередникової. Цій проблематиці приділяли увагу Є. Александровська, І. Баєва, М. Бітянова, Т. Дворецька, О. Добринина, Є. Казакова, Є. Козирева, А. Колеченко, Р. Овчарова, Т. Порошинська, В. Семикін, Л. Тарабакіна, Ю. Фьодорова, Т. Чіркова та ін. Однак, аналіз наукових публікацій засвідчив, що на сьогодні немає однастайності серед дослідників в підходах щодо тлумачення розуміння сутності психологічного супроводу, алгоритму, форм, методів, технік та технологій його забезпечення.

Зокрема, науковці дають різні трактування феномену психологічного супроводу:

– програма зустрічей, спілкування психолога з дітьми, спрямована на створення умов для прояву й розвитку особистісних «устремлінь» (В. Петровський) [5];

– система професійної діяльності психолога та педагога, яка спрямована на створення спеціальних умов для повноцінного розвитку й успішного навчання дитини в конкретному освітньому середовищі (А. Деркач [2], М. Бітянова [1]);

– мультидисциплінарний метод, який забезпечує єдність зусиль педагогів, психологів, соціальних і медичних працівників, який спрямований на формування орієнтаційного поля розвитку, де відповідальність за діяльність несе сам суб'єкт розвитку (Є. Казакова) [3];

– позиція психолога по відношенню до суб'єктів взаємодії, де основними принципами роботи є включення, участь, забезпечення (Т. Чіркова) [4];

створення дидактико-діалогічної моделі підвищення кваліфікації вчителів. У такому процесі вчитель виступає менеджером навчання, налагоджує діалог з учнями та батьками, володіє новими технологіями навчальної діяльності на засадах педагогіки партнерства, а успішність його учнів у житті, професійній діяльності є очікуваним результатом та критерієм шкільної освіти [2].

Діалог у навчанні або навчальний діалог визначається як своєрідна форма спілкування між учасниками педагогічного процесу за умов навчальної ситуації, під час якої й відбувається інформаційно-смісловий обмін між партнерами та регулюються їхні стосунки. Ознайомлення з науковими доробками М. Амінова, Л. Виготського, Ю. Кулюткіна, Д. Познера, С. Рубінштейна, І. Семенова, С. Степанова, Г. Сухобської дозволило виділити *основні функції навчального діалогу*:

а) передача інформації, соціального досвіду та культурної спадщини людства і конкретного оточення адекватними засобами, в результаті чого й формується певний світогляд;

б) регулювання стосунків, виникнення взаєморозуміння як результату діалогічної комунікації;

в) забезпечення саморегуляції та саморозвитку особистості на основі «діалогу із самим собою», який реалізує рефлексивну функцію діалогу;

г) є основою технологій розвивального навчання.

Завдяки працям Л. Виготського, П. Гальперіна, В. Давидова, К. Дункера, Д. Дьюї, Л. Занкова, Г. Костюка, О. Матюшкіна, С. Рубінштейна та інших склалося уявлення про проблемність як джерело та стимул мислення, як вихідну закономірність пізнавального продуктивного процесу, евристичного пошуку, наукової творчості, відкриття.

Говорячи про цілі навчального діалогу як системотворчого елементу навчання потрібно зазначити, що вони безпосередньо пов'язані зі світоглядною, ціннісною парадигмою в освіті. Педагогічний діалог передбачає відкритість цільових установок – створення передумов для саморозвитку людини, готової до діалогу з Іншим, налаштованої на цей діалог і здатної до нього. Діалог тут – сутнісний сенс, наповнення кожної конкретної методики, він будується на відділенні однієї точки зору від іншої, одночасно показуючи цінність і смислову наповненість кожної. А. Фурман, класифікуючи системи розвивального навчання, окремо виділяє його проблемно-діалогічну модель, а основою всіх форм розвивальної педагогіки вважає організацію різноманітної продуктивної діяльності в процесі діалогічної взаємодії її учасників [10].

Метою нашого дослідження у процесі створення моделі школи Діалог є розробка та апробація авторської моделі діалогічного простору освітнього процесу школи.

Основні завдання дослідження:

1) Обґрунтувати роль та шляхи реалізації педагогіки партнерства в контексті реформування української освіти з урахуванням особливостей соціально-економічної ситуації в країні.

2) Провести аналіз теоретичних джерел та практики діалогізації педагогічного процесу у сучасній шкільній освіті.

3) Розробити теоретико-концептуальні засади та опис моделі діалогічного простору педагогічного процесу школи Діалог.

4) Створити систему методико-технологічного забезпечення моделі.

5) Розробити систему моніторингу ефективності моделі діалогічного простору педагогічного процесу.

6) Провести апробацію даної моделі.

7) Зробити висновки щодо ефективності та дієвості моделі діалогічного простору педагогічного процесу школи.

Відповідно основними напрямками та змістом управлінської діяльності проголошено:

– оновлення змісту програм згідно з новими державними стандартами та вимогами Концепції Нової української школи;

– створення сучасного освітнього середовища з проблемно-діалогічним змістом педагогічного процесу, яке забезпечить необхідні умови, засоби й технології для навчання учнів заснованого на формуванні компетентностей необхідних для успішної самореалізації в суспільстві; забезпечення умов для формування у дитини необхідних компетенцій, соціального досвіду;

– запровадження ідей педагогіки партнерства, діалогу, взаємодії, як основи саморозвитку та виховання учнів, запровадження компетентнісного навчання, створення умов для безперервного зростання дослідницької, інноваційної культури педагогів, їх самоосвітньої діяльності участі в інноваційних проектах та оволодіння методами комплексного самоаналізу професійної діяльності;

– освоєння сучасних проблемно-діалогічних технологій;

– стимулювання вчителів до особистісно-професійного зростання, набуття ними досвіду організаційно-педагогічних змістовних перетворень;

– формування психологічної готовності для подальшої навчальної діяльності;

Ключові слова: нова українська школа, освітній процес, психологічний супровід, фахівці психологічної служби.

The article actualizes the urgency of the psychological support of the New Ukrainian school. The normative and theoretical principles are considered; directions, forms and methods of practical implementation of psychological support in the conditions of reforming education and realization of the tasks of the New Ukrainian school.

Key Words: New Ukrainian School, psychological support, specialists of psychological service

Постановка проблеми. Завдання щодо якості освіти, визначені Концепцією Нової української школи, зокрема, необхідність створення безпечного, здоров'язбережувального освітнього середовища, запровадження методик особистісно орієнтованого, компетентнісного та інтегрованого навчання, реалізації ідей педагогіки партнерства тощо зумовлюють потребу в забезпеченні психологізації навчально-виховного процесу, більш широкому впровадженні надбань гуманістичної психології, у здійсненні якісного психологічного супроводу освітньої діяльності.

Нагальність та обов'язковість здійснення психологічного супроводу Нової української школи визначена низкою нормативно-правових документів, які регламентують діяльність закладів освіти: Концепцією Нової української школи; Концепцією реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти "Нова українська школа" на період до 2029 року; листом Міністерства освіти і науки України від 07.08. 2018 р. № 1/9-487 Про пріоритетні напрями психологічного супроводу та соціально-педагогічного патронажу учасників освітнього процесу на 2018-2019 навчальний рік; Положенням про психологічну службу у системі освіти України (наказ Міністерства освіти і науки України від 22 травня 2018 року № 509); наказом МОН України від 20.08. 2018 року № 923 « Про затвердження методичних рекомендацій щодо адаптаційного періоду учнів першого класу у Новій українській школі» та ін..

Тому сьогодні особливої актуальності набуває необхідність наукових розробок, які б розширювали теоретичне обґрунтування психологічного супроводу Нової української школи, виходячи з урахування досвіду його впровадження в експериментальних закладах освіти, запитів практики, вимог нормативних документів.

Аналіз досліджень та публікацій, в яких започатковано вирішення проблеми і на які спирається автор, засвідчив різноманітність напрямів наукових досліджень з тематики психологічного супроводу. Різні аспекти

Джерела та література:

1 Булінг, або шкільне цькування: налякати поліцією не вдається, що ж роботи? Електронний ресурс. – Режим доступу: <https://www.radiosvoboda.org/a/28886363.html>

2 Булінг – важлива проблема для дітей в Україні. ЮНІСЕФ розпочинає кампанію проти булінгу. Електронний ресурс. – Режим доступу: https://www.unicef.org/ukraine/ukr/media_31252.html

3 Конвенція ООН Про права дитини. Прийнята резолюцією 44/25 Генеральної Асамблеї ООН, від 20.11.1989. Режим доступу https://www.unicef.org/ukraine/ukr/convention_small_final.pdf

4 Нечипор Н.М. Структура безпечного освітнього середовища у вищому військовому навчальному закладі / Академія сухопутних військ імені гетьмана Петра Сагайдачного, Україна, Львів. Електронний ресурс Режим доступу naukajournal.org/index.php/naukajournal/article/view/515

5 НПАОП 0.00-4.21-04 "Типове положення про службу охорони праці". Наказ Держнаглядохоронпраці від 15.11.2004 р. N 255

6 Suggested citation: Gladden, R.M., Vivolo-Kantor, A.M., Hamburger, M.E., & Lumpkin, C.D. Bullying Surveillance Among Youths: Uniform Definitions for Public Health and Recommended Data Elements, Version 1.0. Atlanta, GA; National Center for Injury Prevention and Control, Centers for Disease Control and Prevention and U.S. Department of Education; 2014. Режим доступу <https://www.cdc.gov/violenceprevention/youthviolence/bullyingresearch/index.html>

ПАСТУХ Л. В.,

кандидат психологічних наук, старший викладач кафедри менеджменту та освітніх технологій Хмельницького ОІППО

**ПСИХОЛОГІЧНИЙ СУПРОВІД НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ:
НОРМАТИВНО-ПРАВОВІ, ТЕОРЕТИЧНІ ТА ПРАКТИЧНІ АСПЕКТИ**

У статті актуалізовано необхідність психологічного супроводу розбудови Нової української школи. Розглянуто нормативні та теоретичні засади психологічного супроводу; напрями, форми, методи його практичної реалізації в умовах реформування освіти та реалізації завдань Нової української школи.

- сприяння збереженню здоров'я та фізичному розвитку дитини;
- реалізація та створення внутрішньої системи забезпечення якості освіти на моніторингово-діагностично-прогностичній основі.

На нашу думку створення моделі школи на засадах педагогіки партнерства обумовлює розвиток соціально-активної, всебічно-розвинутої цілісної особистості, здатної до критичного мислення, взаємодіяти із навколишнім світом, вчитися протягом життя, реалізувати особистісний потенціал, новатора і патріота з активною життєвою позицією. Наступна наша публікація передбачає висвітлення структури та опису моделі школи Діалог.

Джерела та література:

1. Зазуліна Л.В. Діалогізація дидактичного процесу: гуманістична перспектива / За ред. проф. А.В.Фурмана, - К.: "Правда Ярославичів", 1998. - 64с.

2. [Зазуліна](#) Л.В. Діалогізація дидактичного процесу в курсовій підготовці педагогічних кадрів: дис канд. пед. наук: 13.00.01 / Зазуліна Л. В. Державна академія керівних кадрів освіти АПН України. - К., 2000. - 210 с.

3. Закон України «Про освіту» - [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.

4. Ключовський Ян Анджей. Філософія діалогу / Пер. з пол. К. Рассудіної // К. : Дух і Літера, 2013. — 224 с.

5. Концепція «Нова українська школа» - [Електронний ресурс] – Режим доступу : <http://mon.gov.ua/activity/education/zagalna-serednya/ua-sch-2016/>.

6. Коханова О.П. Психологія партнерської взаємодії в освіті : навчально-методичний посібник / О.П. Коханова, – К. : Вид-во ПП Щербатих О. В. – 2011. – 104 с.

7. Кремень В. Г. Філософія людиноцентризму в освітньому просторі / В. Г. Кремень. – 2-е вид. — К. : «Знання України», 2011. — 520 с.

8. Педагогічна майстерність / І.А. Зязюн, Л.В. Крамущенко, І.Ф. Кривонос та ін. / За ред. І.А.Зязюна. – 2-ге вид., допов. і переробл. – К.: Вища школа, 2004. – 422 с.

9. Сухомлинский В.А. Сто советов учителю / В.А. Сухомлинский – К., – 1984 – 254 с.

10. Фурман А.В. Проблемно-діалогічні ситуації як умова розвитку пізнавальної активності школярів у процесі навчання //Психологія: Респ. наук.-метод. зб. /Редкол.: Л.М. Проколієнко (відп. ред.) та ін. - К.: Рад. шк., 1965. - Вип. 33. - 1989. - С.16-25.

КРЕАТИВНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ОСНОВА УСПІШНОГО ФУНКЦІОНУВАННЯ ТА РОЗВИТКУ ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ

У статті представлені концептуальні засади креативного менеджменту як основи ефективного функціонування та успішного розвитку освітньої організації у тривалій конкурентоздатній перспективі

Ключові слова: освітня організація, ефективний менеджмент, креативність, нестандартність, пасіонарність, генерування ідей, уникнення шаблонності, цикл життя організації, розвиток

Key words: educational organization, effective management, creativity, non-standard, passionarity, generation of ideas, avoidance of pattern, life cycle of organization, development

Модернізаційні зміни в освіті, високі запити суспільства щодо рівня освітніх послуг створюють високу конкуренцію між закладами освіти і є їх рушійною силою на шляху до успішного функціонування та розвитку. Таким чином, кожна школа як освітня організація прагне не тільки вижити, а й бути конкурентоспроможною, досягати поставлених цілей та успішно функціонувати протягом тривалого часу, бути цікавою і привабливою, мати гарну репутацію та імідж.

За таких умов керівнику освітнього закладу необхідно здійснювати успішне управління, враховуючи надбання й досвід світового та українського освітнього менеджменту; постійно моніторити ситуацію щодо виявлення сильних та слабких сторін у діяльності закладу, працювати на випередження, порівнюючи себе з конкурентами і враховуючи зовнішні та внутрішні фактори впливу; прогнозувати зміни і самостійно виробляти стратегію і тактику свого самовдосконалення, тим самим виборюючи і підтверджуючи своє право на існування та розвиток.

В умовах сучасних вимірів загальна успішність діяльності школи як організації - її тривалість життєвого циклу, креативність, конкурентоздатність, ефективність управлінських рішень та методів їх реалізації - є складним завданням для керівників і повною мірою залежить від багатьох складових ефективного управління.

освітньої діяльності за місяць. У період між комплексними перевітками вивчення соціально-психологічних процесів у шкільних колективах проводити за рішенням директора освітнього закладу, заступника директора з виховної роботи при виникненні гострої напруженості у взаєминах між здобувачами освіти або виникненні негативної морально-психологічної обстановці в шкільних колективах, а також за запитом класного керівника.

Вивчення соціально-психологічних процесів і явищ у здобувачів освіти першого класу бажано проводити не раніше ніж через місяць після початку навчання в обов'язковому порядку під безпосереднім керівництвом практичного психолога освітнього закладу.

Отже, за організацію соціально-психологічного вивчення колективів класів відповідає заступник директора освітнього закладу з виховної роботи. Практичний психолог освітнього закладу відповідає за проведення вивчення соціально-психологічних процесів у шкільних колективах і бере участь в психокорекції взаємин здобувачів освіти класів освітнього закладу. Представник батьківського комітету інформує керівництво закладу освіти про випадки цькування дітей та залучається до планування, розробки і впровадження шкільних профілактичних заходів з цього питання.

Висновок. Таким чином, безпечне освітнє середовище закладу загальної середньої освіти - це стан захищеності колективів закладу від небезпек та загроз різноманітного характеру, які спричиняють негативний вплив на середовище закладу та вносять до нього деструктивні зміни. На думку автора запропонований порядок роботи служби безпеки і здоров'я в закладі освіти ґрунтується на багаторівневій системі підтримки, що дозволяє в стислі терміни опрацювати універсальні заходи попередження цькування здобувачів освіти в межах школи, громади, селища та профілактичні заходи для осіб, які вже займаються знущанням. Залучення батьківського комітету школи допоможе навчитися батькам казати про знущання та дозволить брати участь у шкільних профілактичних заходах.

Питання створення безпечного освітнього середовища потребує подальшого дослідження, оскільки соціально-психологічні процеси у шкільних колективах надзвичайно динамічні. Завдання відповідальних за формування безпечного освітнього середовища освітньої установи осіб полягає в тому щоб у короткі терміни оволодіти навичками складання психологічної характеристики великих і малих шкільних колективів.

- розповсюдження науково обґрунтованої інформації до всіх ланок управління від класного керівника до директора освітнього закладу, а при необхідності і до вищих органів управління;

- здійснення психологічного супроводу і психокорекції соціально-психологічних процесів у шкільних колективах;

- проведення дослідницької роботи в класах з метою оперативного впливу як на окремих здобувачів освіти, так і на шкільні колективи в цілому;

- розробка рекомендацій, пропозицій та порад, необхідних для прийняття управлінських рішень посадовими особами освітнього закладу.

Поточну роботу служби пропонується фіксувати у журналі реєстрації випадків цькування учнів та їх дискримінації. Представлена там інформація у майбутньому допоможе сформувати відповідну базу (картотеку) даних тиску на учнів. Інформація журналу буде основою для визначення найбільш поширених форм дискримінації у закладі.

За допомогою автоматизованої системи управління повсякденної діяльності закладу освіти цей журнал можна вести он-лайн методом, що дозволить аналізувати відомості про цькування/знущання над учнями за будь-який період. Показниками аналізу пропонується вважати: конкретний клас (класи), рік, семестр, місяць, вид цькування, причини цькування, форма цькування, наслідки.

Діяльність служби пропонується розпочати із запровадження у закладі освіти системи вивчення соціально-психологічних процесів у шкільних колективах. Вивчення соціально-психологічних процесів доцільно вести в плановому порядку:

- класні керівники кожного місяця збирають і доводять поточну інформацію про стан соціально-психологічних процесів в класах;

- представник батьківського комітету школи періодично доводить до відома керівництва закладу освіти поточну інформацію про стан соціально-психологічних процесів в класах за межами школи;

- практичний психолог (соціальний педагог) та заступник директора закладу освіти з виховної роботи в ході підсумкових перевірок та обстежень класів збирають ґрунтовну і повну інформацію стосовно соціально-психологічних процесів у шкільних колективах.

Комплексне вивчення колективу класу освітнього закладу має проводити служба безпеки і здоров'я закладу освіти не рідше одного разу на рік. Класним керівникам бажано щомісячно уточнювати стан морально-психологічного клімату в класі в період підготовки до підведення підсумків

Одними із важливих складових є сформованість з високопрофесійних працівників ефективної команди однодумців, наявність інтелектуальних пасіонаріїв в організації, чіткі високопрофесійні дії та ентузіазм можуть вирішити будь-які завдання та ін. За словами відомого менеджера – дослідника П. Друкера у книзі «Ефективне управління» - результативність є наслідком того, що "робляться потрібні та правильні речі", а ефективність — "правильно створюються ці самі речі". І перше, і друге для успіху освітнього закладу однаково важливе [1].

Оскільки школа є освітньою організацією, то в управлінні нею можна спиратися на світовий досвід з ефективного управління, який пов'язується з іменами світових гуру з менеджменту, таких як: Боб Нельсон, Пітер Друкер, Пітер Економі, Гаррі Хемел, Уоррен Бенніс, Філіп Котлер та ін. Досвід Пітера Сенге є безцінним для організацій, що самонавчаються.

Адапували основи світового менеджменту до сучасних умов та творчо інтерпретували своє бачення в теоретичні та прикладні засади менеджменту українські науковці Білорус Т., Йохна М., Копитова І., Кузьмін О., Мельник О., Осовська Г., Скібіцька Л., Скібіцький Л., Стадник В. та ін.

Пропонують досвід стратегічного управління організацією Шершньова З. та Мармаза О. Представляють освітянській спільноті освітній та інноваційний менеджмент Даниленко Л. та Химинець В., Єльнікова Г. і Борова Т. розкривають суть адаптивного управління; Маслов В. виокремлює принципи успішного управління; Даниленко Л. - інновації в освіті; Гуменюк В. – інформаційне забезпечення та професійний розвиток керівника ЗНЗ.

Цікавими і змістовними є наукові праці Мурашко М., Пугачова В. щодо керівництва персоналом організації. На важливості знань з основ самоменеджменту для успішного керівника в управлінні організацією наголошують Орликовський М., Осовська Г., Ткачук В.; тайм – менеджменту - Скібіцька Л. А науковці Скороходов В., Шевчук О., Шевчук С. пропонують нові інтерактивні технології підготовки висококласних менеджерів.

Отже, спираючись на світовий досвід фахівців та знання українських науковців з менеджменту організації, слід зазначити, що питання ефективного управління школою як освітньою організацією, спрямування її не тільки на виживання, а на самовдосконалення і розвиток, особливо за сучасних умов, є досить складним і потребує постійного вивчення і вдосконалення.

Тому сподіваємося, що наші напрацювання у цій галузі допоможуть керівникам у виборі стратегії і тактики розвитку своєї організації, правильно розставляють пріоритети й дозволять уникнути помилок, що суттєво знизить ризик старіння організації та дозволить ефективно конкурувати і перемагати на ринку освітніх послуг.

Слід зазначити, що наведені знання будуть корисні не тільки керівникам освітніх структур, а і менеджерам будь-якої організації, оскільки закони, принципи, закономірності, правила успішного функціонування організації є загальними для всіх, від завідуючої закладом дошкільної освіти, директора школи чи ректора інституту. Відмінність полягає лише у масштабах організації та кількості персоналу, що у ній працює. Всі інші процеси повністю підпорядковуються світовим законам менеджменту і перевірені на якість керівниками великих холдінгів і корпорацій.

На сучасному етапі освіта перебуває в стані постійного оновлення та реформування. Сьогодні важко знайти ідею, якою можна здивувати. Як правило, вони повторюються, дублюються, по-новому інтерпретуються, в кращому випадку – творчо поєднуються.

Інноваційні зміни вимагають від освітніх закладів засвідчити свою інноваційність, нестандартність, що, в свою чергу, потребує нестандартного підходу до управління організацією та креативного мислення її керівника. Адже лише завдяки розумній, виваженій, мудрій, стратегічно виправданій позиції менеджера можна здійснювати успішне управління організацією і вести її до якісних позитивних змін.

На думку науковців, *управління* в загальному вигляді – це свідомий вплив людини на об'єкти, процеси та на людей, які беруть у них участь, що здійснюється з метою спрямування діяльності в потрібному напрямку для отримання бажаних результатів [5, с. 11].

Науку, яка розглядає теорію і практику успішного управління, спрямованого на розвиток будь-якої організації називають «менеджментом». Оксфордський словник англійської мови дає такі тлумачення «менеджменту»: менеджмент — це спосіб і стиль співпраці з людьми (працівниками); менеджмент — це влада та мистецтво управління; менеджмент — це вміння та адміністративні навички організувати ефективну роботу [8, с. 9].

Отже, в організації «управління» розглядають як інструмент, що використовується з метою впорядкування структури, впливу на зовнішні та внутрішні фактори результативності та продуктивності, мобілізації та

намагаються здійснити самогубство. Основною причиною близько 40% самогубств є булінг, від якого дитина страждає у школі. На жаль, переважна кількість дітей сприймають знущання як належне. Майже 90% дітей щодня бачать випадки булінгу і не реагують на відповідним чином. Україна, за даними ВООЗ, у 2016 році займала четверте місце в світі за рівнем проявів агресії серед підлітків[1].

За даними дослідження, проведеного ЮНІСЕФ у 2017 році в Україні, 67% дітей у віці від 11 до 17 років стикалися з проблемою булінгу (цькування) протягом останніх трьох місяців; 24% дітей стали жертвами булінгу і 48% з них не розповідали про ці випадки. Це дуже небезпечно для колективу закладу освіти і для суспільства [2].

Багато в чому успішність вирішення цього завдання залежить від адміністрації навчального закладу, а саме директора закладу загальної середньої освіти. Засобом фокусування уваги і зусиль всього колективу закладу загальної середньої освіти на досягнення життєво важливої мети по створенню безпечного шкільного простору, на думку автора, має стати служба охорони праці, безпеки життєдіяльності освітньої установи. Згідно за наказом міністерства освіти і науки України від 26.12.2017 № 1669 та вимог Державної служби України з питань праці керівник установи, як відповідальна особа за створення безпечних умов освітнього процесу має організувати в закладі освіти систему охорони праці, безпеки життєдіяльності, яка безпосередньо підпорядковується йому [5].

З метою координації діяльності, спрямованої на формування та підтримку безпечного фізичного і комфортного психосоціального середовища закладу освіти, в існуючій організаційній структурі системи управління охороною праці, безпеки життєдіяльності закладу освіти доцільно сформувати службу безпеки і здоров'я. До керівництва роботою служби залучити заступника директора закладу освіти з виховної роботи. До складу служби включити практичного психолога закладу освіти і представника батьківського комітету. З метою вивчення соціально-психологічних процесів у шкільних колективах завданнями роботи служби вважати [6]:

- здійснення збору, обробки і зберігання первинної соціально-психологічної інформації;
- накопичення матеріалів соціально-психологічних обстежень для побудови динаміки соціально-психологічних процесів у шкільних колективах;

Актуальність. Основними цілями реформування сучасної освіти, що підтримуються і поширюються Міжнародною організацією ЮНІСЕФ, є забезпечення права кожної дитини на захист від усіх форм насильства та жорстокого поводження [3].

В наш час суспільний запит спрямований на заклад освіти, який є, насамперед, середовищем для повноцінного розвитку здобувачів освіти, осередком успішних, креативних, неповторних і щасливих людей.

З початком створення Нової Української школи перед адміністрацією освітнього закладу постає завдання щодо формування безпечного освітнього середовища, адже здоров'я дітей є запорукою нашого майбутнього. Це завдання є складним і надзвичайно відповідальним також завдяки тому, що недостатньо вивчені причини цькування дітей. Відсутній дієвий підхід до попередження і подолання цього небезпечного явища у закладах освіти. Невизначені конкретні виконавці формування безпечного освітнього середовища в закладі загальної середньої освіти.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Освітнє середовище вивчали як зарубіжні (Дж. Гібсон, Р. Гладден, У. Мейс, Т. Менг, М. Турвей, В. А. Ясвін та інші), так і вітчизняні (Клімов Є. А., Коровін В. М., Межуєв А. В., Нечипор Н. М., Обозова О., Тарасов С. В. та інші) дослідники. Зазначені науковці досліджували питання безпеки освітнього середовища, а саме послідовність формування поняття «безпечне освітнє середовище». На їхню думку це поняття включає психолого-педагогічний, соціально – педагогічний, інформаційний та інші важливі аспекти. Українські науковці Нецадим М. І., Нижник Н. Р., Ситник Г. П., Білоус В. Г. Шевченко Л. С. дослідили систему загроз, небезпек та ризиків, які за певних умов впливають на рівень безпеки освітнього середовища. Разом з тим, згадані автори акцентують увагу на те, що проблема безпечного освітнього середовища є значно ширшою, актуальною і потребує подальшого її дослідження [4].

Метою цього дослідження є опрацювання рекомендацій керівнику закладу загальної середньої освіти щодо залучення служби охорони праці, безпеки життєдіяльності до створення безпечного освітнього простору з метою протидії випадків булінгу і цькування учнів у навчальному закладі.

Завдання роботи полягає у розробці рекомендацій щодо послідовності дії посадових осіб, які входять до складу служби охорони праці, безпеки життєдіяльності освітньої установи.

Виклад основного матеріалу дослідження. За даними Генпрокуратури та Держстату України, щороку близько 2,5 тисяч дітей

ефективного використання всіх видів ресурсів задля досягнення цілей. Прийнято стверджувати, що управлінська праця належить до найскладнішої категорії - розумової праці, що зумовлюється деякими *обставинами*:

1. Масштабами, кількістю і структурою проблем, які вирішуються, зв'язків між ними; різноманітністю методів, які використовуються; організаційними принципами.

2. Ступенем оперативності, самостійності, відповідальності, ризикованістю рішень, які необхідно приймати.

3. Ступенем новизни рішень, які приймаються, обсягом необхідних змін у стані об'єкта управління, пошуком нетрадиційних підходів до них [8].

Спеціалісти із менеджменту зазначають, що внутрішні проблеми організацій із вступом у нове тисячоліття будуть пов'язані не стільки зі змінами технологій, скільки змінами в образі мислення їх працівників. «Той, хто оволодів мисленнєвими процесами, - пише Е. Голдратт, - стає генієм менеджменту. Але менеджер не тільки сам має оволодівати мисленнєвими процесами, він має вчити цьому і своїх підлеглих» [10].

За сучасних умов потужним є той менеджер, який не «крутиться сам» і змушує «крутитися» інших, а той, хто є мислителем і мислить не шаблонами та стереотипами, а творчо, пасіонарно; вміє аналізувати процес і розмірковувати над доцільністю своїх управлінських дій і дій колективу.

Філіп Котлер називає таке мислення *латеральним*, даний термін запропонований лікарем Едвардом де Боно і означає для керівника можливість відійти від стереотипів та подивитися на проблему з іншого боку, відкинути послідовність плину думок та логіку, які становлять певні обмеження.

Нам думку світових фахівців з менеджменту, таке нестандартне мислення, що є творчим та інтуїтивним, сприятиме створенню кардинально нових ідей та підходів у їх вирішенні.

Одним з прикладів латерального мислення є техніка шести шапок Едварда де Боно (біла — аналітичне мислення, червона — емоційне мислення, чорна — критичне мислення, жовта — оптимістичне мислення, зелена — творче мислення, синя — мислення у великій перспективі). У метафоричному розумінні, вдягаючи кожну з шапок людина може поглянути на проблему з декількох точок зору і обрати найоптимальніший варіант її вирішення [2].

Річард Фарсон вважає, що найкращі рішення у керівника з'являються тоді, коли вдається поглянути на давно відоме як на щось зовсім нове, бо, як

правило, найчастіше люди на будь-яку ситуацію реагують стандартними діями, що призводить до втрати творчого підходу при прийнятті управлінських рішень і деякої шаблонності.

Пітер Сенге зауважує, що тільки змінивши наш спосіб мислення, ми зможемо змінити політику і практику управління, бо здатність кинути виклик, поставити під сумнів існуючі категорії дає поштовх до появи нових можливостей [10, с. 320].

Відомий учений зі світовим ім'ям Альберт Енштейн розглядав процес мислення за такими етапами: 1) правильна постановка завдання; 2) ламання шаблонів; 3) порушення правил (розгляд неймовірних варіантів); 4) продукування нових ідей. Він вважав, що головне для успіху - оволодіти універсальним принципом: навчитися порушувати правила [10, с. 318].

Б. Пандольфіні дає менеджерам такі поради: «Не ігноруйте інтуїцію, слідкуйте за діями інших людей, бережіть ресурси, намагайтеся заволодіти ініціативою, боріться за центр впливу (при обмеженні сил зменшуються шанси), розвивайте всі фігури від пішака до короля (бо пішак може перемогти короля), вчіться на своїх помилках, не легковажте навіть малими перемогами, прагніть отримати більше, ніж потрібно, бо те, що залишиться, знадобиться вам завтра» [10, с. 328].

Спеціалісти з менеджменту виокремили риси успішного керівника: нестандартний підхід до вирішення проблем, здатність не розгубитися у важкі хвилини, вміння знаходити вихід зі складних ситуацій, підтримка талантів та впровадження нововведень, використання власного досвіду й досвіду інших менеджерів, пасіонарність.

Пасіонарність (від лат. *пристрасть*) - термін увів учений Лев Гумільов – трактується як здатність людини до активних, енергійних дій і означає енергетичну силу, активність, яка виявляється у великому прагненні до неразової зверхнапруги та певної жертвовності заради досягнення окресленої мети [7].

Пасіонарії є людьми нового типу в популяції і руйнують усталений стиль життя, не дозволяють бути байдужим, конформістом, вести "рослинне" життя. Вони вже навіть самим фактом свого активного існування порушують інерцію "болота", а його "опір" спонукає їх до узгоджених дій та об'єднання заради ідеї. Люди, що володіють саме такими характеристиками, виступають рушійним ядром суспільних систем і надають їм відповідного вектору розвитку [7].

Джерела та література:

1. Етика ділових відносин: навчальний посібник / [Лесько О.Й., Прищак М.Д., Залюбовська О.Б. та ін.] – Вінниця : ВНТУ, 2011. – 309 с.
2. Макаровець Ю. В. Дослідження іміджу публічної особи у лінгвістиці / Ю. В. Макаровець // Наукові записки [Ніжинського державного університету ім. Миколи Гоголя]. Серія : Філологічні науки . - 2013. - Кн. 3. - С. 75-80. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Nzfn_2013_3_16.pdf
3. Новейший философский словарь / сост. и гл. науч. ред. А. А. Грицанов. – 3-е изд., исправл. – Минск : Книжный дом, 2003. – 1280 с. – (Мир энциклопедий).
4. Орбан – Лембрик Л.Е. Психология управления: Посібник / Л.Е. Орбан – Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 568 с.
5. Петровский А.В., Ярошевский М.Г. М.: ИНФРА-М, Основы теоретической психологии, 1998. - 528 с.
6. Почепцов Г.Г. Имиджелогия / Г.Г. Почепцов. – К. : 2002. – 574.
7. Почепцов Г.Г.. Коммуникативные технологии двадцатого века. М.: «Рефл-бук», К.: «Ваклер» — 1999.— 352 с.
8. Словник іншомовних соціокультурних термінів [Електронний ресурс] . – Режим доступу : <http://slovopedia.org.ua/39/53382/260772.html>
9. Шепель В. М. Имиджелогия. Как нравиться людям / Виктор Максимович Шепель. – М. : Народное образование, 2002. – 576 с.

ПАВЛЮК В. Д.,

*к. військ. н., доцент кафедри менеджменту та освітніх технологій
Хмельницького ОІППО*

**ФОРМУВАННЯ БЕЗПЕЧНОГО СЕРЕДОВИЩА В ЗАКЛАДІ
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ: УПРАВЛІНСЬКІЙ АСПЕКТ**

У статті розглянуто напрями роботи адміністрації закладу освіти щодо формування безпечного освітнього середовища для учнів на основі корегування роботи існуючої в закладі системи управління охороною праці, безпеки життєдіяльності.

Ключові слова: освітній заклад, середовище, булінг, цькування, соціально-психологічна інформація, комплексне вивчення, підсумкова перевірка.

Відомий український дослідник Г. Почепцов виділяє три функції. Ними є: функція ідентифікації, функція ідеалізації та протиставлення [7, с. 30]. Перша функція передбачає, що завдяки іміджу можна ідентифікувати особистість, прогнозувати її діяльність.

Функція ідеалізації спрямована на подання бажаного за дійсне. В будь-якому випадку для іміджу властива ще функція протиставлення. Це означає, що імідж формується системно, виходячи із наявних уже іміджів.

Для з'ясування рівня сформованості іміджу особистості або його корекції запропоновано діагностико - корекційний компонент моделі. В його основу покладено ідею самопрезентації особистості.

Самопрезентація є процесом формування враження про себе в соціальному середовищі. Її успіх залежить від умінь людини презентувати себе, привернути увагу до себе, актуалізувати інтерес оточення на особистісних якостях, бути готовою до зміни власної поведінки та дій, якщо цього вимагає ситуація та оточення.

Отже, самопрезентація сприяє створенню та поширенню іміджу. Для її діагностування науковці пропонують використовувати шкалу соціального самоконтролю М. Снайдера. Результати діагностування дозволяють не лише встановити реальний стан сформованості самопрезентаційних характеристик, а й скорегувати їх.

Висновки й перспективи подальших досліджень. За результатами наукового пошуку встановлено наступне:

- феномен іміджу є актуальною та малодослідженою науковою проблемою;

- іміджем є цілеспрямовано сформований стереотипізований образ певного об'єкта, який існує у масовій свідомості;

- для пояснення теоретичних засад феномену іміджу розроблено структурно-функціональну модель. Запропонована модель представлена методологічним, змістово-процесуальним та діагностико-корекційним компонентами. Методологічний компонент включає закони, принципи, методологічні підходи. Змістово-процесуальний - типи іміджу, зовнішні та внутрішні чинники його формування, технології, функції. Діагностика та корекція самомоніторингу особистості є складовою діагностико-корекційного компонента;

- перспективним є дослідження інноваційних технологій формування іміджу.

Такий *креативний менеджмент* має працювати тоді, коли немає можливості вирішити проблему звичайним традиційним способом. Він дозволяє керівнику вийти за рамки стереотипів, відкритися новому досвіду, по-новому мислити, діяти, винаходити, генерувати нові ідеї. За таких умов кожна нова проблема використовується як сходинка до досконалості, що забезпечує життєздатність освітньої організації, її конкурентну перевагу і розвиток за сучасних умов [8, с. 49].

Зрозуміло, що здійснювати таке успішне управління можуть творчі, динамічні менеджери, які демонструють великі можливості в реалізації ризикованих проєктів і здібності контролювати ризиковані ситуації. Серед світових гуру менеджменту, визначено 50 кращих "мислителів" світу. Очолюють список Майкл Портер, якого названо найвпливовішим професором із питань стратегії; Том Пітере, який написав бестселер про те, як конкурувати і перемагати у конкурентній боротьбі; Пітер Друкер, якого часто називають батьком сучасного менеджменту; Пітер Сенге, автор книг про організацію, що самонавчається; Гаррі Хемел, Уоррен Бенніс, Філіп Котлер, які зробили значний внесок у розвиток науки про менеджмент. До цього списку також належать і найуспішніші менеджери — засновник та голова корпорації "Майкрософт" Білл Гейтс, колишній голова компанії "Дженерал електрик" Джек Уелч, засновник та голова корпорації "Делл комп'ютерз" Майкл Делл та ін.. [10, с. 266].

Важливим напрямом функціонування такої системи управління є дія на випередження, передбачаючи майбутні зміни у зовнішньому середовищі. Це можливо завдяки наявності керуючої підсистеми, яка спрямовує розвиток організації у напрямі, що забезпечує їй формування конкурентних переваг, а отже — підвищує її ефективність.

Такий підхід до управління став основою нової управлінської парадигми — *еволюційної (органічної)*, яка націлює менеджерів на формування організації з високими адаптивними властивостями, здатністю еволюціонувати, розвиватись у відповідь на зміни та виклики зовнішнього світу [8, с. 68].

«Життя» організації подібне життю людини, часу існування будь-якого предмета праці або послуги. Воно має свої фази та особливості розвитку. Згідно з концепцією життєвого циклу організації вся її діяльність проходить ряд стадій, починаючи з народження, розквіту аж до зупинення існування або корінної модернізації. Розрізняють *5 фаз* існування будь-якої організації:

Фаза 1 - народження організації. Для неї характерні: визначення головної мети, яка полягає у виживанні; стиль керівництва та творчий підхід й «голий» ентузіазм у роботі персоналу до вирішення проблем, які стоять перед нею.

Фаза 2 - дитинство та юність. Особливості: головна мета – «початковий» результат та прискорене зростання.

Фаза 3 - зрілість. Головна мета - систематичне збалансоване зростання та формування індивідуального іміджу; ефект керівництва за рахунок делегування повноважень (децентралізоване керівництво). Спостерігається криза контролю.

Фаза 4 - старіння організації. По суті - це найвищий рівень її зрілості. Головна мета в розвитку організації - зберегти досягнуті результати (залишитися на «завойованих» позиціях); у сфері керівництва ефект досягається за рахунок координації дій; основне завдання - забезпечення стабільності, вільний режим праці в організації. Спостерігається бюрократична криза.

Фаза 5 - відродження організації або крах. Головна мета продовження існування організації полягає у її відродженні, яке проглядається у забезпеченні оновлення за всіма її функціями; зростання відбувається за рахунок конкурентоздатності, колективізму; головне завдання – омолодження колективу та висока мотивація [5, с. 58].

На якій фазі знаходиться очолювана на сучасному етапі організація – визначати самому керівнику і йому ж, як професіоналу, приймати рішення щодо її модернізації, самовдосконалення, оновлення та розвитку.

Президент однієї з американських корпорацій Ед Саймон з цього приводу сказав: "Ми ще багато не знаємо з того, що необхідно для створення організації, яка самонавчається, але одне зрозуміло — це нові завдання, і щоб їх вирішити, треба повністю викинути всі наші старі уявлення про те, що ми повинні робити як менеджери". «Без сумніву, зауважує Пітер Сенге, це одна з причин того, чому організації, що самонавчаються, поки що так мало» [6, с. 288].

Практика свідчить, що якщо знання в організації насаджуються керівництвом "зверху — вниз», то люди їх отримують, але внутрішньо протестують проти цього, засвоюють знання не в повному обсязі й застосовують їх погано. Але якщо люди тягнуться до знань за власною ініціативою, то вони краще запам'ятовують і більш свідомо використовують нове та ще й при цьому прагнуть поділитися ним з іншими. Тоді культура

У структурі іміджу виділяють внутрішні та зовнішні чинники. Зовнішніми чинниками є: зовнішній вигляд: одяг, аксесуари одягу, зачіска, макіяж; гарні манери: належні жести, пози, постава, хода; виразність міміки та вміння нею керувати; вміння використовувати простір для спілкування. Внутрішніми - мистецтво подотатися людям, вміння правильно спілкуватися, наявність необхідних для позитивного іміджу якостей особистості, вміння розуміти людей та впливати на них, чесність, порядність, повага до підлеглих та партнерів, вірність даному слову, здатність ефективно взаємодіяти згідно з діючим законодавством, встановленими правилами та традиціями [1, с. 201-202].

Врахування, вище зазначених, чинників сприятиме успішному формуванню іміджу особистості. На думку Л. Е. Орбан – Лембрик, технологія створення іміджу включає такі етапи діяльності:

- рух до відмінностей, які виділяють даний об'єкт від інших;
- підкреслення особистісних характеристик;
- вписування особистості у символічне уявлення про лідера, відбір характеристик об'єкта, які потрібно ідеалізувати;
- вписування особистості у модель вже реалізованого лідера;
- вписування особистості у модель поведінки актора, тобто в образ який уже існує в масовій свідомості;
- активне використання супутніх символів для створення візуальних характеристик;
- активне управління засобами масової комунікації;
- боротьба із автономними потоками комунікації (чутки тощо);
- символізація автономних сфер (одяг, зачіска, погляд та ін.) [4, с. 546 - 547].

Відомо, що діяльність по створенню іміджу знаходить своє відображення у функціях. У науці іміджології популярними є два підходи щодо класифікації функцій іміджу. Представником одного із них є В.М. Шепель. Функції є активними формами прояву сутності та змісту феномену іміджу. Вчений виділяє дві групи функцій - ціннісні та технологічні. До ціннісних відносить особистісно возвеличуючу, комфортизації міжособистісних стосунків, психотерапевтичну. Технологічні функції є наступними: міжособистісної адаптації, висвітлення найкращих особистісних та ділових якостей, затінювання негативних особистісних характеристик, організації уваги, подолання вікових рубежів [9, с. 19 - 22].

технології та функції. Важливим для науки і практики є питання типології іміджу. Аналіз різноманітних джерел не дозволяє дати однозначне твердження. Оскільки імідж є комплексним явищем, то більшість фахівців схильні виділяти функціональний, контекстний і співставлювальний підходи до його класифікації. При функціональному виділяють різні типи іміджу, виходячи із характеру його функціонування; контекстний, при якому ці типи перебувають у різних контекстах реалізації; співставлювальний передбачає порівняння близьких іміджів. Контекстний підхід передбачає існування таких типів іміджу:

- дзеркальний – це аналог уявлення самого про себе;
- поточний - сприйняття об'єкта аудиторією;
- бажаний - ідеал до якого прагне людина, уявляє себе або інший об'єкт;
- корпоративний – образ організації, установи;
- множинний – створюється за рахунок існування низки незалежних структур замість єдиної корпорації.

Більш повну уяву про типологію іміджів можна почерпнути із таблиці 1.

Таблиця 1

Типологія іміджів

Класифікаційна ознака	Тип іміджу
За приналежністю	Корпоративний Індивідуальний
За характером прояву	Зовнішній Внутрішній Закритий
За емоційним сприйняттям	Позитивний Негативний Харизматичний
За сферою діяльності	Імідж політика, бізнесмена, керівника, організації, країни тощо
За функціональною спрямованістю	Дзеркальний Поточний Бажаний Корпоративний Множинний
За приналежністю особистості	Особистісний: - самоімідж; - імідж, той що сприймаємо; - імідж, той що вимагаємо

особистісного зростання працівників, розвиток їх інтелекту, творчих здібностей та професійної майстерності стає важливою складовою корпоративної культури в організації [10, с. 270].

К. Нордстрем та Й. Ріддерстрале у книзі "Бізнес у стилі фанк" підкреслюють, що «сьогодні цінується не формальний рівень освіти, тобто інформованість, а здатність до створення нового, до творчої діяльності; що знання недовговічні, а конкурентоспроможними в сучасних умовах можуть бути лише ті організації, менеджери яких не просто здобувають нові знання, а завдяки новим знанням розвивають творчість та таланти свої та своїх працівників» [4, с. 278].

«Всеохоплююча освіта — це могутня стратегія менеджменту, підкреслюється в книзі "Менеджмент XXI століття". Вона включає навчання всіх працівників без винятку — від директора до рядового працівника» [10, с. 269].

Коли кажуть про творчість менеджера, то мають на увазі його здібності до виходу за межі заданих умов життєдіяльності — ініціативу, потяг до нового, вміння переборювати труднощі тощо. Ці здібності, за Уорреном Беннісом, не закладаються генетично, а є такими, які можна набути, звичайно, якщо є прагнення, мотивація та потрібний коефіцієнт розумових здібностей. На його думку, «якщо менеджер творчий, розумний, відданий справі, має перспективне мислення, а через те й активний, то він зможе примусити рухатися навіть пасивних людей» [10, с. 135].

Ефективне управління творчими особистостями потребує від менеджерів нових якостей. Спонукає людину до творчості нескладно. Достатньо ініціативи й відповідних умов (наприклад, використати метод "мозкового штурму"). Проте, часто люди мислять шаблонно і відповідають на ситуацію стандартними діями ("ми так ніколи не робили").

Шаблонність мислення призводить до втрати здатності творити. При цьому управлінські рішення, за всієї їх логічності, стають машинальними і втрачають зв'язок із дійсністю. У цьому полягає певний парадокс менеджменту. Водночас справжня творчість ламає звичні правила, ось чому творчістю не можна управляти [9, с. 152 - 154].

«Уміння мислити нешаблонно, поза звичними рамками, продукувати нові ідеї, щоб успішно конкурувати на ринку, — це, за словами спеціалістів із менеджменту — "найвищий талант" менеджера». Один із видатних спеціалістів Том Пітерс наголошує, що «найважливіше завдання менеджера у

XXI ст. — *шукати та підтримувати таланти, які могли б генерувати ідеї та втілювати їх у життя»* [10, с. 411].

Тому успішні світові компанії платять великі гроші, щоб залучити до себе талановитих людей, цінують їх, створюють їм умови для творчої роботи. У компанії "Майкрософт" вважають, що якби 20 найталановитіших працівників вирішили покинути її, то компанія могла б опинитися на межі банкрутства [10, с. 54].

Коли захист власних інтересів поєднується з інтересом до позиції іншого, вірогідність творчого успіху підвищується. Лише організація, яка усвідомлює критичність існування талантів і постійно зосереджує свою увагу на пошуку нових талантів, стає успішною. І що важливо, вона має всі шанси бути переможцем у боротьбі за таланти, у вік інновацій, швидкості, творчості, у час так званої ери "економіки таланту" або «економіки знань».

Абрахам Маслоу в статті "Подальше дослідження людської природи" вказав на те, що «справи, якими займаються творчі люди, є їх покликанням, а також те, що ці справи слугують іншим людям. А це приносить задоволення і віддачу, сприяє підвищенню конкурентоспроможності організації, а отже, її самовдосконаленню та розвитку» [10].

«Для проведення фундаментальних змін потрібні менеджери нового типу, які мають принципово інше мислення та специфічні здібності. Вони сміливо змінюють самих себе, набувають нових знань, навичок і ризикують власною кар'єрою. У міру розгортання процесу змін, вони вносять усе нові й нові зміни та доповнення у свої підходи і запалюють ними інших. Тільки такі менеджери-лідери зможуть створити "критичну масу" активістів, які їх підтримають, тобто "менеджери на лінії вогню", за словами Пітера Друкера, для просування своїх ідей до найнижчих рівнів організації» [1].

Креативність на сучасному етапі виявляється в оригінальності та швидкості мислення, здатності знаходити нові рішення, багатій уяві, почутті гумору, створенні нових оригінальних продуктів.

Креативна організація створюється завдяки творчим особистостям, насамперед, творчим менеджерам, які вміють шукати та підтримувати таланти, впроваджувати інновації.

Для того, щоб Україна стала багатою країною з сильною економікою, а організації успішно працювали, менеджерам стане у пригоді стратегія "блакитного океану", авторами якої є професор Чан Кім та Рене Моборн. Стратегія "блакитного океану", на думку Чана Кіма, — це стратегія способу мислення. Його сутність — розуміння людей, їхніх емоцій та механізмів

множення передбачає, що імідж може переноситися із загального на одиничне. Закон поширення іміджу вбачає тісний взаємозв'язок між іміджем об'єкта та іміджем каналу, який його поширює. Якщо умови поширення (канал) мають позитивний імідж, то імідж об'єкта зростає, якщо негативний, то навпаки.

Поряд із законами важливу роль у формуванні іміджу відводиться принципам. Ними є: принцип повторення, принцип безперервного посилення впливу, принцип «подвійного виклику».

Принцип повторення базується на тому, що ефективною умовою запам'ятовування тієї чи іншої інформації є повторення. Багаторазове повторення сприяє адаптації психіки людини до інформації. Таким чином, людина звикає до неї і приймає її як свою. Але при цьому необхідно врахувати, що ефективність запам'ятовування залежить від частоти повторень. Якщо повторення не розділені паузами, то людина втомлюється і у відповідних ділянках головного мозку виникають процеси гальмування, що не сприяє утворенню тимчасових зв'язків та запам'ятовуванню. Тому з метою підвищення запам'ятовування рекомендується робити паузи між процесами повторення.

Принцип безперервного посилення впливу. Цей принцип передбачає використання аргументованого і емоційного звернення до свідомості особистості, роблячи акцент на адресності звернення. При цьому інформації до людини необхідно доносити поступово. Адже велика кількість інформації, подана зразу, блокується каналами сприйняття та опрацювання. Натомість поступове і безперервне посилення інформаційного впливу сприяє її засвоєнню.

Принцип «подвійного виклику». У відповідності з даним принципом при донесенні інформації до клієнта основний акцент робиться на впливі не на свідомість, а на підсвідомість людини. Для прикладу можна назвати використання 25 кадру, звукових частот нижчих за 16 герц, нейролінгвістичного програмування. Таким чином, за допомогою інформаційного впливу на підсвідомість можна керувати формування іміджу людини, продукту, явища або організації.

У формуванні іміджу також використовують різноманітні методологічні підходи. Ними є: гуманістичний, системний, історичний, діяльнісний, технологічний, компетентнісний та ін.

Наступним компонентом теоретичної моделі іміджу є змістово-процесуальний. Структуру його складають типи іміджу, його елементи,

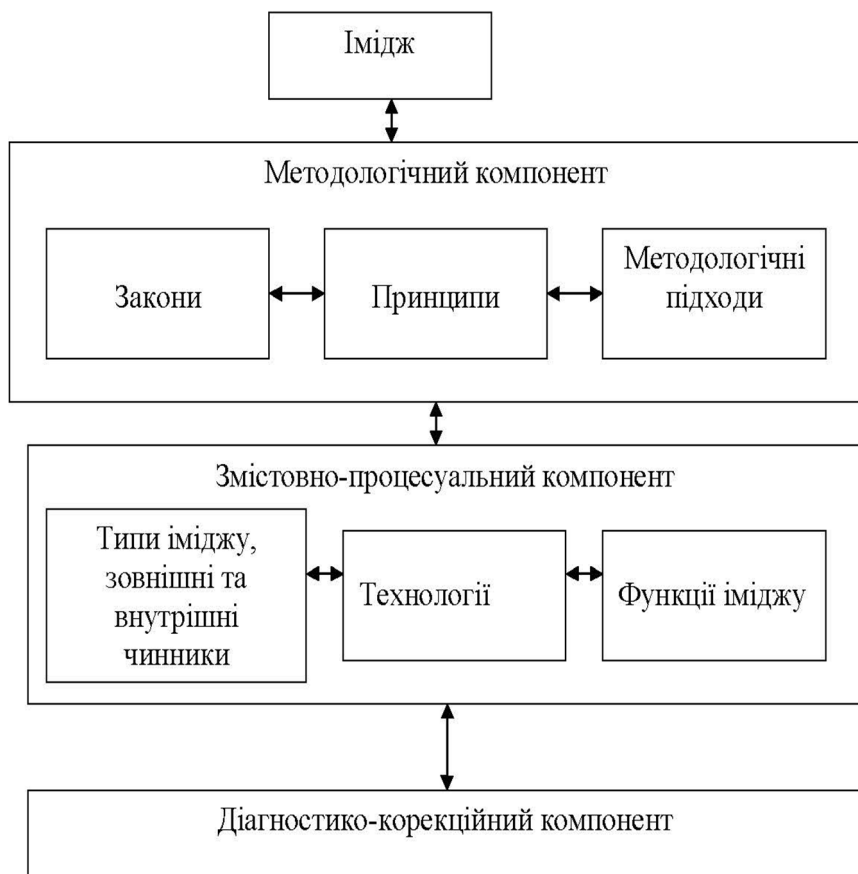


Рис. 1. Структурно-функціональна модель феномену іміджу

У відповідності із розробленою моделлю, важливим компонентом структури іміджу є методологічний. Він представлений законами, принципами та науковими підходами. Серед законів виділяють закон додавання, закон віднімання, закон ділення, закон множення, закон поширення іміджу [6]. Закон додавання передбачає, що в процесі поєднання різних іміджів більш сильний імідж підсилює слабший. Наявність незначних негативних рис не послаблює імідж, а робить його більш об'ємним, зазначається у законі віднімання. У законі ділення акцентується, що виділення якоїсь риси із іміджу може призвести до змін в його оцінці. Закон

мотивації. Блакитний океан — це нові горизонти і можливості, де немає конкуренції. Встановлювати правила гри в них буде той, хто прийде до ідеї першим.

У "блакитних океанах" попит не відвойовується, а створюється завдяки інноваціям. "Прокиньтесь, українці! — сказав Чан Кім, виступаючи у березні 2006 р. на стратегічній сесії в Києві. — Не плетіться за основними економічними гравцями на світовій арені. Вони щось створюють, а ви імітуєте. Винаходьте свої власні "блакитні океани" — і тоді імітуватимуть вас!" [10, с. 290].

Висновок. Приймаючи виклики часу, керівництво будь-якою організацією, в тому числі і освітньою, повинно швидко реагувати на зміни в зовнішньому та внутрішньому середовищі, чітко усвідомлювати їх значення як у теперішньому так і в майбутньому, і вибирати найкращий варіант реакції на них у рамках існуючих обмежень, які в найбільшій мірі відповідають поставленій меті. Ці обмеження пов'язані, перш за все, з матеріальними та людськими ресурсами, стабільністю в державі, фінансуванням, затребуваністю освітньої організації на ринку послуг. І від того, наскільки організація зможе пристосуватися до цих обмежень, залежатиме її майбутнє.

Такий *менеджмент знань* (KNOWLEDGE MANAGEMENT) концентрує увагу керівників на акумулюванні знань, що сприяють удосконаленню всіх процесів, які здійснюються в організації, і виводить її на новий якісний конкурентоздатний рівень, завдяки правильному організаційному менеджменту і персоналу, здатному створювати нові знання [1, с. 49].

Отже, щоб вижити за сучасних умов у мінливому зовнішньому середовищі, організація повинна бути максимально гнучкою і збалансованою. Зрозуміло, що завдання успішного керівництва полягає в умінні думати з випередженням і передбачає системність у роботі та вимагає аналітичного і креативного мислення [3, с. 67].

Як висновок, сучасні тенденції у менеджменті відображають прагнення науковців усебічно використати вихідні положення *органічної парадигми менеджменту* для того, щоб створити адаптивну і еволюціонуючу організацію.

Представлені ними концепції враховують багатогранність і комплексність освітньої організації як відкритої соціотехнічної системи, здатної до синергії завдяки спільній і взаємовигідній співпраці людей; націлюють менеджмент організації на розроблення проактивної стратегії, яка ґрунтується на якісних змінах в мисленні керівника, самовідданості та

високій мотивації персоналу, ліквідації слабких сторін та постійному якісному зростанню організації, що в сумі створюватимуть суттєві конкурентні переваги освітнього закладу у тривалій перспективі.

Джерела та література:

1. Боб Нельсон Библия менеджмента: Пер. с англ. - М.: ООО «И. Д. Вильямс», 2006. - 256 с.
2. Едвард де Боно / Использование латерального мышления [Электронный ресурс] / Едвард де Боно – Режим доступа : <http://base.dnsgb.com.ua/files/book/lateralnoe-mishlenie.pdf> - Назва з екрана.
3. Законы победителей / Б. Шефер; пер. с нем. С. Э. Борич. - Мн.: «Попурри», 2006. - 188 с.
4. Нордстрем К., Риддерстрале Й. Бизнес в стиле фанк. Капитал пляшет под дудку таланта / К. Нордстрем, Й. Риддерстрале. - 4-е изд. - СПб., 2003.
5. Осовська Г. В. Основи менеджменту: [Практикум: навальний посібник] / Г. В. Осовська, І. В. Копитова. – К.: Кондор, 2009. - 581 с.
6. Сенге П. Танец перемен: новые проблемы самообучающихся организаций / П. Сенге, А. Клейнер, Ш. Робертс и др.; Пер. с англ. - М., 2004.
7. Сидоренко І. Г. Пасіонарність та харизма. Точки перетину [Електронний ресурс] / І. Г. Сидоренко. - Режим доступа : http://papers.univ.kiev.ua/filosofija_politologija/articles/Passionarity_and_kharyzm_Point_of_intersections_17389.pdf. – Назва з екрана.
8. Менеджент: Підручник. / В. В. Стадник, М. А. Йохна. - К.: Академвидав, 2007. - 472 с.
9. Фарсон Р. Выигрывает тот, кто делает больше ошибок / Р. Фарсон, Р. Кейес: Пер. с англ. - М., 2006. – 486 с.
10. Чайка Г. Л. Організація праці менеджера: [навч. посіб.] / Передмова Г. О. Шепелюк. – К.: Знання, 2007. – 420 с. – (Вища освіта XXI століття).

- зробити висновки та визначити перспективи подальшого наукового пошуку.

Виклад основного матеріалу й обґрунтування отриманих результатів дослідження. Будь-яка діяльність є ефективною за умови успішного управління нею. Відомо, що на розвиток теорії та практики управління значний вплив мали наукова школа управління, класична, неокласична та школа науки управління. Виникнення останньої пов'язують із використанням досягнень математики, кібернетики, електронно-обчислювальної техніки в прийнятті управлінських рішень та моделюванні різноманітних процесів.

Формування іміджу особи або організації є управлінською діяльністю, оскільки вона передбачає процеси планування, організації, мотивації, контролю і координації, які утворюють управлінський цикл, і є функціями управління. Тому для пояснення теоретичних засад феномену іміджу, за аналогією із управлінням, вважаємо за доцільне використати моделювання.

Для пояснення досліджуваного феномену розроблено структурно-функціональну модель (див. рисунок 1).

Модель у нашому дослідженні є зразком, який імітує та відтворює будову та функціонування досліджуваного явища. Запропонована модель представлена методологічним, змістово-процесуальним та діагностико-корекційним компонентами.

Базовою категорією нашої моделі є імідж. У словнику іншомовних соціокультурних термінів йдеться, що імідж (від лат. imago – образ, вид) є цілеспрямовано сформований образ якої-небудь особи, явища, предмета, які покликані збільшити емоційно-психологічний вплив на кого – небудь з метою популяризації, реклами, пропаганди тощо [8].

Представники психологічної науки трактують імідж як стереотипований образ конкретного об'єкту, що існує в масовій свідомості. Дане поняття, на їхню думку, стосується конкретної людини і може поширюватися на певний товар, організацію, професію і т. д. [5]. У філософії імідж розглядають як цілісний, якісно визначений образ певного об'єкта, що стійко живе і відтворюється у масовій та / чи індивідуальній свідомості [3, с. 418].

Проаналізувавши різноманітні підходи та роботи науковців із зазначеної проблеми, вважаємо, що іміджем є цілеспрямовано сформований стереотипований образ певного об'єкта, який існує у масовій свідомості.

Ostapovskyy Ihor, Ostapovska Tatiana. Theoretical substantiation of the phenomenon of image. The urgency of the substantiation is discovered in the article. Its theoretical analysis is carried. Own definition of image is given. It was found that the image is purposefully formed stereotyped appearance of a particular object that exists in the public mind. To explain the theoretical foundations of the phenomenon of image developed structural-functional model. The proposed model is presented methodological, substantive and procedural and diagnostic and corrective components. Methodological component includes laws, principles, methodological approaches. Substantive and procedural component of image are types, external and internal factors of its formation, technologies and functions. Diagnostics and correction self-monitoring personality is an integral component of the diagnostic and corrective.

Key words: image, image type, image functions, laws, principles, structural-functional model.

Постановка наукової проблеми та її значення. Феномен іміджу для вітчизняної науки є відносно новим. Інтенсивно в науковій термінології його почали використовувати наприкінці ХХ століття. Хоча у практичній діяльності він знайшов застосування із найдавніших часів. Від стихійного та несвідомого звернення до відображення у працях філософів 18 століття (доісторичний період); з 18 століття до середини 20 століття (період систематизації); із середини 20 століття і по наш час (інформаційний період) [2, с.75]. Проте, у теоретико-методологічному плані дана проблема є малодослідженою.

Актуальність та важливість проблеми зумовили вибір тематики статті: «Теоретичні засади та структурно - функціональна модель феномену іміджу».

Аналіз досліджень з цієї проблеми. Для розуміння сутності проблеми дослідження було використано праці Н. Барни, П. Гуревич, Ю. Палехи, Л. Орбан – Лембрик, А. Калюжного, О. Лесько, Ю. Макаровець, І. Остапівського, Н. Сатінової, Н. Тарасенка, М. Снайдера, В. Черепанова, Т. Чайки, В. Шепеля та ін..

Метою статті є розробка та теоретичне обґрунтування структурно-функціональної моделі феномену іміджу.

Виходячи із мети, визначено такі **завдання дослідження:**

- на основі теоретичного аналізу проблеми дослідження дати власне визначення іміджу;
- розробити та обґрунтувати структурно-функціональну модель іміджу;

КОРНЕЙКО А. О.,

кандидат історичних наук, доцент
кафедри менеджменту освіти ВІППО

ПОЛІТИКО-ПРАВОВІ ЗНАННЯ ЯК СКЛАДОВА ГРОМАДЯНСЬКО-ПОЛІТИЧНОЇ КОМПОНЕНТИ ПРОФЕСІЙНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГА

У статті здійснено науковий аналіз змісту та ролі політико-правової грамотності в структурі громадянської складової педагогічної компетентності. Досліджено зміст поняття «політико-правова компетенція».

Ключові слова: компетентність, громадянська компетентність, політико-правова компетенція.

The article provides a scientific analysis of meaning and role of political and legal literacy as the civic elements of pedagogical competence. The author conducts a research on the meaning of "political and legal competence" as the scientific concept.

Keywords: competence, civil competence, political and legal competence.

Актуальність проблеми. Докорінні зміни вектора соціально-політичного розвитку, демократизація, децентралізація та перманентна трансформація взаємодії держави та громади, - ці процеси, політизуючи життя нашого суспільства, не просто актуалізують соціальну потребу діяльної сучасної особистості в політичних знаннях, а підносять її на рівень національних інтересів. За таких умов постають якісно нові вимоги до місця і ролі системи освіти у формуванні громадянської культури сучасного українського суспільства. У такому контексті політико-правова грамотність члена соціуму перестає бути однією із світоглядних характеристик, а, перебуваючи у тісному зв'язку з розвитком громадянсько-політичної компетентності активної особистості, детермінує формування громадянського суспільства і правової держави.

Сучасні пріоритети духовно-інтелектуального розвитку вказують на зростаючу роль у становленні громадянина виховного потенціалу системи освіти. Нині соціум саме перед освітньою галуззю ставить завдання підготовки активної, конкурентоздатної, компетентної у розв'язанні життєвих проблем, готової до виконання громадянських обов'язків та відповідальності за свою країну особистості. Оскільки реалізувати це завдання можуть тільки педагоги з чітко сформованою громадянською, суспільно-політичною позицією, здатні ефективно вирішувати питання громадянської освіти,

морального та політичного виховання молоді, закономірно виникає питання про формування у педагога громадянської компетентності як важливої складової його професійної підготовки, а також зміст її структурних компонентів.

Метою нашого дослідження є аналіз ролі і місця політико-правової освіченості в структурі громадянсько-політичної компоненти професійної компетентності педагога.

Аналіз останніх досліджень та публікацій. На сьогодні існує ряд праць з різних наукових галузей, які в тій чи іншій мірі торкаються окремих аспектів поставленої проблеми. Зокрема, формування громадянської компетентності як складової громадянської культури є предметом розгляду як зарубіжних, так і вітчизняних досліджень з соціології, політології, психології.

У працях Г. Алмонда, С. Верби, Р. Даля, Ю. Підлісної, В. Степаненка та ін. сутність та структура громадянської компетентності, засоби та шляхи її формування розглядаються з позицій значущості цього явища в сучасних умовах становлення громадянського суспільства як складової процесу політичної соціалізації особистості.

Ряд досліджень в педагогічній науці присвячено загальній проблемі професійної педагогічної компетентності та її окремих видів - дослідницької, інформаційної, комунікативної, правової, економічної тощо.

Суспільні та політичні виклики сьогодення призвели до появи у науковій літературі ряду праць, присвячених аналізу змісту громадянської компетенції як системної якості педагога (Ю. Підлісна, О. Пометун, Т. Смагіна, В. Шахрай). Психолого-педагогічні аспекти становлення громадянськості особистості досліджують українські вчені М. Боришевський, В. Король, О. Киричук, П. Омельченко, Л. Снігур та інші.

Слід зазначити, що сьогодні дослідження громадянськості та похідних проблем безпосередньо пов'язані з низкою загальнодержавних програм, що стосуються розбудови громадянського суспільства, громадянської освіти тощо. Виховання громадянськості є одним із державних пріоритетів освітньої політики України, тому з окресленої тематики в останні роки прийнято ряд концептуальних документів. Це, зокрема, Національна стратегія сприяння розвитку громадянського суспільства на 2016-2020 роки (затверджена Указом Президента України від 26 лютого 2016 р. № 68), Стратегія національно-патріотичного виховання дітей та молоді на 2016-2020 роки (затверджена Указом Президента України від 13 жовтня 2015 р. № 580), Національна стратегія у сфері прав людини (затверджена Указом Президента України від

розвитку особистості учня як суб'єкта освітнього процесу, громадянина і патріота України. Враховуючи сучасні реалії розвитку нашої держави, процеси, що відбуваються в освітньому просторі, мені уявляється, що зміст поняття «авторська школа» поглиблюватиметься, набуватиме нових ознак і якостей. Адже освіта як система - явище динамічне, вона постійно зазнає змін, реагуючи на виклики часу та суспільного прогресу.

Джерела та література:

1. Ю.Завалевський, О.Маринівська. Моделювання авторських шкіл в Україні: технологічна логіка дослідження.—К.-Чернівці; Букрек, 2017.

2. Т.В. Руса. Впровадження козацької педагогіки як складової національно-патріотичного виховання /Т.В.Руса //Директор школи, ліцею, гімназії. - 2015.-№ 4-5.-С.58-64.

3. Г.Г. Безкоровайна. Корпоративна культура як невід'ємна складова іміджу навчального закладу / Г.Г. Безкоровайна. – Управління .-2013.Випуск 5. - С.40.

4. О.Д.Кенц. Особливості впровадження допрофільної підготовки та профільного навчання у технологічному багатопрофільному ліцеї /О.Д.Кенц //Зміст технології шкільної освіти.-К.-2011.

ОСТАПІЙОВСЬКИЙ І. Є.,

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри менеджменту освіти ВПППО;

ОСТАПІЙОВСЬКА Т. П.,

кандидат педагогічних наук, доцент кафедри педагогіки та психології ВПППО

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТА СТРУКТУРНО-ФУНКЦІОНАЛЬНА МОДЕЛЬ ФЕНОМЕНУ ІМІДЖУ

В статті розкрито актуальність проблеми дослідження. Здійснено її теоретичний аналіз. Дано власне визначення іміджу. Для пояснення теоретичних засад феномену іміджу розроблено структурно-функціональну модель. Запропонована модель представлена методологічним, змістово-процесуальним та діагностико-корекційним компонентами.

Ключові слова: імідж, типи іміджу, функції іміджу, закони, принципи, структурно-функціональна модель.

року укладено угоди про співпрацю з лабораторіями Інституту педагогіки Національної академії педагогічних наук України. Створена модель профільного навчання в ліцеї досить актуальна. Для учнів 10-11 класів запропоновано профільні групи у кількості 10-15 осіб. У ліцеї функціонують філологічна, історична, математична інформаційно-технологічна, профільні групи та група іноземної філології. Спектр профілів щорічно змінюється відповідно до запитів учнів. Така система профільного навчання є досить ефективною та результативною, оскільки диференційоване навчання в профільних групах допомагає учням якісно підготуватись до ЗНО, вступу у вищі навчальні заклади та свідомо вибрати професію. Важлива умова якісного профільного навчання - методичне забезпечення. Воно передбачає розроблення навчальних програм курсів за вибором, забезпечення впровадження профільного навчання відповідними підручниками, навчально-методичними посібниками, сучасними засобами навчання.

Безперечно, ліцей працює за програмами, затвердженими Міністерством освіти і науки України для базового та більшості профільного рівня. Та для окремих курсів за вибором педагога закладу створили авторські програми, використовуються адаптовані програми окремих курсів відповідно до виділеної кількості навчальних годин на їх вивчення.

Отже, основні завдання профільного навчання: створення умов для врахування й розвитку навчально-пізнавальних і професійних інтересів, нахилів, здібностей і потреб учнів у процесі їхньої освітньої підготовки; виховання в учнів любові до праці, забезпечення умов до їхнього життєвого і професійного самовизначення, формування готовності до свідомого вибору та оволодіння майбутньою професією; формування соціальної, комунікативної, інформаційної, технічної компетентностей учнів на допрофесійному рівні, спрямування молоді щодо майбутньої професійної діяльності; забезпечення наступно-перспективних шляхів між загальною середньою і професійною освітою відповідно до обраного профілю.

Підводячи підсумок викладеного переконалась, що авторські школи Хмельниччини вибрали правильний шлях, адже школа створена для учня, для розвитку його творчих здібностей та обдарувань, виховання громадянина-патріота України. Представлені моделі авторських шкіл я розглянула як прообраз якісних перетворень в освіті, що залежить від професіоналів, які розширюють простір освітніх можливостей.

Отже, моделювати й упроваджувати кращі взірці авторських практик інноваційного характеру в школі необхідно і надзвичайно актуально задля

25 серпня 2015 р. № 501), Концепція розвитку громадянської освіти в Україні (схвалена розпорядженням КМУ від 3 жовтня 2018 № 710-р.) та інші.

Однак у науковій сфері продовжує відчуватися дефіцит досліджень елементарних структурних компонентів компетентності особистості, аналіз яких дав би можливість ретельніше вивчити феномен громадянської компетентності, виходячи із можливостей дедуктивно-індуктивних методів наукового пізнання.

Виклад основного матеріалу. Сьогодні можемо з упевненістю стверджувати що хід розпочатого Україною системного оновлення усіх сфер соціально-політичного життя знаходиться у кореляційному зв'язку з рівнем розвитку громадянського суспільства. Стан його зрілості, характер і модель його взаємодії з державою взаємно детерміновані із процесом формування і розвитку такої соціально-значущої характеристики особистості як громадянськість, що, на думку ряду дослідників, є кваліфікаційною характеристикою власника статусу «громадянин». Саме нарощування критичної маси соціально небайдужих, патріотично налаштованих і політично компетентних громадян, які здатні і повинні брати участь у суспільному житті – це питання, від вирішення якого залежить успішність соціальної, політичної, культурної та економічної трансформації суспільства [15, 337–339].

Тим самим загалом проблема формування громадянської компетентності членів соціуму стає однією із найзатребуваніших українським суспільством.

В умовах модернізації вітчизняної системи освіти виклики, пов'язані з формуванням активного та відповідального громадянина з високим почуттям власної гідності, стійкою громадянською позицією, готовністю до виконання громадянських обов'язків, вимагають комплексного підходу до вирішення поставлених завдань.

Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» пропонує модель нового українця, формування якого повинна забезпечити оновлена система освіти. В основі цієї моделі передбачено сформованість поряд з іншими громадянських та соціальних компетентностей, наявність активної громадянської позиції тощо. Всебічно розвинені, відповідальні громадяни та патріоти, здатні до ризику та інновацій, - так характеризує молодого українця Концепція «НУШ» [6]. Фактично, можемо стверджувати про наявність державного замовлення на формування громадянської компетентності молодого покоління. Очевидно, що в умовах реформування галузі освіти запропоновану модель

необхідно «приміряти» не лише щодо випускника освітнього закладу, а й до ключового суб'єкта та організатора процесу освіти – педагога.

Громадянина може виховати тільки громадянин, казали філософи античної демократії. Оскільки провідну роль у вихованні підростаючого покоління відіграє особистісний фактор, тож учитель, який займається процесом формування громадянськості молоді, повинен сам володіти належною громадянською компетентністю.

Саме поняття «громадянська компетентність» в сучасній науці стало предметом досліджень порівняно недавно і розроблене недостатньо. Детальний аналіз наукових розробок свідчить, що у більшості досліджень при усій їх теоретичній та практичній значущості зазначена проблема розглядається в контексті, дотичному до інших питань, а саме – питань громадянської освіти, соціалізації особистості, розвитку правової культури, проблематики громадянського суспільства тощо. На сьогодні серед науковців навіть немає єдиного підходу до термінологічного тлумачення означеного поняття, про що свідчить здійснений нами контент-аналіз основних досліджень з окресленої проблеми (див. таб.1).

Таблиця 1

Контент-аналіз дефініції поняття «громадянська компетентність»

Автор	Зміст поняття
І. Зимня	Компетентія громадянськості [це] знання і дотримання прав та обов'язків громадянина; свобода й відповідальність, впевненість у собі, власна гідність, громадянський обов'язок; знання та гордість за державні символи (герб, прапор, гімн) [4, 33].
Г. Котова	[Громадянська компетентність – це] сумарний показник компетентій громадянськості, а також комплекс громадянських знань та вмінь, громадянських якостей; навичок і практичного досвіду громадянської діяльності, які спричинені орієнтацією суб'єкта на реалізацію громадянських цінностей. [8, 189]
Г. Мюнклер	Громадянська компетентність розуміється як сукупність кваліфікаційних передумов як для того, щоб реалізувати права, так і для того, щоб виконувати обов'язки, зумовлені статусом громадянина [11]
О. Пометун	<i>Громадянська компетентність як здатність, спроможність людини активно, відповідально й ефективно реалізувати громадянські права і обов'язки з метою розвитку демократичного суспільства. Громадянська компетентність є інтегративною характеристикою особистості, яка включає й певний рівень психологічної готовності до активного здійснення суспільного життя –</i>

не сформувати і навіть не виховати, а знайти, підтримати, розвинути людські якості в дитини, закласти механізм самореалізації. Педагоги цього освітнього закладу мріють бачити своїх учнів здоровими, успішними, активними творцями доброго майбутнього України.

Основна педагогічна парадигма авторської школи технологічного багатопрофільного ліцею з загальноосвітніми класами - забезпечення умов для якісної освіти старшокласників у відповідності з їхніми індивідуальними нахилами, можливостями, здібностями і потребами, забезпечення професійної орієнтації учнів на майбутню діяльність, яка користується попитом на ринку праці, встановлення наступності між загальною середньою і профільною освітою, забезпечення можливостей постійного духовного самовдосконалення особистості, формування інтелектуального та культурного потенціалу як найвищої цінності нації. Технологічний багатопрофільний ліцей з загальноосвітніми класами м. Хмельницького імені А. Мазура має своє особливе власне обличчя з притаманними рисами сучасного навчального закладу. Досвід роботи ліцею доводить, що гарну школу можна створити лише зусиллями всього суспільства: держави, педколективу, громадських організацій, батьків, окремих небайдужих громадян, які усвідомлюють роль школи у суспільстві. Враховуючи дані аспекти, педагогічний колектив ліцею обрав авторською моделлю школи - «Багатопрофільна школа».

Основна ідея профілізації полягає в ефективному та індивідуальному підході до процесу навчання, дати можливість знайти своє місце в житті учневі сучасної школи, допомогти оволодіти певними компетентностями: гнучко адаптуватись у мінливих життєвих ситуаціях, самостійно та критично мислити, бачити та формувати проблему, знаходити шляхи її раціонального вирішення, усвідомлювати, де і яким чином здобуті знання можуть бути використані, творчо мислити, грамотно працювати з інформацією, робити аргументовані висновки, використовувати їх для вирішення нових проблем, бути комунікабельним, контактним у різних соціальних групах, уміти працювати в колективі, самостійно працювати над розвитком особистісної моралі, інтелекту, культурного рівня. Новизна цієї профільної школи полягає в особливостях організації допрофільної підготовки та профільного навчання старшокласників, а саме у запровадженні міжкласної диференціації. Враховуючи основні складові концепції профільного навчання, на основі діагностичних досліджень адміністрацією ліцею розроблено проект організації допрофільної підготовки та профільного навчання. З вересня 2007

Авторство школи полягає в тому, що, починаючи вже з п'ятого класу, учні здобувають початкові навички ведення городництва, садівництва, квітництва, бджільництва.

Ідея «Школи козацької педагогіки» в Пасічнлянському навчально-виховному комплексі «Загальноосвітня школа І-ІІІ ступенів, технологічний ліцей» Старосинявського району Хмельницької області реалізується з 2001 року. Система козацького виховання для українського народу історично важлива, адже вона становить одну з вагомих підвалин сучасної національної системи виховання. Тому є всі підстави стверджувати, що козацька педагогіка, яка впроваджується у Пасічнлянському навчально-виховному комплексі, має давні традиції, дуже тісно пов'язана з ментальністю, національним характером українців і є на даному етапі однією з найефективніших систем національно-патріотичного виховання учнівської молоді.

Пасічнлянський НВК серед багатьох шкіл Хмельниччини - старих і нових, державних і приватних, великих і малих, на моє переконання, має власне обличчя з притаманними рисами сучасного навчального закладу нового типу, який функціонує у сільській місцевості, де живуть трудолюбиві, талановиті люди, які в значній мірі зберегли любов до рідного народу, рідної мови, його культури та традицій. Педагогічний колектив намагається створити сприятливі умови для одержання повноцінної освіти та уникнути комплексу меншовартості сільського учня.

Козацька педагогіка - це частина народної педагогіки у вершинному її вияві, яка формувала в підростаючих поколіннях українців синівську вірність рідній землі, Батьківщині - незалежній Україні. Система козацького виховання для українського народу історично важлива, адже вона становить одну з вагомих підвалин сучасної національної системи виховання. Тому козацька педагогіка, яка впроваджується у Пасічнлянському навчально-виховному комплексі, має давні традиції, дуже тісно пов'язана з ментальністю, національним характером українців і є, на моє глибоке переконання, на даному етапі однією з найефективніших систем національно-патріотичного виховання учнівської молоді. Створюючи систему виховної роботи на засадах козацької педагогіки, колектив Пасічнлянського НВК пам'ятає, що головною метою її є дитина, виховання самодостатньої, життєво грамотної особистості, здатної реалізувати свої можливості за будь-яких умов. Невипадково кредо цього закладу: «У кожній дитині є сонце...Тільки не треба його гасити» (Сократ). Члени колективу авторської школи прагнуть

	<i>громадянськість. [12, 18]</i>
С. Рашидов	[Компетенції громадянськості] це компетенції, необхідні індивіду для активної громадянськості, соціальної включеності та реалізації своїх прав і свобод. [13, 224]
В. Шахрай	Громадянська компетентність – це феномен і сукупність властивостей індивіда, що соціалізований під впливом громадянського суспільства. При цьому вона виступає у вигляді соціокультурних, ціннісно-ментальних, власне професійних, морально-етичних й інших знань, навичок та вмінь, що мотивують індивідуальну й групову активність особистості. [17, 9]
Закон України “Про освіту”	Громадянські компетентності [це компетентності] пов'язані з реалізацією особою своїх прав і обов'язків як члена суспільства, усвідомленням цінностей громадянського (вільного демократичного) суспільства, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина.
Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти “Нова українська школа” на період до 2029 року, схвалена розпор. КМУ від 14.12.2016 № 988	[Громадянська компетентність - це] усі форми поведінки, які потрібні для ефективної та конструктивної участі у громадському житті; [...] повага до закону, дотримання прав людини і підтримка соціокультурного різноманіття [6]
Концепція розвитку громадянської освіти в Україні, схвалена розпорядженням КМУ від 3.10.2018 № 710-р	[Громадянські компетентності – це] знання механізмів участі у суспільному, суспільно-політичному та державному житті та вміння їх застосовувати разом з прийняттям рішень на всеукраїнському та місцевому рівні; відповідальне ставлення до своїх громадянських прав і обов'язків, пов'язаних з участю в суспільно-політичному житті [7]
Рекомендації Ради Європи «Ключові компетенції для навчання протягом всього життя»	Громадянські компетенції дозволяють індивідам у повному обсязі брати участь у громадському житті, ґрунтуючись на знаннях соціальних та політичних понять і структур й готовності до активної та демократичної участі [...] базуються на знаннях понять демократії, справедливості, рівності, громадянськості та громадянських прав, [...] а також на знаннях того, як вони застосовуються різними інститутами на місцевому, регіональному, національному, європейському та міжнародному рівнях. [5]

Як бачимо, в ряді випадків використовуються навіть різні означення одного поняття: «громадянська компетентність», «громадянські компетентності», «компетенція громадянськості», «громадянські компетенції» тощо.

Однак, при усій різноманітності трактувань зазначеної дефініції, можна виділити дещо спільне, що об'єднує авторські підходи до тлумачення її сутності, а саме: суть громадянської компетентності полягає у єдності громадянських знань та умінь й готовності до активної участі в суспільно-політичному житті з метою реалізації своїх громадянських прав, свобод та обов'язків перед державою і суспільством. Іншими словами, усі запропоновані тлумачення відправляють нас до визначення концепту «громадянськість», що розуміється як усвідомлення індивідом своїх прав та обов'язків щодо держави і суспільства [1, 270], а також свідоме активне включення його в процеси функціонування політично організованої спільноти. Тим самим можемо говорити, про певну «політизацію» концепту «громадянська компетентність» і виправданість, особливо з огляду на гіперполітизацію українського суспільства, виділення для окремого аналізу в її структурі політичних та правових компонентів.

На думку ряду науковців показниками громадянської компетентності як особистісної характеристики, а також поліаспектного та структурованого явища є сформованість у особистості окремих компетенцій, які можна розглядати як структурні компоненти компетентності громадянськості.

Під компетенцією ми розуміємо певну наперед визначену систему питань щодо яких особистість повинна бути добре обізнана, тобто володіти певним набором знань, умінь, навичок та власного до них ставлення. Іншими словами, сутність цього явища розкривається через поняття «знання», «уміння», «навички», «отриманий досвід» і здібності, які надбано і розвинуто завдяки навчанню [9, 75].

Як відзначає дослідник парадигми компетентності О. Субетто, «чим більша чисельність одиничних або елементарних компетенцій, тим більша потужність потенційних композицій компетенцій, з яких формуються компетентнісні новоутворення..., що забезпечують адаптацію професіонала до вирішення нових видів завдань, до виконання нових видів діяльності, тим більшим стає потенціал компетентності у такого професіонала» [16, 72].

Трактування громадянськості як «інтегральної якості особистості, яка дає можливість людині відчувати себе юридично, соціально, морально й політично дієздатною» [2, 75] дає підстави серед вищезгаданих «одиничних» компетенцій в структурі громадянської компетентності виділити політико-правову, соціальну, морально-патріотичну тощо.

Як зазначає дослідник Л. Слінченко: «громадянин це не лише юридичний статус особи, а й сутнісна її характеристика, що передбачає

середня школа I-III ступенів – технологічний ліцей» Старосинявського району) та авторська модель «Багатопрофільна школа», (Технологічний багатопрофільний ліцей із загальноосвітніми класами м. Хмельницького імені Артема Мазура).

Школа не може існувати окремо від потреб села, саме вона стає ініціатором розвитку місцевої громади. Заклад ставить перед собою мету не тільки надавати освітні послуги учням, а розвивати загальний рівень культури односельців. Школа ініціює спільні справи, до яких долучаються батьки і мешканці, небайдужі до долі своєї малої батьківщини. Авторська модель «Школа-громада» розроблена педагогічним колективом Ленковецької загальноосвітньої середньої школи I-III ступенів Шепетівської районної ради Хмельницької області. Автор педагогічної ідеї - Безкоровайна Галина Григорівна. Мета проекту полягає у втіленні в педагогічну практику принципово нового підходу до шкільної освіти дитини. Кінцевим результатом такої діяльності є усвідомлення дитиною свого унікального природного таланту, засвоєння досвіду його реалізації для досягнення власного і суспільного добробуту. Педагогічний колектив працює на формування моделі конкурентноспроможного випускника здатного діяти на благо своєї громади. Педагоги плачуть культурного, освіченого, активного і компетентного господаря, який дасть поштовх до відродження і розквіту села, особистості, що прагне до щасливого, повноцінного життя у селі.

Колектив спрямовує свою роботу на організацію освітнього процесу в оптимальному режимі для різних груп учнів, відповідно до їх можливостей, пізнавальних інтересів, нахилів, здібностей і потреб з обов'язковим забезпеченням повноцінної освіти кожному учневі.

Ленковецька ЗОШ є ресурсним центром успішного майбутнього громади, тому школа забезпечує всебічний розвиток учнів, реалізує їх індивідуальні творчі запити. Основним напрямом діяльності навчального закладу є агроекологічний.

Поряд із традиційними формами роботи широко запроваджуються інновації, передовий педагогічний досвід при вивченні основ наук. Педагоги практикують компетентнісний і діяльнісний підходи щодо викладання предметів. Особливу увагу звертають на розвиток творчих здібностей. Тут створюються умови для самореалізації кожного, організовується освітній процес на активній, різнобічній, продуктивній, самостійній навчально-пізнавальній діяльності учнів.

ОРЛОВСЬКА Н.М.,

*методист науково-методичного центру виховної та позашкільної освіти
Хмельницького обласного інституту післядипломної педагогічної освіти*

МОДЕЛЬ АВТОРСЬКОЇ ШКОЛИ ЯК ПРООБРАЗ ЯКІСНИХ ПЕРЕТВОРЕНЬ В ОСВІТІ

Як зазначає Л. Гриневич, тільки освічена людина може бути справді вільною. Європейське суспільство, до якого ми прагнемо, – це суспільство освіченого загалу, суспільство високої культури і рівних можливостей. Таке суспільство ми прагнемо побудувати, коли проектуємо освітню реформу в Україні. Для сучасного етапу розвитку освіти України характерні інтенсивні пошуки нового в теорії та практиці освітнього процесу. Ми добре розуміємо, що наша система загальної освіти вже не відповідає вимогам сьогодення, вона не спроможна усунути протиріччя між орієнтацією на засвоєння значного обсягу знань і стрімко зростаючим потоком нової інформації, тотальною стандартизацією освітнього процесу і гуманізацією всієї системи освіти.

Добре пам'ятаю, як із середини 1990 років минулого століття набули поширення поняття, що засвідчували творчі пошуки освітян, зміни в освітній галузі: інноваційна школа, експериментальна школа. Спостерігала, як змінювалася моя роль як директора, творчий характер колективу, вибудовувались сприятливіші умови для навчання і розвитку учнів, результативність інновацій. Прообразом якісних перетворень в освіті стали авторські школи. Моделювати і впроваджувати кращі взірці авторських практик обумовлено наказом Міністерства освіти і науки України «Про проведення Всеукраїнського експерименту за темою «Теоретико-методологічні засади моделювання розвитку авторських шкіл» на базі загальноосвітніх навчальних закладів України».

У трьох загальноосвітніх навчальних закладах Хмельниччини розпочато проведення Всеукраїнського експерименту за темою «Теоретико-методологічні засади моделювання розвитку авторських шкіл». ДНУ «Інститут модернізації змісту освіти» здійснює науково-методичний супровід учасників Всеукраїнського експерименту. До мережі шкіл нового типу ввійшла авторська модель «Школа-група» (Ленковецька загальноосвітня середня школа І-ІІІ ступенів Шепетівської районної ради), авторська модель «Школа козацької педагогіки», (Пасічнянський НВК «Загальноосвітня

певний рівень компетентності та громадянської участі у політиці та громадському житті [14, 860–861]. Тому політико-правова компетенція сьогодні, коли процес формування сучасного українського громадянина супроводжують радикальні політичні та соціальні зміни, набуває особливого змісту. Являючи собою певний рівень політико-правової освіченості, достатній щоб відстоювати власні права та свободи особи та громадянина, задовольняти інтереси, здійснювати спільні справи, забезпечувати дотримання суспільного порядку та безпеки, саме остання, поряд з переконаннями та мотивами характеризує громадянську компетентність.

Отже, разом із правосвідомістю, патріотизмом, моральністю, соціальною активністю, політико-правова освіченість, будучи основою політико-правової компетенції, стає однією з визначальних рис громадянської компетентності.

В структурі політико-правової компетенції педагога визначають кілька рівнів: когнітивно-переконавчий (гносеологічний), мотиваційно-ціннісний (аксіологічний), діяльнісно-поведінковий (праксеологічний), професійно-педагогічний, особистісний. Змістовими показниками сформованості політичної компетенції є:

- на гносеологічному рівні: політико-правові знання, уявлення, переконання, судження стосовно політичної та правової культури особистості в цілому і як значущої професійної якості вчителя зокрема, політико-правове мислення;

- на аксіологічному рівні: керівництво у вчинках і поведінці демократичними, правовими, громадянсько-моральними цінностями і нормами, розуміння суспільної ролі вчителя у формуванні громадянсько-політичної культури молодих поколінь; політичні переконання, політичні почуття, ціннісні орієнтації та установки;

- на праксеологічному рівні: навички політичних дій, участь у громадсько-політичній діяльності; прагнення взаємодіяти і співпрацювати з оточуючими, приймати самостійні рішення і нести за них відповідальність;

- на професійно-педагогічному рівні: готовність до здійснення громадянської освіти школярів;

- на особистісному рівні: сформованість сукупності особистісних якостей (гуманізм, громадянськість, чесність, гідність, відповідальність, самокритичність, об'єктивність, толерантність) [3, 51].

На нашу думку, у запропонованій структурі показники гносеологічного рівня, а саме: система політико-правових знань, умінь, навичок, корельована особистісними мотиваційно-ціннісними орієнтирами, і визначає соціально-

політичну зрілість та політико-правову свідомість педагога, які, у свою чергу, зумовлюють ефективність здійснення ним громадянської освіти та політичного виховання молоді. Кінцевим результатом реалізації політико-правової компетенції повинна стати сформованість стійкої громадянської позиції як самого педагога, так і його вихованця.

В найбільш «концентрованому» вигляді політико-правова компетенція передбачає знання принципів та напрямків державної політики, інтерес до політичних подій місцевого, національного та міжнародного масштабу, розуміння громадянських прав та обов'язків, знання Конституції й інших діючих нормативно-правових актів та прагнення їх дотримуватися, набуття нових правових знань, суспільно-політичну активність та раціональну політико-правову поведінку. В такому розумінні вона частково включає в себе елементи патріотичної компетенції (знання історії (в тому числі й політичної) рідного народу, розуміння найвищої політичної суб'єктності української нації, повага до національних символів, традицій та звичаїв, відношення до своєї вітчизни та свого народу як до найвищої цінності); соціальної компетенції (усвідомлення, на основі розуміння концепту «держава» та специфіки її функціонування, спільності інтересів людини та держави, формування навичок, необхідних для активної соціалізації) тощо.

Тим самим політико-правову компетенцію в структурі громадянської компетентності як актуалізований результат застосування системи фундаментальних і процедурних знань про суспільство та закони його розвитку, а також умінь щодо реалізації механізмів цілепокладальної діяльності у соціально-політичній сфері [10] можемо сприймати як детермінанту конструктивного та раціонального з політико-правової точки зору долучення активного громадянства до розбудови суспільства.

Джерела та література:

1. Великий тлумачний словник української мови (з дод. і допов.) / Уклад. і голов. ред. В. Т. Бусел. - Київ; Ірпінь: Перун, 2005 - 1728 с.
2. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник / С. Гончаренко. - К.: Либідь, 1997. - 374 с.
3. Грицай С. М. Критерії сформованості політичної культури майбутнього вчителя / С. М. Грицай // Педагогіка, психологія та медико-біологічні проблеми виховання і спорту. - Х., 2008. - № 10. - С. 49 - 51
4. Зимняя И. А. Ключевые компетенции - новая парадигма результата современного образования. / Зимняя И. А // Компетенции в образовании: опыт

Джерела та література:

1. Адаптивне управління розвитком професійної освіти: Колективна монографія Г. В. Єльнікова, О. О. Загіка, Г. Ю. Кравченко, І. С. Лапшина, Г. І. Лук'яненко, В. Е. Лунячек, Г. А. Полякова, В. С. Ульянова, Л. І. Фесік та ін. / За заг. та наук. редакцією Г. В. Єльнікової. - Павлоград: ІМА-прес, 2016. - 248 с.
2. Єльнікова Г. В. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу // Імідж сучасного педагога. - 2005. - № 1-2 (50-51) - С. 23 - 28.
3. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління (курс лекцій). - Х.: Видавнича гр. «Основа», 2004. - 128 с.
4. Єльнікова Г. В. Технологія адаптивного управління персоналом [Електронний ресурс] / Г. В. Єльнікова // Теорія та методика управління освітою. - К.: ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» АПН України. - 2009. - № 2. - Режим доступу: <http://www.tme.umo.edu.ua/docs/2/09yelmt.pdf>
5. Заренок Н. Н. Культура управління: Учеб. пособие. - Мн.: Выш. шк., 1990. - 156 с. - С. 88
6. Каган М. С. Философия культуры. - СПб: Петрополис, 1996. - 414 с. - С. 47.
7. Карамушка Л. М. Психологія управління: Навч. посіб. - К.: Міленіум, 2003. - 344 с. - С. 268-273.
8. Козловська О. В., Романюк А. Й., Урунський В. І. Діагностика професійної компетентності педагогічних працівників: Збірник тестів для керівників закладів освіти. - Тернопіль, 1999. - С. 27-31.
9. Конаржевский Ю. А. Что нужно знать директору школы о системах и системном подходе: Учебное пособие. - Челябинск: ЧГПИ, 1986 - 135с. - С. 120-121.
10. Королук С. В. Управлінська культура керівника школи // Постметодика. - 2003. - № 5-6. - С. 85-88.
11. Королук С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. Монографія. - Полтава: 2007ю - 168 с. - С. 30-35
12. Педагогічний словник / За ред. дійсн. члена АПН України Ярмаченка М. Д. - К.: Пед. думка, 2001. - 516 с.

Стилем управління (керівництва) називають змінну комплексну гнучкість манери поведінки керівника, щодо підлеглих, залежно від ситуації і виявляється в способах виконання управлінських дій.

Стилем діяльності керівника є комплекс усталених типових методів, прийомів, способів впливу керівника на керовану підсистему навчального закладу з метою ефективного виконання управлінських функцій, досягнення результатів виконання навчально-виховних завдань. В класичному менеджменті прийнято виокремлювати авторитарний, демократичний і ліберальний стилі керівництва.

Сучасна класифікація дещо інша. Так «авторитарний» зараз часто називають «директивним» стилем, «демократичний» - «колегіальним», а «ліберальний» - «пасивним».

За матеріалами досліджень К. Томаса, Лозниця В. С., Л. М. Карамушки розроблено семінар-тренінг на визначення стилю керівництва, який є частиною програми спецкурсу «Управлінська культура керівника навчального закладу». Реалізація змісту семінару відбувається не лише під час курсового підвищення кваліфікації, але й у міжкурсний період для адресних груп замовників на місцях.

Висновки. Отже, розвиток управлінської культури керівника закладу освіти відбувається як в статичній так і в адаптивній системі управління. Чинниками зовнішнього впливу на рівень управлінської культури керівника освітнього закладу є зовнішнє середовище (культура суспільства, державного управління, місцевих органів управління, рівень культури колективу), які в різний спосіб формують поведінку, зміст, характер та якість його управлінської діяльності.

До чинників внутрішнього впливу відносимо індивідуальні психологічні особливості керівника (темперамент, волява сфера, інтелектуальні здібності, гнучкість мислення, адаптивність особистості), особистісне сприйняття характеру управлінської діяльності, ставлення до виконання обов'язків, здатність до безперервного навчання протягом життя і оновлення знань з менеджменту, здатність розуміти людей, сприймати їх потреби, запити тощо.

Управлінська культура як динамічна система різновидів культур розвивається за принципами адаптивного управління за умов створення ситуації резонансу, яка є початковою точкою її розвитку. розвиток відбувається на основі внутрішньої і зовнішньої мотивації, що перетворює процес управління в самоуправління, самоорганізацію, саморозвиток, що створює умови для професійної самореалізації особистості на керівній посаді.

проектирования: Сб. науч. тр. / Под ред. А.В. Хуторского. - М.: ИНЭК, 2007. - С. 33 - 45.

5. Ключові компетенції для навчання впродовж життя. Рекомендації Парламенту Ради Європи від 18 грудня 2006 р. [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://adukatar.net/wiki/index.php>.

6. Концепція реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 року, схвалена розпорядженням КМУ від 14 грудня 2016 № 988. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <https://www.kmu.gov.ua/ua/npas/249613934>.

7. Концепція розвитку громадянської освіти в Україні, схвалена розпорядженням КМУ від 3 жовтня 2018 № 710-р. - [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://education-ua.org/ua/component/content>

8. Котова Г. Л. Индикаторы сформированности гражданской компетентности. / Котова Г. Л. // Компетенции в образовании: опыт проектирования: Сб. науч. тр. / Под ред. А.В. Хуторского. - М.: ИНЭК, 2007. - С. 189 - 195.

9. Леонтьев М. А. Понятия «компетенция» и «компетентность» у теории образования / Леонтьев М. А. // Педнаука. - Издательство Черноморского государственного университета имени Петра Могили, 2012. - Вып. 176. Том 78. - С.73-75.

10. Лепська Н. Політична компетентність як детермінанта соціального програмування розвитку суспільства. / Наталія Лепська [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://dspace.nbuv.gov.ua/bitstream/handle/123456789/26824/04-Lepska.pdf>

11. Мюнклер Х. Громадянська компетентність / Герфрид Мюнклер [Електронний ресурс]. - Режим доступу: <http://pavroz.ru/dov/munklerpgk.doc>.

12. Пометун О. І. Формування громадянської компетентності: погляд з позиції сучасної педагогічної науки / О.І. Пометун // Вісник програм шкільних обмінів . - 2005. - № 23. - С. 18.

13. Рашидов С. Деякі теоретичні аспекти виховання громадянськості / С. Рашидов // Гуманізація навчально-виховного процесу : збірник наукових праць / [За заг. ред. проф. В.І. Сипченка]. - Вип. LVIII. - Ч. III. - Слов'янськ : СДПУ, 2011. - 266 с. - с.219-227.

14. Слінченко Л. В. Державна політика формування громадянської компетентності в контексті інтеграції України у європейський освітній простір /Л. В. Слінченко // Гілея. Історичні науки. Філософські науки. Політичні науки. - К.:Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2013. - Вип. 72 (№5). - С. 856-861.

15. Степаненко В. Громадянське суспільство в Україні: проблеми інституціоналізації / В.Степаненко // Соціальні виміри суспільства. - Вип. 7. - К. : Ін-т соціології НАН України, 2004. - С. 320-341.

16. Субетто А. И. Онтология и эпистемология компетентного подхода, классификация и квалиметрия компетенций. / А. Субетто. - СПб.-М.: Исследоват. Центр проблем качества подготовки специалистов, 2006. - 72с.

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ В АДАПТИВНІЙ СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ

Науковий керівник: Вознюк В. С., кандидат політичних наук, доцент

У статті проаналізовано особливості та чинники розвитку управлінської культури керівника закладу освіти в адаптивній системі управління сучасною освітою, умови прояву управлінської культури в змінюваному освітньому середовищі.

Ключові слова: управлінська культура керівника освітнього закладу; педагогічна культура; адаптивне управління.

In the article features and factors of development of administrative culture of leader of establishment of education are analysed in adaptive control system, condition of display of administrative culture, in the conditions of changes.

Keywords: administrative culture of leader of establishment of education; pedagogical culture; adaptive control.

Постановка проблеми. Суспільно-політичне та соціально-економічне життя України на сьогодні переживає ряд суттєвих змін, що не може не позначитися на українській освіті. Зокрема, в структурі реформ та прийнятті ряду важливих законодавчих та нормативно-правових актів у сфері освіти окреслились нові напрями діяльності, підходи до організації та оновлення змісту освіти. Новий Закон України «Про освіту» спрямовує освітню практику в напрямі забезпечення більшої свободи закладам освіти в формуванні змісту навчальних програм, планів, переведення діяльності освітніх установ на більш високий рівень самостійності та самоорганізації. Концепція Нової української школи створює умови для варіативності підходів в навчальному процесі, спрямованих на організацію розкріпаченого освітнього середовища на основі методів та технологій активного навчання учнів, формує ключові компетентності, інтегруючи процес навчання в життєдіяльність. Завдяки цьому формується нова концептуальна основа життєдіяльності сучасної школи як відкритої соціально-педагогічної системи. В результаті це має призвести до осучасненої нової якості освіти, що задовольняє потреби особистості, держави і суспільства.

Процес управління новою школою потребує оновлення його характеру, частково змісту та спрямовує на активізацію суб'єкт-суб'єктних стосунків у педагогічній та управлінській взаємодії. Важливим чинником і водночас

	запланованого (передбачуваного) результату	персонального мотивування на досягнення загальних цілей організації (колективу)
Аналіз	Вимірювання отриманих результатів та зіставлення їх зі стандартами для подальшого спрямування коректив на запланований результат чи досягнення цілі	Моніторинг діяльності та результативності суб'єктів з метою постійного вдосконалення і отримання більш високих показників та покращення механізму отримання кінцевої мети
Контроль (контролювання)	Вид управлінської діяльності, спрямований на досягнення цілей на основі аналізу проміжних результатів діяльності, внесення необхідних коректив у разі необхідності для досягнення запланованих результатів	Гнучкий процес відстеження та фіксації результатів діяльності організації з орієнтацією на зміни у зовнішньому середовищі та ступінь відповідності зміненим стандартам

Таблиця 1. Культура виконання основних менеджерських функцій

Під час навчання на курсах підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів було досліджено, які зміни відбуваються в управлінській культурі керівника закладу освіти в адаптивній діяльності. Узагальнені результати інтерактивного колективного навчання та індивідуальне опитування показало, що є ряд значимих змін, які представлені в таблиці 1.

Розвиток управлінської культури в змінюваних умовах реформи освітньої галузі є процесом цілісним. Він потребує супровідного аналізу і оцінювання для прогнозування напрямів подальшого вдосконалення. Цей процес потребує постійного відстеження перебігу рівня розвитку управлінської культури керівника освітнього закладу, щоб попередити перетворення креативної сили розвитку в руйнуючу силу і приведення до хаотичного неконтрольованого процесу.

Окремо проводились дослідження домінуючого стилю управління. **Поняття «стиль управління» найчастіше не має системи вимірювання і шкали оцінювання, тому переважно інтуїтивно сприймається відносно того чи іншого об'єкта, суб'єкта управління.**

керівника ЗЗСО перебуває в постійному динамічному розвитку під впливом ряду об'єктивних та суб'єктивних чинників.

По-перше, спрямування зусиль керівника на саморозвиток управлінської культури можливе лише за умови усвідомлення ним реалістичності поставленої мети щодо підвищення її рівня. В цій ситуації завжди має місце факт самоуправління, коли зовнішні вимоги (розпорядження, наказ, інше) створюють керівнику ситуацію для нового рівня взаємодії з іншими суб'єктами чи об'єктами управлінської діяльності.

По-друге, усвідомлення й забезпечення формування реалістичної мети діяльності відбувається лише через аналіз та узгодження власних спрямувань самого керівника чи організації з зовнішніми вимогами (суспільства, держави, колективу закладу) в ситуації, що склалася.

По-третє, узгодження різноспрямованих цілей різних суб'єктів управління визначає напрям подальшого розвитку управлінської культури керівника закладу освіти, зберігаючи при цьому досягнутий на даний момент рівень. За принципом накопичення досвіду. При цьому набутий досвід має бути основою для аналізу якості наявної культури управління для корекції подальшої діяльності у розвитку вищого рівня якостей управлінської культури

Культура виконання менеджерських функцій	В стабільних умовах	В умовах змін
Планування	Визначення цілей на довготривалу чи короткотривалу перспективу, ресурсів для досягнення поставлених цілей	Безперервний гнучкий, творчий процес, зумовлений реакцією на зміни зовнішнього середовища, внутрішнього стану організації (колективу), визначення нових та уточнення старих цілей, що тягне за собою внесення коректив у плани
Організація	Формування структури управління, встановлення системи зв'язків та відносин, що дає змогу ефективно працювати для досягнення поставлених цілей	Делегування виконання повноважень на основі аналізу якості діяльності суб'єктами управління, спрямоване на отримання якісного результату діяльності колективу (організації)
Мотивування	Створення спонуки до діяльності, що призведе до отримання	Орієнтація на потреби кожного окремого працівника з метою його

показником якості управлінської діяльності була і залишається управлінська культура керівника, менеджера сучасної освіти. Високий рівень управлінської культури керівника освітнього закладу є основою забезпечення корпоративної культури закладу освіти. На жаль часто рівень управлінської культури сучасних керівників в освіті недостатній. Причини цього різні: відсутність системної фахової підготовки менеджерів галузі; корумпованість при призначенні на керівні посади на різних рівнях управління; низький рівень оплати управлінської праці в освіті, тощо.

В сучасних умовах функціонування освіти відбувається цілий ряд суттєвих змін та реформ. Для реалізації нових завдань, що стоять перед закладами освіти, органами управління освітою необхідна узгоджена взаємодія на основі поєднання зусиль та гармонізації потреб людини, держави, суспільства. Ці вимоги відповідають сутності адаптивного управління, яке є «...процесом взаємовпливу, що викликає взаємоприспосадування поведінки суб'єктів діяльності на ді(полі)логічній основі, яка забезпечується спільним визначенням реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення». [3, с. 60]. Рушієм розвитку адаптивної системи управління є збалансований інтерес усіх суб'єктів взаємодії.

Аналіз досліджень. Дослідженням феномену управлінської культури керівника освітнього закладу присвячені наукові роботи Є.С. Березняка, В.І. Бондаря, Л. В. Василенко, Б. А. Гаєвського, Г.В. Єльнікової, Л.І. Даниленко, Л.М. Карамушки, Л.М. Калініної, Н.Л. Коломінського, Ю.О. Конаржевського, С. В. Королюк, В.В. Крижка, В. С. Лозниці, В.І. Маслова, В. К. Мельник, Н.М. Островерхової, Є.М. Павлютенкова, Ю. І. Палехи, В.С. Пікельної, В.І. Пуцова, М.М. Поташника, Т.М. Сорочан, Є.П. Тонконової, Ф. І. Хміль, Є.М. Хрикова, Т.І. Шамової, ін. Зокрема Королюк С. В. зауважує, що на сьогодні в Україні і в світі особливої уваги набуває культура особистості, особливо в сферах діяльності, пов'язаних з суб'єктивною взаємодією. [11, с. 30-35] Низький рівень культури в різних аспектах (політична культура, моральна, художня, культура праці, культура управління тощо) відзначає Каган М. С. [6, с.47]. Заренок М.М., трактує управлінську культуру як соціальне явище, яке має суттєвий вплив на всі сторони суспільного життя". Дослідник зауважує, що низька культура управління сприяє зниженню загальних результатів діяльності, перешкоджає мобілізації колективу і реалізації творчих резервів праці, стає "головним гальмом" раціоналізації управління. [5, с. 88]

Управлінська культура керівника закладу освіти як складову містить педагогічну культуру вчителя, яку можна розглядати як інтегративна сукупність фізичних, інтелектуальних, загальнокультурних і моральних якостей, професійних знань і вмінь, необхідних для успішної навчальної та виховної роботи.

Наукові розробки О. Аматьєвої, К.А. Абульханова, В.Д. Базилевич, А.В. Барабаншиков, О.В. Бондаревська, Г. Ф.Бєдоусової, О.Б. Гармаш, Н. Гавриш, В.М. Гриньової, С.Б. Єлканов, І.А. Зязюн, Т. В. Иванової, Л. В. Карамущенко, І. Ф. Кривонос, Н.В. Кузьміна, П. І. Матвієнко, В. В. Олійника, О. М. Пехота, М.І. Поночовний, Т.І. Саламатова, В.А. Семиченко, В.О. Сухомлинського розкривають сутність поняття «педагогічна культура».

Три групи характеристик виділяємо в педагогічній культурі: 1) загальнолюдські якості (добре здоров'я, інтелектуальний розвиток, належний рівень розвитку мовлення); 2) професійні якості (любов до дітей, професійна компетентність, знання теорії та історії педагогіки, основ психології, методичні уміння, що включають педагогічну техніку, знання досягнень педагогічної науки та практики, уміння застосовувати їх у практичній діяльності, тактовність, прагнення до самовдосконалення, вміння організувати самоосвіту тощо); 3) моральні якості (духовність, моральна чистота, доброзичливість, чуливість та людяність, чесність і правдивість, організованість і відповідальність). [12, с. 358]

«Управлінська культура – це різновид професійної культури, який складається з політичної, правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культур і є інтегральним утворенням щодо системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління». [10, с. 88]

«Культура і правління школою, – відмічав професор Ю.А.Конаржєвський, – це виконання адміністрацією сукупності вимог, які висуваються до процесу управління, зумовлених нормами моралі, етики, естетики, права, принципами організації і технології управління». [9, с. 120 – 121]

Сльнкова Г. В. зазначає: «Культурно працювати – це значить уміти правильно розставити кадри на вирішальних ланках, працювати творчо, з перспективою, завжди бачити кінцеву мету і вибирати найбільш раціональні методи її досягнення. А для цього треба постійно вчитися, наполегливо оволодівати науковими принципами управління, вміло керуватися ними в

своїй управлінській діяльності». [2, с. 23 – 28].

Мета дослідження – проаналізувати як впливає адаптивне управління на прояви управлінської культури керівника закладу освіти.

Виклад основного матеріалу. Працюючи над проблемою розвитку управлінської культури в адаптивній управлінській системі ми опиралися на дані опитувань слухачів курсів підвищення кваліфікації, порівнювали їх з даними наукових досліджень.

Було теоретично аналіз психолого-педагогічну літературу щодо визначення сутності, структури, критеріїв та шляхів розвитку управлінської культури керівника ЗЗСО; обґрунтовано та експериментально апробовано модель розвитку управлінської культури керівника ЗЗСО у процесі підвищення кваліфікації в умовах післядипломної педагогічної освіти; підготовлено методичні розробки щодо застосування моделі в закладах післядипломної педагогічної освіти; опубліковано ряд статей з даної теми дослідження.

Дослідження виявило деякі неузгодження в трактуванні поняття «управлінська культура керівника» з погляду різних вчених. В ході роботи було виокремлено як схожі так і відмінні ознаки аналогії поняття «управлінська культура», «культура управління», «професійна культура керівника», «культура менеджменту», «менеджерська культура». Дослідження показало, що розвиток управлінської культури керівників ЗЗСО в процесі підвищення кваліфікації є продуктивним коли актуалізована проблема усвідомлюється слухачами (керівниками закладів освіти) як невід'ємна складова їхньої професійної культури (менеджерська культура); опрацювання навчального матеріалу з теми відбувається в активний спосіб (інтерактивні прийоми навчання, активні стратегії організації засвоєння матеріалу); керівники закладів залучаються до активної взаємодії з науково-педагогічними працівниками ІППО в міжтестастійний період; навчальний процес завершується конкретними рекомендаціями, моделями, іншим продуктом спільної інтелектуальної праці.

В результаті такої співпраці та на основі аналізу розвитку управлінської культури керівника закладу освіти в умовах експериментальної діяльності навчальних закладів було розроблено порівняльну таблицю культури виконання управлінських функцій керівником закладу освіти в умовах стабільного функціонування та в змінюваних умовах, як наприклад, в умовах реформування. Опираючись на принципи та закономірності адаптивного управління [3, с. 54-62], зроблено висновок про те, що управлінська культура