



УДК 37.091.113:005.3:[124.5]



Марина Смирнова

## АКСІОЛОГІЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

**А** Розкриваються деякі аспекти аксіологічної позиції керівника – менеджера освіти як основи ефективного управління, важливого показника рівня шкільної організаційної культури, рівня мотивації педагогів на досягнення цілей навчального закладу, стилю взаємодії у педагогічному колективі, рівня інноваційності та загальної успішності школи.

**Ключові слова:** цінності, ціннісні орієнтації, аксіологічний підхід в управлінні, морально-психологічні якості менеджера освіти.

*Марина Смирнова. Аксиологические основы управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учебного заведения.*

**А** Раскрываются некоторые аспекты аксиологической позиции руководителя – менеджера образования как основы эффективно го управления, важного показателя уровня школьной организационной культуры, уровня мотивации педагогов на достижение целей учебного заведения, стиля взаимодействия в педагогическом коллективе, уровня инновационности и общей успешности школы.

**Ключевые слова:** ценности, ценностные ориентации, аксиологический подход в управлении, морально-психологические качества менеджера образования.

*Marina Smyrnova. Axiological position of school manager activity.*

**S** The article deals with some aspects of axiological position of school manager as a basis for effective management, an important indicator of school organizational culture, level of motivation of teachers to achieve the objectives of the educational institution, style of interaction among teaching staff, the level of innovation and overall success of the school.

**Key words:** values, axiological approach in management, moral and psychological quality manager of education.

**Постановка проблеми.** В умовах модернізації системи освіти особливу актуальність набуває питання ефективного управління загальноосвітнім навчальним закладом (ЗНЗ). Директор – це найзначуща фігура в школі. Його особисті якості, здатність брати на себе відповідальність і діяти рішуче, вміння впливати, формувати команду однопідприємців, налагоджувати соціальну взаємодію й утверджувати дух взаєморозуміння мають відповідати очікуванням учасників навчально-виховного процесу.

Уміння працювати з людьми є основою ефективного управління. Саме здатність спілкуватися, делегувати, мотивувати та забезпечувати успішну командну роботу, в тому числі й у процесі розв'язання проблем і підготовки управлінських рішень, забезпечує результативність роботи керівника.

Процес гуманізації системи освіти вимагає від керівника досвіду управління, побудованого на знанні психологічних основ педагогічного менеджменту, аксіологічних аспектів управлінської

діяльності. Директор школи, як домінуюча постать у навчальному закладі, має бути носієм певних ціннісних основ, ціннісних орієнтацій, що суттєво впливають на стиль управління організацією, вибір методів управління, організаційну культуру, способи досягнення поставлених цілей і утверджуються ним у практиці роботи всієї шкільної організації.

**Мета статті** – показати важливість ціннісних орієнтацій керівника сучасного навчального закладу для становлення нової управлінської культури та успішної реалізації його особистої місії.

Проблеми управління і ціннісні мотиви управлінської діяльності керівника навчального закладу розглядалися у роботах зарубіжних і вітчизняних авторів: В. Бондаря, В. Бочелюка, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, Ю. Конаржевського, С. Корольок, Р. Кричевського, В. Крижка, Л. Онищук, В. Пекельної, М. Поташника, Т. Рогової, К. Ушакова, Є. Хрикова, Р. Шакурова, Є. Ямбурга та ін.

Питання гуманізації, особистісної спрямованості управління в освіті досліджували Л. Карамушка, Н. Коломінський, В. Крижко, Є. Павлютенков, С. Подмазін, В. Юрченко та ін.

Загальні закономірності ефективного менеджменту, проблема лідерства, як основа ціннісного управління, розглянуті в роботах Р. Дафта, П. Друкера, Дж. Максвелла, Ю. Конаржевського, Л. Кравченко, Є. Павлютенкова, Т. Пітерса, Р. Уотермена, Є. Ямбурга.

Аналіз теорії та практики управління школою свідчить, що ціннісні орієнтації в управлінні навчальним закладом виступають сьогодні важливим показником рівня шкільної організаційної культури, рівня мотивації педагогів на досягнення цілей закладу, стилю взаємодії у педагогічному колективі та рівня інноваційності в роботі навчального закладу. За словами Л. Кравченко, одним із основних параметрів ефективного менеджменту в освіті є «визнання людини головною цінністю і метою управління» [5, с. 82].

Розглянемо значення понять «цінність» і «ціннісні орієнтації». «Цінність – це значимість (корисність, необхідність, бажаність і т. п.) для людей тих чи інших матеріальних, духовних чи природних об'єктів, явищ, а також інших людей [1]; це «якість чи властивість предмета, яка робить його корисним, бажаним або таким, що має цінність» [8]; «якість або властивість об'єкта, що робить його корисним, потрібним, необхідним у тому чи іншому відношенні» [3]. Тобто у визначенні поняття цінності головним є значимість, корисність, бажаність певної якості для людини.

Ціннісні орієнтації – «це відображення в свідомості людини цінностей, визнаних нею як стратегічні життєві цілі та загальні світоглядні орієнтири» [7]; «елементи внутрішньої... структури особистості, сформовані та закріплені життєвим досвідом індивіда в ході процесів соціалізації та соціальної адаптації...» [10], це те, що є основою світогляду людини, її життєвої позиції, духовних основ, принципів, якими людина керується у своєму практичному житті.

Ціннісні орієнтації керівника школи є найважливішим елементом його внутрішньої культури і виступають ознакою його особистісної й професійної зрілості. Сукупність ціннісних орієнтацій впливає на вибір стилю поведінки в управлінні й керівництві навчальним закладом. При ціннісному управлінні характерною ознакою стає людиноцентристська спрямованість дій керівника. Ю. Конаржевський звертав увагу на те, що основою нової парадигми управління, генеральним установленням сучасного менеджменту, його методологічним стрижнем є людиноцентристський погляд на управління, при якому працівники розглядаються вже не як засіб для досягнення певних результатів, а скоріше як мета управління [4, с. 50].

Тобто сучасному керівнику навчального закладу необхідно керуватися посилом, що кожна людина – це особистість, яка має свої потреби, очі-

кування, прагнення до самореалізації, потребує уваги з боку керівника до своєї роботи, поваги до своєї гідності.

Що ж означає на практиці поняття «поважати особистість робітника»? За словами Ю. Конаржевського це значить:

- здійснювати максимальний розвиток ініціативи, талантів, творчих здібностей і вміння знайти себе у нових обставинах;
- заохочувати досягнення співпрацівників та їх особистий внесок у роботу організації;
- створювати можливості для творчого розвитку співпрацівників;
- створювати такі умови, коли кожного можна почути;
- захищати права та гідність людини;
- гарантувати співпрацівнику особистісну захищеність [4, с. 51].

Тобто у повазі до особистості працівника, прагненні зрозуміти, на що, перш за все, налаштована людина, проявляються справжні ціннісні орієнтації керівника. Для здійснення ціннісного підходу в управлінні ЗНЗ менеджера освіти мають бути притаманні певні індивідуально-особистісні якості і, перш за все, усвідомлення своєї моральної і правової дієздатності, вміння встановлювати зв'язки з людьми і піклуватися про інших. Саме морально-психологічні якості керівника підштовхують його до переосмислення змісту управлінської діяльності, впливають на управлінське мислення, спонукають на пошук і використання нових управлінських технологій. У сучасних умовах керівник школи має розуміти, що дух партнерства і співробітництва стає підґрунтям у виконанні тих складних завдань, що стоять перед навчальним закладом. Його основна роль щодо педагогів – це роль фасилітатора, яка допоможе будувати колегіальні стосунки у педагогічному колективі, утверджувати дух взаєморозуміння, організувати ефективне навчання педагогів, залучати їх до проектної творчої діяльності; надихати педагогічний колектив на ефективну роботу, організувати сумісну діяльність педагогів та адміністрації закладу.

Провідною групою морально-психологічних якостей менеджера є його лідерські здібності. Дж. Максвелл у переліку основних якостей, що на його погляд мають бути притаманні керівнику-лідеру, виділяє таку характеристику як «готовність служити», тобто працювати, не розраховуючи на вдячність з боку підлеглих або інших людей, і він же нагадує керівникам, що «люди не хочуть, щоб ними керували, вони хочуть, щоб їх вели за собою» [6, с. 37].

Дж. Равеном [9] у 70-і роки було проведено дослідження, у якому брали участь 300 працівників із 20 організацій. Результати дослідження показали, що понад 60 % опитаних хочуть зайняти керівну посаду, але при цьому не збираються: замислюватися про здібності підлеглих і своїх колег, як їх використовувати або розвивати; не прагнуть аналізувати перешкоди, що стоять на

шляху успішної роботи організації; не бажають спонукати інших людей до контролю за якістю роботи; не бажають витратити час на розвиток найефективніших методів роботи; не бажають брати на себе відповідальність за інших і за результати роботи.

Лише 15% опитаних визнали важливим щонебудь з перерахованого. Тобто готовність надати підтримку іншим людям, бажання допомогти їм у професійному розвитку виявила тільки частина опитаних із 60 % тих, що хотіли зайняти керівну посаду.

Дж. Равен, досліджуючи компетентність керівника, виділив такі ціннісні характеристики ефективного керівника:

- уміння допомагати людям у розвитку та застосуванні талантів;
- здатність розвивати та залучати людей до сумісної роботи;
- уміння впроваджувати в практику нові ідеї;
- здатність створювати атмосферу відданості справі, ініціативи та відповідальності, в якій персонал готовий до нововведень і оцінює свої дії у відповідності із загальною метою;
- уміння підтримувати цікаві ідеї й пояснювати іншим, чому саме їх треба підтримувати;
- уміння впливати на суспільні процеси від імені організації та її членів;
- уміння розширювати кругозір і відповідальність співпрацівників.

Тобто основні зусилля керівника мають бути зосереджені на особистості робітника, мотивах, що спонукають його працювати продуктивніше й творчо.

Під час діагностування директорів шкіл на курсах підвищення кваліфікації серед особистих якостей, що є, на їх погляд, основою успіху керівника ЗНЗ, як найважливіші були виділені «відповідальність», «наполегливість», «організованість» і «толерантність», тоді як «чуйність», «демократичність», «оптимізм» більшість директорів не вважають значущими у формуванні образу успішного керівника. Водночас 67 % директорів відзначили, що потребують удосконалення своєї професійної компетентності з питань психологічної підготовки, 59 % з питань комунікативної компетентності; 47 % зацікавлені у підвищенні компетентності з питань загальної культури.

На підставі цих даних можна зробити висновок, що у свідомості директорів поки ще переважає достатньо консервативне уявлення про домінуючі характеристики в образі успішного керівника. Більшість із них ще не пов'язують успішну роботу школи з позицією керівника, налаштованого на особистість педагога і тому готового проявляти такі якості як чуйність, відкритість, довіра, позитивне сприйняття особистих успіхів учителя.

У той же час багато з них усвідомлюють, що знання психології управління, знання сучасних форм і методів налагодження комунікації; використання ефективних стратегій спілкування не

тільки є основою професійної компетентності керівника, але й піднімають його загальний культурний рівень, сприяють формуванню ціннісного ставлення до своєї професійної діяльності; до себе, до людей; допомагають у реалізації фасилітативної позиції керівника у взаєминах з усіма учасниками навчально-виховного процесу.

Коли говоримо про управлінські взаємини між керівником і підлеглими, необхідно знов зауважити, що найпродуктивнішою роллю для керівника в утвердженні моделі ціннісного управління буде роль лідера. Саме лідер є носієм нового управлінського мислення і його позиція характеризується здатністю впливати на інших людей для досягнення цілей організації [2, с. 547]. Керівник-лідер випрацює нові підходи до рішення проблем, пропагує нові цінності серед співпрацівників, захоплюється новими ідеями, готовий долати заради їхнього втілення в життя тривалі труднощі, оскільки процес перебудови, радикальних змін структури та стилю управління частіше всього розтягується на багато років. Лідер прагне будувати стосунки у колективі на принципах партнерства і співробітництва. Інтереси кожної людини мають для нього особливе значення, що впливає на вибір стилю управлінської поведінки.

Тому керівник-лідер має: бути доступним будь-якому працівнику; розуміти, що керувати – значить робити справу руками інших, і більшу частину свого часу такий керівник відводить роботі з колективом; виступає противником кабінетного стилю управління, намагається обговорювати проблеми на місцях, уміє слухати та чути, відрізняється рішучістю та наполегливістю; терпляче ставиться до прояву незгоди, вміє делегувати повноваження, будує стосунки на довірі; не стільки дає розпорядження або накази, скільки перекоонує, суворий контроль замінює довірою; завжди є відкритим до нових ідей; відверто визнає заслуги своїх співпрацівників; формує сприятливий психологічний клімат у колективі; прагне здійснювати позитивні зміни у своєму закладі; його мислення носить творчий характер, він уміє відкидати стандартні рішення і шукати нові, оригінальні.

**Висновки.** Отже, керівник, що буде модель ціннісного управління – це керівник, який сам поважає людину і в той же час усвідомлює, що його авторитет безпосередньо залежить від поваги його особистості співпрацівниками, а не від займаної посади. Авторитет керівника має бути завойований лише за умовою шановного ставлення до людей, високого професіоналізму, прагнення до сумісного стилю управління. Тобто сучасний керівник має приймати на себе відповідальність за відносини з іншими людьми. Це означає, що треба прийняти той факт, що кожна людина – це вільна особистість, яка має повне право на самореалізацію. Для того, щоб працювати дійсно ефективно, треба знати здібності, стиль роботи та моральні принципи своїх колег-педагогів.

Тобто людинознавча компетентність стає одним

із провідних важелів освітнього організаційного менеджменту і потребує формування, подальшого розвитку й утвердження в практиці реалізації загальної професійної компетентності сучасного менеджера освіти.

Якщо сьогодні намагаємося побудувати опти-

мальну модель компетентного керівника ЗНЗ, то в переліку складових його компетентності необхідно враховувати аксіологічний компонент, певні ціннісні орієнтири, що стануть основою його управлінської стратегії (табл. 1):

Таблиця 1

Модель професійної компетентності керівника ЗНЗ

Складові професійної компетентності керівника ЗНЗ	Показники професійної компетентності керівника ЗНЗ	Ступінь прояву показників			
		0,25	0,5	0,75	1.00
Знання	1) теоретичних і методологічних основ здійснення управлінської діяльності				
	2) знання психолого-педагогічних основ управлінської діяльності				
	3) ступінь володіння додатковими знаннями				
Уміння	1) Розв'язувати проблеми стратегічного рівня: – визначати цілі діяльності навчального закладу, виходячи з реальних умов; – передбачати результати розвитку навчального закладу; – бачити альтернативні шляхи розвитку.				
	2) Здійснювати самоаналіз та самооцінку власного досвіду: – порівняння власного досвіду з досвідом своїх колег; – бачення своїх переваг у професійній діяльності; – виділення якостей, які перешкоджають ефективно здійснювати керівництво.				
Сформовані цінності	3) Формувати новий стиль керівництва: – виділення особистих якостей, які сприяють розвитку навчального закладу; – визначення оптимального стилю керівництва, прийнятного для педагогічного колективу навчального закладу; – моніторинг ефективності нового стилю керівництва				
	4) Сприймати й використовувати доступні освітні ресурси: – ефективне використання нових знань; – сприйняття нових освітніх технологій; – використання ІКТ в управлінській діяльності та в навчально-виховному процесі				
Сформовані цінності	1) Ціннісне ставлення до професійної діяльності.				
	2) Ціннісне ставлення до себе, до людей.				
	3) Готовність до проявлення особистої ініціативи.				
	4) Готовність до подальшого професійного зростання				

### Література

1. Акмеологический словарь : под. общ. ред. А.А. Деркача. – М. : Изд-во РАГС, 2004. – 161 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vocabulary.ru/dictionary/948/word/cenost>
2. Дафт Р. Менеджмент. 6-е изд. / Р. Дафт; пер. с англ. — СПб. : Питер, 2004. – 864 с. – С. 547.
3. Жмуров В.А. Большая энциклопедия по психиатрии, 2-е изд., 2012 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vocabulary.ru/dictionary/978>
4. Конаржевский Ю.А. Менеджмент и внутришкольное управление / Ю.А. Конаржевский. – М., Центр «Педагогический поиск», 2000. – 224 с.
5. Кравченко Л.М. Неперервна педагогічна підготовка менеджера освіти : [монографія] / Л.М. Кравченко. – Полтава : Техсервіс, 2006. – 420 с. Максвелл Дж. Шеф и его команда / Дж. Максвелл. – Харьков : ООО «Полиграф», 2001. – 140 с.
6. Новейший философский словарь / сост. А.А. Грицанов. – Мн. : Изд. В.М. Скакун, 1998. – 896 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://bookz.ru/authors/gricanov-aa/gricanov03/page-229-gricanov03.html> С. 229
7. Оксфордский толковый словарь по психологии : под ред. А. Ребера, 2002 г. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vocabulary.ru/dictionary/487/word/cenost>
8. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен ; пер. с англ. – М. : Когито-Центр, 2002. – 396 с.
9. Словарь / под. ред. М.Ю. Кондратьева // Психологический лексикон. Энциклопедический словарь в 6 томах / ред.-сост. Л.А. Карпенко; под общ. ред. А.В. Петровского. – М. : ПЕР СЭ, 2006. – 176 с. [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://vocabulary.ru/dictionary/852/symbol/214>