

В. С. Вознюк,
кандидат політичних наук, доцент кафедри менеджменту освіти
Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти (ВІПО)

Позитивний імідж навчального закладу й управлінська культура його керівника

Розглянуто сучасні підходи до формування іміджу школи та управлінської культури її керівника, етапи і компоненти створення позитивного іміджу навчального закладу. Зосереджено увагу на стилях управління та системі управлінських функцій.

Ключові слова: імідж навчального закладу, позитивний імідж, внутрішній імідж, зовнішній імідж, управлінська культура, культура управління, стиль управління, управлінська функція.

Vozniuk V. S. Positive Image of the Educational Institution and the Management Culture of its Leaders.

Current approaches to forming of the school's image and to management culture of its director, stages and components of positive image creation of the institution are reviewed in the article. It is focused on the specific styles of management and on the system of management functions.

Key words: image of the institution, positive image, internal image, external image, management culture, the culture of management, the style of management, management function.

Постановка проблеми. В сучасних науково-педагогічних джерелах можна знайти достатню кількість публікацій на тему формування позитивного іміджу навчального закладу, управлінської культури її керівника. Ще раз звернутися до цих питань (попри вже надруковані статті, виступи на науково-практичних конференціях, засіданнях вченої ради інституту) автора цих рядків спонукало семінарське заняття на курсах підвищення кваліфікації керівників освітніх установ. Розглядаючи на ньому тему створення іміджу навчального закладу, окремі з них намагались довести, що в найближчій перспективі конкурентна боротьба сільську школу не зачепить, а тому іміджева проблема перед нею сьогодні гостро не стоїть і не варто даремно спрямовувати свої зусилля на цю ділянку роботи. Безумовно, погодитись із такими твердженнями ніяк не можна. Навпаки, ситуація, що склалась на ринку освітніх послуг, вимагає нового підходу до її вирішення, висуває нові вимоги до керівників загальноосвітніх навчальних закладів щодо суттєвого підвищення рівня їх управлінської культури.

Сучасна школа – це відкрита суспільно-педагогічна система, що взаємодіє з багатьма соціальними інститутами. Проблема її зовнішнього представництва існувала завжди, але в нинішніх соціокультурних умовах вона проявляється більш чітко і яскраво. Пов'язано це, на наш погляд, по-перше, із процесами становлення й розвитку шкіл різного типу й виду, сільських і міських, державних і недержавних. Кожна з них прагне до максимального розкриття особистості дитини, здатної самостійно діяти і приймати рішення у динамічних нестандартних ситуаціях, але реалізовує свої цілі різними методами й засобами та далеко не завжди в однакових умовах.

По-друге, проблема зовнішнього представництва освітньої установи зумовлюється значним скороченням чисельності учнів. За прогнозами, через

п'ять-сім років у школах країни буде навчатись на сорок відсотків учнів менше, ніж зараз. У подібній демографічній ситуації проблема набору учнів постане досить гостро й торкнеться, знову ж таки, як міської, так і сільської школи.

По-третє, дослідження, проведені кафедрами та лабораторіями Волинського інституту післядипломної педагогічної освіти, показують, що мета, зміст, результати інноваційних процесів та окремих педагогічних нововведень не завжди зрозумілі батькам, а їхні очікування, сформовані на основі загального уявлення про навчальний заклад у потенційних споживачів освітніх послуг, не завжди співвідносяться з тим, що вони та їхні діти реально одержують у цій школі. Всі ці умови й поставили шкільну освіту перед вибором нових пріоритетів: спеціалізації, диференціації, інформатизації, профілізації, гуманізації тощо. А тому в кожного керівника навчального закладу повинні бути сформовані сьогодні основні засади управлінської культури, які дозволять йому створити позитивний імідж школи, котра розвиватиметься, працюватиме ефективно, яскраво виділятиметься серед інших, викликатиме бажання влаштуватися на роботу чи навчатися саме в ній.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Наукові основи глибокого вивчення проблем створення позитивного іміджу навчального закладу, виховання лідерів освіти нового типу, які були б носіями високої управлінської культури, здатними створити конкурентоспроможну команду на ринку надання кваліфікованих освітніх послуг, закладено у працях як вітчизняних, так і зарубіжних учених. Зокрема, їх ґрунтовно розглядають І. Єрмаков, Л. Карамушка, Л. Даниленко, В. Маслов, М. Самохін, М. Піскунов, І. Литвинов, Д. Журавльов, С. Королук, І. Струкова та інші.

Заслугове на увагу наукове дослідження С. Сушко «Сучасна модель управління гімназією» [11]. І. Зуєвська [2] однією з найважливіших умов створення позитивного іміджу, власного імені, власного обличчя освітнього закладу вважає формування дитячого колективу з його «системою перспективних ліній» і відчуттям «завтрашньої радості», скріпленого «соціальним клеєм» із працездатності, відповідальності, свідомої дисципліни в ім'я спільної важливої справи.

Метою статті є дослідження структури та змісту управлінської культури керівника школи як складової його загальної культури та професійних компетентностей, що виступає важливим чинником формування позитивного іміджу навчального закладу.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Стійкий позитивний імідж навчального закладу можна і варто розглядати як важливий ресурс розвитку освітнього закладу, сучасний компонент методичного продукту школи і як додатковий ресурс управління нею сьогодні. Під **іміджем** навчального закладу ми розуміємо емоційно забарвлений образ, який утворився у масовій свідомості й визначається співвідношенням між різними сторонами його діяльності та транслюється у зовнішнє середовище.

Формування іміджу освітньої установи – це процес, у ході якого створюється якийсь спланований образ на основі наявних ресурсів. Метою створення іміджу є підвищення конкурентоздатності, залучення інвестицій, установлення та розширення партнерських зв'язків. І, знову ж таки, тут зовсім не важливо, у якій місцевості функціонує школа, – міській чи сільській. Аналіз кількох технологій формування іміджу організації, розроблених різними авторами, дає підстави вважати, що алгоритм створення іміджу школи може містити: виявлення в соціальних групах, зацікавлених у наданні освітніх послуг, їхніх уявлень про школу; виявлення актуальних проблем і очікувань аудиторії; розробку стратегії формування іміджу школи; безпосереднє формування іміджу школи; контроль проміжних результатів, коригування; моніторинг сформованого іміджу.

І. Зуєвська пропонує виділити три етапи формування й утвердження іміджу школи (внутрішнього та зовнішнього):

І. Початок цілеспрямованої роботи з формування іміджу.

Внутрішній імідж школи на цьому етапі лише формується (коригується). Головні завдання, які потрібно вирішувати в цей час усередині школи:

- вироблення педагогічним колективом спільного бачення перспектив, визначення і формулювання місії школи, її термінових та перспективних цілей, складання планів діяльності;

- аналіз сформованої шкільної культури з її системою цінностей;

- виявлення очікувань основних «клієнтів» школи – учнів і їхніх батьків;

- розробка загального стилю (зовнішніх атрибутів освітнього закладу й етики педагогічної взаємодії).

Зовнішній імідж водночас вимагає таких дій:

- розробка (чи коригування) візуальних і діяльних елементів зовнішньої атрибутики для демонстрації духу єдності, корпоративності, для формування пізнаваного на ринку освітніх послуг образу;

- рекламна продукція, що випускається школою, робить наголос на унікальності пропонуваного школою послуг, підкреслює їхню якість.

ІІ. Активне формування іміджу.

Внутрішній імідж школи у цей час містить:

- роботу над упровадженням і зміцненням традицій школи серед співробітників для створення корпоративного духу;

- формування системи стимулів створення позитивного іміджу, що полягає в розробці психологічних, соціальних і економічних механізмів заохочення членів колективу до цього процесу;

- створення загального стилю приміщень школи – відповідно до її традицій, особливостей діяльності й фінансових можливостей.

Зовнішній імідж спрямовано на:

- виготовлення різноманітних рекламних засобів для актуалізації іміджу школи (рекламні інформаційні матеріали, сувенірна продукція);

- використання можливостей радіо, телебачення для пропаганди досягнень школи;

- активне використання зовнішньої атрибутики школи;

- початок зв'язків із громадськістю: організація днів відкритих дверей, презентацій, участь у спеціалізованих виставках, ярмарках освіти;

- організацію заходів для аудиторій, у яких зацікавлений навчальний заклад, курування виховних і освітніх закладів, що виховують і навчають майбутніх учнів, тощо;

- створення власного сайту в Інтернеті як проекту, в ході якого може діяти рекламний майданчик, де формуватиметься доброзичливий імідж закладу;

- активну соціальну рекламу, де демонструється турбота про нове покоління через функціонування дитячих та юнацьких організацій, через конкретну діяльність зі збереження та зміцнення здоров'я учнів, через зв'язки школи з різними соціальними інститутами, ВНЗ тощо, через створення умов для творчого розвитку;

- акцент у рекламі на стабільній діяльності школи, забезпечення регулярних і продуктивних зв'язків із випускниками різних років;

- організацію постійного зворотного зв'язку для аналізу ефективності проведених заходів.

ІІІ. Підтримка, коригування й оновлення сформованого іміджу школи.

Керування процесом на цьому етапі полягає у:

- стимулюванні інноваційної діяльності, для чого персонал активно залучається до різних курсів підвищення кваліфікації, перепрофілювання, конкурсів, проектів тощо;

– створенні напрямків діяльності, як таких, що вписуються в загальний стиль школи, так і абсолютно новаторських;

– постійній підтримці прямого і зворотного зв'язку зі споживачами освітніх послуг [2].

Разом з тим, автори одностайні в думці: для того, щоб школа стала привабливою, з притаманним тільки їй неповторним сформованим образом, вона насамперед повинна мати:

– чітко визначені пріоритети, власну філософію, своє бачення майбутнього, сформульоване в місії школи;

– унікальну, неповторну, особливу систему цінностей, звичаїв, традицій, стилів поведінки, названу шкільною культурою;

– різноманітні та якісні освітні послуги;

– оригінальну систему виховної роботи;

– зв'язки із закладами додаткової освіти, ВНЗ, різними соціальними інститутами тощо;

– яскраві, пізнавальні, вчасно поновлювані інформаційні матеріали, призначені для зовнішньої презентації;

– систему цільової подачі інформації споживачам про свій потенціал, успіхи і пропонувані освітні послуги.

Як бачимо, позитивний імідж навчального закладу, який цілеспрямовано створюється, являє собою не набір випадкових компонентів, а струнку систему взаємопов'язаних якостей, інтегративну сукупність характеристик. Він може і зобов'язаний стати своєрідним показником рівня розвитку всього закладу, оцінки перспективності його починань, зрілості, професіоналізму педагогічного колективу, своєчасності методичного продукту та креативності методичної роботи в школі. Чи не найважливішим компонентом створення позитивного образу сучасного навчального закладу є *проблема створення позитивного образу його керівника, кожного педагога закладу*. Звідси випливає одне з основних завдань сучасного директора школи: сформувати готовність педагогів до інноваційних пошуків, надати можливість самостійно визначити стратегічні напрямки у розвитку навчально-виховного процесу. Це, безумовно, дасть можливість навчальному закладу сформувати індивідуальний шлях розвитку, мати своє обличчя.

І. Литвинов зазначає, що один із показників успішної діяльності керівника – це рівень сформованості в колективі сприятливого психологічного клімату [6]. Основні складові соціально-психологічного клімату школи, як він вважає, виражаються у рівні задоволеності стилем керівництва та особистістю керівника, міжособистісними стосунками з колегами, стосунками з учнями, умовами праці та побуту.

Згідно з останніми науковими розробками у цій галузі, створення позитивного образу керівника школи повинно здійснюватися за трьома основними напрямками його професійної діяльності [6]:

– у соціально-економічній сфері;

– у техніко-технологічній сфері професійної діяльності;

– в організаційно-управлінській сфері діяльності.

Сучасному директорові школи необхідно знати, що особистий імідж не призначають, а над ним постійно та наполегливо працюють.

Переважна більшість учених, які займаються цією проблемою, стверджують, що програма створення позитивного іміджу керівника школи може складатися з чотирьох етапів [1].

Перший етап – вивчення себе. Перед тим як створювати певний імідж, необхідно об'єктивно оцінити свої зовнішні дані, які включають і фізичні показники.

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

Третій етап – відповідність іміджу керівника тій життєвій ролі, яку він собі обрав.

Четвертий етап – домогтися відповідності фізичного, психологічного стану та зовнішнього вигляду: одяг, зачіска, манера розмовляти.

Отже, виховання нового типу керівника на етапі становлення та розвитку нової системи української освіти висуває на перший план проблему формування у нього управлінської культури. Шкільна ж практика свідчить про недостатню готовність керівників освітніх установ до професійної діяльності та відсутність у багатьох з них необхідної управлінської культури.

Управлінська культура керівника школи як цілісна властивість особистості проявляється у процесі професійної управлінської діяльності й може виступати: умовою її розвитку, однією з характеристик та змістовною складовою [11, 89]. Аналіз структури і змісту управлінської культури дозволяє певним чином охарактеризувати та розмежувати поняття «управлінська культура» і «культура управління».

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

Культура управління – це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесів управління, організації управлінської праці, реалізованих методів і стилів керівництва, використанні техніки управління, а також задоволення вимог, що ставляться перед системою управління та до працівників, обумовлених нормами і принципами моралі, естетики, права [4, 88].

Отже, культура управління – це здійснення керівником управлінської діяльності через систему взаємозв'язків із колективом, виконання своїх обов'язків, які проявляються в реалізації управлінських функцій.

Управлінська культура є складовою професійної компетентності, яка визначається сукупністю знань, необхідних для даної посади, умінь і навичок, необхідних для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків, професійних, ділових і особистісних якостей, загальної культури, необхідної для формування гуманістичного погляду, духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості [10, 5].

Якості, необхідні сучасному керівнику для ефективного управління школою, доцільно об'єднати у три групи: професійні, особистісні, ділові.

До професійних якостей віднесено професіоналізм, ерудицію, демократичність і гуманність. Особистісні якості включають високу культуру, повагу та довіру до людей, чесність, уважність, охайність, увічливість. Ділові якості представлено такими характеристиками, як комунікативність, організованість, принциповість, володіння собою, творчість, відповідальність, співпраця, тактовність, здатність до ризику.

До особистісних якостей керівника віднесено такі, що забезпечують йому відповідний стиль управління (авторитарний, демократичний, ліберальний) [7, 170–171].

Основними якостями *демократичного стилю* керівництва є співпраця, колегіальність у прийнятті рішень, партнерство та рівноправність учасників комунікативного процесу, врахування потреб та інтересів кожного працівника, переконання, пояснення, особистий приклад, чітка система стимулювання, дотримання етики службових відносин, самокритичність, адаптація до соціальних змін, підвищення власного творчого потенціалу.

Авторитарному стилю керівництва притаманні протилежні характеристики: одноосібність у прийнятті управлінських рішень, демонстрація постійної вимогливості, несприятливий клімат у колективі, агресивність, жорсткі адміністративні методи, неврахування індивідуальних особливостей працівників, командно-наказові методи управління, небажання впроваджувати нововведення, відсутність системи стимулювання, порушення етики службових відносин.

Ліберальний стиль керівництва характеризується відсутністю чітко вираженого впливу на колектив: байдужість до налагодження міжособистісних стосунків, до формування психологічного клімату в колективі, до впровадження нововведень; керівник не враховує індивідуально-психологічні особливості працівників; переважає пасивне невтручання [3, 82–87].

Розглянемо якості керівника в контексті реалізації управлінських функцій. *Політична функція* характеризується такими якостями: національна свідомість, громадянська позиція, демократичність; *правова*: любов до дітей, повага та довіра до особистості, толерантність; *адміністративна*:

вимогливість до інших, професіоналізм, охайність; *менеджерська*: творчість, єдність слова і діла, здатність до ризику; *організаційна*: вимогливість до себе, організованість, співпраця; *соціально-психологічна*: гуманність, увічливість, тактовність; *інформаційна*: інтелект, інформативна компетентність, працелюбство; *комунікативна*: володіння собою, висока культура спілкування; *економічна*: відповідальність, чесність, конструктивність.

Мотиваційно-ціннісний компонент управлінської культури керівника передбачає наявність у нього системи мотивів та цінностей, необхідних для забезпечення культури управління. Визначають сім груп мотивів управлінської діяльності керівника: соціальні, моральні, естетичні, пізнавальні, творчі, матеріальні й престижні.

До соціальних належать такі: можливість принести користь суспільству; сприяння розвитку та становленню особистості. Моральні мотиви сприяють розумінню належності до колективу, можливість брати активну участь у його діяльності; розвиток духовних здібностей особистості. Естетичні мотиви дозволяють відчути радість та задоволення від праці; сприяють усвідомленню краси творчої роботи. Пізнавальні мотиви дають змогу використовувати власні здібності та постійно самовдосконалюватися; спонукають керівника до інноваційної діяльності, ризику заради успіху. Матеріальні мотиви полягають у забезпеченні стабільного майбутнього, добре оплачуваній роботі. Престижні мотиви забезпечують широке підвищення кваліфікації та професійне зростання, розуміння високого престижу діяльності серед друзів, знайомих, інших людей.

Найважливішими цінностями директора школи є усвідомлення сенсу життя, добра, краси, справедливості, істини й свободи. Особливо важливими є моральні цінності в управлінській діяльності, які зумовлюють його повсякденні вчинки, адже поведінка директора має бути орієнтиром для підлеглих. Серед моральних якостей виокремлено загальні, конкретні й специфічні. До загальних відносяться: патріотизм, гуманізм, справедливість; до конкретних: совість, професійна чесність, людяність, принциповість; до специфічних: скромність, відповідальність, щедрість, оптимізм, великодушність [9, 30–31]. Кожен структурний компонент управлінської культури директора реалізується через систему управлінських функцій.

У теорії управління закладами освіти управлінські функції класифіковано по-різному:

- традиційні й інноваційні: прийняття управлінського рішення, планування й організація, координування, коригування й регулювання, облік і контроль (традиційні); прогностична, політико-дипломатична, менеджерська, представницька, консультативна (інноваційні);

- адміністративно-командні, інформаційно-аналітичні, соціально орієнтовані.

До основних напрямів діяльності керівника відносять політичний, правовий, адміністративний, організаційний, менеджерський, а також соціально-психологічний, інформаційний, економічний, комунікативний. Кожний з напрямів діяльності директора розглядається через вид управлінської культури [8, 107–108].

Доречним буде коротко охарактеризувати основні види управлінської культури директора школи.

Політична культура керівника характеризується знаннями основ політики в галузі освіти і культури; змісту і форм застосування державно-громадської моделі управління закладом; основних законів налагодження зовнішніх зв'язків школи з іншими організаціями.

Правова культура керівника характеризується знаннями юридичних основ управління: основ трудового законодавства, законів та інших нормативних документів про освіту, нормативних документів з техніки безпеки, прав та обов'язків керівника і працівників закладу, основних форм та методів використання влади керівником, уміння аналізувати нормативні документи, контролювати виконання трудового законодавства, дотримуватися санітарно-гігієнічного режиму, вимог протипожежної безпеки у закладі тощо.

Адміністративна культура – це, перш за все, культура ведення документації. Керівник має знати вимоги до її ведення, методи та етапи розробки управлінських рішень, види і форми контрольної звітності, методи і форми проведення контролю.

Менеджерська культура керівника характеризується наявністю знань і вмінь з основ управління, різноманітних форм методичної роботи з педагогічними кадрами, принципів добору, навчання, підготовки і підвищення кваліфікації кадрів, змісту і технології атестації педагогічних кадрів, форм і методів формування, розвитку та організації роботи педагогічного колективу.

Організаційна культура полягає у знанні організаційної структури управління у сучасному суспільстві, організаційно-регулятивних основ та форм управління, основ раціональної організації управлінської праці, змісту і форм організаційної культури, методів її формування та розвитку.

Соціально-психологічну культуру визначають знання керівником психології міжособистісних стосунків, особливостей утримання приміщень школи та дотримання умов праці, створення сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі, основ конфліктології, способів формування іміджу – закладу та свого власного, соціально-психологічних аспектів управління.

Інформаційна культура керівника характеризується знаннями та застосуванням інформації в управлінні, її видів, методів обробки і використання, запровадження інформаційно-комунікаційних засобів в управлінні, організації системи інформаційного забезпечення у закладі.

Комунікативна культура керівника виражається у знаннях ним мовного етикету, основ ефективного спілкування, ведення переговорів та прийому відвідувачів, ділового одягу тощо.

Економічна культура може бути представлена знаннями керівника з основ фінансово-господарської діяльності, економічних основ управління та маркетингу. Керівник має вміти підтримувати та зміцнювати матеріальну базу, контролювати розподіл фінансів, знаходити вигідне економічне партнерство та зв'язки, знаходити додаткові надходження (фандрейзинг), представляти освітні послуги. Для економічної культури необхідними якостями виступають відповідальність, чесність, уважність.

Отже, управлінська культура директора школи є інтегральним утворенням, яке поєднує у собі систему знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, що реалізуються в управлінській діяльності [4, 88].

На підставі вищевикладеного можна зробити **висновки** про те, що структура і зміст управлінської культури керівника школи є складовою його загальної культури та професійних компетентностей і виступає важливим чинником формування позитивного іміджу навчального закладу, складним ціннісним утворенням, яке характеризується не лише особистою, духовною і матеріальною культурою, а й задоволенням в управлінській праці, знаннями в галузі педагогіки, психології, управління соціальними системами, професійними вміннями.

Література

1. Журавлєв Д. Имидж учителя – необходимость или дань моде? / Д. Журавлєв // Народное образование. – 2003. – № 7. – С. 213–218.
2. Зуєвська І. Критерії ефективності позитивного іміджу школи / І. Зуєвська // Директор школи. – 2006. – № 2. – С. 10–13.
3. Карамушка Л. М. Психологія управління : навч. посібн. / Л. М. Карамушка. – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.
4. Королюк С. В. Управлінська культура керівника школи / С. В. Королюк // Постметодика. – 2003. – № 5–6. – С. 85–88.
5. Лаврук В. Учителем школа стоїть / В. Лаврук // Директор школи. – 2006. – № 9. – С. 3–15.
6. Литвинов І. Хороший директор – хороша школа / І. Литвинов // Персонал. – 1998. – № 4. – С. 86–89.
7. Освітній менеджмент : навч. посібн. / за ред. Л. І. Даниленко, Л. М. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
8. Підготовка керівника середнього закладу освіти : навч. посібн. / за ред. Л. І. Даниленко. – К. : Міленіум, 2004. – 212 с.
9. Сухомлинський В. О. Розмова з молодим директором / В. О. Сухомлинський. – К. : Рад. шк., 1988. – 284 с.
10. Сухомлинський В. А. Методика виховання колектива / В. А. Сухомлинський. – М. : Просвещение, 1981. – 192 с.
11. Сушко С. Сучасна модель управління гімназією / С. Сушко // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003. – № 3. – С. 85–100.