

## Управлінська культура керівника закладу освіти в адаптивних умовах як вагомий чинник розвитку цивілізованого суспільства

Висвітлюються питання формування культури керівника закладу освіти в змінних умовах функціонування галузі.

**Ключові слова:** адаптивне управління; управлінська культура керівника закладу освіти; керівна та керована підсистеми освітнього закладу; стилі управління; структура поняття «управлінська культура керівника»; типологія керівників, менеджерів.

**Lukianchuk H. Ya. Management Culture of Heads of Educational Institutions in Adaptive Conditions as a Significant Factor in the Development of a Civilized Society.**

*Forming the culture of heads of educational institutions in the changing conditions of functioning of the education are highlighted.*

**Key words:** adaptive management; management culture of heads of educational institutions; supervised and managed subsystems of an educational institution; management styles; structure of the „management culture of a head” concept; typology of heads and managers.

**Постановка проблеми.** Реформування освіти в Україні зумовило появу проблеми оперативної адаптації управлінських механізмів освітніх систем до нових соціально-економічних умов. Відсутність належного досвіду та недостатність відповідних наукових досліджень спричиняють повільність розвитку горизонтальних зв'язків управління національною освітньою системою в контексті швидкозмінних ринкових потреб. У роботах вітчизняних та зарубіжних науковців розкривається сутність загального управління, модернізації діяльності закладів освіти з позицій розвитку адаптивних засад управління ними та створення їх організаційної культури, яка адаптується до постійно змінюваних умов функціонування закладу та системи освіти в цілому.

Трудові відносини в системі «людина–людина», що здійснюються у закладах освіти, в основі своїй спіраються на конструктивний діалог і адаптивну взаємодію між підсистемами внутрішньої структури освітньої організації та людьми, що в ній працюють. Саме культура управлінської діяльності керівника освітньої організації (закладу освіти) є важливим фактором ефективної взаємодії та продуктивного функціонування закладу. Адаптивна взаємодія на основі конструктивного діалогу, що заснована на узгодженні цілей закладу освіти та цілей педагогів, забезпечує продуктивну роботу всієї організації, задоволення потреб і цілей як закладу, так і окремих людей.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Вивченню способів адаптації управління будь-якою організацією, у тому числі освітньою, до змін середовища приділяють увагу вітчизняні та зарубіжні вчені, серед яких: В. Афанасьєв, Т. Шамова, Ю. Конаржевський,

Г. Дмитренко, В. Маслов, В. Новак, Г. Щокін, Є. Березняк, В. Бондар, В. Бегей, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Калініна, Л. Карамушка, Н. Коломінський, В. Крижко, Н. Островерхова, Є. Павлютенков, В. Пікельна, В. Пуцов, М. Поташник, Т. Сорочан, Є. Тонконог, Є. Хриков, В. Базилевич, А. Барабанщиков, О. Бондаревська, О. Гармаш, В. Гриньова, С. Єлканов, І. Зязюн, Н. Кузьміна, О. Пехота, М. Поночовний, Т. Саламатова, В. Семиченко, В. Сухомлинський, О. Мармаза, В. Новоселов, Л. Орбан-Лембрик, Ю. Палеха, В. Патрушев, Н. Рождественська, О. Яркової, С. Королюк та ін.

Заклад освіти як організаційна структура є соціальною системою, зокрема, соціально-педагогічною, що підпорядкована керівній загальнодержавній системі освіти. З точки зору управління соціальними системами відомі дослідження А. Богданова (тектологія), Л. Берталомфі (загальна теорія систем), У. Ешбі (синергетика), Е. Мейо (управління персоналом), Д. Мак-Грегора (теорія «Х» та «У» – різні уявлення керівників про ставлення виконавців до праці), Ф. Герцберг (теорія мотиваційної гігієни), Р. Лайкерт (теорія організаційних модельних систем), С. Арджиріс (теорія групового навчання), А. Маслоу (теорія ієрархії потреб), Р. Блейк, Дж. Мутон (баланс між виробничими й соціальними потребами), інші.

Безпосередньо проблеми управлінської та професійної культури керівника закладу освіти досліджували Т. Сорочан, Н. Софій, Ф. Хміль, Г. Єльнікова, О. Яркової, Л. Орбан-Лембрик, Н. Коломінський, В. Лозниця, Л. Калініна, Н. Карасьова, Л. Карамушка, С. Королюк та інші.

За мету статті ставимо розкриття основних змістових та структурних елементів досліджуваних понять (управлінська культура керівника закладу освіти; адаптивна система управління) та вагомості впливу управлінської культури керівника закладу освіти на формування загальної культури сучасного цивілізованого суспільства.

**Виклад основного матеріалу.** XXI століття – століття людини – поступово витискає грошовий капітал людським капіталом. Так звані поведінкові науки створили наукове підґрунтя для виділення адаптивного управління в окремий різновид управління як такого. Змінився характер взаємодії між людиною й організацією. До теперішнього часу людина пристосовувалася до організаційних змін. Нині ж, якщо ми хочемо одержати позитивний результат діяльності будь-якої організації, потрібно, перш за все, узгоджувати цілі організації і людей, які в ній працюють, ще ефективніше виробляти цілі організації через цілі людей, які в них працюють. Багатоструктурність ланок і рівнів управління вимагають вироблення своєрідного механізму управління. Складні багатоланкові структури важче адаптуються до мінливих умов функціонування. Тут актуальними стають такі поняття як «адаптивні структури», «адаптивне керівництво», «корпоративна культура, яка адаптується» та «адаптивна освітня система».

Адаптивні організаційні структури почали розроблятися з 60-х років XX століття для забезпечення можливості організації реагувати на зміни оточення та впроваджувати нову технологію в мінливих умовах. Такі структури порівняно з бюрократичними (механістичними) були краще пристосованими до змін, їх можна було швидко модифікувати відповідно до середовища, враховуючи потреби самої організації. Тому такі структури ще називають органічними, порівнюючи їх із живими організмами.

Основною відмінністю функціонування бюрократичних і адаптивних структур є спосіб зв'язку між працівниками: керівниками й підлеглими. У бюрократичних структурах субординаційний зв'язок утворює складну ієрархічну підпорядкованість.

Адаптивне керівництво – це здатність керівника вибирати і поєднувати різні стилі управління залежно від ситуації. В більшості наукових поглядів виділяють два види поведінки управлінця: завданняцентричний та антропоцентричний. Завданняцентрична поведінка має на меті безпосереднє управління виробничим процесом та орієнтована на виробництво. Антропоцентрична поведінка зорієнтована на людей, має соціоемоційну підтримку і є обов'язковою складовою образу сучасного управління [2].

Традиційно до керуючої підсистеми відносять органи державного управління: Міністерство освіти і науки України, обласні управління освіти, районні (міські) відділи (управління) освіти до керованої

підсистеми – заклади освіти. Сьогодення вимагає модернізації традиційних підходів. Домінантою сучасного управління загальною середньою освітою є розвиток людини. Розвиток – це процес якісних змін системи в просторі й часі. Зміни можуть бути конструктивними та деструктивними. Конструктивні зміни ведуть до прогресу, деструктивні – до регресу. У природному розвитку завжди переважає прогрес, бо регрес веде до руйнування системи. Основою розвитку є вирішення суперечностей. Природно це відбувається шляхом зближення різних точок зору через їх діалогічне узгодження.

Розвиток людини є основним об'єктом управління в освіті. Цей розвиток провадиться на основі освітньої діяльності людини. Якщо спрямовувати діяльність людини на природний розвиток, вона буде раціональна і більш ефективна. Це спрямування здійснюється шляхом усвідомлення людиною життєво важливих для неї цілей. Цілі людини не завжди відповідають цілям суспільства, держави, але можуть бути реалізованими тільки в узгодженні з ними. Цілі суспільства, держави також не завжди відповідають цілям окремої людини, але можуть бути реалізованими тільки через діяльність людини. Залучити людину для виконання зовнішніх для неї цілей можна, висунувши перед нею певні вимоги й одночасно створивши умови для її природного розвитку. Це приводить до узгодження зовнішніх і внутрішніх цілей. Управління на основі діалогічної адаптації називають адаптивним.

Адаптивне управління – це взаємовплив, який викликає взаємопристосування поведінки суб'єктів діяльності на діа(полі)логічній основі, котра забезпечує подальший розвиток суб'єктів шляхом спільного вироблення реалістичної мети з наступним поєднанням зусиль і самоспрямуванням дій на її досягнення. Реалістична мета визначається як рівнодійна різноспрямованих сил впливу. (Хочу + можу + треба = підсумкова дія) [2].

Метою адаптивного управління є виклик спрямованої самоорганізації, яка забезпечує природний шлях розвитку в усвідомлених людиною межах і напрямку. (НУШ, задана МОНУ, не завжди до кінця усвідомлена людьми на місцях. Через заформалізованість відбувається викривлення сутності й зводиться до зовнішніх ритуальних ознак, нівелюється змістова внутрішньоособистісна сутність реформи освіти: за зовнішнім антуражем не бачимо, не розуміємо кардинально зміненого підходу в освіті.)

Основним завданням адаптивного управління є спрямування розвитку керованої системи в бажаному напрямку в умовах нестабільності. В цих умовах частіше, ніж зазвичай, проходить зміна цілей і завдань суб'єктів діяльності, що потребує їх оперативного узгодження на природовідповідній основі. Проте реальні умови функціонування освітніх закладів

та законодавчо-правові основи системи освіти часто дисонують. У нинішньому Законі України «Про освіту» прописано багато свобод педагогу, а нормативно-правова база на виконання його застаріла.

Адаптивне управління, як і будь-яке інше, вимагає розробки моделей (стандартів) діяльності, які відповідають поставленій меті. При зміні мети та завдань змінюються і моделі. На жаль, доводиться констатувати, що в сучасній освітній реформі зміст задано новий, а моделі управління запровадження нового змісту і характеру освіти залишились старими. Більше того, реформами керують керівники, заражені авторитарно-адміністративним стилем управління, що більшою мірою гальмує просування реформ.

Концепція «Нова українська школа» переносить акценти навчання на особистість дитини та забезпечення умов щодо її самореалізації, на активне засвоєння нею способів пізнавальної діяльності, формування компетентностей та має на меті створення умов для саморозвитку особистості упродовж усього життя. Реальні можливості досягнення цієї мети – у відповідній організації навчально-виховного процесу в школі, у розробці нових моделей загальноосвітніх закладів. Однією з таких моделей є адаптивна школа – освітня установа, яка, як зазначають науковці, стоїть «обличчям до людини». В управлінні сучасним освітнім закладом запроваджуються суттєво інші підходи і моделі. Це об'єктивна необхідність, продиктована вимогами часу. Все частіше й актуальніше ми говоримо про освітній менеджмент, керівників-менеджерів.

Як співвідносяться категорії «управління», «менеджмент», «керівництво»?

У методологічному плані окремого розгляду вимагає проблема співвідношення понять «управління» і «керівництво». Управління виступає більш широким поняттям, що означає спрямований вплив на систему або окремі процеси, що відбуваються в ній, з метою зміни її стану чи додання їй нових властивостей і якостей.

Поняття «управління» відноситься як до технічних, соціотехнічних, так і до соціальних систем. Керівництво ж є окремий випадок управління.

Його основні відмінності в тому, що керівництво:

- обмежується дією на людей і їх спільноти;
- передбачає взаємодію керівника з підлеглими;
- має викликати чиюсь діяльність відповідно до намірів керівника.

Отже, *керівництво* – це довільний (цілеспрямований) вплив на підлеглих людей і їх спільноти, який приводить до їхньої усвідомленої й активної поведінки і діяльності згідно з намірами керівника. Тому керівництво можна назвати управлінням, але далеко не всяке управління є керівництвом.

Управління в широкому розумінні – вся система відносин і явищ управління в природі й суспільстві,

а в вузькому – технологічна організація об'єкта управління.

Менеджмент у широкому розумінні – загальний принцип соціального управління, влада і мистецтво управління людьми, а в вузькому – управління виробництвом, діяльність з організації досягнення поставлених цілей. Менеджмент є процесом планування, організації, мотивації і контролю, спрямованим на розробку і досягнення цілей соціальної системи через інших людей.

Управлінська культура керівника – це сукупність цінностей (організаційних принципів), яка визначає характер внутрішнього впорядкування професійних намірів і дій керівника, а також оцінок результатів власної діяльності та діяльності об'єкта (об'єктів) управління, що постійно об'єктивуються в артефактах його професійної діяльності на всіх етапах управлінського циклу.

«Культура управління – не просто компонент системи управління, – це соціальне явище, яке має суттєвий вплив на всі сторони суспільного життя» [3]. Культура управління характеризується сукупністю вимог, що висуваються до зовнішньої сторони процесу управління; вимог, що обумовлені нормами і принципами моралі, етики й естетики, права, принципами організації й техніки управління.

Культура управління має вияв не тільки через виконання функцій керівником, а й через його взаємодію з підлеглими. Тому проявом культури управління є стиль спілкування керівника з працівниками. Одним із пріоритетних стилів управління науковці визначають демократичний.

Ф. І. Хміль аналізує поняття «культура менеджменту» як «сукупність досягнень в організації та здійсненні процесу менеджменту, налагодженні управлінської праці, використанні техніки в менеджменті, а також вимог, які висуваються до системи менеджменту і працівників, зумовлених нормами й принципами суспільної моралі, етики, естетики, права». Причому автор пояснює, що культура менеджменту формується з культури працівників менеджменту, культури процесу менеджменту, культури умов праці, культури документації, які є взаємопов'язаними і взаємозалежними [9].

Г. В. Єльнікова вважає, що «культурно працювати» – це значить уміти правильно розставити кадри на вирішальних ланках, працювати творчо, з перспективою, завжди бачити кінцеву мету і вибирати найбільш раціональні методи її досягнень [1].

Розмежуємо управлінську культуру від поняття «культура управління»:

– управлінська культура – це різновид професійної культури керівника, який складається з політичної, правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культур і є інтегральним

утворенням щодо системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління;

– культура управління – це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесів управління, організації управлінської праці, реалізуючих методів і стилів керівництва, використанні техніки управління, а також задоволення вимог, що ставляться перед системою управління та до працівників, обумовлених нормами і принципами моралі, етики, естетики, права.

Культура управління освітнім закладом – це здійснення керівником управлінської діяльності через систему взаємозв'язків із колективом, виконання своїх обов'язків, які проявляються в реалізації управлінських функцій, діалогічній адаптивній взаємодії з учасниками освітнього процесу та суміжними підсистемами освіти.

Структурні компоненти управлінської культури керівника ЗНЗ – когнітивно-операційний, особистісний, мотиваційно-ціннісний. Когнітивно-операційний включає систему знань та вмінь, необхідних для професійного управління. Особистісний компонент являє собою систему професійних та особистісних якостей, які здатні забезпечити демократичний стиль керівництва. Вони, зокрема, формують відповідний стиль управління. Мотиваційно-ціннісний компонент передбачає наявність у нього системи мотивів та цінностей, необхідних для забезпечення культури управління. В основі управлінської діяльності будь-якого керівника освітнього закладу лежать мотиви різних груп, які мають взаємодоповнювати один одного. Причому сам керівник має орієнтуватися, які мотиви на сьогодні є пріоритетними, і саме вони мають першочергове значення [6].

Найбільш яскравою ознакою управлінської культури керівника закладу освіти є стиль управління та керівництва. Залежно від рівня оволодіння керівником певними видами культури, будучи наділеними певними індивідуальними особливостями, рівнем особистісного розвитку, його діяльність можна віднести до того чи іншого стилю управління: авторитарного, демократичного чи ліберального (найбільш поширена класифікація).

Кожен із відомих стилів має місце в характері діяльності того чи іншого керівника освітнього закладу. Стилі проявляються ситуативно, залежно від ряду зовнішніх та внутрішніх факторів, умов, часу, суб'єктів взаємодії. В такий спосіб у кожного керівника формується індивідуальний стиль, який найчастіше є синтезом ознак різних стилів, що проявляються ситуативно. Об'єктивно можна говорити лише про домінування чи наближення характеру керівної діяльності конкретного управлінця до якогось одного стилю. Справді, жоден зі стилів управління не повинен намертво «приклеюватися»

до керівника, бо це характеризуватиме його як керівника, у якого відсутня важлива професійна якість – гнучкість управлінської діяльності.

Досліджуючи стилі управління, вчені прийшли до висновку, що в загальному можна виокремити певну типологію керівників-менеджерів освіти. Зокрема, вітчизняна типологія така: «штабісти», «флюгери», «борці за справедливість», «орачі», «конспіратори», «імітатори», «світлі голови».

В американській діловій культурі визначають таку типологію менеджерів: «майстри» – бояться змін; «борці з джунглями» – йдуть напролом, прагнуть влади (серед яких «леви» та «лисиці»); «люди компанії» – ідентифікують себе з організацією, бояться конкуренції; «гравці» – (переважаючий тип), діяльність – гра, прагнуть перемоги і насолоди від неї. Хоча і тут, як і в класифікації стилів керівництва, спостерігається певний динамізм: поєднання і змішування ознак певних типів.

У ході теоретичного аналізу виявлено, що культура особистості тісно пов'язана з її професійною діяльністю, оскільки має вплив на розвиток особистості у процесі професійного зростання, і навпаки – рівень її культури впливає на результативність професійної діяльності. В країнах сучасної Європи посади керівників закладів освіти часто займають люди з непедагогічною освітою, а з освітою за спеціальністю «менеджер», оскільки управління закладом освіти там не вимагає від директора втручати в професійний простір педагога [8]. Педагог там має високий рівень автономності й захищеності від надмірного контролю зі сторони керівника-«начальника».

Концепція «Нова українська школа» намагається змінити ключовий домінуючий підхід в управлінні закладами освіти. Раніше ми говорили про «адаптацію учнів (першокласників) до умов школи». Тепер НУШ ставить вимогу адаптувати школу до потреб учня, що зближує процес навчання школярів та політику держави в напрямі забезпечення потреб особистості. Сьогодні необхідним є процес зміни підходів та стилів управління, формування моделі адаптивного управління в умовах реформування системи освіти. Адаптивність в управлінні закладом освіти легко дається керівникам, які характеризуються гнучкістю, відкритістю до інноваційних процесів. Вони глибше розуміють необхідність змін у сучасній освіті, тому їм легше вдається переорієнтувати педагогічні колективи на новий зміст і характер діяльності, самим адаптуватися до вимог часу.

Проте на практиці бачимо проблеми неготовності та часто небажання керівників закладів освіти змінюватися. Представники домінуючого авторитарного (авторитарного) стилю керівників гальмують процеси реформування через відсутність



динамізму та інертність, що характерна «упередженому» управлінню. Їх діяльність, як і раніше, переважана бюрократичними ознаками, папероторчівістю, обтяженістю розмаїттям планів та звітів, що, як правило, не є показниками якості діяльності, навпаки – створюють лише видимість роботи.

Часто причиною гальмування освітньої реформи є заорганізованість, що нав'язується керівними підсистемами місцевих органів управління освітою. Так, опитування керівників загальноосвітніх закладів Волині, а також слухачів курсів підвищення кваліфікації керівних кадрів області показало, що реорганізація районних та міських відділів освіти породила «перетікання» колишніх «штабістів» районних і міських відділів та управлінь освіти в ОТГ на посади завідувачів гуманітарних відділів. Це створює умови, що гальмують здійснення реформ, оскільки стиль їх роботи на попередніх посадах змінити дуже важко. Людині, яка довгий час працювала на посаді авторитарного чиновника, змінити стиль керівництва практично неможливо.

Помилки в кадровій політиці реформи спричиняють прояви ентропії соціально-педагогічної системи освіти. (Соціальна ентропія – це міра відхилення соціальної системи або її окремої ланки – структури, підсистеми та ін. – від прийнятого за еталон, нормального, очікуваного стану, що виявляється в зниженні рівня організації, ефективності функціонування, темпів розвитку системи). Явище соціальної ентропії пов'язане з наявністю невизначеності у стані середовища, діяльності людей, помилками управління, планування, нестачі або недовикористання знань (інформації) у процесі організації системи, що розглядається, – закладу, установи, галузі, суспільства в цілому. Соціальна ентропія – це не просто міра неупорядкованості, розладу соціальних систем, а й міра відповідності їх стану прийнятним цільовим установкам на задані реформою зміни. Через її призму можна побачити, що навіть при ідеальному зовнішньому (формальному) порядку система може функціонувати неефективно, а управлінці, які до неї входять, можуть бути зайняті малокорисною і навіть деструктивною, з точки зору кінцевої мети, діяльністю. Справа не у формальній дисципліні й порядку, хоча і це важливо, а у відповідності внутрішнього стану системи і кожного її елемента поставленим запланованими змінами інтегрованим цілям.

Здійснюючи міжкурсове навчання керівників закладів освіти нашої області, опрацьовуємо теоретичні основи освітнього менеджменту на основі розробок вітчизняних та зарубіжних учених. Організовуємо освітній процес на принципах активного та інтерактивного навчання, що сприяє формуванню практичних навиків та вдосконалює

управлінську компетентність суб'єктів навчальної діяльності. У змодельованих ситуаціях управління закладами загальної середньої освіти керівники навчаються конкретизувати зміст керівної діяльності, здійснюють самоаналіз рівня управлінської культури, прийняття управлінського рішення. Найбільш ефективними виявилися такі організаційні форми навчальної роботи, як міні-тренінг, проблемний семінар, семінар-тренінг, науково-практичні семінари. Серед форм активного навчання: робота в групах, колективні вправи на розв'язання певних проблемних завдань, індивідуальні форми, пов'язані з опрацюванням наукових текстів. Продуктивними є методи інтерактивного навчання: виконання міні-проектів у рамках семінарів, опрацювання правових та законодавчих документів із позначками, пошук інформації з використанням ІКТ, анкетування, сітка Блейка-Мутона, діаграма Венна, інше.

Так, працюючи над пошуком переліку типових помилок менеджера, учасники міжкурсового навчання та під час організованого курсового підвищення кваліфікації прийшли до висновку, що є найбільш поширені управлінські помилки. Серед них особливо важливо виділити пов'язані безпосередньо з кадровою політикою. Таким чином було встановлено, що є найбільш поширений перелік таких помилок, серед яких виділились тринадцять «смертних гріхів» (помилки) менеджера у спілкуванні з підлеглими. Це: відмова від особистої відповідальності за якість роботи очолюваного закладу; перевірка результатів роботи підлеглих замість надання їм допомоги; керівництво всіма підлеглими за однаковою схемою (на підставі однакового підходу); займання неправильної (програшної) позиції у суперечці з підлеглими; перебування весь час у ролі начальника, а не товариша; недотримання якихось загальних правил, що виокремлює керівника в особливу «панівну касту»; постійні повчання підлеглих; неухвалене ставлення до їх проблем; висока оцінка роботи тільки окремих працівників (упереджено схвальна оцінка діяльності наблизених осіб); маніпулювання підлеглими; створення перешкод підвищенню їх кваліфікації; зосередження уваги на проблемах, а не на цілях колективу; зневага до прибутку та матеріальних результатів праці.

На одному з інтернет-сайтів учасники навчання відшукали цікаву інформацію щодо непрофесійних учинків менеджерів, які призводять до звільнення найкращих працівників закладу. Можна списувати ці проблеми на будь-що, але факт є фактом: люди не йдуть, якщо їх влаштовує робота; люди йдуть, коли їм не подобається керівник. Проблем можна уникнути, поглянувши на ситуацію по-новому і доклавши трохи зусиль. Тут необхідно зрозуміти,

які дії керівників дратують хороших працівників найбільше. Серед таких виявились: надмірні навантаження; відсутність визнання і нагород за хорошу роботу всіх, хто на це заслуговує, а не лише «традиційно успішних» працівників; відсутність людської турботи та належних умов праці (планування-звітність); невиконання зобов'язань перед підлеглими; наймання і просування непрофесійних (некваліфікованих) спеціалістів, в основному через корупційні зв'язки чи вказівки «зверху»; перешкоди у спробах здійснювати мрію; відсутність навчання персоналу освітньої організації; протидія творчому підходу до роботи; відсутність складних і цікавих завдань, що спонукають до самовдосконалення та розвитку.

Якщо керівник хоче утримати талановитих, йому доведеться переглянути своє ставлення до них. Талант дає безмежні можливості для вибору, тож керівнику слід докласти особливих зусиль, щоб найкращі працівники вибирали саме його і освітній заклад, яким він керує.

Протягом шести останніх років кафедра менеджменту освіти ВІППО працює над проблемою розвитку професійної культури керівника закладу освіти. У ході цієї діяльності нами підготовлено та опубліковано ряд статей і тез із проблеми, а саме:

1) Лук'янчук Г. Я. Розвиток управлінської компетентності керівників навчальних закладів в умовах післядипломної педагогічної освіти. *Нова пед. думка*. 2014. № 3 (79). С. 36–39;

2) Лук'янчук Г. Я. Нова українська школа: практика, досвід, перспективи. *Управління професійним розвитком сучасного керівника закладу освіти та оцінювання результативності його діяльності*: зб. наук. пр. / за заг. ред. В. В. Гуменюк. Хмельницький, 2017. С. 74–81;

3) Лук'янчук Г. Я. Проблема розвитку правової культури керівника ЗНЗ у контексті євроінтеграційних змін. *Матеріали міжкафедральної зустрічі з теми «Управління розвитком освітнього потенціалу регіону в контексті євроінтеграційних змін»*. Рівне – Луцьк – Хмельницький / за заг. ред. І. В. Ветрова. Рівне: Рівненський ОІППО, 2016. С. 30–33;

4) Лук'янчук Г. Я. Розвиток правової культури керівника навчального закладу в контексті

європейських тенденцій освітнього менеджменту. *Зб. матеріалів інтернет-форуму: «Сучасний науково-методичний супровід регіональних та зональних шкіл новаторства керівних, науково-педагогічних працівників із питань дошкільної, загальної середньої та післядипломної освіти в контексті Закону України „Про освіту“»* 15 червня 2016. Київ, Харків, Миколаїв, Рівне, 2016. URL: <http://umo.edu.ua/university/naukovo-metodichna-dijaljnistj/shkola-novatorstva>;

5) Лук'янчук Г. Я. Шляхи розвитку управлінської культури керівника навчального закладу. *Пед. пошук*. 2016. № 2. С. 26–29;

6) Лук'янчук Г. Я. Розвиток особистості педагога засобами командного менеджменту та самоменеджменту. *Управління закладом освіти в умовах системних змін*: матеріали регіональної наук.-практ. конф. / за заг. ред. В. В. Гуменюк. Хмельницький: ОІППО, 2017. С. 74–82;

7) Лук'янчук Г. Я. Психолого-педагогічні умови адаптивної взаємодії в управлінні навчальним закладом. *Адаптивні системи управління в освіті*: зб. матеріалів вебінару. URL: <http://adaptive.org.ua> 2017;

8) Лук'янчук Г. Я. Розвиток управлінської культури в адаптивній системі управління. *Актуальні питання освітнього менеджменту*: зб. наук. пр. / упоряд. М. О. Сташенко. Луцьк: ВІППО, 2018. С. 64–72.

**Висновки.** На нинішньому етапі розвитку освітньої галузі України актуальною є проблема формування та розвитку управлінської культури керівника закладу освіти як представника однієї зі стратегічних галузей розвитку та розбудови держави, що в поєднанні з охороною здоров'я та культурою забезпечують поступальну динаміку розбудови нашої держави, утвердження її у світі.

Отже, управлінська культура керівника закладу освіти є важливою складовою професійної культури сучасного менеджера. Рівень її розвитку є показником динамічності системи освіти загалом та рівня адаптивності освітніх підсистем різних рівнів. Культура управлінської діяльності керівника закладу освіти є одним із найвагоміших факторів впливу на рівень культури суспільства загалом. Вона є вагомим чинником формування цивілізованого розвиненого суспільства, де найвищою цінністю є людина.

### Література

1. Єльнікова Г. В. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу. *Імідж сучасного педагога*. 2005. № 1–2 (50–51). С. 23–28.
2. Єльнікова Г. В. Основи адаптивного управління: курс лекцій. Київ: ЦІППО АПН України, 2002. 133 с.
3. Заренок Н. Н. Культура управління: учеб. пособ. Минск: Выш. шк., 1990. 156 с.
4. Карамушка Л. М. Стиль – це стильно: [Стиль керівництва колективом]. *Завуч*. 2000. № 2. С. 2–3.
5. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
6. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія. Полтава: 2007. 168 с.
7. Новоселов В. И. Элементы культуры управления. Москва, 1971. С. 4.
8. Лук'янчук Г. Я. Розвиток управлінської культури в адаптивній системі управління. *Актуальні питання освітнього менеджменту*: зб. наук. пр. / упоряд. М. О. Сташенко. Луцьк: ВІППО, 2018. С. 64–72.
9. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.