

Міністерство освіти і науки України
Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя
Факультет психології та соціальної роботи

Кафедра соціальної педагогіки і соціальної роботи

Освітня програма: Соціальна робота.

Управління соціальним закладом

Спеціальність: 231 Соціальна робота

Кваліфікаційна робота

на здобуття освітнього ступеня: магістр

**ЦІННІСНІ ОРІЄНТАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ
ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ СОЦІАЛЬНОЇ
СФЕРИ**

Студентки: Мостовенко Світлани Михайлівни

Науковий керівник:

Останіна Ніна Степанівна,
кандидат педагогічних наук, доцент кафедри
соціальної педагогіки і соціальної роботи

Рецензенти:

1. Лісовець О.В., д-р пед. наук, доцент,
професор кафедри соціальної педагогіки і
соціальної роботи Ніжинського державного
університету імені Миколи Гоголя.

2. Гармаш О.В., канд. пед. наук, директор
Ніжинського дитячого будинку-інтернату.

Допущено до захисту

Завідувач кафедри, професор _____ Криловець М.Г.

Ніжин – 2019

АНОТАЦІЯ

У роботі системно висвітлено ідеї формування керівника на основі цінностей суспільства. Особлива увага приділена формуванню ціннісної орієнтації керівника закладу соціальної сфери, пов'язана з виконанням своїх професійних обов'язків.

Обґрунтовано внесок науковців, що розглядають проблеми управлінської діяльності в інформаційному, професійному, критеріальному та технологічному, рефлексивному й адаптивному та інших контекстах.

Розкрито сутність проблеми соціальних цінностей, її складність і багатоаспектність з погляду філософії до її вивчення.

Визначена потреба в подальшій розробці наукових основ управлінської діяльності керівників. в умовах реформування освіти в Україні та зростання вимог до управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти, підвищення наукового рівня його діяльності та наявного розвитку досліджень з цієї проблеми.

Ключові слова: управління, управлінська діяльність, керівник, заклад соціальної сфери, ціннісні орієнтації.

A student examines actual to time problem of role of leader of establishment of social sphere, meaningfulness of him the valued orientations on forming of collective and aspiration of him on gaining end. In-process the ideas of forming of leader are system reflected on the basis of values of society. The special attention is spared to forming of the valued orientation of leader of establishment of social sphere, related to implementation of the professional duties.

Payment of scientists that examine the problems of administrative activity in informative is reasonable, professional, criterion and technological, рефлексивном y and adaptive and other contexts.

Essence of problem of social values, her complication and multidimensionality, is exposed from the point of view of philosophy to her study.

A certain requirement is in further development of scientific bases of administrative activity of leaders. in the conditions of reformation of education in Ukraine and increase of requirements to administrative activity of leader of establishment of higher education, increase of scientific level of his activity and present development of researches on this issue.

Key words: management, administrative activity, leader, establishment of social sphere, valued orientations.

ЗМІСТ

Вступ	5
Розділ I. Теоретичні засади управлінської діяльності в закладі соціальної сфери	12
1.1 Сутність поняття, функції та методи управління як види професійної діяльності.....	12
1.2 Особливості управлінської діяльності у закладах соціальної сфери.....	22
1.3 Нормативно-правове забезпечення управлінської діяльності керівників.....	30
Висновки до першого розділу	38
Розділ II. Ціннісний зміст управлінської діяльності сучасного керівника закладу соціальної сфери	40
2.1 Ціннісні орієнтації керівника як фактор формування здорового мікроклімату колективу закладу соціальної сфери	40
2.2 Складові управлінської майстерності керівника-організатора процесу згуртованості колективу	49
Висновки до другого розділу	62
Розділ III. Теоретичне обґрунтування моделі ціннісної орієнтації в управлінській діяльності керівника закладу соціальної сфери	65
3.1 Модель ціннісної орієнтації управлінській діяльності сучасного керівника закладу соціальної сфери: загальна характеристика	65
Висновки	82
Список використаних джерел	86
Додатки	92

ВСТУП

Актуальність теми. Демократичні перетворення в українському суспільстві пов'язані насамперед з розгортанням соціокультурних процесів, формуванням принципово нових соціальних відносин, зміною пріоритетів, коли на перший план виходить не держава чи певна соціальна спільнота, а людина. За цих умов актуалізується необхідність виховання людини творчої, здатної безперервно самовизначатися не тільки і не стільки за цілями діяльності, скільки за загальнолюдськими цінностями. Лише така людина спроможна залучатися до соціальної співтворчості, суттєво впливати на суспільний розвиток, усвідомлено його реалізовувати.

Сьогодні дедалі актуальніше постає питання особистості керівника закладу соціальної сфери та закладів освіти. Проте у вітчизняних закладах освіти і в системі управління всіх рівнів багато керівників не володіють уміннями і навичками оперативної адаптації до нових, швидкоплинних умов. Усе це зумовлює необхідність впровадження в практику нової генерації керівників закладів вищої освіти (ЗВО). У практиці діяльності навчальних закладів з'явилася потреба в подальшій розробці наукових основ управлінської діяльності керівників. В умовах реформування освіти в Україні та зростання вимог до управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти виникають реальні протиріччя між потребами підвищення наукового рівня його діяльності та наявного розвитку досліджень з цієї проблеми. Такими протиріччями є:

- необхідність оновлення стратегічних цілей освіти, спрямованих на самокерований розвиток і відсутність відповідної підготовки керівників закладів;
- тенденція переходу від управління з використанням однобічного впливу до управління на основі взаємодії з використанням рефлексивного розвитку суб'єктів управління та недостатня розробленість відповідної технології;

– необхідність спрямованої самоорганізації діяльності керівників ЗВО щодо підвищення управлінського професіоналізму, яку можна організувати з урахуванням самоорганізаційних процесів.

Вагома роль у сприянні становленню такої особистості належить освіті, зокрема вищій. Сьогодні одне з найважливіших завдань, яке покликані вирішувати заклади вищої освіти поряд з фаховою підготовкою, полягає у створенні умов для формування системних уявлень про навколишній світ, його цінності, забезпечення успішної самореалізації після завершення навчання, сприяння визначенню суспільно значущих ціннісних орієнтирів та здатності керуватися ними у власній життєдіяльності. Йдеться про виховання у майбутніх фахівців-керівників цінностей: керівних принципів, які детермінують їхнє головне і відносно постійне ставлення до інших людей, самих себе, допомагають оцінювати суспільні події та явища, визначатися з моделями соціальної взаємодії і соціальної поведінки.

Так, розглядаючи ціннісні орієнтації, видатний психолог О. Леонтьєв зазначав, що «провідний мотив – мета підноситься до істинно людського і не відокремлюється від людини, а зливає його життя з життям людей, їх благом».

У роботах О.Ануфрієвої, В.Бондаря, Л.Даниленко, Г.Дмитренка, Г.Єльнікової, О.Зайченко, І.Зязюна, В.Кременя, В.Маслова, В.Пікельної окреслено системну сутність управлінської діяльності керівника закладу освіти.

Сучасні науковці розглядають проблеми управлінської діяльності в інформаційному (Л.Калініна, О.Спирін), компетентнісному (Л.Бірюк, А.Богущ, В.Мельник), професійному (Н.Островерхова, Л.Савенкова), критеріальному та технологічному (Т.Рогова, М.Сметанський), рефлексивному й адаптивному (П.Третьяков, Т.Шамова, Є.Ямбург) та інших контекстах.

За своєю сутністю проблема соціальних цінностей складна й багатоаспектна і з погляду філософії до її вивчення звертаються В.Андрущенко, Л.Баєва, Л. Панченко та ін.

Як психологічний феномен, ціннісні орієнтації набули висвітлення в працях І.Беха, М.Боришевського, Н.Дембицької, О.Киричука та ін.

Соціально-психологічний напрям цієї проблеми розробляється Ю.Борисовою, Т.Вольфовською, І.Липським, Г.Золотухіним та ін.

У педагогічній науці проблема ціннісних орієнтацій розкривається в дослідженнях О.Бондаревської, В.Долженко, О.Картатих, Т.Кравченко, Т. Равчиної та ін.

Вагомий внесок у вивчення ціннісних орієнтацій внесли А.Мудрик, І.Кон, В.Кузнєцов, І.Артюхова, Н.Кирилова та ін.

Вивчення проблеми магістерського дослідження розкрило різноманіття підходів, концепцій і теорій ціннісної орієнтації управлінської діяльності. Першочерговою є проблема ціннісної орієнтації особистісної діяльності кожного члена колективу. Слід наголосити на тому, що проблема ціннісної орієнтації управлінської діяльності керівника соціального закладу вже давно є предметом досліджень як закордонних, так і вітчизняних науковців.

Актуальність дослідження зумовлена тим, що в умовах формування ринкових відносин та істотного розширення прав закладів освіти щодо вирішення питання з управління персоналом значна увага має приділятися в кожному закладі з урахуванням його специфіки діяльності, поточних і перспективних заходів кадрової політики. Спираючись також на стрімкі зміни в політичній, економічній, соціальній та культурній сферах людської діяльності, це примушує змінювати підходи, методи, стилі виробничих відносин та поступово перетворювати жорстке субординаційне управління сучасними організаціями на мобільне та більш гнучке. Водночас темпи і глибина перетворень не задовольняють потреби суспільства, держави та особистості. До того ж, розкриттю особливостей цієї роботи в умовах розвитку процесів державотворення, демократизації суспільних відносин

сучасній вітчизняній педагогічній науці приділено недостатньо уваги організаційно-педагогічним засадам. Отже, недостатня розробленість визначеної проблеми зумовили вибір теми дослідження: **«Ціннісні орієнтації управлінської діяльності керівника закладу соціальної сфери»**.

Мета дослідження: теоретично обґрунтувати й дослідити особливості ціннісних орієнтацій управлінської діяльності керівника закладу соціальної сфери. Згідно з метою було визначено основні **завдання дослідження:**

1. Проаналізувати наукову літературу, що стосується теми дослідження магістерської роботи, вивчити досвід вітчизняної та зарубіжної практики управлінської діяльності.
2. Розкрити сутність понять «управління», «управлінська діяльність», визначити організаційно-педагогічні засади управлінської діяльності керівника соціального закладу.
3. Визначити особливості управлінської діяльності керівника закладу соціальної сфери.
4. Розробити теоретичну модель ціннісних орієнтацій управлінської діяльності, що забезпечить успішне керівництво закладом соціальної сфери.

Об'єкт дослідження: управлінська діяльність керівника закладу соціальної сфери.

Предмет дослідження: ціннісні орієнтації керівника закладу соціальної сфери в управлінській діяльності.

Методи дослідження:

- 1) теоретичні – аналіз науково-практичних джерел, вивчення публікацій світової мережі Інтернет для визначення практичного стану проблеми; систематизація й класифікація основних термінів і понять; узагальнення здобутої інформації;
- 2) емпіричні – спостереження, анкетування, опитування, аналіз документації для з'ясування впливу ціннісних орієнтацій на розвиток управлінської діяльності керівника ЗВО; статистична обробка результатів дослідження.

Джерельну базу дослідження склали: нормативні документи щодо професійних обов'язків керівника закладу соціальної сфери в українській системі соціальної роботи та освіти; офіційні документи й матеріали щодо функціонування й реформування системи управління, професійної соціальної роботи, педагогічної освіти (нормативно-правові акти, навчальні розпорядження тощо); сучасні концепції науковців щодо проблеми управління соціальним закладом на основі ціннісної мотивації; фонди бібліотеки Ніжинського державного університету.

Теоретичне значення полягає у тому, що:

- здійснено аналіз теорії управлінської діяльності в системі закладів соціальної сфери;
- визначено особливості управлінської діяльності керівника закладу соціальної сфери.

Практичну значущість дослідження становлять висновки і положення, які дають змогу оптимізувати процес управлінської діяльності на основі ціннісної орієнтації. За результатами дослідження розроблено модель ціннісної орієнтації управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти

Результати дослідження можуть бути використані керівниками закладів соціальної сфери, керівниками у сфері освіти, студентами факультетів за спеціальністю «Управління навчальним закладом» та викладачами закладів вищої освіти при розробці методичних матеріалів для якісного забезпечення навчального процесу у відповідних закладах. Матеріали дослідження можуть використовуватися для подальшого вивчення розвитку теорії і практики системи управлінської діяльності керівника закладу соціальної сфери (ЗВО), у наукових розробках тощо.

Апробація результатів дослідження. Основні ідеї, положення і результати дослідження висвітлювалися у доповідях на наукових та на науково-практичних конференціях: міжнародних – 3; вузівських – 1.

1. II Міжнародна науково-практична конференція «Партнерська взаємодія у системі інститутів соціальної сфери», 15-16 листопада 2018 року (сертифікат);
2. III Міжнародна науково-практична конференція «Студентський науковий вимір соціально-педагогічних проблем сьогодення», 14 травня 2019 року (сертифікат);
3. Międzynarodowej Konferencji Naukowej «KOBIEȚA W KULTURZE» w Chelmie, 5 czerwca 2019 (Польща).
4. IV вузівська науково-практична конференція магістрів «Підготовка керівників закладів освіти: реалії сьогодення та перспективи», 23 травня 2019 року.

Публікації. Результати дослідження відображено в 6 одноосібних публікаціях. З них: 3 – у студентських наукових виданнях, 1 – у зарубіжних виданнях, 2 – у збірниках матеріалів наукових конференцій.

Основні результати дослідження відображено в публікаціях:

1. Мостовенко С.М. Організація дозвілля учнівської молоді з досвіду зарубіжних країн. Вісник студентського наукового товариства. Випуск № 19. 2018. С. 317-318.
2. Мостовенко С.М. Соціально-педагогічна підтримка обдарованих дітей в умовах загальноосвітньої школи. Вісник студентського наукового товариства. Випуск № 19. 2018. С. 318-320.
3. Мостовенко С.М. Ціннісні орієнтації керівника як провідний фактор стратегічного розвитку соціального закладу. Вісник студентського наукового товариства. Випуск № 21. 2019. С.276
4. Доповідь про науково-дослідну роботу у групі «НаГОС» при кафедрі соціальної педагогіки та соціальної роботи (2018-2019 рр.) представлена на III Міжнародній науково-практичній конференції «Студентський науковий вимір соціально-педагогічних проблем сьогодення», 14 травня 2019 року (подяка).

5. Доповідь на тему «Нормативно-правові засади управління інноваційними технологіями в закладі соціальної сфери» представлена на ІУ вузівській науково-практичній конференції магістрів «Підготовка керівників закладів освіти: реалії сьогодення та перспективи», 23 травня 2019 року.

6. Стаття «Особливості становлення ціннісної сфери жінки-керівника соціального закладу», //матеріали Międzynarodowej Konferencji Naukowej «KOBIECY W KULTURZE» w Chelmie, 5 czerwca 2019 (Польща) (в друці).

Структура магістерської роботи. Магістерське дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел із 74 найменувань, додатків. Загальний обсяг роботи – 79 сторінок.

РОЗДІЛ I

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В ЗАКЛАДІ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

1.1. Сутність поняття, функції та методи управління як виду професійної діяльності

Багато людей здавна намагалися розібратися в питанні ефективного управління – як ті, що стояли біля керма влади, так і представники освічених верств населення.

Одна з найвідоміших робіт з теорії та практики лідерства й управління державами «Державець», написана Ніколло Макіавеллі в XVI столітті, і сьогодні може слугувати посібником з управління та впливу. Саме в ній автор показав, що однієї лише влади, успадкованої або захопленої (тобто влади формальної), недостатньо для того, щоб утриматися на верхівці. Лідеру-керівнику необхідно здійснити ще ряд управлінських і мотиваційних дій стосовно послідовників, щоб упевнено й успішно правити та надовго зберегти свій вплив.

Деякі прийоми, запропоновані Макіавеллі, працюють і сьогодні, наприклад, спілкування лідера з членами колективу, нагородження і заохочення кращих, обговорення стратегічних питань з радниками тощо. Інші рекомендації (наприклад, що лідеру зовсім необов'язково дотримуватися обіцянок) сьогодні навпаки, вже можна оскаржити. Час йде, і сьогодні керівники все рідше успадковують або захоплюють владу, на щастя, рідко використовують військову силу для підтримки своєї могутності та впливу. Сучасному керівнику потрібно нове розуміння своєї лідерської ролі й нові рекомендації для підвищення персональної ефективності.

Та й завдання, які стоять сьогодні перед керівниками, вже не ті, що в минулому: хтось відповідає за долі цілих держав, а хтось – за скромні проекти у своїй організації.

За Робертом Ділтсом у книзі «НЛП: навички ефективного лідерства» визначено три проблемні простори і їх назви – «металідерство», «макролідерство» і «мікролідерство».

Складністю металідерства є те, що лідер віддалений від послідовників, під його управлінням перебуває маса, а не кожна конкретна людина. Саме тому, він повинен мати особливо велику лідерську силу, щоб бути переконливим, вести за собою і досягати мети.

Макролідерство охоплює проблемний простір в рамках організації, підрозділу, проєкту тощо. При цьому Роберт Ділтс зазначає: що «роль лідера реалізується двома шляхами: визначенням напрямку і створенням культури». Мова йдеться про визначення напрямку руху в успішне майбутнє та створення культури, тобто об'єднання людей у згуртовані групи, здатні рухатися обраним шляхом. Лідер впливає на підлеглих йому людей, відповідаючи на їхні запитання такі, як: чим є моя організація? Де в ній моє місце? У чому головний задум моєї організації? Чого від мене очікують? Чому я повинен бути відданим організації? Метою макролідерства є створення відданих, добросовісних членів організації.

Мікролідерство, за словами Роберта Ділтса, «фокусується на виборі такого стилю лідерства, який дозволить створити сприятливу робочу атмосферу, щоб правники прагнули до співпраці, працювали продуктивно та із задоволенням». Стиль на рівні мікролідерства не може залишатися незмінним. Залежно від рівня підготовки людей, терміновості та складності завдань він може мати широкий спектр варіантів – від директивності (вказівки, суворий контроль), наставництва (навчати, супроводжувати, перевіряти) до демократичного (консультувати, консультуватися) і партнерського (обговорення).

Роберт Ділтс стверджує: «Якщо стиль лідерства обраний правильно то люди виконують свою роботу охоче і в діловій атмосфері».

Розкриваючи поняття «управління», слід акцентувати увагу на тому, що термін «управління», як правило, вживається тоді, коли підкреслюється

важливість ефективності управління, коли ми говоримо про діяльність керівника як про професію з відповідною освітою, коли йдеться про наукове мистецтво управління. Подібне тлумачення поняття «управління» пов'язується з інтеграцією думок кола науковців нашої країни (в освітньому просторі тощо) у міжнародну термінологічну практику. Проте поряд уживаються різні тлумачення поняття «управління». І перш ніж перейти до його визначення, слід розглянути питання про те, що таке власне «поняття» в трактуванні різних дослідників. Сьогодні поняттю «управління» в середовищі дослідників однозначного тлумачення.

За філософським словником визначено: «управління, як об'єктивний процес упорядкування систем, суть його полягає в забезпеченні їхньої цілісності, підтриманні заданого режиму діяльності, й досягнення мети шляхом обміну інформацією між їхніми підсистемами по каналах прямого і зворотного зв'язку» [69].

Багато хто вважає, що науки «управління персоналом» немає, а це симбіоз різних напрямків, та галузей знань, практик, що можуть перетинатися чи існувати майже окремо. Важливо мати інструментарій, що об'єднує і формує систему, яка може створювати сильну компанію та успішний колектив.

Так, практика управління в різних сферах людської діяльності формувалася в стародавніх державах: Шумері, Македонії, Римі та інших. Поняття «управління» в широкому значенні розглядається й у довідковій літературі як перетворення інформації про стан об'єкта в командну інформацію від суб'єкта; як цілеспрямований вплив на об'єкти заради досягнення кінцевої мети за допомогою процесів суб'єктно-об'єктної взаємодії [42].

Таким чином, ми бачимо, що управління передбачає процес впливу на об'єкт заради оптимізації ефективності функціонування системи життєдіяльності соціального закладу, тобто, заради його стратегічного розвитку. При цьому слід наголосити, що ефективність управління буде

визначатися адекватністю дій щодо об'єкта управління з боку керівництва. Такий погляд є першою сходинкою в алгоритмі системно-організаційної діяльності, координуючим, адміністративним, виконавчим рівнем у тактиці закладу соціальної сфери.

За таких поглядів, заслуговує на увагу визначення В.Афанасьєва: «Управління – це передовсім усвідомлена діяльність людини, і не просто діяльність, а той особливий її різновид, який пов'язаний із виробленням рішення, з організацією, спрямованою на втілення рішень в життя, з регулюванням системи відповідно до поставленої мети, з підбиттям підсумків діяльності, з систематичним отриманням, переробкою та використанням оновленої інформації» [9].

Існує системний підхід до характеристики процесу управління, адже управляти можна лише системою. У загальному вигляді зміст поняття «управління» розкривається як процес цілеспрямованого впливу на систему, метою якої є грандіозне функціонування та в результаті якого досягається налагодження і відповідний розвиток до поставленої мети.

Свого часу й Б.Гаєвський акцентував увагу на тому, що «управління є процесом впорядкування системи». В управлінні, як особливому виді людської діяльності в умовах постійних змін внутрішнього та зовнішнього середовища, Г.Єльнікова бачить «цілеспрямований вплив на керовану систему для збереження і впорядкування заданих параметрів на основі закономірностей її розвитку та дії механізмів самоуправління» [11].

Не менш вагомим є думка А.Лазарева, що: «...управління – це безперервна послідовність дій, що здійснюється суб'єктом управління, у результаті яких формується і змінюється образ керованого об'єкта, встановлюються цілі спільної діяльності, визначаються способи їхнього досягнення, розподіляється робота між її учасниками та інтегруються їх зусилля» [67]. Цікавим, на думку І.Ісаєва є визначення «під управлінням взагалі розуміється діяльність, спрямована на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання об'єкта управління відповідно до заданої

мети, аналіз і підбиття підсумків на основі інформації, що надходить». Підтверджують таку думку Б.Андрушків та О.Кузьмін, які вважають, що «Управління – це цілеспрямована дія на об'єкт з метою зміни його стану або поведінки у зв'язку зі зміною обставин» [67].

Не розходяться з поглядами вітчизняних науковців і погляди науковців з інших країн. Так, М.Мескон, Ф.Хедоурі та М.Альберт впевнені: «..., що управління – це планування, контроль, мотивація, необхідні для того, щоб сформулювати і досягти цілей, які поставлені перед закладом, організацією. Пітер Друкер вказує, на управління як особливий вид діяльності і вважає, що управління має перетворювати неорганізовану групу в ефективний, цілеспрямований колектив [37].

Таким чином, ми погоджуємося з тим, що, у широкому розумінні слова управління є складним соціально-економічним процесом, який (як ми читаємо у В.Жигалова та Л.Шимановського) ... означає вплив на об'єкти, на систему з поставленою метою шляхом переведу в інший стан.

До того ж існують психологічні фактори, які визначають ефективність взаємодіяльності суб'єкта управління, працівників закладів соціальної сфери, й впливають на успішність управління соціальними закладами, і тому це поняття є специфічним, складним та багатограним.

У розвитку закладу соціальної сфери центральне місце належить і функціям управління. Управління, як адміністративна функція керівництва, передбачає реалізацію загальних функцій в будь-якому спеціальному виді діяльності керівництва.

Не так давно процес управління характеризувало п'ять функцій: аналіз, планування, організація, контроль, регулювання. На сьогоднішній день управління сучасним закладом соціальної сфери відбувається в період нестабільності і тому вкрай необхідно аналізувати внутрішній стан закладу і вміло знаходити причини, для того щоб отримати можливу інформацію, яка буде необхідною для регулювання та прогнозування його розвитку.

Отже, функція аналізу в сучасних умовах доповнена і збагачена, так як передбачає пошук недоліків та ще невикористані резерви, які забезпечують основи розвитку прогнозування закладу соціальної сфери, а це в свою чергу надасть можливість визначити мету в управлінні. Функцію аналізу, з практичного досвіду, доречно назвати «цілевстановлення і прогнозування» та дати визначення наступним її складовим: існування закладу в умовах внутрішнього аналізу, в умовах зовнішнього аналізу соціальної сфери та поточний аналіз стану його діяльності; визначити мету і завдання діяльності, шляхом поточного регулювання роботи; визначити способи вимірювання супутніх та кінцевих результатів; визначити перспективні лінії його розвитку.

Функція планування модернізує і вбирає в себе стратегію досягнення поставлених цілей. Цілі окремих дій вказуються в завершальному виборі основного підходу, а після цього визначаються його виконавці та висувуються завдання перед ними. Наявність спеціального підходу допомагає деталізувати завдання та систематизувати їх виконання завдяки поставленій меті. Таким чином, досягнення мети забезпечується використанням альтернативних варіантів поточного переформулювання цілей.

Проте на сьогодні єдиної класифікації функцій управління немає, але деякі автори виокремлюють такі загальні її функції як основні і операційні, що засвідчують системність діяльності. Так, О.Мойсєєв виокремлює чотири функції управління: організація, планування, контроль і керівництво. Більш значне та змістовне визначення функціям управління дає М.Поташник, до яких відносить: прогнозування, планування, програмування, організацію, регулювання, коригування, контроль, аналіз, стимулювання та ін.

Тож є декілька варіантів сталих функцій, а саме: передбачення, контроль, планування, аналіз, координація, програмування за Б.Гаєвським; функції організації, регулювання, контролю, виконання, за В.Афанасьєвим; частіше за всіх зустрічаємо ряд функцій організації, аналізу, планування,

контролю, регулювання (Ю.Конаржевського); організація, планування, мотивація, контроль (М.Мескон) [11]. Саме вони, на нашу думку, мають бути покладені в основу управління.

Наприклад, аналітична функція спрямована на аналізі управлінської інформації, визначенні проблем, на встановленні відповідностей до закону і прогресу окремих тенденцій явищ, на встановленні причиново-наслідкових зв'язків, об'єктивної оцінки ситуації, складанні прогнозу та моделюванні майбутнього. Різні види аналітичної діяльності (оперативний, тематичний, комплексний, підсумковий, морфологічний, структурний, функціональний, генетичний) та методи (теоретичні, інформаційно-констатуючі, рейтингові, продуктивні) керівника закладу соціальної сфери дозволяють всебічно вивчати всі компоненти системи закладу. Вважаємо, що функція аналізу тісно пов'язана з якісною характеристикою навчально-виховного процесу. Педагогічний аналіз – це одна із функцій управління, метою якої є вироблення рекомендацій щодо вдосконалення управління на основі вивчення стану справ, тенденцій розвитку, об'єктивної оцінки навчально-виховного процесу країни. Одночасно ця функція є засобом дослідження результатів діяльності колективу і на його основі роблять теоретичні, практичні висновки, узагальнення та рекомендації.

Планування є своєрідним визначенням завдань, виконання яких пов'язане з іншими функціями, початкова стадія управління, яка охоплює діяльність колективу в перспективі, поточну діяльність і детальне програмування. Отже, значення цієї функції важливе в управлінні, визначає перспективу, мету і шляхи їх досягнення. Умовну модель функції можна подати у вигляді ланцюга: проблема (тема) – мета – завдання – комплекс заходів – передбачувані результати. Отже, план є управлінським рішенням і його головним елементом у роботі. Важливим в управлінні є проблема прогнозування. Перспективні плани є документами наукового прогнозування, адже саме в них мають бути визначені основні напрями творчого пошуку. Важливими принципами планування є вибір і

конкретизація заходів, визначення виконавців і часу, розумний баланс у забезпеченні функціонування, у забезпеченні необхідних змін.

Наступною функцією управління є функція організації, до якої відносяться процеси розмежування в часі й просторі необхідних заходів, об'єднання їх певною технологією та формування системи, якою управляють. Значущість даної функції визначає місце і роль кожного його члену колективу в досягненні мети та реалізації намірів, суттєві зв'язки між завданнями і роботою людей, об'єднує і координує наявні її ресурси. З організацією також пов'язаний порядок процесу, створення взаємозв'язків для приведення в дію управлінського рішення, регулювання діяльності усіх учасників. Управлінська праця має будуватися на підставі чіткого розподілу й кооперації. Однією з важливих умов управління є узгодженість дій, яка знаходить своє вираження у функції координування, та трактує як встановлення гармонії між частинами системи, так і встановлення співвідносності пропорцій.

Функція контролю відповідає реальному процесу виявлення причин і недоліків, які існують та вироблення способів їх усунення. Ця функція має обов'язково забезпечувати моніторинг досягнення мети за рахунок порівняння стандартів, норм, планів та реального стану явищ. Контроль використовують для стимулювання успішної діяльності, він має набути нового забарвлення, а саме: гуманістичного характеру, оптимістичності, навчально-методичної спрямованості, гласності та інформаційної достатності. Перевірка як самостійна атестація з кількісними оцінками повинна відходити на задній план. Отже, ця функція більше уваги приділяє кінцевому результату та його якості. На практиці суттєвим недоліком контролю є його стихійність, безсистемність і відсутність глибокого аналізу.

Не менш важливою, на нашу думку є функція регулювання. Сутність цієї функції полягає в коригуванні таких наслідків як контроль, дозволяє їй підтримувати систему закладів соціальної сфери, упорядковувати всі її підсистеми, не допускаючи відхилень в управлінні. На підставі функції

контролю здійснюється регулювання, яке пов'язане дуже тісно з продуктивністю управлінської праці, з дотриманням правил вивчення і об'єктивної оцінки важливості справ. Важелями функції регулювання (певними механізмами управління) є моральне й матеріальне стимулювання та поточна оперативна розпорядливість.

Проте кожна з цих функцій в управлінському процесі проходить етапи збору і аналізу інформації, визначення моделі критерію результату, акцентуацію та адаптацію мети до строку виконання, контролю результатів та прогнозування перспективи на розвиток закладу. Тож функції управління є основними видами діяльності, які утворюються зведенням однотипних видів робіт, якими керує управлінець спрямовуючи їх на досягнення мети. Слід орієнтуватися на факт того, що функції визначаються змістом і структурою закладу соціальної сфери. На наш погляд, найбільш оптимальними є такі функції управління як планування, організація, контроль, регулювання та аналіз.

З вищесказаного ми бачимо, що загальні функції управління, поступово змінюються і утворюють такий цикл як аналіз, планування, організація, контроль, регулювання, а вчені та практики розділяють функції управління по-різному.

Загальні функції управління як планування, організація, координування, контроль, регулювання, облік і аналіз об'єктивно виявляють себе в посадових обов'язках осіб закладу соціальної сфери (керівника, заступника керівника). У практичній діяльності дані поняття не виключають одне одного, так як глибше вивчення проблемних питань теорії управління сприяє вдосконаленню керування.

Якість системи управління загалом так як і якість керованої організації та показників діяльності залежні від системи методів управління, обраних керівником. За В. Колпаковим визначається класифікація таких методів управління, як методи управління організацією і управління діяльністю.

Для спільного проведення діяльності з людьми в закладі соціальної сфери використовують наступні методи управління [Дод. А]:

- організаційно-стабілізуючий: включає організаційне планування проєктів щодо раціональної діяльності і структури закладу, знайомлення з обставинами і особливостями роботи, регламентування, нормування, інструктування;
- організаційно-технологічний: узгодження діяльності, встановлення співпраці з членами колективу;
- організаційно-розпорядничий: включає нормативну документацію;
- соціально-психологічний: передбачає заохочення, діалог, критику, пропаганду, переконання та ін.

Методи управлінської діяльності передбачають виконання завдань з планування, контролю, корекції, експертної оцінки, аналізу, творчої праці за допомогою мозкової атаки, дискусії, сценарію, ділової гри, а також самоуправління, саморегуляції та психічного захисту.

На систему методів впливають якісні показники управління та діяльність закладу, а на їх вибір – рівень професійної компетентності керівника, його досвід та особистісні орієнтації, що складають стиль його управління. Ці методи не можуть бути оптимальними не в конкретних умовах: при виборі методів бажано вміти окреслити проблему використовуючи мотивуючий підхід; здійснити моделювання в системі методів; вміти відокремлювати методи порівнюючи їх ефективність; обрати оптимальний метод виходячи з часу, ресурсів, можливостей.

Проведений аналіз дає змогу зробити висновок, що управління – це цілеспрямована суб'єктно-об'єктна взаємодія для забезпечення стійкого функціонування й розвитку конкретної системи на основі мети, задач та змісту, що стоять перед нею та реалізуються за допомогою основних управлінських функцій: планування, організація, контроль, регулювання, аналіз. Якість управління як і якість показників діяльності залежні від системи методів управління, обраних керівником закладу. Саме такий

комплексний склад і послідовність в управлінні закладом соціальної сфери може забезпечити реалізацію мети управління.

1.2. Особливості управлінської діяльності в закладах соціальної сфери

Орієнтуючись на сучасні події розвитку системи освіти, ми маємо шукати інноваційні концепції шляхів становлення суспільних відносин, які сприятимуть удосконаленню управлінської діяльності в сучасних закладах соціальної сфери. Хочемо зазначити, що сьогодні управління репрезентується особливо важливим, так як у складних економічних, політичних і соціальних умовах формуються нові заклади вищої освіти. Вони повинні не тільки виживати, але й доводити свою здатність вирішувати все на сучасному рівні як традиційні, так і нові завдання, бути гарантом культурного і морального розвитку нового покоління, задовольняти різноманітні освітні потреби населення.

У тлумачному словнику сучасної української мови відзначено: «Управляти - спрямовувати діяльність, роботу кого -, чого-небудь; бути на чолі когось, чогось; керувати» [68].

Керування закладом соціальної сфери - це галузь діяльності керівника, у якій майстерно поєднуються організаційні, педагогічні, соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності. В умовах мінливого процесу ринкових відносин сьогодення, це має сприяти переходу складної динамічної системи управління на більш якісний рівень, що відповідає міжнародним Європейським стандартам.

Будь-яка організація, заклад, у тому числі й освітній, має свою специфічну особливість, управлінська діяльність забезпечує взаємодію суспільства і держави в бік розвитку освіти з високою якістю.

Заклади соціальної сфери – це цілісні соціальні утворення, які мають спеціальну структуру й виконують специфічні функції у суспільстві [68].

Як зазначила Л. Карамушка: «Управління закладу соціальної сфери – це

особлива діяльність, в якій її суб'єкти шляхом планування, організації, керівництва та контролю забезпечують організованість спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення образотворчих цілей та цілей розвитку школи» [27].

Також, як зазначає Б.Коротяєв, управлінська діяльність керівника закладу соціальної сфери, тим паче закладу освіти, підпорядковується загальним закономірностям управління освітою і є відмінною її особливістю. Відмінна особливість управління полягає в тому, що відбувається процес об'єднання державних і суспільних зусиль у вирішенні проблем, які тимчасово з'являються (вільний вибір вчителями, батьками змісту занять, вибору освітніх закладів); компонентами є управлінська культура і навички управлінського мистецтва [33].

У процесі дослідження ми звернули увагу на те, що для підвищення якості та досягнення високих результатів процесу управління закладу вищої освіти важливо враховувати існуючу систему особливостей, від яких суттєво залежить управлінська діяльність, яка спрямовує діяльність колективу на досягнення певної мети.

Зазначимо, що на якість управлінської діяльності в закладі соціальної сфери можуть впливати такі особливості: детермінування управління закономірностями соціального управління; об'єктивність управління; посилення процесу самоорганізації через мотивацію виконавців; обмеженість функцій деяких структурних підрозділів управлінської діяльності закладу вищої освіти (проблема доведення рішень до виконавців та мотивація їх діяльності); спрямованість управлінської діяльності на виконавців; спонукання та організація виконавців до дій; управлінська діяльність, як специфічний вид взаємодії в закладі; пріоритетність виконавської матеріальної і фінансової функції перед функцією кадрового забезпечення.

Наступною особливістю є те, що більшість із форм управлінської діяльності у закладі вищої освіти, як і у закладах освіти, використовуються

за багаторічними традиціями. Так, ситуація з контролем викладача у закладі вищої освіти принципово відрізняється від системи контролю діяльності вчителя школи.

Ще однією з особливостей управлінської діяльності є побудова конкретних дій, навичок щодо управлінської культури і креативні ідеї, які знаходяться у взаємодії між собою. Управлінська діяльність відрізняється і інтелектуальним змістом. З одного боку це вироблення рішення і його реалізація, яке не можливо без діяльності суб'єктів управління, а з другого боку вимагає того ж і від керованого об'єкту, щодо усвідомлення ним управлінського впливу. Управлінська діяльність полягає в отриманні нової якості керованого процесу, що не можливо без розумових і творчих зусиль.

Специфіка управлінської діяльності завжди здійснюється в колективі і передбачає взаємодію одних колективів з іншими. Вона включає в себе багато компонентів: людей, інформацію, технічні засоби. Лише збалансоване введення в дію всіх елементів управління надає йому ефективність і раціональність. Управлінська діяльність пов'язана з виконанням обов'язкових дій у складі «команди» та вимагає підпорядкування власного «Я» виконанню певних функцій.

Особливості управлінської діяльності керівника закладу освіти, вищої тощо, визначаються сукупністю певних керівних функцій: результати праці керівників не підлягають прямому вимірюванню, а показники ефективності керівництва виражаються опосередковано в показниках діяльності керованих об'єктів; предметом управлінської діяльності у сфері управління виступають не матеріально-предметні елементи виробництва, а люди та інформація; діяльність у сфері управління висуває до керівника підвищені кваліфікаційні вимоги, оскільки низька якість управлінської діяльності може привести до низької продуктивності діяльності; зміст управлінської діяльності складається із різних видів діяльності та безлічі різноманітних операцій (робота з інформацією, прийняття рішень, планування, контроль т.інш.);

творчий характер управлінської діяльності вимагає і знань, і досвіду, і інтуїції; управлінська діяльність – це у певній мірі мистецтво.

Отже, усвідомлення особливостей управлінської діяльності закладу соціальної сфери є передумовою формування у керівників освітніх установ системного підходу до управління, одним із важливих чинників підвищення її ефективності. Як узагальнення, щодо важливостей врахування на організацію управлінської діяльності закладу соціальної сфери, знання особливостей впливу дозволяють здійснювати аналіз системи і об'єктивно оцінювати стан управління. Тобто знання особливостей, вважаємо, надають можливість удосконалювати управління і управлінську діяльність.

Так, вивчення проблеми управлінської діяльності передбачає необхідність встановлення деяких закономірностей, що впливають на регулювання всієї системи управління закладом соціальної сфери і розкриває суттєві та необхідні зв'язки між ними. Перша закономірність пов'язана із взаємозалежністю керівника і результатам його професійної майстерності в управлінні кадрами. Також існує залежність між ефективністю керівництва та розвитком потенціалу викладацького складу. До закономірностей можна віднести відповідність технології керівництва, в нашому випадку заклад вищої освіти, за загально державним механізмом.

Вивчення деяких тенденцій в управлінні закладом соціальної сфери дало можливість визначити деякі специфічні відповідності до закону цього процесу, тобто до стійкої взаємозалежності, а це впливає на регулювання і рівень цілісності всієї системи, а також її розвитку. До них належать взаємовплив керівної та керованої підсистеми, прогнозування керівництва закладами соціальної сфери, взаємозалежність між компетентністю керівництва і результатів, закономірність відповідності технологій керівництва закладами загальнодержавним механізмам, ефективність управління, перспективний розвиток за планом, конкретне моделювання діяльності колективів, відповідність структурі управління щодо її мети,

залежність якості управління від її зворотного зв'язку, надійність системи інформаційного забезпечення.

Отже, за проведеним аналізом проблеми дослідження акцентуємо нашу увагу на управлінській діяльності, яка будується на взаємодії управління закладу і підлеглих, а це виводить нас на усвідомлення поняття менеджмент управління, як професійну складову діяльності керівника сучасного закладу.

Найбільш складною і розгалуженою в управлінні закладами вищої освіти III-IV рівнів акредитації є їх структура. Її утворюють досить традиційні і нові структурні ланки, де чітко виділяються такі п'ять рівнів - це ректор, проректори, декани та їх заступники і завідувачі кафедр. При кожному з цих рівнів існують колегіальні органи - це вчена рада університету (інституту), ради факультетів, наукова, навчальна і виховна комісії.

До того ж, за умов реформування освіти в структурі управління закладу вищої освіти, виникають і такі нові ланки як проректори з гуманітарної освіти та виховання, проректори з соціально-психологічної служби, керівники ряду інших відділів та секторів. Проте, особливістю є факт того, що інколи частина керівників (заступники деканів, завідувачі кафедрами), є управлінськими співробітниками за сумісництвом. Аналіз сучасної управлінської практики свідчить про наявність такої особливості, яка притаманна більшості закладів вищої освіти, як тенденція до централізації. А там, де повноваження факультетів обмежені (охоплюють тільки поточні організаційні питання навчально-виховного процесу), не завжди спостерігається їх ефективність в управлінській діяльності [8].

У якості основних положень із закономірностей управлінської діяльності закладу вищої освіти виходять принципи, які спрямовують і виступають основними положеннями, які орієнтують керівника або менеджера в його практичній діяльності до практичної роботи. До основних принципів віднесемо: гуманність (це повага та довіра до кожного співробітника); соціальну справедливість та гуманізацію в управлінні;

інтерес до роботи та творчого пошуку; цілеспрямованість і перспективність; системність і цілісність; соціальну значущість; раціональне поєднання демократизації і централізації; об'єктивність і повнота інформації в управлінні та ін [Дод. Д].

Принцип цілеспрямованості управління відображає вимогу ставити цілі з урахуванням їх оптимальності та реальності, соціальної значущості і перспективності. Соціальна значущість і перспективність цілі відображають безперервний характер розвитку закладу як складного соціального організму.

Демократизація і гуманізація управління закладом передбачає насамперед розвиток самодіяльності та ініціативи керівників та всіх членів його колективу, а це можливо за умови відкритості обговорення і прийняття управлінських рішень. Гласність в управлінні закладу ґрунтується на відкритості і доступності інформації. Наведемо лише декілька принципів управлінської діяльності в закладах соціальної сфери (таб 1.1):

Таблиця 1.1

Принципи управлінської діяльності в закладах соціальної сфери

Принцип співробітництва	передбачає монологічну і діалогічну основу, знання; враховує особистісні якості та цінності людини, її компетентність і відповідальність, ініціативність і доцільність завдань; виконання доручень; прийняття рішень; створення умов для професійного зростання
Принцип поваги та довіри до співробітника	висуває певні вимоги до управлінської поведінки керівника, повагу до особистої гідності, визнання за людиною її прав і створення атмосфери взаємоповаги та довіри; прояв вимогливості до співробітників, розвиток творчості, ініціативи, заохочення досягнень кожного,

	гарантія захищеності
Принцип соціальної справедливості	співробітники знаходяться в рівних умовах та правах; керівник об'єктивно оцінює їх роботу за результатами праці та за особистий внесок у життя колективу; керівник розподіляє громадські доручення рівномірно; оцінює всіх і завжди; дотримується гласності і інформує колектив про стан їхніх справ, про їхні досягнення та проблеми, які виникають у ході роботи; формує систему цінностей
Принцип цілісного погляду на співробітника	дозволяє сприймати кожного співробітника як особистість з її потребами, цілями, мотивами, переживаннями і проблемами; керівник зумовлює вимоги, у вигляді побудови відносин не тільки в межах «керівник-підлеглий», а й у системі «людина-людина»; залучення до життя та цінностей; проведення зустрічей як у формально-офіційній так і практикування спілкування у неформальній обстановці
Принцип індивідуального підходу	передбачає врахування індивідуальних особливостей, досвід роботи і інтереси, рівень професійної підготовки співробітника; аналіз змісту і форм спілкування з людьми; спільний аналіз праці, успіхів і невдач співробітників; керівник допомагає співробітникам

	планувати цілі, кар'єру та підтримує їхні успіхи
Принцип мотивування та стимулювання (має психологічний, моральний і матеріальний характер)	передбачає розробку та дієвість системи стимулювання; створює атмосферу взаємного задоволення і забезпечує належні умови праці; створює моніторинг щодо діяльності співробітників. Керівник реалізовує демократичні методи; спрямовує увагу на ключові напрями діяльності закладу.
Принцип колегіальності	передбачає більш демократичне управління; вимагає прийняття рішень колективу зі стратегічних і суттєвих проблем; вимагає повагу думок більшості і меншості та залучає до співпраці, до розвитку горизонтальних зв'язків і дружніх стосунків в колективі; заохочує до співробітництва і гармонізації цілей щодо діяльності
Принцип збагачення	полягає в творчому пошуці і зацікавленості до роботи; реалізується через розробку творчо-пошукової роботи спільних планів, організацію зустрічей, «круглих столів», диспутів з новаторами міста, області, країни, проведення симпозіумів; організація підвищення кваліфікації; створює умови для участі у науково-практичних конференціях з актуальних питань; обговоренні новацій науково-методичної літератури та інноваційних технологій

Принцип оновлення	передбачає зміни в закладі та його розвиток, засвоєння нових ідей і технологій. Основними вимогами цього принципу є увага керівника до його соціально-психологічного настрою в колективі, ретельне вивчення нових ідей і технологій, формування готовності всього колективу до оновлення діяльності закладу.
Принцип консенсусу	створює умови для формування різних думок, поглядів, узгоджень; вимагає об'єктивну оцінку з точки зору всіх членів колективу, аргументацію власної позиції керівника; тактичну поведінку, аналіз роботи, викриття протиріч, уміння переконувати, впливати, навіювати, вміння поступатися

Ми бачимо, що бажання людей об'єднуватися заради спільної діяльності, допомагає необхідності появи в управлінні функціонування саме об'єднаної спільноти, де управління досліджується як цілеспрямований вплив на колектив для досягнення певного результату обраної справи, а з іншого боку, управління – це керівництво людьми, в процесі якого приймаються та реалізуються важливі управлінські рішення.

1.3. Нормативно-правове забезпечення управлінської діяльності керівників

Функціонування закладів вищої освіти залежить від контекстів першочергових завдань визначених у нормативно-правових документах держави. Згідно із Законом України «Про вищу освіту» управління у сфері вищої освіти у межах своїх повноважень здійснюється: Кабінетом Міністрів

України; центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки; галузевими державними органами, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти; Національною академією наук України та національними галузевими академіями наук; засновниками закладів вищої освіти; органами громадського самоврядування у сфері вищої освіти і науки; Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти (стаття 12) [61].

Нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом передбачає створення якісно нової системи керівництва, побудованої на принципах демократичності, перспективності, компетентності та врахування набутого досвіду практичної діяльності самого закладу. Закон України «Про вищу освіту», як один з базових складових законодавства України про освіту, формує нормативно-правові вимоги відносно організації і функціонуванні системи вищої освіти в Україні, її праві, організаційні, фінансові і інші принципи. Цей закон спрямований на посилення суспільних відносин у галузі навчання, виховання, професійної підготовки громадян України. Згідно цього закону встановлено правові, організаційні, фінансові та інші принципи функціонування системи вищої освіти, що забезпечує створення умов для самореалізації особи, забезпечуючи потреби суспільства і держави у кваліфікованих фахівцях [61].

Основною складовою нормативної бази реформування вищої освіти сучасної України є Конституція України, Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття»), Національна доктрина розвитку освіти, Закон України «Про вищу освіту» і Закон України «Про освіту».

Згідно Закону України «Про вищу освіту» (стаття 34) пряме управління діяльністю закладу вищої освіти здійснює його керівник (ректор, президент, начальник, директор і ін.). Його права, обов'язки і відповідальність, визначають законодавство і статут закладу вищої освіти.

Керівник також є представником закладу вищої освіти, в стосунках з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та

фізичними особами, діє без гарантій в межах повноважень, закріплених цим Законом і статутом закладу вищої освіти. Керівник закладу вищої освіти в межах своїх повноважень: організовує діяльність закладу вищої освіти; вирішує питання матеріально-економічної діяльності, затверджує структуру і штатний розпис закладу вищої освіти; видає накази і розпорядження, дає обов'язкові доручення для виконання освітнього процесу всіма учасниками і структурними підрозділами закладу вищої освіти; відповідає за результати діяльності закладу вищої освіти перед засновниками або уповноваженими органами; розпоряджається майном і коштами; забезпечує виконання фінансового плану (кошторису), укладає договори; призначає на посаду працівників та звільняє з посади; забезпечує охорону праці, дотримання законності та порядку; визначає функціональні обов'язки працівників.

Поряд з цим, керівник відповідальний за забезпечення організації і реалізації контролю за виконання учбових планів і програм освітніх дисциплін; здійснює контроль за якістю роботи педагогічних, науково-педагогічних, наукових та інших працівників; забезпечує створення умов для реалізації ефективного і відкритого громадського контролю за діяльністю закладу вищої освіти. Не менш важливий обов'язок керівника закладу вищої освіти кондиціонує для діяльності органів студентського самоврядування, організації профспілок працівників установи вищої освіти і студентів, громадські організації, які діють в установі вищої освіти; для формування здорового способу життя у здобувачів вищої освіти, посилення ними спортивно-оздоровчої бази закладу, створення належних умов для занять масовим спортом і здійснення інших закріплених за статутом повноважень.

Законне забезпечення системи, що управляє персоналом, передбачає виконання та застосування норм чинного законодавства в галузі праці і трудових відносин; розробку та затвердження локальних нормативних і ненормативних актів організаційного, організаційно-розпорядчого, економічного характеру; підготовку пропозицій щодо дієвих змін або

скасування застарілих і вже втративших силу нормативних актів, виданих в організації з трудових та кваліфікованих питань.

Реалізація законного забезпечення в організації залежить від її керівника і інших посадовців в межах прав і повноважень, наданих їм при реалізації ними організаційно-розпорядчих, адміністративно-господарських, трудових та інших функцій, а також на керівника системи, що управляє персоналом і її співробітників з питань, що входять до їх компетенції.

Отже, правове забезпечення управління є створенням та підтримкою в необхідних межах конструктивних організаційно-функціональних характеристик систем управління за допомогою упорядкованого впливу всього арсеналу юридичних засобів.

До основних завдань, щодо правового забезпечення системи, що управляє персоналом, включаються правові регулювання трудових відносин між роботодавцем та найманими працівниками, а також захист прав і законних інтересів співробітників, що склалися в процесі трудових відносин. Основу правового забезпечення управління складають формування і підтримка його нормативно-правової бази як юридичного засобу досягнення ефективної діяльності систем управління. При цьому правові норми забезпечують моделювання систем управління, формування та формалізацію їх функціональних, організаційних та інформаційних структур.

Управлінська діяльність керівника закладу вищої освіти в першу чергу спрямовується на виконання основних завдань закладу вищої освіти, які передбачені статтею 26 Закону України «Про вищу освіту»: провадження на високому рівні освітньої діяльності, яка забезпечує отримання особами вищої освіти відповідного ступеня за обраними ними спеціальностями; для університетів, академій, інститутів - провадження наукової діяльності шляхом реалізації наукових досліджень і забезпечення творчої діяльності учасників освітнього процесу, підготовки наукових кадрів вищої кваліфікації і використання отриманих результатів в освітньому процесі; участь в забезпеченні громадського і економічного розвитку держави через

формування людського капіталу; формування особистості шляхом патріотичного, правового, екологічного виховання, твердження в учасників освітнього процесу моральних цінностей, соціальної активності, громадянської позиції і відповідальності, здорового способу життя, здатність вільно думати і самоорганізовуватися в сучасних умовах; забезпечення органічного поєднання знаходиться в процесі освітньої, наукової та інноваційної діяльності; створення необхідних умов для реалізації освітнього процесу їх здібностей і талантів учасників.

Проте, у відповідності до вимог часу, увага керівника закладу особливо вимагає більш відповідального спрямування на налагодженні міжнародних зв'язків та реалізацію міжнародної діяльності в галузі освіти, науки, культури, спорту і мистецтва та вивченні попиту на окремі спеціальності на ринку праці. Позитивним є те, що в даний час в Україні заклади вищої освіти намагаються побудувати діалог з університетами інших країн, які готують кадри у світлі вимог сучасності.

Управлінська діяльність керівника закладу вищої освіти орієнтує професорсько-викладацький склад на організацію високоякісного навчання з метою підготовки фахівців високого рівня професійної майстерності, що в подальшому має сприяти оптимізації процесу працевлаштуванню випускників закладу. Зараз в Україні великі міжнародні корпорації активно залучаються до ініціювання підтримки навчання молоді та розробляють програму їх працевлаштування. Налагодження дієвого зв'язку між ринком праці та системою вищої освіти, яке підтримує керівництво закладів вищої освіти задекларовано у Стратегії реформування вищої освіти до 2020 р. Одним із механізмів імплементації визначено регулярну діагностику ринку праці, з метою раціонального використання бюджетних коштів виділених на вищу освіту, і цей підхід є знову в центрі уваги перспективного керівника закладу вищої освіти [62].

Державна служба України з питань праці керується нормативними актами заради впровадження концепції реалізації державної політики у сфері

реформування вищої освіти наказами, розпорядженнями МОН України. Нормативно-правовими підставами для провадження освітньої діяльності у сфері вищої освіти є акти. Процеси Європейської інтеграції охоплюють, зокрема, і сферу вищої освіти України. Наша Україна орієнтується на освітній простір Європи, здійснює модернізацію освітньої діяльності в контексті європейських вимог, а це зумовлює необхідність науково-обґрунтованих підходів до нової генерації, що відповідають європейському стандарту.

У практичній діяльності керівник закладу соціальної сфери керується не менш важливими в управлінській роботі посадовими обов'язками, які визначені Законом України «Про освіту» та іншими актами законодавства, це: планування та організація діяльності закладу; розробка та затвердження кошторису фінансово-господарської діяльності закладу; провадження матеріально-господарської діяльності закладу в межах затвердженого кошторису; забезпечення розробки та виконання стратегії і перспективного плану розвитку закладу освіти; затвердження правил внутрішнього розпорядку та посадові обов'язки для працівників закладу; організація освітнього процесу та видача документів про освіту; затвердження освітньої програми закладу; створення умов для реалізації прав та обов'язків всіх учасників освітнього процесу; затвердження положення про внутрішню систему забезпечення якості освіти в закладі, забезпечення створення та її функціонування; контроль за виконання освітніх програм як педагогічних працівників так і здобувачів освіти; забезпечення контролю за досягнення здобувачами освіти результатів навчання, які визначені державними стандартами загальної середньої освіти; створення необхідних умов для атестації і підвищення кваліфікації педагогічних працівників; допомога в проходженні педагогічним працівникам установи сертифікації; створення умов для реалізації ефективного і відкритого громадського контролю за діяльністю установи; допомога і створення умов для діяльності органів самоврядування установи; формування принципів здорового способу життя

студентів і працівників установи; створення необхідних умов для здобуття освіти особам з особливими освітніми потребами; забезпечення відкритості і прозорості діяльності установи, шляхом оприлюднення публічної інформації відповідно до вимог Законів України «Про освіту», «Про доступ до публічної інформації» та «Про відкритість використання публічних коштів» та інших; забезпечення дотримання вимог щодо охорони дитинства, охорони праці, санітарно-протиепідемічних, санітарно-гігієнічних та протипожежних норм і правил, вимог техніки безпеки; виконання інших обов'язків, покладених на нього законодавством, статутом закладу освіти, колективним договором (у разі наявності) та строковим трудовим договором; організація документообігу та звітності відповідно до законодавства; щорічне звітування на конференції колективу про свою діяльність в закладі освіти та інше.

Хочемо відмітити, що дієвість посадових інструкцій, їх вплив на ефективність роботи закладу, значною мірою визначено якістю цих документів, їх інформативною місткістю, дотриманням вимог до формулювань всіх позицій. Розробка організаційних документів є реальним засобом, який впливає на ефективність роботи кваліфікованого обслуговування.

Крім того, керівник у своїй роботі керується нормативно-довідковими документами: маршрутно-технологічною картою; операційно-технологічною картою; технологічною картою управлінських процедур; документами технічного характеру; документами техніко-економічного і економічного характеру; тимчасовими санітарними нормами і правилами співробітників; бізнес планами; кошторисом; звітом про чисельність співробітників закладу; стандартною системою з техніки безпеки; типовими нормами часу на розробку документації та ін.

Нормативно-методичне забезпечення системи, що управляє персоналом, показує тотальність документів організаційного регулювання, організаційно-розпорядчого і організаційно-методичного, технічного і нормативно-технічного, економічного і техніко-економічного характеру, а

також матеріалами нормативно-довідкового характеру, які встановлені вимогами, методами, нормами, правилами, характеристиками та іншими даними, що використовують при управлінні персоналом і затверджені в установленому порядку відповідним компетентним органом або керівництвом закладу.

Отже, на підставі типових документів зважаючи на особливості діяльності керівництва установи розробляють документи для внутрішнього використання. Так, організаційно-розпорядчі документи допомагають визначати правила внутрішнього трудового розпорядку: прийомі та звільненні працівників; обов'язки працівників, адміністрації, тривалість робочого часу; спонукання до успішної діяльності і відповідальності за порушення трудової дисципліни.

Організаційно-методичні і методичні документи включають в себе: положення щодо формування кадрового резерву в закладі; положення про оплату і стимулювання праці; положення відносно організації адаптації працівників; рекомендації про організацію підбору та відбору персоналу; інструкцію на дотримання правил техніки безпеки; положення щодо врегулювання взаємовідносин в колективі та ін.

Організаційно-регулюючі документи включають положення про підрозділ – документ, який регулює діяльність будь-якого структурного підрозділу кадрової служби (його завдання, функції, права, відповідальність) і посадові інструкції.

Одним із документів установи є колективний договір - це договір, який укладається спільно з трудовим колективом і адміністрацією закладу з метою посилення взаємовідносин в процесі господарської діяльності впродовж календарного року. Проте організаційні документи представляють тільки загальноприйняту систему, основні директиви і принципи в галузі управління персоналу та політику керівництва, закріплюють порядок роботи кадрової служби, але стратегію управління персоналом не визначають. Сформована система, що управляє кадрами, передбачає головним чином виконання

обліково-реєстраційних функцій, які традиційно закріплюються в положеннях про кадрові служби і посадові інструкції співробітників.

Висновки до I розділу

Таким чином, поняття «управління» в широкому значенні розглядається у довідковій літературі як перетворення інформації про стан об'єкта в командну інформацію від суб'єкта; як цілеспрямований вплив на об'єкти заради досягнення кінцевої мети за допомогою процесів суб'єктно-об'єктної взаємодії.

Отже, управління в широкому розумінні слова означає складний вплив на процеси, об'єкти та систему з відповідно поставленою метою шляхом збереження їхньої сталості або переходу від одного стану в інший.

З'ясовано, що існує декілька варіантів функцій управління, а саме: організація, передбачення, контроль, планування, аналіз, координація, програмування, виконання, регулювання, мотивація та ін. Вони, на нашу думку, є сталими і можуть бути покладені в основу управління.

Якість системи управління загалом так як і якість керованої організації та показників діяльності залежні від системи методів управління, обраних керівником. За В.Колпаковим визначається класифікація таких методів управління як методи управління організацією та методи управління діяльністю. Система методів управління безпосередньо впливає на якісні показники управління та діяльність установи. Вибори методів управління залежать від рівня знань і здібностей керівника, досвіду його роботи і особистих характеристик. Домінуючим є стиль управлінської поведінки, ступінь сформованості колективу та рівень його професіоналізму, матеріально-технічні та фінансові можливості установи.

Узагальнюючи вищесказане, можна зауважити, що система управління є цілеспрямованою суб'єктно-об'єктною взаємодією для забезпечення стійкого функціонування й розвитку конкретної системи на основі мети, задач та змісту, що стоять перед нею та реалізується за допомогою основних

управлінських функцій: планування, організація, контроль, регулювання, аналіз. Ми звернули увагу на ряд особливостей управлінської діяльності закладу соціальної сфери, які є формуванням у керівників системного підходу до управління та підвищення його ефективності.

Важливо відмітити, що функціонування закладів вищої освіти залежить від контекстів першочергових завдань визначених у нормативно-правових документах держави. Управління згідно із Законом України «Про вищу освіту» у сфері вищої освіти в межах своїх повноважень здійснюється: Кабінетом Міністрів України; центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки; галузевими державними органами; Національною академією наук України та національними галузевими академіями наук; Національним агентством із забезпечення якості вищої освіти засновниками закладів вищої освіти; органами громадського самоврядування у сфері вищої освіти і науки (стаття 12).

РОЗДІЛ II

ЦІННІСНИЙ ЗМІСТ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

2.1. Ціннісні орієнтації керівника як фактор формування здорового мікроклімату колективу закладу соціальної сфери

Проблема ціннісної компетентності в управлінській діяльності перебуває у стані реформування сучасної теорії і практики управління. Досконалість управління керівників закладів вищої освіти є основним напрямком в роботі щодо підвищення кваліфікації керівників та інших фахівців освіти. Питання щодо здібностей в управлінській діяльності, як і про педагогічні цінності, у педагогічній науці теж перебувають у стадії розвитку. Здібності до управлінської діяльності розглядаємо як ціннісні орієнтації особистості, які інтегровано виражаються в природних напрямках для того, щоб можливо було працювати з колективом щодо вирішення питань перспективи розвитку закладу.

Вірогідно, що в цьому процесі, основною фігурою виступає керівник закладу вищої освіти. Він має бути не простим реалізатором як нормативних документів і вказівок, так і діячем, який здатний не лише об'єднувати колектив навколо нових завдань, щоб генерувати нові ідеї і досягати нових результатів у зв'язку з оптимізацією та співпрацею за наявності внутрішніх ресурсів, які націлені на саморозвиток та передбачувані наслідки діяльності самого закладу.

Процес організації діяльності закладу вищої освіти супроводжують дії керівника, який повинен оперативно управляти цим процесом, повинен бачити складові кожної ланки системи, володіти мистецтвом аналізу підходу до системи, тобто повинен мати системне бачення керуючого об'єкту.

Існує співвідношення понять «управління» і «керівництво». Поняття «управління» вживають в основному у значенні дефініції, як упорядкування системи, яка приводить її відповідно до об'єктивної закономірності, що діє в

цьому середовищі, а - «керівництво» є загальнозживаним у вітчизняній педагогічній літературі. Проте поняття «управління» і «керівництво» найчастіше досліджують як однопланові, так як між ними існує прямий зв'язок, і кожне з них традиційно трактується як і у вітчизняній, так і сучасній науковій та педагогічній літературі, як планомірний вплив на складну систему, шляхом реалізації та втілення сукупності заходів з метою організації, регулювання, прагнення та узгодження діяльності колективу і його членів, оптимального використання їхніх сил, часу, фінансів і ресурсів.

Ціннісні орієнтації у своїй сукупності, створюють свого роду коло свідомості особистості, яке забезпечує її сталість як керівника, сталість в поведінці і в управлінській діяльності. Взагалі, ціннісні орієнтації керівника закладу можна визначати як важливий елемент його особистісної культури, набутої протягом життєвого досвіду і професійної культури.

Таким чином, ми можемо зазначити, що ціннісні орієнтації виступають важливим чинником в управлінській діяльності керівника. В нього постійно виникають питання та нюанси, які потрібно доопрацювати, щось необхідно переглянути, щось налагодити, і цей процес ніколи не закінчується. Керівник постійно розвивається і йому завжди є над чим працювати. До того ж є певні особисті якості, які точно стануть на заваді керівнику. Так особисті якості бувають важливими, але не визначальними, наприклад, нелюбов до людей. Любов до людей, чесність, відкритість, емоційний інтелект є головними рисами для керівника. Для керівника важливо не тільки щоб співробітник був ефективним в роботі, а щоб він був і щасливим на своїй посаді. Коли він щасливий, тоді він найбільш ефективний і результативний. Якщо співробітник буде отримувати задоволення від роботи, він впорається і з великим навантаженням та буде мати бажання працювати. Тому важливо, щоб керівник мав високий рівень емпатії, вмів відчувати настрій членів колективу. Керівник повинен створювати доброзичливу атмосферу в цьому колективі, ставити певні завдання, цілі, які потрібно вирішувати та досягати

їх. Направляти працівників навчатися за кордон, буде додатковою мотивацією для працівників, щоб вони розвивалися.

До основного змісту ціннісних орієнтацій керівника належать: правові і філософські, естетичні і моральні, релігійні й політичні, переконання. Вони можуть бути глибокі і стійкі, непохитні, але завжди є об'єктом виховання і самовиховання.

Ціннісні орієнтації керівника закладу завжди пов'язані з виконанням своїх професійних обов'язків, бажанням долучатися до вирішення проблем співробітників, бажанням проводити політику мотивації заради вирішення завдань та досягнення мети закладу.

Керівнику закладу соціальної сфери та його заступникам, які декілька років підряд обіймали посаду управлінця, зазвичай інколи буває важко пристосуватися до нових ціннісних орієнтацій як в житті, як у суспільстві, так і в освіті. Продуктивна людина легко переходить до нових умов в роботі, до нових змін в орієнтирах на ціннісні орієнтації і здатна себе швидко перебудувати за нових обставин. І навпаки, керівнику, який був пристосований до попереднього суспільства довгий час, важче відмовитися від стійких та вже набутих ціннісних орієнтацій, притаманних минулому досвіду практичної взаємодії з соціумом.

Керівник в своїй діяльності визначає спрямованість і характер своєї організації, стиль взаємодії в організації. Взаємодія керівника з людьми, різними за віком, статтю, фахом, посадою, досвідом є основним соціально-психологічним механізмом його діяльності. Тому на комплекс особистісних якостей, необхідних керівникові, значною мірою впливають особливості його професійної діяльності (велика різноманітність змісту професійної активності; головні завдання цієї діяльності, що полягають у спілкуванні з людьми та управлінні ними; підвищена відповідальність за стан ресурсів і результати діяльності: за себе, за інших, за справу у цілому, за прийняті рішення тощо; творчий характер роботи при звичному дефіциті інформації, часу й засобів; висока загальна нервово-психічна напруженість [28]).

Вивчення проблеми дослідження навело нас на думку, що ціннісні орієнтації керівника закладу соціальної сфери виступають ознакою його зрілості як управлінця, як особистості, від якої залежить мікроклімат в колективі.

Часто трапляється, що якість керівника установи соціальної сфери є відзеркаленням перебудовних подій навколишнього середовища і усвідомлено визначається необхідністю в змінах ціннісних орієнтацій на важливих етапах соціальних змін у суспільстві. Про високий рівень відповідальності особистісної культури керівника свідчить готовність особистості, як управлінця, до свідомого перегляду особистісних цінностей, до здатності вирішувати ситуації заперечностей і конфлікти власної мотиваційної сфери. Коло ціннісних орієнтацій обумовлює і такі риси особистості керівника як моральність, цілісність, на шляху відповідно до поставленої мети, а також до обраного ідеалу. Цінності в своїй більшості обумовлюють активну життєву позицію, проте поряд виникають і суперечності, які породжують непослідовність у його поведінці.

На нашу думку, основне завдання, яке повинен вирішувати кожен керівник, є заохочення підлеглих до діяльності, заради необхідності досягнення спільної мети. Але ми знаємо, що далеко не завжди направляюча політика керівника, яка базується на використанні вищезазначених складових призводить до бажаних результатів. Часто керівники скаржаться, що підлеглі «не хочуть» працювати. Однак, відповідаючи на питання, чому не хочуть, підлеглі демонструють непорозуміння в понятті механізмів мотивації до професійної поведінки, і зосереджуються на розумінні традиційних життєвих мотивацій. Більш того, часто такі непорозуміння призводять до неадекватного розуміння ситуацій та дій керівника. Отже, керівник має володіти глибоким розумінням механізмів поведінки людини, ніж вони самі. Зрозуміло, чим більш цінною для себе людина вважає винагороду, тим вищим буде рівень її мотивованості. Проте не кожна приваблива мотивована дія, з точки зору можливих наслідків, спонукає людину до її здійснення.

Так, у нинішніх умовах реформування вищої освіти, слід більш об'єктивно підходити до управлінців, які мають талант і можливий потенціал в управлінні, але не можуть швидко адаптуватися до нових вимог ринкового суспільства. У такому випадку ми маємо зорієнтувати керівника нової регенерації на необхідність проаналізувати та усвідомити власну ціннісну орієнтацію, до складу якої входять матеріальні потреби та мотиви, як чинники, що визначають орієнтаційний вибір поведінки на керівній посаді. Керівник з такими установками характеризується як особа, яка перебуває у стадії постійного розвитку мотивів праці. Відносно мотивів поведінки, керівник закладу є особистістю, в якій підсвідомість визначає спрямування ціннісних орієнтацій. На сьогоднішній день більш важливою є характеристика мотивів діяльності керівника закладу, у ній ціннісна сфера регулює певні особистісні установки та корегує поведінку і його діяльність. Розширений діапазон мотивів діяльності також веде до його перегляду або до поновлюючої системи ціннісних орієнтацій.

Систему цінностей, яка є на сьогодні, умовно можна поділити на три категорії: предметні цінності, суб'єктивні цінності, соціальні цінності.

Основні категорії індивідуальної свідомості, що прийняті від сфери суспільних теорій та перехід від зовнішнього до внутрішнього, виступають показником конструктивного ціннісного пристосування керівника закладу вищої освіти до нових освітніх процесів, які мають місце в суспільстві, і перенесення цих процесів у систему сучасної освіти. Інтеріоризація також виступає як показник усвідомлення людиною до нових суспільних цінностей і негайною потребою переосмислення усієї застарілої системи моральних переконань.

Проте інколи трапляються ситуації, за якими керівник закладу виявляє потенціал мотивів, які ще не використані і які розпочнуть діяти відповідно до вже нових орієнтацій на більш високому рівні розвитку управлінської культури.

Ціннісні орієнтації доволі часто виконують функцію змістоутворення, надаючи їй реальності в управлінській діяльності закладу і ретельно відбиваються в індивідуальній свідомості керівника.

Реформування вітчизняної освіти, так як і вільний вибір форм та методів, визначає нове змістоутворення, надає новий сенс ціннісної орієнтації мотивам діяльності керівника і його підлеглих. Це змістоутворення в освіті полягає, у першу чергу, не на виконавця, а на творчу особу, яка здатна структурно змінити професійний погляд, тим самим реагуючи на навколишні світові події.

Варто відмітити, що мотиви керівника закладу соціальної сфери потрібно відрізнити від мотивацій (мається на увазі раціональні пояснення дії через звернення на загальноприйнятій обставини), що спонукають його до вибору конкретної дії, щоб такі мотивації могли свідомо бути використані керівником для маскуванню фактичного мотиву своєї поведінки.

Нині небажання вирішувати складні проблеми у закладах соціальної сфери, що стоять перед керівництвом, можливо мотивувати безнадійністю моменту і відсутністю інтересу з боку держави, недостатньою матеріальною базою і тому подібне, але в мінливих ситуаціях часу частіше спостерігається не спонукання до діяльності, а мотиваційна відмова від неї.

Соціальні цінності і мотиви, заломлюються крізь призму індивідуальної життєдіяльності, проявляються в психологічній структурі керівника через форму його особистих цінностей. Відомо, що до кожного керівника установи, закладу вищої освіти тощо, властива специфічна ієрархія цінностей, яка виступає як зв'язок між культурою суспільства, сформованою культурою керівника і індивідуальною культурою кожної особистості [32].

Відомо, що у ціннісних орієнтаціях керівника виражені певні категорії знань, переваги й інтереси різних соціальних груп та особистостей цього кола однодумців. у кожній конкретній історичній добі може характеризуватися специфічний набір та ієрархія цінностей, система тут сприймається як найбільший рівень соціальної регуляції. У ній зафіксовано критерії, які

визнані даним суспільством і соціальною групою, та на підставі яких розгортаються конкретні, спеціалізовані системи нормативного контролю, суспільні інститути і цілеспрямовані дії людей. Засвоєння особистістю даної системи складає основу, яка необхідна для її соціалізації і підтримки нормативного порядку в суспільстві.

Слід зауважити, що цінності у цій структурі мають велике значення. Ми розглядаємо їх як необхідний внутрішній і зовнішній фактор, без якого процес управління неможливий. Вони здійснюють безпосередній вплив на систему цінностей керівника, його соціальний статус, на систему мотивації, забезпечуючи зацікавленість у досягненні позитивних результатів. Ці цінності виступають також тими факторами, що визначають особистісну та пізнавальну компетентність керівника.

Людина, яка має високий рівень культури управління, вважається такою особистістю, в якій ціннісні орієнтації на діяльність переважають над іншими орієнтаціями (на сім'ю, на суспільну діяльність і інші сфери самоствердження індивідуума). Отже, здебільшого, існує методологічна помилка в ході якої визначення рівня культури керівника закладу вищої освіти є фіксацією поширення ціннісних орієнтацій без врахування їхніх сил щодо мотиваційного впливу на підлеглих.

Отже, сучасний керівник закладу, насамперед, має володіти головною ціннісною орієнтацією – бути людиною, яка має глибокі знання і здібності, високий рівень культури, чесна, рішуча і розсудлива, здатна бути зразком для оточуючих в усіх відношеннях.

Безперечно, особисті якості керівника, як в дзеркалі, представлені в стилі його діяльності. Тому ми розглядаємо такі головні риси керівника як організаторські здібності, відповідальність, вимогливість (поєднана з людяністю і доброзичливістю), мати відповідний рівень культури, підпорядкування власних інтересів інтересам інших, креативність, інноваційний підхід до справи, цілеспрямованість, гнучкість, стриманість (здатність управляти поведінкою, володіти собою), великодушність,

принциповість, мати відповідний зовнішній вигляд, справедливість (поєднання доброти і правосуддя), оптимізм.

Хочемо відмітити один із важливих моментів в характеристиці керівника як харизма. Вона побудована на особистісних рисах характеру та на здібностях умілого керівника, в основі якого лежить його привабливість. Погодимось з тим, що харизматичний керівник користується авторитетом та довірою у своєму колективі, повагою серед підлеглих та вірою в його невичерпні можливості, випромінює магнетизм, зачаровує і манить до себе. Як правило, харизматичний управлінець має незалежний характер, привабливу зовнішність, вагомі риторичні здібності та впевнену манеру поведінки. Особливо сильним є харизматичний вплив керівника на людей, які мають потребу в підтримці інших. Але позитивний вплив мають не всі харизматичні керівники, інколи це навіть можуть бути антисоціальні особистості, представники кримінальних кіл суспільства. Такі харизматичні керівники менших масштабів часом негативно впливають на підлеглих, і з цим боротися дуже складно, але вкрай необхідно.

Отже, харизма, на жаль, в сучасних умовах зустрічається рідко, бо це, свого роду, - талант. Харизматичний керівник закладу соціальної сфери – це більш ефективний керівник, який відповідає всім вимогам. З особистісних якостей керівника закладу також впливають особливості і стилю його роботи, зупинимось на деяких з них. Перш за все, звернемо увагу на такі основні якості керівника як діловитість та організованість. У його роботі має бути певний порядок і система на кожний день, тобто чітке планування справ і їх вчасне виконання. Відповідно діловитість та організованість вимагає налагодження порядку на робочому місці і в документації. Володіння такими якостями дає керівнику вимагати від підлеглих їх сформованості. Якщо в керівника будуть присутніми більше позитивних рис, тим ефективнішою буде його праця, а з іншого боку, кращою буде і атмосфера в колективі, яким він керує, відповідно з меншими зусиллями досягатиметься бажаний результат. Серед наявності таких рис ми бачимо: почуття колективу (спільне

обговорення і вирішення справ); компетентність (знання новітніх педагогічних технологій, відповідних законів економіки, директивних документів та різних методів); оперативність (вміння цінувати час свій і підлеглих, лаконічність); перспективність поглядів (вміння бачити, тримати в полі зору проблеми, головні моменти).

При управлінні колективом не менш важливу роль відіграє можливість керівника об'єктивно проявляти однакове ставлення до всіх членів колективу (небажано демонструвати симпатії і антипатії). І майже головна риса, яка характеризує керівника як управлінця нової генерації – це культура спілкування. Так, вважається, що керівник, якому характерна наявність почуття гумору в спілкуванні з підлеглими, створює умови комфортного спілкування, знімаючи тим самим стрес в себе і у колективі.

Також, такий керівник володіє умінням не доводити вирішення ситуативних питань до конфлікту в колективі, ліквідуючи їх причини. А головне, все ж таки, в організації управлінської діяльності, яка спрямована на досягненні поставленої мети - це чутливість і турботливе ставлення до людей.

Ні одна з інших професій не висуває такі вимоги до людини, як професія керівника закладу (установи, організації ін.). Практично управлінська діяльність наполовину побудована лише на раціональних технологіях, а друга половина на мистецтво в управлінні. Тому першою вимогою до сучасного керівника закладу соціальної сфери є присутність здібностей до управлінської діяльності. До важливих професійних якостей керівника відносимо: працелюбство і працездатність, дисциплінованість і організованість, вміння визначати мету і обирати шляхи її досягнення, систематичне і планомірне підвищення професійного рівня, наполегливість і прагнення до постійного підвищення якості своєї праці, відповідальність. З іншого боку, він має бути майстром настрою, майстром слова, тобто свого роду дипломатом, який успішно долає внутрішні і зовнішні конфлікти.

Ми з'ясували, що в управлінській діяльності закладу соціальної сфери зміст ціннісної орієнтації допускає формування їхньої професійної культури, однак розвиток цієї властивості особистості відбувається, на наш погляд, нерівномірно і неефективно, а отже, погіршується і якість підготовки фахівця.

Особливо важливим для нашого часу є керівник нової моделі управлінця, який необхідний у теперішній період інтеграції країни до Європейських структур. Керівник має бути яскравою і унікальною особою, носієм загального до усіх цінностей людства і високої культури, носієм глибоких і різноманітних знань та прагнути до втілення в собі людського ідеалу.

2.2. Складові управлінської майстерності керівника-організатора процесу згуртованості колективу

Одним із важливих чинників управлінської майстерності керівника, для ефективного розвитку особистості є умови, які створені на основі мотивів колективу і досягнення мети освітнього закладу. Основне завдання, яке вирішує керівник закладу вищої освіти та його заступники, при виконанні функції керівництва є формування колективу, здатного ефективно здійснювати і розвивати навчально-виховну діяльність у закладі. А для цього необхідно знати, які якості колективу визначають ефективність його діяльності та як ці якості формуються.

У перекладі з латинської поняття «колектив» (collectivus) означає «збірний», «зібраний разом». Колектив – це результат розвитку групи, її найвища стадія. Головні відмінності колективу – це наявність загальної і суспільно-значимої мети спільної діяльності (тому ми не називаємо колектив групою людей, який займається асоціальною діяльністю), одночасно особистісно значущої для членів групи; наявність особливої структури відносин між членами групи, опосередкованих змістом спільної діяльності, її

цінностями, принципами, цілями, завданнями. У повсякденному житті це слово використовується для позначення різних організованих груп людей.

Об'єднання людей, між якими встановлюються міжособистісні взаємини (симпатія, антипатія, байдужість, незалежність, пасивність, активність, підпорядкування, агресія і т.д.), але вони не мають спільної мети та діяльності, називається дифузною групою. У членів цієї групи можуть бути однакові цілі, але спільних та колегіальних та загальних немає.

Колектив може відрізнитися за цілями, які він ставить перед собою, і наскільки його структура сприяє максимально ефективному досягненню цих цілей. Під рівнем розвитку колективу розуміємо вміння ставити актуальні та реальні цілі перед ним, вміння формувати структуру індивідуальних цілей, будувати і гнучко змінювати структуру співпраці і взаємин, які забезпечують досягнення поставленої мети з максимально можливою ефективністю. Керівник, з погляду на перспективу розвитку закладу, виділяє три типи цілей: освітні поточні цілі навчально-виховної діяльності, цілі розвитку навчально-виховної діяльності та цілі саморозвитку колективу. Отже, найбільш компетентний керівник здатний використовувати свій потенціал в колективі не лише ефективно, але й підвищувати цей потенціал за рахунок освоєння нововведень та професійного рівня.

Мета, яку ставить перед собою керівник закладу, говорить про його ціннісно-орієнтаційну зрілість та зрілість всього колективу, і тим самим говорить про ступінь готовності його членів докладати максимум зусиль заради досягнення високих результатів в діяльності освіти та сприяє саморозвитку цього ж колективу. Керівник, який очолює колектив з високим рівнем діяльності та який орієнтований на досягнення високих результатів в наслідок цієї діяльності, намагається, щоб всі його члени працювали з повною віддачею і переймалися не лише особистісними результатами, а і результатами діяльності закладу в цілому, орієнтуючись на високий рейтинг популярності серед закладів подібного рівня.

Виходячи з того, очевидно, що одним із найважливіших орієнтирів росту для закладу, є збереження та поступове підвищення його рейтингу. Щоб утримати співробітників, необхідно звернути увагу не лише на розміри заробітної плати, а й більшою мірою на корпоративну культуру, цінності духовного збагачення. За цих обставин головним завданням для керівника стає утримання персоналу та розвиток талантів, а це, у свою чергу, потребує розуміння стратегії розвитку закладу в цілому.

Вважаємо що, «вирощування» власних талантів, їх підтримка, розвиток, лінійне або кар'єрне просування, стає важливим для грамотного керівника, а ніж залучення співробітників зовні, у тому числі, талановитих членів колективу до складних проєктів, тим самим мотивує таку особистість до самозростання, самовизначення за рахунок отримання нового досвіду й підвищення професійної компетенції. Отже, керівник закладу, який цінує своїх співробітників, шукає зоряних професіоналів саме у своєму колективі та розвиває і примножує таланти серед персоналу, висококваліфікований, талановитий, досвідчений.

Сучасний керівник-менеджер є завжди пліч-о-пліч зі своєю командою, завжди готовий підтримати їх пропозиції, готовий створювати можливості для команди в реалізації їх планів. Керівник-лідер мінімізує ризики неефективності колективу, створює культурне середовище, де є право на дискусію, різні точки зору, полеміки.

В умовах ринкових відносин сучасний керівник впливає на організованість колективу, формує його відповідальне ставлення до виконання покладених на них обов'язків. Отже, говорячи про майстерність керівника, як організатора колективу, ми повинні розуміти його здатність сформувати раціональну структуру спільних дій і гнучко перебудовувати в змінних умовах сьогодення.

У сучасних вимогах новий керівник-менеджер повинен передбачати таку стратегічну рису як згуртованість. Згуртованість колективу – це характеристика, що відображає здатність колективу протистояти внутрішнім

і зовнішнім впливам, які негативно впливають на ефективність спільної діяльності. Вважаємо, що згуртованість є необхідним моментом стабільного функціонування та самого існування колективу (її відсутність неминуче призводить до деградації та розпаду), залежить від єдності орієнтацій, сумісності і потенційної стабільності колективу.

Система ціннісних орієнтацій, норм і правил поведінки, спільно виношених керівником та членами його колективу, називається в управлінні організаційною культурою. Виконуючи функцію інтеграції всіх працюючих в єдиному колективі, організаційна культура задає ролі та основні лінії поведінки, що регулюють діяльність і спілкування, взаємини співпраці та розподіл обов'язків, які застосовуються до себе та осіб, чия поведінка відхиляється від загальноприйнятих норм. Така культура колективу складається поступово, упродовж її практичної діяльності та взаємодії членів колективу.

Отже, кожен керівник закладу соціальної сфери володіє своєю організаційною культурою, а рівні її сформованості та форми прояву різноманітні і охоплюють широкий діапазон можливих типів його поведінки (як від зовнішніх ритуалів так і до морально-естетичного вибору), тому кожен член колективу мимоволі порівнює свої вчинки саме з цими нормами.

Таким чином, поведінка, що відповідає встановленим нормам, знаходить у колективі схвальне ставлення, і, навпаки, поведінка, що суперечить нормам, негативно оцінюється членами колективу. У результаті цього висока культура керівника позбавляє його від прийняття безлічі особистих рішень, є потужним інструментом мотивації: гордість за власну організацію, відчуття високого стилю життя і спілкування в колективі; дає високий заряд самоенергії та енергетичного зарядження колективу. Проведені за кордоном дослідження показали, що заклади, у яких були виявлені наявні цінності, норми і переконання (зазвичай виражені в девізах, якісних орієнтирах, ритуалах, правилах) - всі вони були процвітаючими та видатними у своїй галузі.

Керівник закладу вищої освіти може зробити прогноз відносно вмотивованості членів колективу на високі результати в поточній діяльності. Ймовірно, що тут він зіткнеться з розбіжністю з іншими оцінками членів колективу, облік яких передбачає узагальнену модель механізму мотивації. Зокрема, у поточній педагогічній діяльності вже відпрацьовані досить чіткі критерії якості результатів діяльності педагогів, це, у свою чергу, дозволяє їм адекватніше оцінювати труднощі професійних завдань та затрачені необхідні зусилля.

Отже, самооцінка кожного з членів колективу інколи буває досить високою. З огляду на це, можливо припустити, що досяжність будь-якого результату, що відноситься до поточної діяльності, члени колективу будуть оцінювати вище, ніж нововведення. Що стосується оцінки очікуваних наслідків того чи іншого варіанту поведінки, то тут неякісна робота може спричинити значно серйознішу напругу і певні санкції з боку керівництва. Конкретні умови кожного закладу дозволять керівнику оцінити, чи існують взагалі негативні наслідки неякісних поточних результатів діяльності і наскільки вони є серйозними.

Переважає більшість керівників закладів соціальної сфери задовольняється стереотипними поясненнями незацікавленості окремих членів колективу у високих професійних результатах діяльності і їх низькою заробітною платою. Низька заробітна плата, як ми бачимо сьогодні, може призводити до незадоволеності, але її підвищення не здатне в принципі вирішувати проблеми мотивації до продуктивної високоякісної праці.

Ми маємо передбачувати, що ціннісні орієнтації керівника, як характерні риси його майстерності, впливають на визначення цінностей колективу, норм, правил, які приймаються його членами і виступають регуляторами їх поведінки. Як показує практика, різні колективи майже в рівних умовах працюють з різною ефективністю. Більш розвинений колектив здатний досягати вищих результатів.

Мотиваційний менеджмент – система управління та стиль менеджменту, направлений на підтримку високої продуктивності кожного працівника в колективі, підвищення рівня лояльності та прихильності до закладу. Суть його в тому, як своїми словами та діями керівник зможе залучити колектив до пошуку рішень і отримання високих результатів. На практиці керівник повністю відповідає за застосування мотиваційного менеджменту.

Грамотний керівник соціального закладу формує щирю прихильність, спирається на цінності працівників і його мотиви, показує як через досягнення цілей колективу вони можуть досягти своєї мети. Мотиваційний менеджмент не просто стимулює працівника, він дає змогу постійно фокусувати персонал на цілях колективу, на показниках ефективності. Керівник соціального закладу, який використовує інструменти мотиваційного менеджменту, підвищує самосвідомість свого колективу і колектив працює більш автономно та віддано.

Для мотиваційного менеджменту керівник повинен:

- забезпечити кожному підлеглому атмосферу продуктивності, в якій людині хочеться працювати, в яку їй хочеться повертатися і залишатися в ній якомога довше;
- розуміти справжні мотиви підлеглих, що спонукають їх до праці, виявляти ці мотиви, навіть якщо вони не помітні для самого працівника, показувати, як за допомогою колективу він може задовольнити свої потреби та бажання;
- управляти персоналом, усвідомлюючи важливість індивідуальної та гнучкої мотивації, використовувати весь діапазон стимулів, які є в його розпорядженні. Для цього йому в край необхідно розвивати креативність і творчий підхід до управління.

Мета співробітників закладу чи установи, аби керівник був справжнім менеджером, якого держава наймає, щоб управляти закладом вищої освіти, і може вимагати від нього певних показників якості.

Розглядаючи тему мотиваційного менеджменту ми спробували з'ясувати, чому на одні й ті самі мотиваційні стимули керівники реагують по різному, чому один керівник щиро радіє похвальній грамоті, а інший тільки скептично посміхається, бо вважає, що «хороше слово на хліб не намажеш»?

Щоб правильно розуміти, що мотивує керівника до діяльності, залученості і тривалої роботи в колективі, важливо сфокусувати увагу на трьох компонентах, з яких складається формула мотиваційного впливу.

І перший з них – це цілі мотиваційного впливу. Ми позначили цей компонент аббревіатурою БРМ – Бути, Робити, Мати. Яким повинен Бути працівник, тобто якими якостями повинен він володіти для того, щоб він міг Робити свою роботу, виконувати свої завдання та функції належним чином для того, щоб Мати, отримувати запланований, очікуваний результат своєї діяльності.

Тобто ми застосовуємо мотиваційний вплив на керівника для того, щоб він продемонстрував зміни, або закріпив успіхи в таких трьох напрямках:

- Характеристики та якості – пунктуальність, залученість, орієнтація на результат, проактивність тощо;
- Поведінка – вчасний прихід на роботу, здійснення певної кількості дзвінків, підготовка комерційних пропозицій тощо;
- Результат – кількість нових співробітників, індекс залученості, відсоток допущених помилок, дотримання термінів тощо.

Мотивація заради мотивації – справа безглузда й марна, яка до того ж потребує витрат.

Другий компонент – мотиви людини, на яку здійснюватиметься мотиваційний вплив.

Мотив вважаємо внутрішніми імпульсами, потребами і бажання працюючих. Кожен з нас унікальний за своєю природою мотивації, наші мотиви і потреби сформовані в унікальному середовищі, тому «конвеєрний» підхід до мотивації потребує значних витрат і мало ефективний в управлінні. Спектр мотивів і потреб не такий різноманітний, як здається, а ось поєднання

мотивів та їх актуалізація в кожного свої, як відбиток пальців, або генетичний код.

Що ж мотивує людей до діяльності? Пропонуємо розглянути 12-факторну модель мотивації, яку описали Шейла Річі та Пітер Мартін. Вони виділили 12 мотиваційних факторів [23]:

1. Потреба у високій заробітній платі та матеріальній винагороді, бажання мати роботу з хорошим набором пільг і надбавок. Ця потреба змінюється в процесі трудової діяльності - збільшення витрат обумовлює посилення цієї потреби. Наприклад, наявність боргів, нові сімейні обставини, додаткові фінансові зобов'язання.

2. Потреба в хороших умовах роботи і комфортному оточенні.

3. Потреба в чіткій структуризації роботи, у наявності зворотного зв'язку та інформації, що дає змогу роботи висновки про результати своєї роботи. Тобто йдеться про потребу в управлінні та визначеності, яка може бути індикатором стресу, або занепокоєння і може збільшуватися або зменшуватися, коли людина стикається із серйозними змінами у своєму особистому житті або на роботі.

4. Потреба в соціальних контактах, спілкуванні з широким колом людей, хороших стосунках з колегами. Це – показник прагнення працювати з іншими людьми, яке не слід плутати з тим, наскільки добре людина ставиться до колег. Низьке значення цього фактора зовсім не означає, що людина недостатньо соціально адаптована.

5. Потреби формувати і підтримувати довгострокові стабільні взаємини, невелика кількість колег по роботі, близькі щирі стосунки з ними. Як і в попередньому випадку, низьке значення цього фактора не свідчить про слабку соціальну адаптацію та відсутність соціальних навиків, але тут йдеться про потребу в більш тісних контактах з іншими. Часто цей фактор корелюється з бажанням перебувати в близьких стосунках саме з керівником.

6. Потреба у визнанні, у цінуванні оточуючими заслуг, досягнень і успіхів людини. Цей показник вказує на симпатії до інших і хороші соціальні взаємини.

7. Потреба ставити для себе складні амбітні цілі й досягати їх. Це – показник потреби досягати поставлених цілей і бути самомотивованим.

8. Потреба у впливовості і владі, прагнення управляти іншими, наполегливе прагнення до конкуренції та впливу. Це – показник конкурентної наполегливості, оскільки передбачає обов'язкове порівняння себе з іншими і вплив на них.

9. Потреба в різноманітності, змінах і стимуляції, прагнення уникати рутини. Свідчить про тенденцію завжди перебувати в стані піднесення, готовність діяти, прагнення до змін.

10. Потреба бути креативним, відкритим для нових ідей, аналізувати і думати. Цей показник свідчить про допитливість, цікавість і нетривіальне мислення. Але ідеї, які вносить і до яких прагне працівник не обов'язково будуть правильними чи прийнятними.

11. Потреба в особистісному розвитку. Це-показник прагнення до самостійності, незалежності та самовдосконалення.

12. Потреба у відчутті своєї необхідності, у цікавій суспільно-корисній роботі. Це – показник потреби в роботі, наповненій сенсом і значенням, з елементом суспільної користі.

Як правило, фактор 1–5 є досить динамічними, рівень їх актуалізації змінюється залежно від зовнішніх обставин, а 6–12 фактори стабільні, оскільки ґрунтуються не на впливі зовнішніх умов, а на внутрішніх цінностях людини.

Третій компонент – стимул, який ми підбираємо для впливу, а точніше набір стимулів. Підбираючи стимули, дуже важливо прогнозувати й враховувати інтенсивність їх застосування до працівника. Однією з поширених помилок в управлінні мотивацією є ситуація, коли ми

використовуємо всі наявні стимули за принципом «все й одразу». Цим ми позбавляємо себе можливості подальшого мотиваційного впливу.

Формула мотиваційного впливу виглядає так: Мотив \times Стимул = БРМ. Звернемо увагу на те, що між мотивом і стимулом стоїть знак множення, тобто якщо один з множників дорівнює нулю, то і в результаті отримаємо нуль.

Дослідження мотивів працівника є першим, що робить керівник, коли людина приходить на роботу. Потім відстежуються зміни в мотивації протягом усього терміну співпраці, керівник ретельно стежить за індикаторами зміни мотивів, проводить мотиваційні розмови, щоб уточнити мотиваційну карту і зрозуміти які стимули може використовувати. Якщо не має потрібних стимулів, то керівнику вкрай важко задовольнити потреби працівників. Незадоволення наростає, а мотивація до роботи знижується.

Генерування стимулів вимагає від керівників хороших творчих здібностей, гнучкості і вміння виходити за рамки. На нашу думку, якщо керівник не може підібрати стимули до мотивів підлеглого, то питання не в ресурсах, а в лінощах і відсутності фантазії, а якщо дивитися глибше - у відсутності особистої мотивації бути ефективним лідером, зберегти свій колектив, залучити його до роботи.

Мотивацію і стимулювання підлеглих можна охарактеризувати двома завданнями: стимулювати продуктивність та ефективність працівника шляхом впливу на актуальні мотиви і потреби; усувати демотиватори, тобто фактори, які заважають працювати і знижують внутрішню мотивацію до роботи.

Для дослідження мотивів і виявлення демотиваторів керівник закладу соціальної сфери може використовувати такі інструменти: опитувальники і тести; спостереження; мотиваційну розмову (частіше запитувати в співробітника, наскільки він задоволений роботою, колективом, керівником).

Виходячи з цього, констатуємо, що ціннісні якості керівника закладу, так і його підлеглих, спрямовані на загальну працю заради подальшого

розвитку закладу.

Отже, мотив – це спонукання волі і розуміння почуття, що спонукає діяти, а мотивація – це сила мотиву і стимулу. У змісті управлінської діяльності під мотивацією ми маємо на увазі стимули, які організують одного працівника або групу працівників, які повністю віддаються в роботу. До того ж це відбувається непримушено, на благо установи або для реалізації справжніх програм.

У програмі Ф.Хайдера відзначаються такі вимоги до методики зміни мотивів: ставити реалістичні, але високі цілі; знати свої сильні та слабкі властивості; вірити в ефективність власної діяльності; визначати форми поведінки, які дозволять досягати власні наявні цілі; отримувати зворотний зв'язок впродовж досягнення мети; брати на себе відповідальність за їх дії і наслідки та нести відповідальність за дії інших.

Як відзначає Торенс Мітчелл: «у нашому суспільстві фізіологічні потреби і потреба в безпеці грають відносно незначну роль для більшості людей. Тільки дійсно безправні і найбільш бідні шари населення керуються цими потребами нижчих рівнів. Звідси випливає очевидний для теоретиків систем керування висновок про те, що потреби вищих рівнів можуть слугувати кращими мотивуючими факторами, чим потреби нижніх рівнів. Цей факт підтверджується дослідниками, що проводили опитування працівників про мотиви їхньої діяльності».

Отже, керівникам, для мотивування людей з потребою успіху, потрібно ставити їм завдання з помірним ступенем ризику або можливістю невдач, делегувати їм достатні повноваження для того, щоб розв'язати ініціативу у вирішенні поставленого завдання, регулярно і конкретно заохочувати їх відповідно до досягнутих результатів.

Мотивація на підставі потреби Макклелланда схожа з мотивацією за Маслоу. Такі керівники зацікавлені у налагодженні відносин в колективі та наданні допомоги іншим [32].

Керівник з добре розвинутою ціннісною орієнтацією буде перейматися

роботою, яка буде давати йому значні можливості щодо спілкування, упродовж якого він повинен зберегти атмосферу, яка не буде обмежувати міжособистісні відносини і контакти. Він також може забезпечити у підлеглих задоволення від ціннісних орієнтацій, приділяти їм більше уваги і інколи збирати їх в окрему групу.

Важливою формою людського спілкування є культура мовлення і культура спілкування. Культура спілкування є неможливою без високої культури мови керівника та без володіння мистецтвом мовлення. Серед різноманітних рис і факторів, якими всебічно і гармонійно характеризується розвинена особа, важливого значення, особливо для керівника, приділяє естетична або художня культура [70].

Естетичне виховання, також як і культуру, взагалі, не слід ототожнювати із отриманою освітою – можливо бути освіченою, але невихованою людиною, тому що вихованість і освіченість – це абсолютно різні концепти. Вихованість людини з'являється в її діях та вчинках, свідчить про її моральність, про те, що знання не лише освоєні, але й стали внутрішніми її переконаннями і увійшли до звички.

Вагоме місце в естетичній освіті займає формування культури почуттів людини, яке проводиться шляхом емоційного впливу, сприяє формуванню навичок і звичок високої етики та поведінки. Отже, естетична культура – це невід'ємна частина загальної культури керівника, відповідне вираження його інтелекту, освіченості і вихованості. Обов'язковою вимогою до сучасного керівника, є розвиток такої культури, він постійно повинен виховувати в собі естетичні смаки та дивитися на навколишню реальність і процеси, що у ній відбуваються. Саме такий керівник і буде по-справжньому оцінений в цій ролі у діяльності колективу.

Дуже важливим є аспект професійної придатності будь-якого керівника – правова культура, знання ним юридичних основ управління. Передусім це стосується трудового законодавства та відповідних нормативних документів, це в свою чергу регулює працю співробітників закладу, здатність у кожному

окремому випадку обрати з Кодексу законів про працю найбільш ефективні засоби для впливу на підлеглих, оскільки означає для установи робочу атмосферу. Приймаючи рішення щодо працевлаштування і звільнення з посад, які обіймають працівники, управлінець у своїй роботі керується правовими нормами. Перш за все щоб прийняти рішення в кожному окремому випадку, керівник глибоко аналізує ситуацію, що вже склалася [46].

Культура управління в колективі відображається в цінностях, традиціях, правилах, нормах та принципах взаємодії. Вона задає ритм і визначає закони, за якими персонал організовує свою життєдіяльність. Культура управління формується поступово, і її законодавцем, усвідомлює він це чи ні, завжди виступає власник. Його бачення світу, уявлення про добро та зло, бажане й допустиме, лягає в основу управління людьми.

Наведемо три базові відмінності, які слід враховувати під час культурного управління:

- поважай і вивчай їх мотиви, інтереси, бажання, вибір, а не нарікай і осуджуй за те, що «вони» інші (невмотивовані, байдужі, незацікавлені);
- пропонуй і навчай, а не маніпулуй і заганяй у кут. Часи утримування персоналу страхом на роботі минули;
- вирощуй і утримуй своїх, а не задовольняй своє почуття гордості шляхом звільнення незгодних. Нові кадри хочуть змінювати старий світ, і стара культура жорсткого авторитарного управління не виняток. Показове звільнення дійсно хорошого фахівця, нехай навіть такого, який відкрито висловлює свою незгоду з якогось питання, швидше за все призведе до демотивації всіх інших, ніж покаже приклад, мовляв, «всі там опиняться». Опиняться, але з власної волі й ненадовго.

Нове покоління приходить зі своїми цінностями. Ми увійшли в епоху користування, в столітнє життя, яке передбачає постійну зміну в навчичках і кар'єрному зростанні. Молодим керівникам потрібна нова культура

управління. Поважай і вивчай, пропонуй і навчай, вирощуй і утримуй своїх, це далеко не всі закони нового культурного управління.

Управлінська культура керівництва, саме закладів освіти, має спеціальні особливі характеристики і розглядається в іншому контексті, зважаючи на певну специфіку їх роботи: управлінська культура людей, зайнятих у сфері освіти, є частиною їхньої професійно-педагогічної культури.

Адміністративна культура керівництва, точно установи освіти, має спеціальні описи упевнені і що-небудь досліджується в іншому контексті, зважаючи на певну специфіку їх роботи.

Отже, управлінська культура – багатосторонній концепт і досліджувати її потрібно також з різних позицій. Правомірно дослідити управлінську культуру як знання, мати теорію раціональної організації роботи апарату управління, прищеплювати йому найбільш ефективні засоби, форми і методи праці, розкриття ролі культурного елементу у ньому.

Складові ціннісної орієнтації людини до діяльності розуміються як сукупність рушійних сил, що спонукають її до здійснення певних дій. Внаслідок цього ціннісні орієнтації виступають найважливішим фактором, який регулює дії керівника. Ці сили знаходяться зовні й всередині людини і примушують її усвідомлено або ж не усвідомлено скоювати деякі вчинки.

Таким чином, проблема ціннісних орієнтацій в управлінській діяльності закладу соціальної сфери носить комплексний характер. Вона передбачає низку заходів заради вирішення цієї проблеми.

Висновки до II розділу

Аналіз результатів дослідження показав, що проблема ціннісної компетентності суб'єкта управлінської діяльності перебуває у стані реформування сучасної теорії і практики управління. Досконалість діяльності керівництва закладів вищої освіти в професійній сфері є провідним напрямком функціонування системи підвищення кваліфікації фахівців та керівників освіти.

Можемо зазначити, що ціннісні орієнтації керівника закладу соціальної сфери виступають найважливішими факторами, які регулюють його дії. До основного змісту ціннісних орієнтацій керівника належать наступні: правові, політичні, філософські, естетичні, моральні релігійні переконання, глибокі і стійкі прихильності, непохитні принципи поведінки.

Вивчення проблеми дослідження навело нас на думку, що ціннісні орієнтації керівника закладу соціальної сфери виступають ознакою зрілості його особистості, показником ступеня його соціальності.

Обґрунтованим є те, що цінності мають велике значення у структурі закладу соціальної сфери. Ми їх досліджуємо як необхідний внутрішній і зовнішній чинник, без якого сам процес управління просто неможливий. Вони здійснюють прямий вплив на систему цінностей керівника, його соціальний статус, систему спонукання, забезпечуючи зацікавленість в досягненні позитивних результатів. Ці цінності виступають попереду тих чинників, які визначають особу і пізнавальну компетентність керівника.

Найбільш компетентний керівник закладу здатний використовувати свій потенціал в колективі не лише ефективно, але й підвищувати цей потенціал за рахунок освоєння нововведень та професійного рівня. Головним завданням для керівника стає утримання персоналу та розвиток талантів, а це, у свою чергу, потребує розуміння стратегії розвитку закладу в цілому.

Проаналізувавши управлінську діяльність керівника закладу соціальної сфери можна зазначити, що він володіє організаційною культурою, культурою мовлення і спілкування, естетичною культурою, правовою культурою та управлінською культурою. Розглядаючи управлінську культуру, ми можемо сказати, що це - знання і володіння теорією раціональної організації роботи апарату управління, прищеплення йому найбільш ефективних форм та методів праці, засобів та розкриття ролі культурного елементу в ньому.

Таким чином, ціннісні орієнтації керівника як характерна риса його майстерності, впливають на визначення цінностей колективу, норм, правил,

які приймаються його членами і служать регуляторами їх поведінки. Як показує практика, різні колективи майже в рівних умовах працюють з різною ефективністю. Більш розвинений колектив здатний досягати вищих результатів.

Отже, керівникам, для мотивування людей з потребою успіху, потрібно ставити до них завдання з помірним ступенем ризику або можливістю невдач, щоб делегувати до них достатні повноваження для того, щоб розв'язати ініціативу в рішенні конкретно поставленої задачі, щоб регулярно заохочувати їх відповідно до досягнутого результату.

РОЗДІЛ III

ТЕОРЕТИЧНЕ ОБГРУНТУВАННЯ МОДЕЛІ ЦІННІСНОЇ ОРІЄНТАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ СОЦІАЛЬНОЇ СФЕРИ

3.1. Модель ціннісної орієнтації управлінській діяльності сучасного керівника закладу соціальної сфери: загальна характеристика

Світ швидко змінюється, змінюються технології, відповідно змінюватися має й роль керівника закладу соціальної сфери. У керівника сьогодні доволі відповідальна роль – формувати культуру та допомагати людям ставати носіями корпоративних цінностей. Керівник є обличчям закладу, носієм цінностей і бренду: якщо раніше роль керівника обмежувалася внутрішнім середовищем у закладі, то зараз вона розповсюджується і на зовнішні зв'язки. Від керівника нової генерації вимагається відчуття першості інтересів закладу перед власними, готовність до роботи в нових умовах, орієнтація на пошук шляхів щодо підвищення професійної компетентності в управлінській діяльності, пошуку підходів до професійного зростання.

За останні роки відбулися найзначніші зміни у сфері управління закладами соціальної сфери, концептуально змінилася роль і відповідальність керівника-лідера. Ця фундаментальна зміна, правда поки що в Україні - швидше за все концепція, а ніж реальна трансформація змісту управлінської діяльності керівника. Проте стратегія часу вказує на найближчі зміни, які мають відбутися в підходах до людини і розумінні її ролі в організації та професії в житті.

Сьогодні, за умов поступового провадження реформ в освіті, в управлінні закладу вищої освіти необхідно об'єктивно підходити до управлінців, які мають талант і можливий потенціал в управлінській діяльності, але не можуть швидко пристосуватися до нових цінностей ринкового суспільства. Сучасний керівник закладу повинен бути своєрідним

менеджером, який здатний проявляти гнучкість до інновацій, професіоналізм, чітко і якісно виконувати свої функціональні обов'язки, адже від цього залежить імідж закладу.

Нині повинні працювати керівні кадри, які переймаються національною ідеєю виведення країни на високий рівень європейських стандартів, поєднуючи новаторський, послідовно-демократичний характер з орієнтацією на роботу в умовах ринку, та які спроможні по-новому мислити й управляти, з новим рівнем загальної політичної й управлінської культури.

У науковій літературі знаходимо чимало досліджень щодо формування ціннісних орієнтацій керівника закладу соціальної сфери, а також розуміння того, яким складним є процес отримання й використання педагогічних, психолого-педагогічних, соціокультурних, професійних та методичних знань: складових формування цінностей, які необхідні у здійсненні управлінської діяльності та творчого використання умінь; володіння технологіями, плануванням та управлінням навчально-виховної діяльністю.

Для оптимальної реалізації завдань у системі управління закладом соціальної сфери потрібно мати чітку науково-теоретичну основу для розробки структурної моделі ціннісної орієнтації управлінської діяльності керівника закладу освіти. З метою достовірності, доцільності та практичності розробленої моделі, ми використовували метод моделювання, як ключовий засіб отримання інформації про ціннісні орієнтації управлінської діяльності керівника закладу соціальної сфери внаслідок впливу на нього освітньої системи.

Немає жодного сумніву, що особисті риси керівника, як у дзеркалі, відображаються в стилі його роботи. Найважливішими рисами керівника закладу, на наш погляд є: організаторські здібності; почуття відповідальності; принциповість; вимогливість, яка має бути поєднана з гуманізмом, добротою, людяністю; справедливість як поєднання доброти і правосуддя; підпорядкованість особистих інтересів інтересам справи; новаторство, винахідливість, інноваційний підхід; здатність самотійно йти

до поставлених мети, мати й вмiти вiдстоювати власну думку; гнучкiсть (не в розумiннi безпринципностi, а як здатнiсть враховувати обставини, що змiнюються; рiзнi характери й манеру поведiнки людей); стриманiсть – умiння контролювати свою поведiнку, володiти собою; доброзичливiсть, великодушнiсть, умiння вибачати; вiдсутнiсть поганих звичок; звичка постiйно слiдкувати за своєю зовнiшнiстю; оптимiзм (оптимiстично налаштований керiвник сприяє покращанню у всiх настрою, викликає бажання працювати).

Багато спецiалiстiв подiляють думку про те, що вiдсутнiсть яскраво виражених здiбностей може бути компенсована розвитком iнших важливих професiйних якостей – працелюбства, чесного i серйозного ставлення до своїх обов'язкiв, систематичної та постiйної роботи над собою. Але ми, при створеннi структури концептуальної моделi керiвника цiннiсної орієнтацiї, передбачаємо визначатися трьома взаємопов'язаними складовими, якi стосуються особистостi дiяльностi керiвника закладу та якi пов'язанi з дiяльнiстю колективу. Перша з них орієнтована на розвиток морально-психологiчних якостей особистостi, друга складова – на розвиток iндивiдуально-особистiсних якостей, а третя – на професiйно-органiзацiйнi якостi керiвника.

До морально-психологiчних цiнностей ми вiдносимо: прагнення до самовдосконалення; готовнiсть до переосмислення змісту управлiнської дiяльностi; справедливiсть; незлопам'ятнiсть; розвиток управлiнського мислення; готовнiсть до прийняття й використання нових управлiнських технологiй; повага до людей; чеснiсть; сумлiннiсть; поряднiсть та iн.

До розвитку iндивiдуально-особистiсних якостей вiдносимо: умiння впроваджувати в дiяльностi новi iдеї; умiння впливати на органiзацiйнi процеси вiд iменi закладу та їх членiв; турбуватися за iнших; мати широкий загальний свiтогляд та iн.

До професiйно-органiзацiйних якостей керiвника належать: чiткiсть; рiшучiсть; гнучкiсть; послiдовнiсть; вмiння контролювати; знання теорiї

управління; наполегливість у вирішенні питань; вміння будувати стосунки на довірі; прагнення здійснювати позитивні зміни; вміння слухати; об'єктивність в оцінюванні; здатність приймати рішення; витриманість; вміння переконувати; формувати сприятливий психологічний клімат в колективі; вміння шукати нові оригінальні та нестандартні рішення; усвідомлення значення своєї праці; отримання задоволення від роботи та ін. Ці компоненти ціннісних орієнтацій пов'язані між собою й опосередковано впливають один на одного. Також цінності впливають на керівника та відображаються у його діяльності, коли від усвідомлення значущості своєї роботи виникає задоволення від неї, а також відчуття поваги з боку вищого керівництва, перспектива професійного зростання, доброзичливе ставлення з боку колективу, бажання творчо працювати. Також від компонентного складу системи цінностей та принципів їх організації залежить ефективність та якість управлінського процесу. Інакше кажучи, освітнє середовище є тим зовнішнім фактором, від якого залежить культура управління керівника закладу вищою освітою і ефективність процесу формування творчого, креативного мислення керівника на всіх етапах і рівнях.

Слід зауважити, що ціннісні орієнтації мають велике значення у структурі моделі управлінської діяльності керівника закладу. Ми розглядаємо їх як необхідний зовнішній та внутрішній фактор, без якого сам процес управління просто неможливий; так як за їхньої допомоги здійснюється безпосередній вплив на систему особистісних цінностей керівника, його соціальний статус, систему мотивації, забезпечуючи зацікавленість у досягненні позитивних результатів.

Отже, ціннісні орієнтації є ядром будь-якої управлінської діяльності керівника і саме вони визначають особливості взаємодії всього колективу, мотиваційне спонукання до діяльності, впливають на створення умов праці, загального корпоративного духу в цілому.

У діяльності керівника також може бути і протилежне, а саме: цілковита внутрішня таємничість. Деякі керівники саме на таємничості будують свою

діяльність і завдяки цьому створюється «імідж» всесильного керівника, який знає все, що відбувається навколо нього, тримає в руках долю кожного члена колективу, йому притаманні черствість та байдужість до проблем інших; відсутність почуття гумору, але це перш за все «феодальний», а не сучасний демократичний стиль (постійно напружена атмосфера) [71].

Таким чином, ми акцентуємо увагу на тому, що керівники в своїй роботі повинні починати з головного – з цінностей. Заклад з гарними цінностями має сильний бренд та, як магніт, притягує до себе людей з певною культурою. Якщо цінності збігаються, то людина, чи колектив пройдуть з керівником будь які зміни, що відбуваються. Ми вважаємо, що керівник в управлінській діяльності закладу соціальної сфери може використовувати (повинен знати, вміти, виконувати) наступні інструменти управління:

- розуміти основи теорії мотивації;
- визначати мотиваційний профіль працівника та складати карту мотиваторів;
- усвідомлювати потреби і генерувати під них стимули;
- відстежувати зміни мотивів і бути уважними до індикаторів таких змін;
- проводити мотиваційні бесіди;
- формувати і доносити до працівника плани роботи і цілі колективу, припинити думати за членів колективу, дозволити їм самостійно приймати рішення;
- давати якісний зворотний зв'язок, щиро хвалити на людях і критикувати віч-на-віч;
- розвивати і навчати працівників, делегувати їм повноваження;
- залучати кожного працівника і колектив до вирішення завдань та проблем, що виникають у ході їх виконання;
- проводити неформальні заходи;
- самому бути прикладом залученості та продуктивності.

Гарний керівник, як менеджер закладу може і повинен стати успішним лідером. Найчастіше, менеджер і лідер справді є різними типами

особистості, хоча практика ефективного лідерства (з досвіду різних країн) у закладах чи то установах доводить, що менеджер може і повинен стати успішним лідером. Тим паче, що сьогоdnішній мінливий світ вимагає дедалі більше гнучкості, творчості, нестандартності у вирішення завдань і примушує все більше уваги приділяти здібностям менеджерів будувати щирі відкриті стосунки з колегами та клієнтами, переконувати та надихати підлеглих.

Але ми все ж таки приходимо до висновку, що саме «цінності» тримають колективи разом у різні часи. Не так важко пережити складні часи, як перемоги, тому що колектив часто втрачає своїх людей саме тоді, коли цілі досягнуто, а переможці «раптом одягають корону».

Розвиток ціннісної орієнтації відбувається через зміну і розширення кола діяльності, що перетворює предметну діяльність. Розширення діапазону мотивів управлінської діяльності веде до перегляду або до поновлення системи цінностей.

При створенні моделі ціннісної орієнтації управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти ми передбачили використання деяких методик. Так, нами була використана найбільш розповсюджена в наш час методика «Ціннісні орієнтації», розроблена Мілтоном Рокичем, як методика вивчення ціннісних орієнтацій особистості, як методика, що спрямована на вивчення ціннісно-мотиваційної сфери людини і заснована на прямому ранжируванні списку цінностей. Обрання цієї методики ми пояснюємо тим, що система ціннісних орієнтацій визначає змістовну сторону спрямованості особистості і складає основу її відносин до навколишнього світу, до інших людей, до себе самої; основу світогляду і ядро мотивації життєвої активності, основу життєвої концепції і «філософії життя».

М. Рокич розрізняє два класи цінностей:

– термінальні (цінності-цілі) – переконання в тому, що кінцева мета індивідуального існування варта того, щоб до неї прагнути;

– інструментальні (цінності-засоби) – переконання в тому, що будь-який образ дій та риси особистості є більш переконливими в різних ситуаціях. Інструментальні цінності можуть групуватися в етичні цінності, цінності спілкування, цінності справи; індивідуалістичні і конформістські цінності, альтруїстичні цінності; цінності самоствердження і цінності прийняття інших осіб та ін. Це далеко не всі можливості суб'єктивного структурування системи ціннісних орієнтацій.

Процедура проведення тестування полягає в тому, що респонденту надаються два списки цінностей (по 18 у кожному), або на аркушах паперу, або на картках (18 карток). Прописані цінності визначаються як базові принципи, якими випробуваний керується в житті. Респонденти мали уважно вивчити опитувані списки і обрати ту цінність, яка для них найбільш значуща. У даних списках випробуваний присвоює кожній цінності ранговий номер, а картки розкладає по рівню значущості (особисто для нього). Тож найбільш значима для випробуваного цінність займає перше місце, найменш важлива залишається на останньому місці. Таким чином, було запропоновано проранжувати всі цінності. Домінуюча спрямованість ціннісних орієнтацій людини фіксується як займана нею життєва позиція, яка визначається по критеріях рівня залученості в сферу праці, в родинно-побутову і дозвілльєву активність. Якісний аналіз результатів дослідження дає можливість оцінити життєві ідеали, ієрархію життєвих цілей, цінностей засобів і уявлень про норми поведінки, яку людина розглядає як еталон.

Респондентами стали співробітники Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя та Ніжинського педагогічного обласного ліцею Чернігівської обласної ради. Вони отримали картки з рядом питань і надали на них відповіді виділяючи, на їх думку, три головні притаманні риси «умовному» керівнику, використовуючи метод ранжування.

У дослідженні взяли участь 34 особи, з них 12 осіб – керівники різного рівня та 22 – підлеглі працівники. У віці до 45 років – 5 чол. (14,7%) досліджуваних, 45 - 50 років – 14 чол. (41,2%), 51 - 55 років – 11 чол. (32,4%),

56 - 65 років – 4 чол. (11,7%); із них жіночої статі – 22 (64,8%), чоловічої – 12 чол. (35,2%), серед яких 4 чол. (11,8%) – неодружені/незаміжні, 30 чол. (88,2%) – одружені/заміжні; зі стажем роботи на керівній посаді до 5 років – 2 чол. (16,6%), від 6 до 10 років – 5 чол. (41,7%), понад 10 років – 5 чол. (41,7 %) досліджуваних; зі стажем роботи у закладі до 10 років – 4 чол. (18,2%), понад 10 років – 18 чол. (81,8%).

За методикою Рокича керівникам закладу різного рівню на початку анкетування ми надали списки термінальних (ТЦ), а потім – інструментальних цінностей (ІЦ). За результатами дослідження, найбільш важливими термінальними цінностями керівників виявилися переважно конкретні та індивідуально-орієнтовані цінності: життєва мудрість (зрілість суджень і здоровий глузд, життєвий досвід) – 10%, здоров'я (фізичне і психічне) 10%, цікава робота, краса природи та мистецтва (переживання прекрасного у природі і у мистецтві) – 7%, суспільне покликання (повага оточуючих, колективу) – 15%, продуктивне життя (максимально повне використання своїх можливостей, сил, здібностей) – 21%, свобода (самостійність, незалежність у судженнях і вчинках) – 22%, творчість (можливість творчої діяльності) – 15%. Проте, найбільш важливими цінностями виявилися розвиток (робота над собою, постійне фізичне і духовне вдосконалення) – 58,3% та впевненість у собі (внутрішня гармонія, свобода від внутрішніх протиріч, сумнівів) – 37%.

Менш важливими термінальними цінностями (ТЦ) керівників стали переважно абстрактні уявлення, які орієнтовані на пізнання (можливість розширення своєї освіти, світогляду, загальної культури, інтелектуальний розвиток), щастя інших (добробут, розвиток і вдосконалення інших людей, усього народу, людства загалом) на свободу (коли присутня самостійність, незалежність у судженнях і вчинках).

Щодо інструментальних цінностей, то з 18 позицій було обрано – 15. Найбільш вагомими інструментальними цінностями (ІЦ) керівників за нашим дослідженням виявилися переважно наступні: ефективність у справах

(працьовитість, продуктивність у роботі); тверда воля (вміння долати труднощі, вміння відстоювати свою точку зору), сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів; незалежність (здатність діяти самостійно, рішуче), освіченість (широта знань, висока загальна культура).

Найбільшу значимість серед інструментальних цінностей респонденти надали такій позиції як відповідальність (почуття обов'язку, вміння тримати своє слово) – 57 %.

Серед найменш вагомих інструментальних цінностей керівників були визначені – акуратність (охайність, вміння тримати в порядку речі, порядок у справах), непримиренність до недоліків у собі та широта поглядів (вміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інші смаки, звичаї).

Щодо соціально-демографічних чинників ціннісного самовизначення керівників у нашому дослідженні були зроблені заміри, які допомогли виявити статистично значущі відмінності у ціннісному самовизначенні керівників залежно від статі, віку, стажу роботи і сімейного стану.

Хочемо сказати, що методика Рокича є універсальною та зручною в проведенні обстеження й обробки результатів. Ми відмічаємо її гнучкість, яка дає можливість варіювати як стимулюючий матеріал (списки цінностей), так і інструкції. Ми проводили обстеження індивідуально, але дане тестування можливо проводити і з групою людей.

Проте, її недоліком можна вважати вплив соціальної бажаності, можливість бути нещирим у відповідях. Це можна пояснити тим, що в даному випадку присутній добровільний і анонімний характер тестування між дослідником та респондентом (випробуваним).

Для подолання зазначених недоліків і більш глибокого проникнення в систему ціннісних орієнтацій можливі зміни інструкцій, що дають додаткову діагностичну інформацію і дозволяють зробити більш обґрунтовані висновки.

Отримані результати по виявленню ціннісних орієнтацій важливі у профорієнтації співробітників при зміні професії або місця роботи, при

консультуванні щодо питань кар'єрного зростання; в процесі діагностики командної згуртованості (оскільки істотними ознаками командної роботи виступають загальні цілі, цінності і підходи до реалізації спільної діяльності), при діагностиці корпоративної культури, особливо глибинного її рівня, який включає приховані переконання, неусвідомлювані установки.

Таким чином, наше дослідження підтверджує, що система ціннісних орієнтацій особистості не є внутрішньою однорідною структурою. Позитивні полюса виділених факторів, на нашу думку, прямо відповідають ієрархії рівнів смислової сфери особистості. Різним методам діагностики індивідуальної системи цінностей присвячені роботи багатьох вітчизняних авторів, зокрема, Д. Леонтьєва, Л. Смирнова, Є. Дубовського, І. Сеніна, В. Г. Морогіна та ін.

Для того, щоб зрозуміти, які найбільш вагомі ціннісні орієнтації управлінської діяльності керівника ЗВО позитивно впливають на досягнення загальної мети співробітників у його процесі, нами було проведено опитування серед освітніх закладів, а саме серед керівників та членів колективу закладів освіти. Сама методика складається з опитувальника-бланку відповідей, в якому виділені низький «єгоцентричний» (відображає спрямованість на власну вигоду), «групоцентричний» (орієнтація на благо «своїх») і вищий «просоціальний» (спрямованість на загальне благо) рівні розвитку смислових систем. Така відповідність дозволяє говорити про те, що описані нами чинники також представляють собою рівні системи ціннісних орієнтацій особистості, які знаходяться в певній ієрархічній залежності і співвідпорядкованості. При цьому вищим рівнем є «альтруїстична спрямованість», або орієнтація на цінності максимальної самореалізації заради щастя всіх людей, а низьким - «звільнення від обмежень», тобто орієнтація на обумовлені фрустрацією «захисні» цінності.

Участь в опитуванні взяли 34 респонденти. За результатами їх опитування було з'ясовано, що для жінок-керівників більш важливими порівняно з чоловіками є такі цінності, як життєва мудрість, продуктивне

життя, сміливість у відстоюванні думки, чуйність (дбайливість) – 33,3%. Для керівників чоловічої статі більш важливими цінностями виявилися розвиток, творчість, терпимість – 66,7%.

Встановлено, що молодші керівники (до 45 років) – 33,3%, більше цінують здоров'я, ніж старші (46–55 років) – 66,7%. Ті, хто має невеликий стаж роботи (до 10 років) більше цінують незалежність (самостійність, рішучість) і менше – щасливе сімейне життя, чесність (правдивість, щирість), ніж їхні більш досвідчені колеги – 41,7%. Ті, хто пропрацював на керівній посаді до 5 років, менше цінує цікаву роботу – 16,7%.

У результаті отриманих даних щодо компетентності керівника в управлінській діяльності, на думку співробітників, керівнику мають бути притаманні такі риси: обізнаність в галузі своєї роботи (36,3%), керівник бажає й вміє зацікавити підлеглих своєю ідеєю щодо оптимізації розвитку закладу (27,2%); керівник у процесі управління користується сучасними нормативно-законодавчими документами (22,7%).

Наприклад провівши аналіз результатів опитування, можемо відзначити:

- що, риси, які найбільше подобаються співробітникам в управлінській діяльності керівника, – це толерантність (11), людяність (15), гнучкість (8), демократичність (2), далекоглядність (3), оперативність у прийнятті рішень (1);
- найважливішою рисою характеру, яка має бути в сучасного керівника-лідера, на думку колег, – критичність та самокритичність, вміння доводити до завершення всі ідеї, креативність, самостійність, жорсткість у відстоюванні прийняття рішень, справедливість, далекоглядність;
- не влаштовує співробітників у співпраці з керівництвом: надмірна завантаженість, коли одночасно доводиться виконувати декілька завдань, непорозуміння, різні точки зору на проблеми;
- найважчим у роботі свого керівника вважають: пошук компромісів, проявляти гнучкість у рамках обмежень та прогнозування ризиків.

На питання:

- «Щоб Ви порадили своєму керівнику в організації управлінської діяльності?» отримали такі відповіді: «уміло підбирати свою команду», «бути впевненим», «берегти здоров'я» та «підтримки колег»;
- «Що Ви вважаєте головним в управлінській діяльності керівника?» – «мати команду однодумців на шляху досягнення спільної мети», «йти в ногу з часом», «уміння брати відповідальність на себе», «цінувати кадри»;
- «Ваша думка стосовно місії керівника закладу?»: це – «архітектор», «організатор-менеджер», «переговорник», «сприяти розвитку та процвітанню закладу»;
- «Що на сьогодні є найскладнішим в управлінській діяльності керівника закладу?» – «змінність законів та їх дотримання»;
- «Наскільки важливим для керівника закладу є володіння майстерністю зміною ролей?»: «складність розуміння роботи кожного співробітника, оперативно реагувати на інновації у колективі».

Отже, ми можемо сказати, що більшість підлеглих вважають необхідними для керівника такий ряд ціннісних орієнтацій як толерантність, людяність, гнучкість, демократичність, далекоглядність (3), оперативність у прийнятті рішень (1); а також, критичність та самокритичність, вміння доводити до завершення всі ідеї, креативність, самостійність.

Оскільки, керівники безпосередньо реалізують реформи, що здійснюються в освіті, мають забезпечити гнучкість у засвоєнні нових ідей та їх впровадження, ми вважаємо доцільним зорієнтувати такого керівника на самовизначення ціннісних особистостей.

Обробка опитувальників, які були розроблені для керівників, показала такі результати:

- на питання «Що Вам подобається у роботі на посаді керівника?» відповідали: «високий рівень відповідальності за результатами діяльності колективу», «задоволення від роботи», «живе спілкування з колегами та студентами», «постійних рух»;

- «Що допомагає Вам працювати найбільш ефективно?» – «дотримання термінів щодо виконання завдань», «чітке планування та раціональність», «бажання приносити користь», «самоорганізованість»;
- «Що Вам не подобається у роботі?» – типовими були наступні відповіді: «перевантаженість», «оплата праці», «недостатня організованість команди», «паперова робота»;
- «Які умови Вам необхідні для того, щоб ви могли працювали ще ефективніше?» – «команда однодумців», «наявність часу для відпочинку», «зменшення бюрократизму», «повна довіра керівництва».
- «Які умови Вам необхідні для того, щоб ви могли реалізуватися на 100 % у Вашій керівній команді?» - «розширення повноважень».
- «Що на Вашу думку, необхідно змінити Вам в собі, для того щоб Ваша команда працювала ефективніше?» - «вміти бачити і пізнавати свої помилки», «вміння дякувати за виконану роботу», «збільшити вимогливість» та «не вимагати від людини більше чим вона може».
- «Чого Ви очікуєте від своєї роботи на цій посаді особисто для себе?» – «подальшого самовдосконалення», «розвитку організаторських та комунікативних здібностей», «особистісного зростання».

Отримані результати проведеного дослідження були підставою для розроблення моделі ціннісних орієнтацій управлінської діяльності керівника ЗВО в оновлених умовах ринку праці. Виходячи з того, що модель керівника закладу вищої освіти (від лат. *modulus* – міра) – це його узагальнений професійний образ, який дозволяє отримати нові знання. Модель будується для того, щоб відобразити характеристичне об'єкту (елементи, взаємозв'язки, структурні та функціональні властивості), суттєві з точки зору мети дослідження. Отже моделювання пов'язане зі спрощенням прототипу, абстрагуванням від певних його властивостей, ознак.

Для практиків важливо прояснити структуру ціннісних орієнтацій людини, визначити їх провідні цінності, діагностувати суперечність або несуперечність професійних цінностей. За результатами тесту можна скласти

уявлення про закономірності індивідуальної системи ціннісних орієнтацій особи. Якщо закономірності виявити не вдається, то можна передбачити наявність у випробовуваного суперечливої системи цінностей (або нещирість відповідей). У такому разі краще повторити дослідження.

Хочемо зазначити, що сьогодення вимагає особливого підходу до підготовки майбутніх керівників щодо управлінської діяльності. Сучасний керівник повинен знати систему, в якій він працює; систему, в яку входить об'єкт керівництва; систему, з якою вступає контакт об'єкт управління. Керівник повинен володіти методиками керівництва. Керівник повинен мати здібності, досвід, індивідуальні якості (сучасний світогляд, емоційність, стриманість, оптимізм).

Нині існує достатня кількість моделей керівника, які розробили спеціалісти, і при цьому включають професійні та особистісні якості. Виходячи з того що, модель об'єкту (рос. *модель*, англ. *model*, нім. *Modell* *n*, фр. *modèle*, від лат. *modulus* — «міра, аналог, зразок, взірець») — це відтворення чи відображення об'єкту, задуму, опису, що відображає ... певні властивості, ознаки, характеристики об'єкта дослідження чи відтворення (оригіналу).

Наша модель створена на практиці і її сутність полягає у визначенні ціннісних орієнтацій керівника управлінської діяльності, якими він має володіти, коли він виступає в ролі сучасного менеджера. За типом створена модель є дослідною, динамічною, інформаційною (у ній представлена сукупність інформації, що характеризує властивості об'єкту). Модель створювалася для того, щоб зрозуміти конкретні властивості керівника закладу як об'єкту дослідження і щоб спрогнозувати залежність об'єкта від зовнішніх та внутрішніх чинників що впливають на його формування. Цінності, потреби, інтереси та ідеали, які притаманні суспільству на певному етапі розвитку, виступають в ролі потенційних матеріалів, що у випадку інтеріоризації особистості можуть набути спонукальної сили і стати реально діючими мотивами.

У запропонованій нами моделі представлені основні ціннісні орієнтації, які впливають на управлінську діяльність керівника закладу. Вона фіксує, що рівень умотивованості людини на досягнення того чи іншого результату, буде визначатися тим, як він оцінює досяжність результату, очікувані наслідки при досягненні цього результату та корисність (привабливість) наслідків.

Модель «Ціннісні орієнтації керівника» (ЦОК) передбачає три компоненти – професійну спрямованість (предметно втілені цінності), особистісні якості (особистісні ідеали) та громадські ідеали (соціальні якості, ідеали). Вивчення та аналіз проблеми дослідження дає підстави для визначення того, що «цінність» як категорія, характеризується множинністю аспектів і форм існування. На підставі описаної нами структури ціннісних орієнтації особистості можна говорити про те, що в індивідуальній ціннісній системі представлені різні компоненти, які мають неоднакове значення в кожному конкретному випадку і по різному проявляються кожною особистістю [Дод.Н].

Проте, громадські ціннісні уявлення не можуть бути пізнані безпосередньо. Втіленням ціннісних ідеалів може виступати сам процес діяльності, або продукт цієї діяльності. Для соціуму значущими можуть бути або загальнолюдські «вічні» цінності (істина, краса, справедливість), або конкретно-історичні цінності великих соціальних груп (рівність, демократія, державність), або цінності малих референтних груп (успіх, достаток, майстерність, самовдосконалення). Цінності вкорінені впершу чергу в об'єктивному укладі суспільного буття даного конкретного соціуму і відображають практичний досвід життєдіяльності. Будь-яка соціальна спільність від сім'ї до людини – може виступати суб'єктом системи специфічних цінностей цієї спільності. Головне заключається в тому, що ціннісна єдність є запорукою і мірою згуртованості та успішного функціонування сім'ї, нації та інших формальних і неформальних груп. Наш погляд традиції, як форма цінностей, можуть здійснювати ціннісну

єдність сім'ї, нації, зберігати специфіку етносу – вони фіксують програму людських відносин і діяльності.

Особистісні цінності являють собою внутрішній світ особистості. Формуючись, як і потреби, в індивідуальному досвіді суб'єкта, особистісні цінності відбивають, однак, не стільки динамічні аспекти самого індивідуального досвіду, скільки аспекти соціального і загальнолюдського досвіду, що присвоюється індивідом. Особистісні цінності, як і соціальні цінності існують у формі ідеалів, тобто «Моделей належного» [47].

Відомо, що «цінність є характеристикою бажання, перевагу якого обґрунтовано з точки зору певних стандартів чи критеріїв - особистих або суспільних, як уявний зразок досконалості, норму, до якої слід прагнути як до кінцевої мети діяльності. При цьому критерії бажаного визначаються його сумісністю з цілями та спрямованістю розвитку як особистості, так і соціальних груп і соціокультурних систем».

Професійні цінності являють собою вміння впроваджувати інновації, знання теорій управлінської діяльності, виконання всіх функцій управлінської діяльності, знання законів суспільної взаємодії, знання основ господарської діяльності, високу працездатність, харизматичність, соціальну пристосованність.

Таким чином, функціональна роль цінностей пов'язана із самим фактом життя людини в суспільстві. Необхідність існування цінностей пояснюється наступним чином: «... без них життя суспільства було б неможливим; функціонування соціальної системи не могло б зберігати спрямованість на досягнення групових цілей; індивіди не могли б отримати від інших те, що їм потрібно в плані особистих і емоційних відносин; вони б також не відчували в собі необхідну міру порядку і спільності цілей».

Також, за результатами нашого дослідження виявлено, що на ціннісне самовизначення керівників, у сучасних реаліях українського суспільства, впливають вік керівника, його стать. Досвід роботи і сімейний стан керівника не мають такого впливового фактору на формування їхніх ціннісних

орієнтацій як попередні. Для керівників закладу соціальної сфери ціннісні орієнтації є одним з важливих аспектів професійного розвитку особистості, адже це є запорукою їх самореалізації у сфері керівника: такому керівнику притаманне підвищене прагнення до змін на шляху досягнення мети, поставленою колективом закладу; притаманні бажання зробити заклад відповідним до запитів часу.

Таким чином, функціональна роль цінностей пов'язана із самим фактом життя людини в суспільстві: кожна людина, що належить до якогось певного суспільству, в тій чи іншій мірі орієнтується на весь набір цінностей, яким вона характеризується, також, всі приналежні до одного соціокультурного середовища володіють одними і тими ж цінностями, хоча їх значущість в індивідуальній ієрархії може бути різною.

ВИСНОВКИ

На сьогодні демократичні перетворення в українському суспільстві пов'язані насамперед з розгортанням соціокультурних процесів, формуванням принципово нових соціальних відносин, зміною пріоритетів, коли на перший план виходить не держава чи певна соціальна спільнота, а людина. За цих умов актуалізується необхідність виховання людини творчої, здатної безперервно самовизначатися не тільки і не стільки за цілями діяльності, скільки за загальнолюдськими цінностями.

Доведено, що в умовах реформування освіти в Україні та зростання вимог до управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти виникають реальні протиріччя між потребами підвищення наукового рівня його діяльності та наявного розвитку досліджень з цієї проблеми. Такими протиріччями є: необхідність оновлення стратегічних цілей освіти, спрямованих на самокерований розвиток і відсутність відповідної підготовки керівників закладів; тенденція переходу від управління з використанням однобічного впливу до управління на основі взаємодії з використанням рефлексивного розвитку суб'єктів управління та недостатня розробленість відповідної технології; необхідність спрямованої самоорганізації діяльності керівників ЗВО щодо підвищення управлінського професіоналізму, яку можна організувати з урахуванням самоорганізаційних процесів.

Теоретичний аналіз наукових праць з питань ціннісних орієнтацій дає змогу стверджувати, що за своєю сутністю цінності завжди соціально значущі; ціннісні орієнтації набули висвітлення в працях І.Беха, М.Боришевського, Н.Дембицької, О.Киричука та інших. Соціально-психологічний напрям цієї проблеми розробляється Ю.Борисовою, Т.Вольфовською, І.Липським, Г.Золотухіним та іншими. У педагогічній науці проблема ціннісних орієнтацій розкривається в дослідженнях О.Бондаревської, В.Долженко, О.Картатих, Т.Кравченко. Вагомий внесок у

вивчення ціннісних орієнтацій внесли Н. Кирилов, І. Кон, В. Кузнецов, А. Мудрик та ін.

Аналіз стану дослідженості проблеми засвідчив, що поняття «управління» не викликає в середовищі дослідників однозначного тлумачення. Практика управління в різних сферах людської діяльності формувалася в стародавніх державах: Шумері, Македонії, Римі та інших.

Поняття «управління» в широкому значенні розглядається й у довідковій літературі як перетворення інформації про стан об'єкта в командну інформацію від суб'єкта; як цілеспрямований вплив на об'єкти заради досягнення кінцевої мети.

З'ясовано, що серед розмаїття поглядів, заслуговує на увагу визначення В.Афанасьєва: «Управління – це передовсім усвідомлена діяльність людини, і не просто діяльність, а той особливий її різновид, який пов'язаний із виробленням рішення, з організацією, спрямованою на втілення рішення в життя, з регулюванням системи відповідно до поставленої мети».

Визначено особливості управлінської діяльності керівника закладу соціальної сфери: результати праці керівників не підлягають прямому вимірюванню, а показники ефективності керівництва виражаються опосередковано в показниках діяльності керованих об'єктів; предметом управлінської діяльності у сфері управління виступають не матеріально-предметні елементи виробництва, а люди та інформація; діяльність у сфері управління висуває до керівника підвищені кваліфікаційні вимоги, оскільки низька якість управлінської діяльності може привести до низької продуктивності діяльності; зміст управлінської діяльності складається із різних видів діяльності та безлічі різноманітних операцій (робота з інформацією, прийняття рішень, планування, контроль т.інш.); творчий характер управлінської діяльності вимагає і знань, і досвіду, і інтуїції. Управлінська діяльність – це в певній мірі мистецтво.

Встановлено, що нормативно-правове забезпечення системи управління персоналом передбачає створення якісно нової системи

керівництва, побудованої на принципах демократичності, перспективності, компетентності; функціонування закладів вищої освіти залежить від контекстів першочергових завдань визначених у нормативно-правових документах держави; управління ЗВО у межах своїх повноважень здійснюється: Кабінетом Міністрів України; центральним органом виконавчої влади у сфері освіти і науки; галузевими державними органами, до сфери управління яких належать заклади вищої освіти; Національною академією наук України та національними галузевими академіями наук; засновниками закладів вищої освіти.

З'ясовано, що до основного змісту ціннісних орієнтацій керівника належать: правові і філософські, естетичні і моральні, релігійні й політичні переконання. Вони можуть бути глибокі і стійкі, непохитні, але завжди є об'єктом виховання і самовиховання. Ціннісні орієнтації керівника закладу завжди пов'язані з виконанням своїх професійних обов'язків, бажанням долучатися до вирішення проблем співробітників, бажанням проводити політику мотивації заради вирішення завдань та досягнення мети закладу. Керівнику закладу соціальної сфери та його заступникам, які декілька років підряд обіймали посаду управлінця, зазвичай інколи буває важко пристосуватися до нових ціннісних орієнтацій як в житті, як у суспільстві, так і в освіті.

Проаналізувавши управлінську діяльність керівника закладу соціальної сфери можна зазначити, що він має володіти комплексом ціннісних орієнтацій, а саме: організаційною культурою, культурою мовлення і спілкування, естетичною культурою, правовою культурою, управлінською культурою. Розглядаючи сутність цього комплексу, ми можемо сказати, що це володіння знаннями і теорією раціональної організації роботи апарату управління, структурними підрозділами колективу, прищеплення йому найбільш ефективних форм та методів праці, засобів та розкриття ролі культурного елементу в ньому. Таким чином, ціннісні орієнтації керівника, як характерна риса його майстерності, впливають на визначення цінностей

колективу, норм, правил, які приймаються його членами і служать регуляторами їх поведінки.

Зрозуміло, що гарний керівник, як менеджер закладу, може і повинен стати успішним лідером. У запропонованій моделі представлені основні її цінності, які впливають на управлінську діяльність керівника закладу. Найважливішими рисами керівника закладу, на наш погляд є: організаторські здібності (вимогливість, яка має бути поєднана з гуманізмом); моральні устої (людяність, справедливість як поєднання доброти і правосуддя); професійна компетентність (новаторство, винахідливість, інноваційний підхід). Немає жодного сумніву, що особисті риси керівника, як у дзеркалі, відображаються в стилі його роботи. Керівники в своїй роботі повинні починати з головного – з цінностей. Заклад з гарними цінностями має сильний бренд та, як магніт, притягує до себе людей з певною культурою. І це головне. Якщо цінності збігаються, ця людина, чи колектив пройдуть з керівником будь-які зміни.

Проведене наукове дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми оптимізації управлінської діяльності керівників соціальної сфери, закладів вищої освіти тощо. Воно переконує в необхідності подальших науково-конструктивних розробок моделей керівників нового покоління.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Балл Г.О. Культурологічні та психолого-педагогічні аспекти гуманізації освіти: наук.-метод. зб. Балл Г.О. Київ: Наук. думка, 1998. 196 с.
2. Бех І.Д. Виховання підростаючої особистості на засадах нової методології І. Д. Бех // Педагогіка і психологія, 1999. № 3. С. 5-6.
3. Бобало Ю. Управлінські впливи системи внутрішнього забезпечення якості в закладах вищої освіти. // Вища освіта України: теоретичний та науково-методичний часопис. № 2 (73), 2019. С. 10-29
4. Болонський процес і вища школа України. Запоріжжя : ЗНУ, 2005.
5. Болюбаш Я.Я. Організація навчального процесу у вищих закладах освіти. Київ: ВВП «Компас», 1997. 64 с.
6. Бондар А. Як сформувати систему забезпечення якості освіти.// Практика управління закладом освіти. № 11. 2019. С. 8-12
7. Бутенко Н. Ю. Навч. посібник. заг. ред. Бутенко Н.Ю. «Державний вищий навчальний заклад» Київський національний економічний ун-т. Вадима Гетьмана. Київ: КНЕУ, 2008. 744 с.
8. Власюк О. Проблеми євроінтеграційного поступу системи ВО України. // Вища школа. № 7, 2019. С. 18-31.
9. Волобуєва Т.Б. Управлінський супровід моніторингу якості освіти. Харків : Основа, 2004. 24 с.
10. Вища освіта в Україні. Київ : Знання, 2005. 504 с.
11. Гаєвський Б.А. Основи науки управління: навч. посібник. Київ : МАУП, 1997. 300 с.
12. Галузевий стандарт вищої освіти. Київ : Міністерство освіти і науки України, 2003.
13. Гамаюнов В. Менеджер навчально-виховного процесу. // Освіта і управління, 2000. № 1-2. С. 89-94.

14. Григораш В.В., Касьянова О.М., Мармаза О.І. Управління навчальним закладом : навчально-методичний посібник. Харків : Ранок, 2003. 85 с.
15. Гринькова М., Штепа О. Модель менеджера освіти: Підручник для директора, 2003. № 7-8.
16. Давыдов Ю. Н. Раздумья о философской культуре / Ю. Н. Давыдов // Вопросы философии, 1988. № 2. С. 85-91.
17. Джонсон Н. Рожденные управлять // Офис – 2003. № 1-2. С. 14-15
18. Дивак В.В. Удосконалення професійного зростання держ службовців, керівників освіти // Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи: збірник наукових праць. Випуск 5. Київ, 2001. 100 с.
19. Дмитренко Г.А. Формирование новой управленческой культуры: в Украине: антропосоциальный подход // Корпоративна культура організацій XXI століття/ під заг. ред. Г.Л. Хаста. Краматорськ: ДДМА, 2003. С. 13-19.
20. Жаліло Я.А. Корпоративні інтереси. Київ: НІСД, 1999. 60 с.
21. Зязюн І.А. Краса педагогічної діяльності: навч. посіб. / І. А. Зязюн, Г. М. Сагач. Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України. Київ : Українсько-фінський інститут менеджменту і бізнесу. 1997. 302 с.
22. Інформаційний вісник: Вища освіта. № 8. 2002. Ред. Кол.: Голова М.Ф.Степко. Київ: Науково-методичний центр вищої освіти, 2002. 101с.
23. Спасенко Ю. Основні складові кадрової політики. // Кадровик України № 2: (86), 2014. с.121-126.
24. Кайлюк Є. М. К 15 Стратегічний менеджмент : навч. посіб. / Є. М. Кайлюк, В. М. Андрєєва, В. В. Гриненко; Харк. нац. акад. міськ. госп-ва. – Харків: ХНАМГ, 2010. 279 с.
25. Калініна Л.М. Стратегічне управління освітньою організацією: навчальний посібник. Л.М. Калініна, Є.І Коваленко. Ніжин: НДУ імені Миколи Гоголя, 2013. 104 с.
26. Капица В. Ф., Моряк В. П. Культура управление персоналом. Кривой Рог, 1997. 264 с.

27. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посібник. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
28. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія. Л.М.Карамушка. К.: Ніка-Центр, 2000. 332 с.
29. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту / Н.Л. Коломінський. К.: МАУП, 1996. 176 с.
30. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті: соціально–психологічний аспект: монографія /Н.Л.Коломінський. К.: МАУП, 2000. 286 с.
31. Колесников Г. Стратегическое управление и организационная культура // Персонал. 2000. № 3. С. 40-46.
32. Колют А. М. Мотивація, стимулювання і оцінка персоналу: навч. пос. Київ: КНЕУ, 1998. 244 с.
33. Конаржевский Ю.А. Внутришкольный менеджмент. Москва: Новая школа, 1993. 140 с.
34. Конституція України: офіц. Текст Київ: КМ, 2013. 96 с.
35. Красовский Ю.Д. Организационное поведение. Москва: ЮНИТИ, 1999. 472 с.
36. Крыжко В.В. Психология в практике менеджера образования. В.В. Крыжко, Е. М. Павлютенков: СПб.: КАРО, 2001. 304 с.
37. Курочкин А.С. Организация управления предприятием. Київ: Лолгос, 1996. 132 с.
38. Ладанов И.Д. Практический менеджмент. Москва: Просвещение, 1995. 492 с.
39. Мазак А.В. Управління освітньою галуззю в умовах становлення громадянського суспільства в Україні: регіональний аспект: Дис. ... к. держ. упр.: К., 2005. 199 с.
40. Мармаза О.І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом. Харків: Основа, 2004. 240 с.

41. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. Харків: Основа, 2005. 80 с.
42. Мартинець Л.А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навчальний посібник. Вінниця, 2018. 6-11 с.
43. Мартынов С.Д. Профессионалы в управления. Ленинград: Лениздат, 1991. 144 с.
44. Маслікова І.В. Моніторингова система освітнього менеджменту. Харків: Основа, 2005. 307 с.
45. Maslou A.H. Motivation and Personality/ New York, 1954. P. 206.
46. Матвієнко П. Мотиваційно-ціннісні характеристики загальної культури керівника навчального закладу. // Управління школою, 2004. № 34. С. 2–4
47. Мозгова Л.А. Модель керівника навчального закладу в сучасному освітньому просторі: управлінський аспект. // Директор школи, 2004. № 33–34. С. 30–38.
48. Моляко В.О. Психологічна готовність до творчої праці. Київ: Знання, 1989. 48 с.
49. Національна доктрина розвитку освіти // Освіта України, 2002. 23 квітня (№ 33). С. 4-6.
50. Наумкина С.М. Социально-политические аспекты управления. Одеса: Плеяда, 1999. 101 с.
51. На допомогу менеджеру освіти. Част. VIII. Сучасний керівник навчального закладу – менеджер освіти. Тернопіль: «Астон», 2003. 342 с.
52. Наукові основи управління. Навч. Посібник за ред. Г.В.Єльнікової. Харків : Вид-во ХДПУ, 1991. 150 с.
53. Ніколенко Д. Ф. Становлення учителя / Д. Ф. Ніколенко, М. І. Шкіль. Київ : Знання, 1986. 48 с.
54. Оцінювання якості роботи закладу освіти // за ред. Н.Мурашко. Київ : Шкільний світ, 2005. 170 с.
55. Основи психології управління: навч пос. / за ред. О. М. Вінника. Київ: Юрінком Інтер, 2005. 280 с.

56. Олійник В.В., Маслов В.І. Наукові засади оптимального керівництва навчальними закладами; Наукові записки. Київ: юрінкомінртер, 2001. 145 с.
57. Орбан-Лембрик Л.Є. посібник Психологія управління. Київ : Академвидав, 2003. 567 с.
58. Палеха Ю.Г., Гаєвський Б. А. Управління та організаційна культура. // Освіта і управління. Київ: Наукова думка, 1998. С. 57.
59. Петренко А.А.: Організаційно-педагогічні засади атестації керівників загальноосвітніх начальних закладів. Автореферат. Житомир, 2007.
60. Проблеми сучасного підручника середньої і вищої школи. Донецьк: Український культурологічний центр, 2001. 100 с.
61. Про вищу освіту : Закон України від 01.07.2014 р. № 1556-УІІ. Дата оновлення : 28.09.2017. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18> (дата звернення: 15.11.2017).
62. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-УІІІ. Голос України. 2017. 27 верес. (№178-179). С.10-22.
63. Психологічна енциклопедія / Автор-упорядник О.М. Степанов. Київ: «Академвидав» 2006. 424 с.
64. Сидоренко С. Болонський процес: інтеграція вищої освіти до Європейського освітнього простору: Зарубіж. досвід // Педагог. Газета, 2003. № 11. С. 23.
65. Скорик Т., Король С. Вивчення мотивації творчої педагогічної діяльності. Управління школою, 2006. № 10-12. С. 58-6.
66. Скульский Р. Учитесь быть учителем / Скульский Р.: под ред. Т. М. Соболева. Москва: Педагогика, 1987. 160 с.
67. Теоретико-прикладні аспекти управління закладом освіти: науково-методичний посібник /за ред. Л.М. Калініна. Київ: Актуальна освіта, 2002. 52 с.
68. Тлумачний словник під ред. Бурячок А.А., Гнатюк Г.М. Київ: вид-во «Наукова думка», 1979. с. 469.

69. Філософський словник / за ред. В.І. Шинкарука, друге видання. Київ. Головна редакція української радянської енциклопедії, 1986. С. 672.
70. Хаєт Г.Л. Корпоративна культура : навч. пос. для студентів вузів. Київ: ЦУЛ, 2003. 403 с.
71. Хаккхаузен Х. Мотивация деятельности. Т.2. Москва: Педагогика, 1986. 392 с.
72. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом : Навч. Посіб. Київ : знання, 2006. 365 с.
73. Шевченко Е. Теории менеджмента о стилях управления // Офіс, 2003. № 1-2. С. 16-17.
74. Якиманская И. С. Личностно-ориентированное обучение в современной школе / Якиманская И. С. Москва: [б. и.], 1996. 96 с.

ДОДАТКИ

Додаток А

Загальні функції управління (за Ю. Конаржевським)

Аналіз – передбачає пошук недоліків та ще невикористані резерви, які забезпечують основи розвитку прогнозування закладу соціальної сфери, а це в свою чергу надасть можливість визначити мету в управлінні.

Планування – визначає перспективу, мету і шляхи їх досягнення.

Організація – визначає місце і роль кожного його члену колективу в досягненні мети та реалізації намірів, суттєві зв'язки між завданнями і роботою людей, об'єднує і координує наявні її ресурси.

Контроль – забезпечує моніторинг досягнення мети за рахунок порівняння стандартів, норм, планів та реального стану явищ. Використовують для стимулювання успішної діяльності.

Регулювання – сутність полягає в коригуванні таких наслідків як контроль, дозволяє їй підтримувати систему закладів соціальної сфери, упорядковувати всі її підсистеми, не допускаючи відхилень в управлінні.

Система принципів (за Ю. Конаржевським)

Принцип	Сутність
Поваги та довіри до людини	Висуває певні вимоги до управлінської поведінки керівника: повага особистої гідності, визнання за людиною її прав, повага людиною своєї особистості, створення взаємоповаги та довіри, прояв вимогливості до людей, створення ситуації успіху, розвиток творчості, ініціативи, заохочення досягнень кожного.
Цілісного погляду на людину	Дозволяє сприймати кожного як особистість з її потребами, мотивами, цілями, переживаннями, проблемами. До поведінки керівника зумовлює такі вимоги, як побудову відносин не тільки в межах «керівник–підлеглий», а й у системі «людина–людина»; усвідомлення, що життя кожної людини не обмежується тільки годинами, проведеними в закладі.
Співробітництва	Передбачає проведення управління з монологічної на діалогічну основу; знання і врахування особистих якостей та цінностей людей, цінування компетентності, відповідальності, ініціативності, доцільність завдань, створення умов для професійного зростання.
Соціальної справедливості	Передбачає таке управління, упродовж якого співробітники знаходяться в рівних умовах та правах, керівник оцінює людину за результатами праці та її внесок у життя колективу. Висуває вимоги до управлінської поведінки керівника: прагнути рівномірно розподіляти громадські доручення; об'єктивно оцінювати всіх і завжди; систематично інформувати колектив про стан справ, досягнення та проблеми в роботі; формувати суспільну думку, єдину систему цінностей.
Індивідуального підходу	Передбачає врахування індивідуальних особливостей, рівня професійної підготовки, досвіду, інтересів. Вимагає індивідуальний підхід, який можна реалізувати тільки на підставі постійного вивчення кожного члена колективу; суспільний аналіз діяльності, успіхів та невдач; врахування тимчасових емоційних станів, невдач людей; співучасть у плануванні цілей, кар'єри, підтримка успіхів.
Збагачення роботи	Полягає у пробудженні інтересу до роботи, творчого пошуку. Вимагає розробку спільних планів творчо-пошукової роботи; проведення симпозіумів; організацію підвищення кваліфікації; створення умов для участі у науково-практичних конференціях з актуальних проблем; обговорення новацій науково-методичної літератури, інноваційних технологій викладання.
Мотивування та стимулювання	Стосується розробки та дієвості системи стимулювання до управління, створення атмосфери взаємного задоволення, забезпечення належних умов праці, створення моніторингу за діяльністю співробітників; реалізація демократичних методів керівництва; спрямування уваги на ключові напрями діяльності закладу.
Консенсусу	Створює умови для формування різних думок, поглядів, їх узгодження. Дає об'єктивну оцінку з точки зору всіх членів колективу, аргументацію власної позиції керівника, розробку тактики поведінки із більшістю та меншістю, логічний аналіз, викриття протиріч, формулювання точки зору, уміння переконувати, навіювати, впливати, грамотну психологічну поведінку та уміння поступатися.
Колегіальності	Вимагає прийняття колективних рішень зі стратегічних та найбільш важливих проблем, поваги думок більшості та меншості, залучення до співуправління, розвитку горизонтальних зв'язків та дружніх стосунків у колективі, заохочення до співробітництва, гармонізації цілей діяльності.
Оновлення	Вимагає підвищення уваги керівника до соціально-психологічного настрою в колективі, ретельне вивчення нових ідей та технологій, формування готовності колективу до оновлення діяльності, долання опору змінам.

Методи управління
(за класифікацією В. Колпакова)

Методи управління закладом		Методи управління діяльністю	
Організаційно-стабілізуючого впливу	Регламентування – розподіл функцій, обов'язків, повноважень; нормування- встановлення норм робіт, чисельності персоналу, витрат; інструктування-уточнення завдань; ознайомлення з обставинами, особливостями діяльності; організаційне проектування (розробка) проектів раціоналізації діяльності, структури організації	Виконання функціональних завдань	планування, математична статистика, контроль, регулювання та корекція, теорія рішень, експертні оцінки, теорія алгоритмів, аналіз
Організаційно-технологічного впливу	для встановлення взаємодії, узгодження діяльності, зусиль (планові, програмні, мережеві, алгорит-мічні)	Творчої праці	мозкова атака, дискусія, метод сценаріїв, метод ділових ігор
Організаційно-розпорядничого впливу	розпорядження, накази, директиви.	Самоуправління	планування кар'єри, майбутнього, вибір стратегії, прийняття рішень, самоорганізація, саморегуляція, методи психічного захисту
Соціально-психологічні	заохочення, бесіди, агітація, критика, переконання, пропаганда, особисті приклади, метод «мовних трюків».		

Функції управління закладом соціальної сфери

Функції управління підтримкою стабільної діяльності	Функції управління розвитком й інноваційним процесами	Функції керування діяльністю і саморозвитком управління
<p>Організація узгодження у співтоваристві найважливіших цінностей;</p> <p>Організація діагностики реальних навчальних можливостей, організація прийому на роботу співробітників;</p> <p>Розстановка кадрів;</p> <p>Організація розробки і введення в дію Статуту, правил внутрішнього розпорядку;</p> <p>Тактичне й оперативне планування функціонування;</p> <p>Тактичне й оперативне планування процесів забезпечення і пов'язування їх із цільовими характеристиками освітнього процесу;</p> <p>Організація ресурсного забезпечення функціонування закладу, освітніх процесів;</p> <p>Організація поточної роботи всіх підрозділів і функціональних служб;</p> <p>Контроль, аналіз, оцінка, та корекція стану і результатів освітнього процесу;</p> <p>Організація документування, облік і збереження найважливіших даних, що відбивають процес функціонування закладу;</p> <p>Організація профілактики негативних явищ (демотивації, прояв девіантної поведінки.);</p> <p>Мобілізація співтовариства для спільного вирішення завдань підвищення якості освіти в закладі;</p> <p>Планування, організація, керівництво і контроль роботи;</p> <p>Інформування співтовариства про рішення вищих освітніх органів влади, які мають відношення до університету;</p> <p>Планування й організація атестації кадрів;</p> <p>Контроль за станом студентського освітнього середовища, матеріальної бази, заощаджень і витрат ресурсів;</p> <p>Контроль за дотриманням правил охорони праці і техніки безпеки;</p> <p>Розробка і введення в дію поточної організаційно-розпорядничої документації;</p> <p>Планування й організація участі закладу в акціях муніципальної освітньої системи, у житті місцевого співтовариства;</p> <p>Планування і організація участі закладу в</p>	<p>Стратегічний аналіз стану і прогнозування тенденцій зміни значущого зовнішнього середовища закладу;</p> <p>Стратегічний аналіз стану і прогнозування тенденцій зміни соціального замовлення, вимог суспільства до закладу;</p> <p>Моніторинг змін у соціальному оточенні закладу, освітній політиці, територіальній освітній системі;</p> <p>Системний аналіз й оцінка досягнень закладу, освітнього процесу, наявного в закладі передового досвіду, конкурентних переваг;</p> <p>Стимулювання інноваційної мотивації поведінки;</p> <p>Організація вироблення нової місії закладу;</p> <p>Організація розробки нормативів якості утворення в закладі;</p> <p>Організації розробки концепції майбутнього стану закладу;</p> <p>Організація розробки стратегії переходу до нового стану закладу;</p> <p>Вироблення курсу інноваційної освітньої політики закладу;</p> <p>Планування інноваційної діяльності закладу;</p> <p>Планування, організація, керівництво і контроль за реалізацією цільової програми розвитку закладу;</p> <p>Організація пошуку освітніх та інших нововведень за межами закладу;</p> <p>Організація розробки нового науково-методичного забезпечення;</p> <p>Експертиза нового програмно-</p>	<p>Виявлення актуальних і перспективних вимог до управління закладом;</p> <p>Моніторинг ситуації в закладі та у навколишньому середовищі з погляду на зміни до вимог управління;</p> <p>Аналіз досягнень і переваг чинної системи управління закладом;</p> <p>Організація проектування нової системи внутрішнього управління загалом та у всіх підсистемах зокрема;</p> <p>Організація і координація взаємодій суб'єктів управління закладом;</p> <p>Поточне планування управлінської діяльності;</p> <p>Координація стратегічних і поточних планів управлінської діяльності;</p> <p>Аналіз поточної ефективності внутрішнього управління;</p> <p>Організація вивчення суспільної думки, ставлення учасників освітнього процесу до управління закладом;</p> <p>Аналіз і узагальнення власного управлінського досвіду;</p> <p>Організація дослідницької й експериментальної роботи з питань управління закладом;</p> <p>Установлення зв'язків і взаємодії з науковими структурами, що займаються питаннями розвитку внутрішнього управління;</p> <p>Організація інформаційного, кадрового, матеріально-технічного, мотиваційного самозабезпечення системи управління;</p>

<p>міжнародних проектах;</p> <p>Організація використання наявних зовнішніх зв'язків закладу;</p> <p>Корекція відхилень від намічених планів і параметрів функціонування;</p> <p>Організація реклами освітніх послуг, які надає заклад;</p> <p>Організація системи зв'язків з громадськістю і засобів масової інформації;</p> <p>Стимулювання результативної роботи педагогів та інших працівників закладу;</p> <p>Стимулювання до навчальної активності учнів;</p> <p>Організація виявлення, узагальнення і поширення корисного досвіду діяльності закладу;</p> <p>Привертання уваги співтовариства до труднощів, які виникають у ході функціонування закладу, і пошук шляхів їхнього подолання;</p> <p>Підготовка закладу до проведення ліцензування, атестації й акредитації;</p> <p>Розробка та введення стандартів і нормативів, що регулюють процедури функціонування закладу, контроль за їх дотриманням, аналіз ефективності та ін.</p>	<p>методичного забезпечення;</p> <p>Розробка нормативних вимог до організації окремих інноваційних проектів;</p> <p>Координація окремих інноваційних проектів;</p> <p>Організація вивчення й узагальнення досвіду інноваційної діяльності в закладі;</p> <p>Організація встановлення і використання зовнішніх зв'язків в інтересах розвитку інноваційних процесів в закладі;</p> <p>Керівництво інноваційною діяльністю у закладі;</p> <p>Аналіз і оцінка ефективності інноваційної діяльності;</p> <p>Проектування оновленого освітнього середовища закладу;</p> <p>Підтримка процесів інтеграції у студентському співтоваристві.</p>	<p>Пошук перспективних управлінських нововведень поза закладом;</p> <p>Стимулювання результативної роботи суб'єктів внутрішнього студентського правління;</p> <p>Стимулювання освоєння нових управлінських рішень, засобів, технологій;</p> <p>Стандартизація правил і процедур управлінської діяльності;</p> <p>Фіксація основних організаційних механізмів управління;</p> <p>Культивування професійних педагогічних і управлінських цінностей та норм у керівників закладу;</p> <p>Аналіз і корекція соціально-психологічного клімату, взаємин у колективі керівників;</p> <p>Надання допомоги початківцям адміністраторам в освоєнні управлінської діяльності;</p> <p>Забезпечення наступності управлінської політики за умови зміни адміністрації;</p> <p>Організація підвищення кваліфікації членів адміністрації.</p>
--	--	--

Принципи управління

- гуманність;
- соціальна справедливість та гуманізація;
- інтерес до роботи та творчого пошуку;
- системність і цілісність
- цілеспрямованість і перспективність;
- соціальна значущість;
- демократизація і централізація;
- об'єктивність і повнота інформації.

Список термальних цінностей

(за методикою Рокича)

Оберіть 5 термінальних цінностей керівника, які на Вашу думку, допоможуть у вирішенні поставленої ними задачі:

1. Життєва мудрість (зрілість суджень і здоровий глузд, що досягаються життєвим досвідом);
2. Здоров'я (фізичне і психічне);
3. Цікава робота;
4. Краса природи і мистецтва (переживання прекрасного в природі і в мистецтві);
5. Любов (духовна і фізична близькість з коханою людиною);
6. Матеріальне забезпечене життя (відсутність матеріальних труднощів);
7. Суспільне покликання (повага оточуючих, колективу, товаришів по роботі);
8. Пізнання (можливість розширення своєї освіти, кругозору, загальної культури, інтелектуальний розвиток);
9. Продуктивне життя (максимально повне використання своїх можливостей, сил і здібностей);
10. Розвиток (робота над собою, постійне фізичне і духовне удосконалення);
11. Свобода (самостійність, незалежність у судженнях і вчинках);
12. Творчість (можливість творчої діяльності);
13. Впевненість у собі (внутрішня гармонія, свобода від внутрішніх протиріч, сумнівів);
14. Розваги (приємне, необтяжливе проведення часу, відсутність обов'язків);
15. Активна діяльність життя (повнота та емоційна насиченість життя);
16. Щасливе сімейне життя;
17. Щастя інших (добробут, розвиток і вдосконалення інших людей, всього народу, людства в цілому);
18. Наявність хороших і вірних друзів.

Інструкція до тесту

1. Пред'явлено набір з 18 карток з позначенням цінностей.
Завдання - розкласти картки по порядку значимості (для кожного як принцип, яким Ви керуєтеся у Вашому житті).
2. Уважно вивчіть таблицю і, вибравши ту цінність, яка для Вас найбільш значима, помістіть її на перше місце.
3. Потім виберіть другу за значимістю цінність і помістіть її слідом за першою.
4. Потім виконайте те ж з усіма рештою цінностями. Найменш важлива залишиться останньою і займе 18 місце.
5. Виконуйте завдання не поспішаючи, вдумливо.
6. Кінцевий результат повинен відбивати Вашу справжню позицію.

Список інструментальних цінностей (за методикою Рокіча)

Оберіть 5 термінальних цінностей керівника, які, на Вашу думку, допоможуть у вирішенні поставленої ним задачі.

1. Акуратність (охайність), вміння тримати в порядку речі, порядок у справах;
2. Вихованість (гарні манери);
3. Високі запити (високі вимоги до життя і високі домагання);
4. Життєрадісність (почуття гумору);
5. Старанність (дисциплінованість);
6. Незалежність (здатність діяти самостійно, рішуче);
7. Непримиренність до недоліків у собі та інших;
8. Освіченість (широта знань, висока загальна культура);
9. Відповідальність (почуття боргу, вміння тримати своє слово);
10. Раціоналізм (вміння тверезо і логічно мислити, приймати обдумані і раціональні рішення);
11. Самоконтроль (стриманість, самодисципліна);
12. Сміливість у відстоюванні своєї думки, поглядів;
13. Тверда воля (вміння відстоювати свою точку зору);
14. Терпимість (до поглядів і думок інших, вміння прощати іншим їхні помилки та омани);
15. Широта поглядів (вміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інші смаки, звичаї, звички);
16. Чесність (правдивість, щирість);
17. Ефективність у справах (працьовитість, продуктивність у роботі);
18. Чуйність (дбайливість).

Опитувальник № 1

(для керівника закладу)

1. Що допомагає Вам працювати найбільш ефективно?
2. Що Вам подобається у роботі?
3. Що Вам не подобається у роботі?
4. Які умови Вам необхідні для того, щоб ви:
 - а) могли працювали ще ефективніше?
 - б) могли реалізуватися на 100 % у Вашій керівній команді?
5. Що на Вашу думку, Вам необхідно змінити в собі, для того щоб Ваша команда працювала ефективніше?
6. Яким Ви бачите подальший розвиток компанії (у даному випадку на факультеті, відділі чи підрозділі)?
7. Чого Ви очікуєте від своєї роботи на цій посаді особисто для себе?

Опитувальник № 2

(для співробітників)

1. Що в роботі вашого керівника Вам подобається найбільше?
2. Які на ваш погляд склалися стосунки між керівництвом та співробітниками Вашого закладу?
3. Яка на Вашу думку є найважливіша риса характеру керівника, що Вам подобається?
4. Яка риса керівника заважає Вам виконувати свою роботу?
5. Що не влаштовує Вас у співпраці з керівництвом?
6. Як Ви вважаєте, наскільки добре володіє керівник Вашого закладу мотиваційним менеджментом?

Опитувальник

(компетентність керівника в управлінській діяльності)

1. Керівник обізнаний глибоко в своїй галузі роботи
2. Керівник використовує у процесі управління сучасні нормативно-законодавчі документи.
3. Керівник аналізує факти повсякденного життя.
4. Керівник активно займається самовдосконаленням.
5. Відчувається захопленість керівника своєю професійною діяльністю.
6. Вважав би за рівнем професійної компетентності бути подібним на цього керівника.
7. Керівник бажає і вміє зацікавити підлеглих своєю ідеєю щодо оптимізації розвитку закладу.

Опитувальник
(для співробітників)

1. Які особистісні ціннісні орієнтації допомагають керівнику в його роботі?
2. Яким інструментарієм на Ваш погляд користується керівник?
3. Що ви вважаєте найважчим у роботі керівника?
4. Що б ви порадили своєму керівнику в роботі?
5. Що є головним в діяльності керівника у закладі?
6. Яка місія у керівника закладу?
7. Як, на Ваш погляд, змінилася роль керівника як лідера в умовах сьогодення?
8. Що на сьогодні, на вашу думку, найскладніше для керівника?
9. Наскільки важливо у вашій роботі володіти навичкою зміни ролей?

Опитувальник № 7

(секрети управління)

1. З метою покращення результатів діяльності своєї команди де Ви шукаєте кандидатів?
2. Як Ви думаєте, керівник при запрошенні кандидата на будь-яку посаду у Вашу команду оцінює перш за все особистісні якості чи професійні?
3. Що вважаєте при прийнятті на роботу нового працівника найголовнішим – його особистісні якості чи талант і рівень професійності?
4. Яку роль на Вашу думку відіграє для особистості працівника емоційний інтелект?
5. Ваше ставлення до працівників, які перебувають у стані зіркової хвороби? Ви вважаєте – це позитивною рисою, чи навпаки, рисою, яка заважає працювати?
6. Чи вважаєте ви позитивною рисою керівника, який за позитивні результати їхньої роботи прагне стимулювати своїх підлеглих?

**Модель ціннісної орієнтації керівника
управлінської діяльності**

