

other. Such elements of the culturological concept as experience, knowledge, emotional and value attitude to reality are often identified with the competence approach, which focuses, in turn, on the application of acquired knowledge, skills and abilities in practice. For better and more effective implementation of the noosphere methodological approach to education, in our opinion, it is advisable to use it in combination with an eco-psychological approach. Its essence is to recognize the nature of man, both biological and social content of existence, which are closely interdependent. A characteristic feature of the eco-psychological approach is the analysis of the system "man-nature", where the emphasis is made on human intervention in the world, and desire to change one's own inner worldview.

Key words: *value, values, personality, wildlife, axiological (value) approach, culturological approach, ecopsychological approach, competence approach, noosphere approach.*

УДК 005.32:008]:37-057.177

Любов Пшенична

Сумський державний педагогічний
університет імені А. С. Макаренка

ORKID ID 0000-0002-2840-2189

DOI 10.24139/2312-5993/2020.08/368-382

УПРАВЛІНЬСКА КУЛЬТУРА МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ

У статті розкрито сутність управлінської культури менеджера освіти та її складових. Визначено, що управлінська діяльність керівника закладу освіти безпосередньо зумовлена специфікою його праці, а тому для повного розкриття її змісту виділено в ній культуру управлінського апарату, культуру самого процесу управління, культуру умов праці, культура управління і психологічний клімат закладу освіти, культуру управління як чинник соціального прогресу і культуру документації та розкрито ці поняття.

Доведено, що в сучасних умовах управлінська культура набуває нового статусу: вона перестає бути теоретичним поняттям, і переходить у статус реальної управлінської дії, яка забезпечується цими складниками, а ще – право управляти керівнику необхідно заслужити особистим прикладом спонукання підлеглих до досягнення цілей закладу освіти, високим професіоналізмом, високою мірою володінням всіма переліченими видами культури, чесною й самовідданою працею.

Ключові слова: *керівник, менеджер, культура, професійна культура, управлінська культура, стилі керівництва, культура управлінського апарату, культура процесу управління, культура умов праці, культура документації.*

Постановка проблеми. Освіта – це основа прогресу людства, тому сьогодні немає потреби доводити, що майбутнє країни залежить від освіченості людей, їх компетентності, професіоналізму, виховання й відношення до себе і оточуючих, навчання впродовж усього життя, адже все наше життя – це школа і школа особиста.

Визначну роль у житті кожної людини відіграє керівник: лідер людяності, гідності та виховання, креативний, освічений, професійний,

компетентний, талановитий педагог, самодостатній, інноватор, зорієнтований на розвиток, який розуміє, як створити комфортний освітній простір у закладі, реалізовує успішні ідеї щодо покращення якості освіти, забезпечує умови для самореалізації учасників освітнього процесу, ставить високі вимоги до себе, а головне – відповідає цим вимогам.

Прогрес освіти рухається в напрямі пошуку нових ідей та технологій, використання можливостей сучасної теорії навчання і виховання. Сьогодні ми не маємо чітких механізмів, які б спрямовували управлінську діяльність керівника закладу освіти, але ми чітко знаємо, що для досягнення очікуваного результату сучасному закладу освіти потрібен керівник-менеджер, який є людиною ідеї, з власним баченням мети і завдань управлінської діяльності, спроможною реалізувати ці ідеї, збудувавши технологічно продуману освітню систему через високу управлінську культуру. Тож розкриємо сутність управлінської культури менеджера освіти через її складові.

Аналіз актуальних досліджень. У всі часи існування суспільних відносин людство вивчало й удосконалювало складові управління та їх вплив на розвиток суспільних відносин. Так, Платон у праці «Держава» розкрив теорію суспільства, у якій завдяки навчанню та мудрості «філософи-правителі» установили для населення правильну систему цінностей, а М. Вебер представляв управлінця кваліфікованим, професійно вишколеним багаторічною підготовкою спеціалістом із високою становою честю, що дає йому можливість оперативно відгукуватися на сигнали соціального довкілля. На думку А. Моля, найсуттєвішими виявами управлінської культури є глибоке, усвідомлене й шанобливе ставлення особи до спадщини, здатність до творчого сприйняття, розуміння та перетворення дійсності в будь-якій сфері діяльності й стосунків.

Проблеми управлінської та професійної культури керівника закладу освіти висвітлені в наукових дослідженнях П. Анохіна, А. Богданова, А. Бандурка, Б. Гаєвського, Г. Єльнікової, І. Зязюна, Л. Карамушки, Н. Карасьової, І. Смолікова, Т. Сорочан; модернізацію діяльності закладу освіти з позиції розвитку управлінської культури керівника відображені в роботах В. Афанасьєва, Л. Даниленко, Ю. Конаржевського, В. Крижко, В. Лугового, В. Маслова, Я. Немировського, Л. Товажнянського, Р. Торчевського, Є. Хрикова.

Аналіз наукових літературних джерел з проблем управлінської культури вказує на тенденції, які в цілому відображають дослідження науковцями управління загалом. Наше завдання акцентує увагу на тому, що управління є особливою соціальною функцією, яка виникає з потреби

самого суспільства, і виявляється, передусім, в організуючій управлінській діяльності, що здійснюється менеджером освіти шляхом планування, об'єднання, узгодження, регулювання, координації і контролю, мотивування, моніторингу, маркетингу та менеджменту.

Метою статті є визначення складових управлінської культури менеджера освіти та шляхи забезпечення високих освітніх можливостей для учасників освітнього процесу, створення атмосфери творчої співпраці на засадах високої управлінської компетентності та людиноцентризму.

Методи дослідження. Для досягнення поставленої мети використано комплекс взаємодоповнювальних теоретичних методів. Зокрема системно-функціональний та аналітичний аналіз вітчизняних та зарубіжних джерел, обґрунтування й узагальнення, що уможливили повноту розкриття сутності управлінської діяльності менеджера освіти.

Виклад основного матеріалу. Перш ніж розкрити проблему управлінської культури менеджера освіти, визначимо саме поняття «управлінська культура менеджера» та схарактеризуємо його складові.

Поняття «культура» (від лат. Culture) – розроблення, виховання, розвиток, освіта, почитання – можна визначити як сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством упродовж його історії та різноманітних форм діяльності.

Сьогодні існує більше 500 визначень культури і причина такого різноманіття трактувань полягає в тому, що культура виражає глибину і сутність людського буття, адже жодне діяння людини не можливе поза культурою, оскільки культура створена людиною і для людини. Так само, як невичерпна і багатогранна людська особистість, багаторівнева, багатоаспектна і культура.

В «Українському педагогічному словнику» подано таке визначення досліджуваного поняття: «Культура – сукупність практичних, матеріальних і духовних надбань суспільства, які відображають історично досягнутий рівень розвитку суспільства й людини і втілюються в результатах продуктивної діяльності. У вузькому розумінні культура – це сфера духовного життя суспільства, що охоплює, насамперед, систему виховання, освіти, духовної творчості (особливо мистецької), а також установи й організації, що забезпечують їхнє існування (школи, виші, клуби, музеї, театри, творчі спілки, товариства тощо). Водночас під культурою розуміють рівень освіченості, вихованості людей, а також рівень оволодіння якоюсь галуззю знань або діяльності» (Гончаренко, 1997, с.182).

Короткий енциклопедичний словник за редакцією М. Корінного та В. Шевченка подає визначення *культури* як «сукупності матеріальних і духовних надбань, комплексу характерних інтелектуальних і емоційних рис суспільства, що включає в себе не лише різні мистецтва, але й спосіб життя, основні правила людського буття, системи цінностей, традицій і вірування» (*Короткий енциклопедичний словник з культури*).

У Великій енциклопедії з педагогіки визначення поняття «культура» тлумачиться як «сукупність категоріальних і духовних цінностей, створених і тих, що створюються людством у процесі суспільної історичної практики, і характеризують історично досягнутий ступінь у розвитку суспільства. У більш вузькому смислі прийнято говорити про матеріальну (техніка, виробничий досвід, матеріальні цінності, створені в процесі виробництва) і духовну культуру (виробництво, розподіл і споживання духовних цінностей в області науки, мистецтва і літератури, філософії, моралі, просвітництва тощо). Культура – явище історичне, яке розвивається залежно від зміни суспільно-економічних формацій. Незважаючи на залежність, духовна культура не змінюється автоматично за своєю матеріальною основою, а характеризується відносною самостійністю й наступністю в розвитку, взаєморозумінні культури різних народів тощо» (Рапацевич, 2005, с. 271).

У свою чергу Е. Шейн описує культуру як акумульований колективний досвід певної групи, що включає поведінковий, емоційний і когнітивний елементи психологічного функціонування її членів. Колективному досвіду повинна передувати колективна історія, яка, у свою чергу, передбачає відому стабільність складу групи. За умови такої стабільності й існування колективної історії людська потреба в економії, сталості і осмисленості призводить до формування з різних загальних елементів, які з часом і отримують назву «культури» (Шейн, 2002, с. 30).

Щодо сутності поняття «культура», то вона розглядалася Г. Захарчиним як спосіб і наслідок людської діяльності, що відтворює особисте й суспільне буття в усіх його проявах. Він вважав, що культура проявляє себе насамперед у всьому, що гарантує життєдіяльність людини. Це особливо важливо в умовах, коли суспільний характер діяльності людини став проявлятися в універсальних формах. Тобто, культуру можна віднести до найуніверсальніших характеристик світу людини і відношення людини до світу (Захарчин, 2000, с. 9).

Культура – це не просто одна зі специфічних сфер життя суспільства. Вона являє собою людський спосіб буття, що визначає увесь спектр практичної та духовної діяльності людства, його ставлення до навколишнього

світу й визначення свого місця та ролі в ньому. Зрозуміти сутність культури можна лише через призму продуктивної діяльності людини, суспільства, всього людства: створюючи матеріальні потреби свого існування, людина, спочатку й не усвідомлюючи цього, а потім цілком свідомо, розкривала свій духовний світ, тобто здібності та вміння, знання та світогляд, соціальні почуття й національний характер тощо (Коряковцева, 2008, с. 58-59).

Незважаючи на притаманний культурі «традиціоналізм», вона постійно змінювала власні риси в історичному аспекті. М. Коган наголошував, що народ, нація стверджує себе не лише тим, що відтворює традиційні для неї настанови та складові буття, форми культури, а не менш важливою є історико-проективна форма національного самоствердження, завдяки якій відбувається перетворення національного буття і народ стає тим, чим він історично бажає бути (Каган, 1996, с. 117).

Поняття культури характеризує також особливості свідомості, поведінки, діяльності людей у конкретних сферах життя суспільства, а саме культуру управління, праці, спілкування, побуту, політичну культуру тощо. Сутність культури полягає і в духовному її змісті, у гуманістичних цінностях, у прагненні до прекрасного, до самовдосконалення; це досягнення в мові, релігії, моралі, філософії, науці, мистецтві, системі освіти та виховання – у сукупності всіх видів людської діяльності, що сприяє розвитку і вихованню людської душі.

На нашу думку, найважливішою функцією культури є передача соціального досвіду, адже саме вона виступає єдиним механізмом передачі соціального досвіду від покоління до покоління, від епохи до епохи і, крім неї, суспільство не має інших способів передачі знань життя, заснованих на пережитому, випробуваному, нагромадженому попередниками, і тому культуру по праву вважають соціальною пам'яттю людства.

У педагогічній літературі поняття культура здебільшого вживається в антропологічному плані, як знання, цінності, звичаї, ритуали, символи, мова, тобто те, що характеризує спосіб життя людини, позначає її існуючу реальність, особливості поведінки фахівця, майстерність спілкування, стиль управління лідера, професіоналізм.

Феномен професійної культури ще більш складний і багатогранний, адже він поєднує поняття професійності і культури, і до цього часу науковці так і не надали його однозначного визначення та відображення в рекомендаціях педагогічної теорії відносно найраціональнішого вибору шляхів, методів, засобів і технологій ефективного формування професійної культури управління.

Суспільство ставить все нові й більш складні вимоги до професійної культури керівника, адже хоче бачити в ньому не лише носія окремих управлінських функцій, але й гармонійно розвинену, соціально активну особистість із конкретно визначеним духовно-творчим потенціалом, а тому професійна культура менеджера освіти завжди перебувала в центрі уваги наукових досліджень як неоднозначний особистісний і соціальний феномен.

У самому терміні «професійна культура» закладено, що культура розглядається як специфічна якість діяльності управлінця, розкрито предметний зміст культури, який визначається специфікою професії, професійної діяльності та професійного співтовариства, а професійна культура управлінця – як високий рівень професіоналізму керівника, спосіб творчої його самореалізації в професійній діяльності, як процес засвоєння, передачі професійних цінностей, становлення системи особистісних цінностей, які розглядаються як ступінь якості професійної діяльності та життя людини.

У дослідженнях С. Дружилова поняття «професійна культура» розглядається і як специфіка професійного співтовариства, і як культура представника певної професії, де перша включає способи організації і розвитку професійної діяльності, представлені в продуктах матеріальної і духовної праці, у системі професійних цінностей, професійних норм і переконань, професійних традицій, що обумовлюють ставлення фахівців до предметів і об'єктів їх діяльності, а друга – як результат засвоєння особою основних елементів професійної культури, як результат професійної соціалізації і професійної ідентифікації особистості» (Дружилов, 2000, с. 5).

Ми поділяємо думку Н. Мазур, що професійна культура особистості передбачає засвоєння професійних знань, професійну компетентність, сформованість професійно значущих якостей, які необхідні для участі в професійній управлінській діяльності, включає в себе весь духовний потенціал особистості, інтелектуальні, емоційні і практично-дієві компоненти її свідомості. Професійна культура не лише визначає пізнавальні інтереси особистості, а й обумовлює світоглядні установки, ціннісні орієнтації, загальне життєве кредо. Таким чином, професійна культура як учителя, викладача, керівника освіти є більш високим рівнем професіоналізму, досягнутим через філософське осмислення та саморефлексію професії, є інтеграційною якістю особистості професіонала, умовою та передумовою результативної педагогічної та управлінської діяльності, складним особистісним новоутворенням, що інтегрує рефлексивну культуру, професійну компетентність, педагогічну майстерність, здатність до науково-дослідної діяльності, управління

людськими ресурсами, спрямованих на професійне самовдосконалення та самореалізацію (*Короткий енциклопедичний словник з культури*, с. 14).

Це твердження підтримують дослідники Н. Нікітіна, В. Сластьонін, С. Смирнов, уточнюючи, що професійна культура тісно пов'язана з процесом самовдосконалення, який необхідно розглядати як діяльність людини, спрямовану на формування нових і посилення наявних позитивних якостей і властивостей, умінь і навичок, а також на корегування своїх недоліків (Сластенин, 2004, с. 74).

Українська дослідниця проблем формування професійної культури С. Ісаєнко шляхом узагальнення праць науковців щодо визначення поняття професійної культури стверджує, що «професійна культура – це цілісне особистісне утворення, сутністю якого є діалектичний зв'язок усіх елементів культури індивіда, яке динамічно та нелінійно розвивається, специфічно проявляючись у сфері професійної діяльності та спілкування» (Ісаєнко, 2009, с. 28).

Аналізуючи дослідження провідних науковців у даній галузі, ураховуючи власний досвід, можна зробити висновок, що професійна культура управлінця споріднена з інтелігентністю, талантом, лідерськими та іншими особистісними якостями і менш залежна від освіти та фаху керівника, його походження чи соціального статусу.

Початок XXI століття від системи управління закладами освіти вимагає працювати в нових економічних і соціокультурних умовах, а це значить, що вирішення стратегічних освітніх завдань залежить від якісного управління, що здійснюється в закладах освіти, компетентності і здібностей їх керівників, а також від оволодіння ними змістом, методами і формами ефективного управління. Тому сьогодні керівникам закладів освіти необхідно постійно підвищувати свій рівень управлінської культури, створювати управлінський механізм, який використовував би новий стиль роботи, за допомогою якого можливо високоефективно досягати поставлених цілей, який є одним із найважливіших завдань науки управління. На нашу думку, управлінська культура є викликом сьогодення, адже будь-які досягнення керівника впливають на розвиток його культури і, навпаки, відсутність загальної культури відображається на рівні його професійної діяльності, у тому числі й управлінської.

Дефініція «управлінська культура» є ключовою в дослідженнях І. Бойка, Т. Бойдел, О. Віханського, Г. Єльнікової, В. Крамчаніна, А. Наумова, О. Яркового та ін. С. Королук стверджує, що управлінська культура – це різновид професійної культури, який складається з політичної, правової,

адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культур і є інтегральним утворенням щодо системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, що реалізуються під час управління (Королук, 2003, с. 88).

У свою чергу О. Ярковой розглядає управлінську культуру як творчу самореалізацію етично-моральних переконань та ідеалів адекватно до правових норм управлінської діяльності (Ярковой, 2002, с. 8).

Не можна не погодитися з В. Ягуповим, який визначає, що управлінська культура являє собою складне системне динамічне утворення, що виражає сукупність, взаємодію та взаємовплив її ціннісно-мотиваційного, емоційно-вольового, когнітивного, менеджерського, праксеологічного, контрольно-оцінювального і суб'єктного складових та розкриває зміст управлінської культури в таких основних характеристиках:

- стилі управлінської діяльності керівника та інших суб'єктів управлінської діяльності в організації;
- цілях, цінностях і традиціях в управлінській діяльності суб'єктів управління;
- раціональній організації управлінської діяльності всіх суб'єктів управління в організації;
- чіткості, узгодженості, послідовності та дотриманні службових і морально-етичних норм міжсуб'єктної взаємодії;
- організаційній культурі в установі (закладі);
- автоматизації та інформатизації процесу управління в організації;
- особистій поведінці, почутті міри, психологічному такті й відповідальності членів колективу організації;
- методиці проведення різноманітних нарад та їх управлінській ефективності;
- загальному позитивному морально-психологічному кліматі в організації та управлінських структурах (Ягупов та ін., 2013, с. 299).

Управлінська діяльність керівника закладу освіти безпосередньо зумовлена специфікою його праці, тому виділимо в ній культуру управлінського апарату, культуру самого процесу управління, культуру умов праці, культуру управління і психологічний клімат закладу, культуру управління як чинник соціального прогресу і культуру документації.

Кожен працівник мріє про ідеальних керівників, які забезпечать йому безконфліктне спілкування з ними, що буде можливе за умов високої загальнолюдської і професійної культури, наявності у керівного апарату ділових якостей, необхідних для ефективного виконання своїх службових

обов'язків, як у реалізації своїх управлінських функцій, так і в повсякденному спілкуванні. Керівний апарат закладу освіти зобов'язаний добре знати теоретичні основи управління; постійно поповнювати свої знання з різних сфер діяльності; чітко знати свою мету, зміст, організацію, складові своєї роботи, порядок і методи її виконання; оволодівати новими методами і прийомами роботи з колективом; дотримуватися морально-етичних норм праці; демонструвати навички в організації роботи й виконанні її окремих сегментів; мати широкий світогляд, громадянську позицію, бути людьми високої духовності, уміти володіти собою і розуміти особливості працюючих поряд людей.

Культура управлінського апарату передбачає уважне, зацікавлене ставлення до потреб співробітників, забезпечує атмосферу доброзичливості, поваги до людини, яка повинна панувати в кожному апараті управління. Найбільш повна і концентрована оцінка культури управлінського апарату може бути здійснена, виходячи зі стилю роботи керівника – звичної манери поведінки керівника щодо підлеглих з метою впливу на них і спонукання їх до досягнення цілей закладу освіти. Під стилями керівництва розуміємо індивідуально-типові особливості цілісної, стійкої системи способів, методів, прийомів впливу керівника на колектив із метою ефективного та якісного виконання управлінських функцій.

У сучасній практиці переходу до ринкової економіки в закладах освіти домінують демократичний (колегіальний) та авторитарний (одноосібний) стилі керівництва, але в чистому вигляді вони існувати не можуть, тому в діях керівників неоднаковою мірою є компоненти різних стилів і це обумовлено наявністю в кожному стилі характерних рис, дольові функції яких змінюються в залежності від ситуації. Вибір стилю керівника також залежить від підготовленості, рівня професійності та поведінки підлеглих. Базуючись на певних якостях особистості менеджера освіти, стиль керівництва визначає рівень його професіоналізму, забезпечує регуляцію поведінки і мотивації та діє як функціонально-рольовий механізм мистецтва управлінської діяльності.

Не менш важливими шляхами забезпечення культури працівників управлінського апарату є глибоке оволодіння наукою управління, систематичне підвищення ними кваліфікації та загальної культури, аналіз і практичне узагальнення результатів своєї діяльності, розвиток позитивних якостей, особистий приклад керівництва, який виступає взірцем поведінки і взаємовідносин між членами колективу, спонукає працівників до

постійного особистісного і професійного розвитку, до збагачення свого духовного світу й рівня своєї загальної і професійної культури.

Характерним показником управлінської культури менеджера освіти є рівень культури процесу управління. Його чітке дотримання означає, що в закладі використовуються прогресивні методи, які забезпечують можливість створювати раціональну організацію управлінської праці, раціональний поділ, кооперацію й регламентацію управлінської праці, нормування складу, чисельності працівників, правильну розстановку і використання кадрів, застосування прогресивних методів та засобів праці.

Показником рівня культури процесу управління є чітке визначення обсягів і складу робіт із управління. Організуючи цей процес, перш за все, треба мати чітке уявлення про техніку управління – від простих пристроїв до найскладніших систем, її склад, можливості, сфери і напрями раціонального використання. Наявність цих пристроїв та знань, а також правильне їх застосування відображають рівень культури процесів управління в закладі освіти, а одним із суттєвих елементів, які впливають на управлінський процес, є комплексна його автоматизація.

Необхідними чинниками рівня високої управлінської культури виступають ефективно налагоджена система прийому відвідувачів, розмови по телефону, проведення нарад, зборів, засідань, які відбуваються за чітко встановленими в закладі освіти правилами, коли за короткий період часу вирішуються складні завдання.

Сучасна стратегія розвитку освіти України ставить перед керівником завдання щодо забезпечення культури праці, яка характеризується станом продуктивних сил даного колективу, трудових навичок його працівників; системою моральних орієнтирів і зовнішніх економічних, соціальних, технічних, організаційних, психофізіологічних, екологічних, естетичних і суспільно-політичних умов, які під час трудової діяльності забезпечують задоволення потреб як в економічному, так і в соціальному добробуті працівника; умовами безпеки життєдіяльності та безпечними і здоровими умовами праці, які повинні стати рушійною силою у здійсненні заходів зі збереження здоров'я учасників освітнього процесу, підвищенні продуктивності праці, якості надання освітніх послуг, забезпечуючи тим самим конкурентоспроможність закладу освіти на ринку праці.

До пріоритетних завдань керівника закладу освіти належить формування особистості з високою культурою праці. Це пояснюється тим, що на сучасному етапі в Україні дуже гостро постала проблема культури людини, невід'ємною складовою якої є культура праці. Підвищення її рівня є

показником ступеня реалізації потенційних можливостей особистості і дає змогу досягти у трудовій діяльності більш високих результатів, задоволення від яких стимулює людину до самореалізації, самовдосконалення, творчості.

Не менш важливе значення в управлінській діяльності менеджера освіти займає атестація робочих місць за умовами праці, яка відіграє основну роль у встановленні об'єктивних показників умов праці на робочому місці працівника. За результатами атестації встановлюють пільги і компенсації за роботу зі шкідливими та важкими умовами праці, а також вживають заходів, щоб поліпшити умови праці.

У свою чергу, ставлення до праці співробітників, їх трудова дисципліна є одним із головних критеріїв оцінки особистості, а обов'язок – сумління, свідоме та творче ставлення до виконуваної роботи, забезпечення її високої якості, раціональне використання робочого часу, прагнення до співробітництва та поваги – основні елементи в системі моральних норм і цінностей. І, як наслідок, необхідними чинниками формування високої культури праці виступають ефективна система матеріального і морального стимулювання працівників, які є закономірним результатом позитивної оцінки дій працівника та результатів його праці. Воно реалізується шляхом публічного визнання заслуг працівника, так як почесне виділення із середовища колег по роботі вже саме по собі дисциплінує, примушує посилити вимогливість до себе, по-новому оцінювати ситуацію та шукати шляхи до покращення своєї роботи, а моральний вплив здійснює на працівника і факт матеріального стимулювання за відмінну роботу, коли працівник за високі показники в роботі отримує відповідну матеріальну винагороду.

Поєднання матеріальних і моральних стимулів та правильне співвідношення форм матеріального й морального заохочення є необхідною умовою їх ефективності для формування у працівників закладу освіти правильного ставлення до праці. Вибір кандидатів на просування в усіх видах заохочень здійснюється на основі всебічного врахування всіх особистих та ділових якостей працівника, одним із яких є його добросовісне ставлення до праці.

Сумління виконання працівниками своїх трудових обов'язків, дотримання ними трудової дисципліни тощо, є вимогами законодавства про працю, а їх недотримання можна кваліфікувати як порушення законодавства про працю. Діяльність керівника закладу освіти повинна бути спрямована на створення в колективі обстановки нетерпимості до порушень трудової дисципліни, суворої товариської вимогливості до працівників, які несумлінно

виконують трудові обов'язки, а до окремих несумлінних працівників повинна існувати система заходів дисциплінарного і громадського впливу, тобто деякі види дисциплінарних стягнень.

За порушення встановлених законодавством правил на кожне порушення знайдеться й відповідальність, винні особи можуть бути притягнені до дисциплінарної, адміністративної і навіть кримінальної відповідальності.

Невід'ємною частиною культури праці керівника є естетична культура, адже тільки тоді керівник зможе по-справжньому оцінити роль художніх основ у діяльності свого колективу, включаючи оформлення робочих місць із урахуванням вимог дизайну, інтер'єру, освітлення, кольору і навіть музичного супроводу, значною мірою підвищують продуктивність праці, зберігають працездатність і здоров'я працівників.

Нові умови господарювання докорінно змінили ставлення до культури праці менеджера, її специфіка полягає в тому, що в основі культури праці лежать певні норми, які мають суворо дотримуватися менеджером:

- юридичні норми управлінської праці, які відображені в державно-правових нормативних актах. Культура менеджера в цьому сенсі полягає в знанні та виконанні юридичних норм;

- моральні норми – регулюють поведінку менеджера в області моральності та моралі;

- організаційні норми – установлюють структуру організації, склад і порядок діяльності функціональних підрозділів та їх керівників; правила внутрішнього розпорядку та інші норми організаційного плану, прийняті в організації;

- економічні норми – регулюють економічну діяльність організації.

Їх дотримання керівником забезпечить високий рівень розвитку управлінської діяльності, який віддзеркалює його якісні, професійні риси та особливості.

Управління закладом освіти – постійно функціонуючий, динамічний процес, а тому жодна з його функцій не може здійснюватися без інформації, основним носієм якої є документ. Документальна інформація охоплює всі сторони внутрішньої і зовнішньої діяльності закладу освіти, а культура її ведення залежить від правильного оформлення і кругообігу всіх вхідних і вихідних документів, форм та методів її обліку, опрацювання, зберігання та використання. З документації починаються й завершуються практично всі операції і процедури процесу управління, а висока культура роботи з документами є запорукою якості виконавської дисципліни як керівника, так і підлеглих.

Ефективність та якість управлінської праці менеджера освіти значною мірою залежить від оформлення документів, організації їх руху і зберігання, зручності користування, надійності й довговічності. Забезпечення високого рівня культури документації приводить до значної економії засобів, оскільки використання інформації, яка міститься в документах, супроводжується виконанням значного обсягу операцій і робіт, кількість яких зростає за відсутності належної культури роботи з документами, а також економії робочого часу – одного з найважливіших факторів наукової організації праці.

Завдання, цілі, методи та характер управлінської діяльності сучасного менеджера освіти постійно змінюються, адже ці процеси тісно пов'язані з розвитком суспільства, тому керівник повинен бути одночасно і керівником, і учнем; працювати на рівень ефективності діяльності закладу; створення позитивного іміджу закладу, завдяки якому забезпечуються високі освітні можливості для учасників навчально-виховного процесу, атмосфера творчої співпраці на засадах високої управлінської компетентності та людиноцентризму.

Висновки. У сучасних умовах управлінська культура набуває нового статусу: вона перестає бути теоретичним поняттям, і переходить у статус реальної управлінської дії, яка забезпечується такими складниками: культура управлінського апарату, культура процесу управління, культуру умов праці, культура управління і психологічний клімат закладу, культура управління як чинник соціального прогресу і культура документації, а право управляти – менеджеру освіти необхідно заслужити особистим прикладом спонукання підлеглих до досягнення цілей закладу освіти, високим професіоналізмом, високою мірою володіння усіма переліченими видами культури, чесною і самовідданою працею. А для цього треба навчитися поважати людей, бути чесним та порядним, щирим і скромним, принциповим і відповідальним, чуйним і доброзичливим, тактовним та ввічливим до них, уміти слухати й чути, завжди відчувати пульс життя колективу закладу освіти.

Перспективу подальшого вивчення проблеми ми пов'язуємо з розкриттям якостей керівника-лідера як найважливіших факторів, що визначають його життєві і ділові успіхи.

ЛІТЕРАТУРА

- Гончаренко, С. (1997). *Український педагогічний словник*. К.: Либідь (Honcharenko, S. (1997). *Ukrainian pedagogical dictionary*. K.: Lybid).
- Дружилов, С. А. (2000). *Психологические проблемы формирования профессионализма и профессиональной культуры специалиста*. Новокузнецк: ИПК (Druzhyllov, S. A. (2000). *Psychological problems of formation of professionalism and professional culture of the specialist*. Novokuznetsk: IPK).

- Ісаєнко, С. А. (2009). *Формування професійної культури у студентів інженерно-технічних спеціальностей засобами іноземної мови* (дис. ... канд. пед. наук: 13.00.04). Київ (Isaienko, S. A. (2009). *Formation of professional culture in students of engineering and technical specialties by means of a foreign language* (PhD thesis). Kyiv).
- Каган, М. С. (1996). *Философия культуры*. СПб.: ТООТК «Петрополис» (Kagan, M. S. (1996). *Philosophy of culture*. SPb.: Petropolis LLP).
- Захарчин, Г. М. (2011). *Корпоративна культура*. Львів: Новий світ-2000 (Zakharchyn, H. M. (2011). *Corporate culture*. Lviv: New World-2000).
- Короліук, С. В. (2003). Управлінська культура керівника школи. *Постметодика*, 5-6, 85-88 (Koroliuk, S. V. (2003). Management culture of the school principal. *Postmethodology*, 5-6, 85-88).
- Короткий енциклопедичний словник з культури* (2012). К.: Україна. ISBN 966-524-105-2 (*Short encyclopedic dictionary of culture* (2012). K.: Ukraine. ISBN 966-524-105-2).
- Коряковцева, Н. А. (2009). Інформаційна культура – культура нового типу. *Мир библиографии*, Вип. 1, 58-67 (Koriakovtseva, N. A. (2009). Information culture is a new type of culture. *World of Bibliography*, Issue 1, 58-67).
- Мазур, Н. (2007). Зміст професійної культури викладача вищої школи. *Рідна школа*, 4, 12-14 (Mazur, N. (2007). The content of the professional culture of a high school teacher. *Native School*, 4, 12-14).
- Сластенин, В. А. (ред.) (2004). *Педагогика профессионального образования*. М.: Издательский центр «Академия» (Slastenin, V. A. (ed.) (2004). *Pedagogy of professional education*. M.: Publishing Center "Academy").
- Рапацевич, Е. С. (сост.) (2005). *Педагогика: Большая современная энциклопедия*. Мн.: Современ. слово (Rapatsevych, E. S. (ed.) (2005). *Pedagogy: A large modern encyclopedia*. Mn.: Modern word).
- Шейн, Э. (2002). *Организационная культура и лидерство*. СПб.: Питер (Shein, E. (2002). *Organizational culture and leadership*. SPb.: Peter).
- Ягупов, В. В., Свистун, В. І., Кришталь, М. А., Король, В. М. (2013). Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема. *Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України. Педагогічні та психологічні науки*, 4 (96), 291-301 (Yagupov, V. V., Svistun, V. I., Kryshthal, M. A., Korol, V. M. (2013). Management culture and competence of managers as a systemic psychological and pedagogical problem. *Collection of scientific works of the National Academy of State Border Guard Service of Ukraine. Pedagogical and Psychological Sciences*, 4 (96), 291-301).
- Ярковой, О. М. (2002). *Педагогічні засади розвитку управлінської культури державних службовців в умовах післядипломної освіти* (автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.05). Харків (Yarkova, O. M. (2002). *Pedagogical principles of development of managerial culture of civil servants in the conditions of postgraduate education* (PhD thesis abstract). Kharkiv).

РЕЗЮМЕ

Пшеничная Любовь. Управленческая культура менеджера образования.

В статье раскрыта сущность управленческой культуры менеджера образования и её составляющих. Определено, что управленческая деятельность руководителя образовательного учреждения соответствует специфике его труда, поэтому для полноты раскрытия её содержания выделено в ней такие элементы: культура управленческого аппарата, культура процесса управления, культура условий труда, влияние культуры управления на психологический климат в

коллективе, культура управления и социальный прогресс, культура ведения документации, а также раскрыто содержание этих понятий.

Доказано, что в современных условиях управленческая культура имеет новый статус: она из теоретического определения переходит в статус реального управленческого действия, которое обеспечивается этими составляющими, а также то, что право управления руководителю нужно заслужить личным примером для подчинённых в достижении целей образования, профессионализмом, высокой степенью владения всеми видами культуры, честным и самоотверженным трудом.

Ключевые слова: *руководитель, менеджер, культура, профессиональная культура, управленческая культура, стили управления, культура управленческого аппарата, культура процесса управления, культура условий труда, культура ведения документации.*

SUMMARY

Pshenychna Liubov. Educational manager's managerial culture.

Education is the basis of human progress, so today there is no need to prove that the future of the country depends on the education of its people, their competence, professionalism, education and attitude to themselves and others, lifelong learning, because our whole life is a school and a personal school.

Every employee dreams of an ideal manager who will provide him with conflict-free communication with them, which will be possible in a high universal and professional culture, the manager has the business qualities necessary to effectively perform their duties, both in the implementation of their management functions and in everyday communication.

The essence of the education manager's managerial culture and its components are revealed in the article. It is determined that the managerial activity of the manager of the education institution is directly conditioned by his work specifics, and therefore for full disclosure of its content of the administrative apparatus culture, the management process culture, culture of working conditions, management culture and psychological climate of the institution and the culture of documentation – these concepts are revealed.

A set of complementary theoretical methods was used to achieve the goal. In particular, system-functional and analytical analysis of domestic and foreign sources, substantiation and generalizations that allowed the full disclosure of the essence of management activities of the educational manager.

It is proved that in modern conditions management culture acquires a new status: it ceases to be a theoretical concept, and becomes a real management action, which is provided by these components, and – the right to manage and deserve a personal example of motivating subordinates achieving educational goals, high professionalism, a high mastery degree of all these culture types, honest and dedicated work.

Key words: *manager, culture, professional culture, managerial culture, leadership styles, culture of managerial apparatus, culture of management process, culture of working conditions, culture of documentation.*