

УДК 053.81:613.9

## РОЛЬ КЕРІВНИКА В СИСТЕМІ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

**П. Г. Дрозд**

*здобувач кафедри психології і педагогіки  
Національний технічний університет України  
«Київський політехнічний інститут», Київ, Україна  
[777bethesda@gmail.com](mailto:777bethesda@gmail.com)*

Дана стаття присвячена вивченню проблеми ефективного керівництва загальноосвітніми закладами. Розроблено методичні рекомендації, щодо особливої ролі в процесі управління шкільною освітою керівника, який є носієм певного образу, іміджу навчального закладу, здатного забезпечити його конкурентоспроможність в системі надання освітніх послуг. Виявлено особливості соціально-психологічних якостей ролі керівника в системі управління закладами шкільної освіти з позиції різних наукових підходів та їх вплив на функціонування середнього навчального закладу.

На основі теоретико-методологічного аналізу наукової літератури були розроблені та запропоновані практичні рекомендації, що можуть бути використані керівниками освітніх організацій з метою підвищення ефективності їх функціонування та конкурентоспроможності в системі надання освітніх послуг.

*Ключові слова:* керівник навчального закладу, особистісний профіль керівника, управлінська діяльність керівника, комунікативний потенціал, соціально-психологічні якості керівника, модель іміджу навчального закладу.

---

## THE LEADER'S ROLE IN THE SYSTEM OF MANAGING SCHOOL EDUCATION INSTITUTIONS

**P. Drozd**

*Applicant, Department Psychology and Pedagogics  
National Technical University of Ukraine  
«Kyiv Polytechnic Institut», Kyiv, Ukraine  
[777bethesda@gmail.com](mailto:777bethesda@gmail.com)*

This research is devoted to the study of problem of effective managing of school education institutions and is predefined not only by the search of new psychological-pedagogical peculiarities in terms of school education reforming in Ukraine. Methodical recommendations are worked out concerning a special role of a leader in the process of school education management. This leader is a transmitter of certain image, image of educational establishment which is able to provide its competitiveness in the system of educational services. Peculiarities of social-psychological features of a leader are found in the system of school education institutions managing from the prospective of different scientific approaches and their influence on the middle school institution functioning. All this was taken as a basis on creation of psychological model of managing this process.

On the basis of theoretical and methodological analysis of scientific literature the practical recommendations were worked out and offered to be applied by the school institutions to advance their effectiveness and competitiveness in the system of educational services. The scientific article clearly outlines the importance of a given research and its purpose.

*Keywords:* leader of educational institution, personal profile of the leader, administrative activity of leader, communicative potential, social-psychological traits of leader, model of educational establishment image.

## ПОСТАНОВКА ПРОБЛЕМИ

Актуальність проблеми ефективного керівництва загальноосвітніми закладами зумовлена пошуком нових психолого-педагогічних закономірностей в умовах реформування шкільної освіти в Україні. Особлива роль в процесі управління шкільною освітою відводиться керівнику, який є носієм певного образу, іміджу навчального закладу, що здатний забезпечити його конкурентоздатність в системі надання освітніх послуг. Керівник навчального закладу має бути для вчителів, учнів та їхніх батьків не лише джерелом корисної інформації, але й зразком, прикладом, який наочно демонструє певні моделі поведінки, норми та цінності суспільства і в цьому сенсі впливає на їхній розвиток. Відтак проблема управління шкільною освітою потребує особливої уваги з боку держави й громадськості. Зокрема, в державній національній програмі: «Освіта» («Україна XXI століття») наголошується на невідповідності існуючої в Україні системи освіти сучасним вимогам, які постають на часі в зв'язку із розбудовою української державності, культурного та духовного відродження українського на-роду [8, 5–7]. Саме тому, реформування освіти найперше торкається такої її сфери як управління. Перебудова управління сферою шкільної освіти відбувається шляхом її демократизації, децентралізації, створення регіональних систем управління навчально-виховними закладами. Сучасна наукова думка в галузі психології управління характеризується посиленням уваги до особистісної ідентифікації, вивчення рушійних сил розвитку особистості керівника та власної внутрішньої активності суб'єкта пошуком детермінант і механізмів розвитку керівника, урахування психологічних умов розвитку в системі формування управлінських кадрів. Зважаючи на важливість дослідження ефективного керівництва в системі управління шкільною освітою, ми визначили мету нашого дослідження [4, 11–12; 24, 11; 25, 34].

Метою статті виступає соціально-психологічний аналіз ролі керівника в системі управління закладами шкільної освіти з позиції різних наукових підходів.

## РЕЗУЛЬТАТИ ТЕОРЕТИЧНОГО АНАЛІЗУ ПРОБЛЕМИ

Положення про загальноосвітній навчально-виховний заклад визначає обов'язки керівника (директора), який здійснює керівництво закладом, призначається і звільняється засновником або уповноваженим ним органом із дотриманням чинного законодавства [20, 87; 29, 3–5].

Функціями керівника загальноосвітнього навчально-виховного закладу є:

- забезпечення реалізації державної освітньої політики;
- розпорядження в установленому порядку шкільним майном і коштами, затвердження після погодження з радою навчально-виховного закладу кошторису та організація його виконання, укладання угод, відкриття рахунків в установах банків і розпорядження кредитами;
- у межах своєї компетенції видавати накази та розпорядження, обов'язкові для виконання всіма учасниками навчально-виховного процесу;
- організація навчально-виховного процесу, здійснення контролю за його ходом і результатами, відповідальність за якість та ефективність роботи педагогічного колективу, дотримання вимог охорони дитинства і праці, створення необхідних умов для участі учнів у позакласній і позашкільній роботі;
- призначення і звільнення своїх заступників й педагогічних працівників за погодженням з радою навчально-виховного закладу;
- затвердження правил трудового розпорядку, посадових обов'язків працівників навчального закладу за погодженням із профспілковим комітетом;
- створення умов для творчого зростання педагогічних працівників, застосування ними ефективних форм і методів навчання та виховання;
- відповідальність за свою діяльність перед учнями, батьками, педагогічними працівниками та загальними зборами (конференцією), засновником, місцевими органами державної виконавчої влади.

Практика свідчить, що діяльність керівника школи – це система, яка має мету, внутрішню структуру, певний характер зв'язків між структурними компонентами, особливості стосунків із зовнішнім середовищем та певну енергетику, за рахунок якої вона й функціонує. Діяльність керівника освітнього закладу має чітко виражений управлінський характер. Мета управлінської діяльності полягає в координації зусиль усіх учасників навчально-виховного процесу, впорядкування та розвитку школи. Об'єктом діяльності є освітній заклад, він і зумовлює специфіку управлін-

ської діяльності директора школи на відміну від інших об'єктів: підприємств, фірм, тощо [12, 326–327; 13, 117].

На думку фахівців, пріоритетними якостями успішного керівника є: психологічні, інтелектуальні, професійні, соціальні.

- психологічні – це прагнення до лідерства, здатність до керівництва, вольові якості, готовність до розумного ризику, прагнення до успіху, честолюбство, здатність до домінування в екстремальних умовах, самодостатність особистості, комбінаторно-прогностичний тип мислення (варіативність, темп, гнучкість, інтуїтивність, логічність, прогностичність), стійкість до стресу, адаптабельність, тобто швидке пристосовування до нових умов;

- інтелектуальні – це прагнення до постійного самовдосконалення, схильність до сприйняття нових ідей і досягнень, здатність відрізнити їх від ілюзорних, панорамність мислення (системність, широта, комплексність) і професійна предметність (знання деталей і тонкощів управління), мистецтво швидко опрацювати, ранжувати інформацію і на цій основі приймати рішення, здатність до самоаналізу, вміння розуміти, приймати і використовувати з користю для справи думки, протилежні власним, психологічна освіта;

- професійні – це уміння ефективно використовувати кращі досягнення науково-технічного прогресу, уміння заохочувати персонал за ефективну роботу й справедливу критику, мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення – це здатність знаходити проблеми і рішення в тих умовах, коли альтернативні варіанти дій, інформація і цілі нечіткі або сумнівні, уміння ефективно і раціонально розподіляти завдання і виділяти на них оптимальний час, діловитість, ініціатива, підприємливість;

- соціальні – це уміння враховувати політичні наслідки рішень, схильність керуватися принципами соціальної справедливості, мистецтво попереджати і розв'язувати конфлікти, виступати в ролі посередника, уміння встановлювати і підтримувати систему стосунків з рівними собі людьми, тактовність і ввічливість, переважання демократичності в стосунках з людьми, уміння залишатися цілим між «молотом» і «ковадлом» (тиском згори і опором знизу), уміння брати на себе відповідальність, беззастережне виконання правил, прийнятих організацією, уміння заохочувати персонал до відвертості і групових дискусій.

Отже, діяльність керівника школи має внутрішню структуру, яка може бути представлена у вигляді певної моделі (рис.1). Посадові вимоги до керівника навчально-виховного закладу в широкому плані на думку експертів можна поділити на три групи: кваліфікаційні, соціально-психологічні та професійні [32, 6–8; 33, 11–12].

Соціально-психологічні вимоги до директора школи умовно можна поділити на групи, зокрема: соціальні, моральні, комунікативні, ділові [7, 76; 30, 20–25].

- соціальні вимоги керівника спрямовані на: почуття суспільного обов'язку та відповідальності, національна самосвідомість, патріотизм, інтернаціоналізм, зрілість переконань, принциповість, науковий світогляд та світосприйняття, висока загальна культура та ерудиція, соціальна активність, безкомпромісність, самокритичність, соціальна вихованість і порядність тощо;
- моральні вимоги до керівника акцентовані на: чесність, справедливість, вимогливість до себе та інших, витримка, тактовність, доброзичливість, повага до людей, здатність співчувати, сила волі, почуття гумору, почуття відповідальності, непримиренність до антисупільних вчинків, демократичність;
- комунікативні вимоги до директора школи пов'язані: з уміннями керівника встановлювати позитивні контакти з людьми, а саме вміння слухати співрозмовника, використовувати всі засоби атракції, тобто проявляти інтерес до людей, бути толерантним і тактовним у стосунках, з повагою ставитися до думки інших, встановлювати сприятливий мікроклімат, формувати колективну думку, підвищувати творчу активність підлеглих тощо;
- ділові вимоги керівника передбачають: його діловитість – це налаштування на безперервну освіту та самоосвіту, нетерпимість до консерватизму, ініціативність, високі показники інтелекту, рішучість, енергійність, цілеспрямованість, почуття нового, працездатність, креативні здібності, об'єктивність, оперативність, творча спрямованість, усвідомлення особистої відповідальності тощо; професійні вимоги до керівника обумовлюють наступне: рівень кваліфікації керівника, тобто володіння професією, як системою знань та умінь, яка є фундаментом моделі та компетентності керівника і повинна бути адекватною структурі та змісту його діяльності.

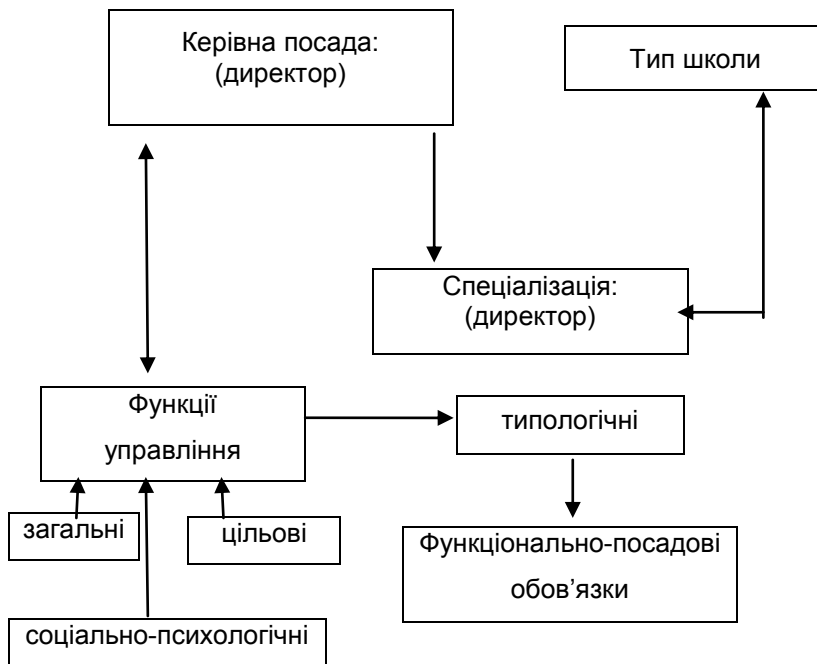


Рис. 1. Структура управлінської діяльності керівника (директора) загальноосвітньої школи, зумовленої типом освітнього закладу

Аналіз праць українських та зарубіжних авторів дає підстави стверджувати, що існує чимало феноменів, які покликані пояснити специфіку діяльності керівника загальноосвітньої школи та його роль в системі управління закладами освіти [16, 19; 37,98]. Серед сучасних тлумачень сутності діяльності директора, найпродуктивнішим вважаємо таке: (лат. director – керівник) – це діяльність, яка сприяє ефективній організації педагогічного колективу загальноосвітньої школи та її роль в системі управління закладами освіти. В умовах ринкової економіки, яка орієнтована на споживчий попит, вимоги до керівника різко змінюються у зв'язку з чим змінюється і сфера його діяльності, що призводить до потреби у керівниках нового типу, які володіють високим професіоналізмом, сучасними інформаційними технологіями, здатні до прогнозування та передбачення, спроможні адаптуватися до економічного та соціального прогресу суспільства. Сучасний керівник повинен бути не лише професійним організатором, що уміє вчасно налагодити виробництво і збут нових товарів і послуг, але й знати тонкощі сучасного законодавства, бути ґрунтованою й культурною людиною, що володіє внутрішньою самостійністю, сміливістю, здатністю створити команду однодумців, що надихає і веде їх за собою, а також володіти основами науки управління [3, 20; 35, 97–98; 39, 112].

Здійснюючи вплив на співробітників, керівник повинен спонукати їх до належного виконання службових обов'язків, а з іншого боку не порушувати законних прав працівників. Місце, що займає керівник в ієрархії управлінських структур, а також можливості впливу на підпорядковані підрозділи підприємства та особисто на працівників розкриваються в процесі управління, тому роль керівника організації виявляється в його здатності реалізувати цілі вищих управлінських структур шляхом здійснення покладених на нього функцій. Керівник повинен не тільки доводити до відома своїх підлеглих вимоги вищих органів, але і зобов'язаний роз'яснити зміст поставлених задач, зробити їх метою діяльності кожного співробітника і колективу в цілому. Керівник загальноосвітньої школи в системі управління закладами освіти – це перш за все особистість, з її яскраво вираженим духовним, психофізіологічним, інтелектуальним потенціалом. Особливої ваги набувають професійно важливі якості особистості керівника загальноосвітньої школи, які є необхідними для засвоєння спеціальних знань і навичок та досягнення найбільшої ефективності в управлінській діяльності.

За Л. М. Карамушкою, одним із чинників підвищення ефективності управління закладами середньої освіти є психологічна готовність керівників до управління, яка представляє собою комплекс взаємопов'язаних та взаємообумовлених психологічних якостей, що забезпечують успішність управління [8,127–129]. Структура психологічної готовності керівників включає чотири основні компоненти:

- мотиваційний – це сукупність мотивів, адекватних цілям і завданням управління (соціальні, власне управлінські, педагогічні, особистісного розвитку та зовнішньої привабливості);
- когнітивний – це сукупність знань, необхідних для управління (загальноуправлінські та психологічні);
- операційний – це сукупність умінь і навичок практичного розв'язання управлінських завдань (власне управлінські та психологічні);
- особистісний – це сукупність важливих для управління особистісних якостей пов'язаних зі ставленням до предмета діяльності, процесу виконання діяльності, інших учасників діяльності самого себе, суспільства [14, 6–7].

Дослідник Н. Коломінський підкреслює, що для ефективності управлінської діяльності особливу роль відіграють особистісні властивості керівника освіти. Серед психологічних процесів, якостей особистості керівника освіти, вчений виокремлює такі: критичність мислення, антипатія, педагогічна уява, стратегічне мислення, логічна пам'ять дидактичні здібності, перспективні здібності, практично-психологічний розум, емпатія, цілеспрямованість, практичність розуму, глибина розуму, рефлексія, адекватна самооцінка, реалістичний рівень домагань, внутрішній контроль, академічні здібності, мовні здібності, альтруїзм, висока працездатність, нервова стійкість, добрий стан здоров'я [11,70–71]. Дослідник Л. Орбан-Лембрик акцентує увагу на тому, що значна частина керівників недооцінює особистісний чинник в результативності своєї управлінської діяльності та професійного розвитку, не може використовувати такі якості особистості як вміння розумно ризикувати, протистояти стресам, комунікабельність, ввічливість, самостійність, незалежність [22,10–15]. Дослідники Ю. Яковенко, та О. Скидін стверджують, що сучасні управлінські завдання не можуть бути розв'язані без інтеграції усіх шкільних предметів на особистісних засадах. Психологічний портрет керівника закладу освіти повинен, характеризуватися повнотою і довершеністю. Автори наголошують на необхідності проектування такого профілю керівника в системі освіти з метою уникнення «негативних впливів ручного управління» котрі залежать переважно від особистості керівника [31,97–100].

На думку І. Сингаївської, важливою якістю керівника сучасної освітньої установи є його психологічна компетентність, тобто наявність необхідних психологічних знань, умінь і навичок. Складовими психологічної компетентності керівника виступають: позитивне сприйняття оточуючої дійсності, управління власним психічним станом, настроєм, подолання стереотипів негативного само сприйняття, підвищення самооцінки, упевненості в собі, власних силах і можливостях, вміння викликати симпатію в оточуючих, встановлювати позитивні міжособистісні стосунки, аналіз власних бажань, прагнень, потреб, домагань, орієнтація на власні життєві цілі, яких можна досягти [25,47–50].

Вчений Я. Шкурко виявляє комунікативні якості, що є найбільш значущими для здійснення управлінської діяльності директора школи і поділяє їх на безпосередньо комунікативні і опосередковано комунікативні. До безпосередньо комунікативних, на її думку, належать такі якості як доброзичливість, товарицькість, толерантність, гнучкість у стосунках, тактовність, повага до людей, колегіальність, довіра до колег, комунікативна врівноваженість, врахування індивідуальних властивостей підлеглих. Опосередковано комунікативними дослідниця вважає такі якості як відповідальність, правдивість, порядність, вимогливість до підлеглих, об'єктивність, впевненість у собі, вимогливість до себе, самокритичність. На підставі даних емпіричного матеріалу, автор виявляє інтегральну характеристику управлінської взаємодії директора школи – комунікативне ядро, під яким розуміється системна якість особистості, що складається з комплексу безпосередньо і опосередковано комунікативних якостей особистості, причому чинник статі є детермінуючим в своєрідності комунікативного ядра. В той же час проблема залишається недостатньо вивченою, особливо в тій її частині, де йдеться про особистісний профіль керівника закладу середньої освіти, його комунікативний потенціал. За моделлю ефективного управління Каца базові навички менеджерів вищої ланки управління об'єктами об'єднані у три головні групи: аналітичну, соціальну та емоційно-психологічну [17,268; 19,48; 21,56–57; 22,36].

- аналітичну групу складають: здатності виробляти довгострокові та короткострокові цілі, виявляти істотно важливі характеристики зовнішнього середовища, вчасно усвідомлювати необхідність принципових змін тощо;
- до соціальної групи включаються: вміння орієнтувати людей на досягнення поставлених цілей, грамотно налагоджувати спілкування в колективі, координувати спільні зусилля виконавців, узгоджувати індивідуальні, групові та загальноорганізаційні інтереси тощо;
- емоційно-психологічну групу складають: здібності продуктивно працювати у стресових ситуаціях, психологічно швидко перебудовуватися стосовно нової обстановки, переносити регулярні емоційні перевантаження, уміти ризикувати, тощо.

Дослідники І. Мангутов та Л. Уманський розробили структуру здібного організатора. В ній виокремлено п'ять груп компонентів: якості спрямованості особистості, її підготовленість, загальні якості, специфічні властивості та індивідуальні властивості. За даними експериментального дослідження вчених особистість здібного керівника відрізняється від особистості керівника нездібного найбільше за специфічними її властивостями [20, 7–11]. На їхню думку, основними компонентами структури є такі: психологічна вибірковість, практично-психологічний розум, психологічний такт, суспільна енергійність, вимогливість, критичність, схильність до управлінської діяльності. Значне коло дослідників окреслюють проблему формування соціально-психологічної готовності менеджерів до управлінської діяльності з позиції системного підходу і розробляють структуру особистості виробничого менеджера, яка включає в себе:

- професійні знання, тобто знання виробничо-господарської справи, знання технологічних процесів, знання технології, вміння планувати, аналізувати і координувати дії;
- індивідуальні особливості – це організаторські здібності, критичне мислення, компетентність, творча активність, гнучкість розуму, лояльність, практичність розуму;
- специфічні особливості – це аналітичне мислення, здатність знайти нові технології, спостережливість, наполегливість, відповідальність, професіоналізм, здатність до планування, особистісні цінності [5,86; 6,19].

Отже, аналізуючи соціально-психологічні основи управлінської діяльності менеджера, якості особистості менеджера розподіляють на три групи: до першої відносяться якості, в яких виражається відношення до праці: ініціативність, наполегливість, новаторство, добросовісність, дисциплінованість або протилежні їм; до другої належать якості, які характеризують відношення керівника до оточуючих чи підлеглих: комунікабельність, відкритість, ввічливість, емоційна стійкість, або протилежні їм; до третьої відносяться якості, які виражають відношення до самого себе: почуття власної гідності, самокритичність, скромність, самостійність, самооцінка, або протилежні їм. Дослідниця Л. Возняк в особистісно-професійних якостях майбутніх спеціалістів до управлінської діяльності виокремлює наступні значущі компоненти: професійна компетентність, організаторські здібності, прагнення до лідерства, вольові якості, готовність до ризику, прагнення до успіху, домінування і самодостатність особистості, культура спілкування, управлінська культура, майстерність, духовно-етична культура, демократичність. Поряд із виокремленням вимог до професії керівника в науковій літературі зустрічаються перелік типових недоліків, які заважають керівнику ефективно працювати (В. Зазикін, Д. Чернишов, А. Кредісов, Є. Панченко). Зупинимося на основних із них [7, 165; 14]:

- перетворення керівника у виконавця (продовжує виконувати свої минулі функції як фахівця і тому не має часу і навичок для організації і мотивації справжнього співробітництва);
- відмова від делегування (делегування сприяє вдосконаленню роботи підлеглих і підвищенню їхньої професійної майстерності, тому його доцільно використовувати в практичній діяльності);
- визначення цілей у відриві від працівників (відсутність зв'язку між цілями організації та діяльністю працівників знижує їхні перспективи і справжню мотивацію до співробітництва, перетворює працівників у механічних виконавців);
- відмова від спілкування (спілкування абсолютно необхідне для доброго здоров'я сучасної організації та плідної співпраці);
- відмова від навчання (середовище та організація постійно змінюється, тому є важливим самовдосконалення).

Як бачимо, даний перелік властивостей керівників можна було б продовжувати. Аналіз наукової літератури з проблеми класифікації якостей, необхідних керівникові, дає підставу стверджувати, що типологізація загальних і спеціальних властивостей носить умовний характер, тому для успішної управлінської діяльності неможливо володіти всіма якостями одночасно. Погоджуємося із думкою вчених: В. Третьяченко, Л. Орбан-Лембрик, А. Карамушка, В. Зазикіна, А. Чернишова, про наявність певного мінімуму специфічних інтегральних чинників, адже особистість керівника загальноосвітньої школи і його управлінська діяльність перебувають у нерозривній єдності. В сучасних умовах основними напрямками діяльності керівника школи з позиції освітнього маркетингу є:

- вивчення ринку освітніх послуг, динаміки споживчого попиту;
- враховування вимог ринку в організації педагогічного процесу, зокрема пошуків невикористаних можливостей школи;
- своєчасне надання нових освітніх послуг;
- сегментування ринку відповідно до різних груп споживачів, різних запитів тощо;
- точне визначення тієї групи споживачів, якій слід пропонувати, ту чи іншу освітню послугу;

- вплив на ринок за допомогою педагогічних і управлінських засобів;
- урізноманітнення форм і видів освітніх послуг, забезпечення своєчасного переходу до нових послуг, навчальних програм, науково-методичного супроводу тощо;
- сприяння розвитку професіоналізму учителів та готовності до запровадження інновацій;
- заохочення педагогічних працівників до творчого розв'язання проблеми підвищення якості освіти;
- забезпечення переваги свого навчального закладу в умовах конкуренції, шляхом надання освітніх послуг у більшому обсязі та кращої якості;
- орієнтація стратегії маркетингу на перспективу [1, 28–32; 2,86–89].

## ВИСНОВКИ

Отже, аналіз наукових досліджень зарубіжних та українських авторів дозволив дійти висновку, що тема управління освіти є актуальною і цікавить представників різних галузей знань: філософії, історії, соціології, психології, педагогіки тощо. Проведений соціально-психологічний аналіз психологічних якостей особисті керівника загальноосвітньої школи засвідчив вагомий науковий інтерес до проблеми функцій керівника загальноосвітнього закладу та його ролі в процесі управління. Із проведеного аналізу, видно що комунікативний потенціал керівника закладу освіти в класифікаціях вчених представлений не в повній мірі. Тому проблема створення особистісного профілю керівника закладу освіти з урахуванням в ньому соціально-психологічних особливостей управлінського розвитку та комунікативного потенціалу є актуальною. Ми вже наголошували на тому, що управління в освіті істотно відрізняється від інших соціальних сфер: виробництво, бізнес, сільське господарство та інше, а зокрема специфікою об'єкта управління. Як відомо, об'єктом управління керівника середньої школи виступають діти, які характеризуються емоційністю, соціальною незахищеністю, різними психічними проявами на кожному віковому етапі: кризові періоди розвитку, становлення Я-концепції, формування ціннісних орієнтацій та засад зрілої особистості та інше, батьки різного віку, соціального статусу, ціннісних орієнтацій, педагогічні працівники в основному педагоги-жінки з особливими статевими відмінностями. Отже, на наше глибоке переконання в жодній сфері діяльності немає такого складного об'єкта управління, що вимагає від керівника особливої соціально-психологічної підготовки та особливостей структури самої особистості. Врахування цієї специфіки зумовлює необхідність накреслення напрямів діяльності керівника загальноосвітньої школи, які пов'язані з перспективами розвитку особистості, а саме підготовки учнів до професійного та особистісного самовизначення, відстрочення в часі без «зворотного зв'язку», роботи без чітких матеріалізованих критеріїв і показників.

Перспективи подальших наукових розвідок: вбачаємо у використанні потенційних комунікативних можливостей резерву управлінських кадрів у системі управління закладами шкільної освіти через використання соціально-психологічних якостей ролі керівника в системі формування позитивного іміджу освітнього навчального закладу.

---



---

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антоненко Т. С. Імідж школи на порозі XXI століття / Т. С. Антоненко, І. Г. Єрмаков, А. Ф. Головченко, Л. М. Карамушка та ін. – Ч. 1. – К. : Ніка-Центр, 1998. – 380 с.
2. Антоненко Т. С. Імідж школи на порозі XXI століття / Т. С. Антоненко, І. Г. Єрмаков, А. Ф. Головченко, Л. М. Карамушка та ін. – Ч. 2. – К. : Ніка-Центр, 1999. – 400 с.
3. Бондарчук О. І. Зміст психологічної компетентності менеджера освіти шкільного рівня / О. І. Бондарчук. – Рівне, 1995. – 23 с.
4. Винославська О. В. Психологічні проблеми реалізації науково – педагогічними працівниками етичних норм професійної діяльності / О. В. Винославська // Вісник НТУУ «КПІ» : Філософія. Психологія. Педагогіка. – 2003. – №3. – С. 86.
5. Дарманський М. М. Соціально-педагогічні основи управління освітою в регіоні / М. М. Дарманський. – Хмельницький : Поділля, 1997. – 384 с.
6. Державна національна програма «Освіта» («Україна XXI століття») // Освіта, грудень 1993. – №44–45–46. – С. 2–16.
7. Зазыкин В. Г. Менеджер: психологические секреты профессии / В. Г. Зазыкин, А. П. Чернышев. – М. : Просвещение, 1992. – 165 с.
8. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти // Л. М. Карамушка. – К. : Ніка-Центр, 2000. – 332 с.
9. Кухарев Н. В. Директор учится : Обратная связь в педагогической системе / Н. В. Кухарев. – Минск : Университетское образование, 1989. – 159 с.

10. Коломінський Н. Л. Науково-психологічні засади менеджменту в освіті // Освіта і управління. – 1998. – № 3. – С. 67–74.
11. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) / Н. Л. Коломінський. – К. : МАУП, 2000. – 286 с.
12. Кошинець О. Ю. Соціально-психологічні особливості управлінської діяльності керівника закладу освіти : дис. ... канд. психол. наук : 19.00.07; Інститут психології імені Г.С. Костюка АПН України / О. Ю. Кошинець. – К., 2001. – 196 с.
13. Кошинець О. Ю. Соціально-психологічні складові особистісного профілю керівника системи освіти / О. Ю. Кошинець // Збірник наукових праць: Філософія. Соціологія. Психологія. – Івано-Франківськ : Плай, 2001. – Вип.5. – Ч.1. – С. 267–273.
14. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / А. І. Кредісов, Є. Г. Панченко, В. А. Кредісов. – К. : Знання, 1999. – 556 с.
15. Литвинов І. Хороший директор – хороша школа / І. Литвинов // Персонал. – 1998. – № 4. – С. 86–89.
16. Лозниця В. С. Психологія менеджменту / В. С. Лозниця. – К. : КНЕУ, 1997. – 248 с.
17. Ложкин Г. В. Психологический климат трудового коллектива / Г. В. Ложкин. – К. : Знание, 1988. – 47 с.
18. Мильнер Б. З. Системный подход к организации управления / Б. З. Мильнер, Л. И. Евенко, В. С. Рапопорт. – М. : Экономика, 1983. – 224 с.
19. Москвичев С. Г. О личности руководителя и мотивации его деятельности / С. Г. Москвичев. – К. : Респ. Ин-т подг. менеджеров, 1991. – 96 с.
20. Мангутов И. С. Организатор и организаторская деятельность / И. С. Мангутов, Л. И. Уманский. – Л. : Изд-во Ленинград. университета, 1975. – 312 с.
21. Остоверхова Н. М. Ефективність управління загальноосвітньою школою : соціально-психологічний аспект / Н. М. Остоверхова, Л. І. Даниленко – К. : Школяр, 1995. – 302 с.
22. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2010. – 544 с.
23. Рыбакова Н. М. Конфликт и взаимодействие в педагогическом процессе / Н. М. Рыбакова. – М. : Просвещение, 1991. – 128с.
24. Скрипаченко Т. В. Соціально-психологічний імідж сучасного керівника : дис....канд. психол. наук : 19.00.05; Запорізький Державний Університет / Т. В. Скрипаченко. – Запоріжжя, 2001. – 196 с.
25. Сингаївська І. В. Розвиток психологічної компетентності керівника сучасної освітньої установи. / І. В. Сингаївська // Приложение №3 (8) к научному журналу «Персонал», №1 (55). – К. : МАУП, 2000. – С. 47–50.
26. Третьяченко В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка / В. В. Третьяченко. – К. : Стило, 1997. – 585 с.
27. Федулова Л. І. Формування соціально-психологічної готовності менеджерів до управлінської діяльності: системний підхід / Л. І. Федулова, В. М. Михайленко // Приложение №3 (8) к научному журналу «Персонал», №1 (55). – К. : МАУП, 2000. – С. 128 – 132.
28. Чернишова Г. П. Трудности в деятельности директоров школ / Г. П. Чернишова // Радянська школа. – 1975. – № 7. – С. 16–21.
29. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления : руководитель и педагогический коллектив / Р. Х. Шакуров. – М. : Просвещение, 1990. – 208 с.
30. Щекин Г. В. Как эффективно управлять людьми: психология кадрового менеджмента / Г. В. Щекин. – К. : МАУП, 1999. – 400 с.
31. Яковенко Ю. Соціальні технології в управлінні: діяльнісний аспект / Ю. Яковенко, О. Скидін // Психологія і суспільство. – 2000. – №2. – С. 91–107.

## REFERENCES

1. Antonenko, T. S., Jermakov, I. G., Golovchenko, A. F., Karamushka, L. M. (1998) Imidzh shkoly na porozhi XXI stolittja. Kyi'v : Nika-Centr. Ch. 1.
2. Antonenko T. S., Jermakov, I. G., Golovchenko, A. F., Karamushka, L. M. (1999) Imidzh shkoly na porozhi XXI stolittja. Kyi'v : Nika-Centr. Ch. 2.
3. Bondarchuk, O. I. (1995) Zmist psychologichnoi' kompetentnosti menedzhera osvity shkil'nogo rivnja. Rivne.
4. Vynoslavs'ka, O. V. (2003) Psychologichni problemy realizacii' naukovu – pedagogichnymu pracivnykamy etychnyh norm profesijnoi' dijal'nosti. Visnyk NTUU «KPI» : Filosofija. Psychologija. Pedagogika,3,86.



5. Darmans'kyj, M. M. (1997) Social'no-pedagogichni osnovy upravlinnja osvitoju v regioni. Hmel'nyč'kyj : Podillja.
6. Derzhavna nacional'na programa «Osvita» («Ukraïna XXI stolittja») (1993) Osvita, gruden', 44,45,46, 2–16.
7. Zazykin, V. G., Chernyshev, A. P. (1992) Menedzher : psikhologicheskie sekrety professii. Moskva : Prosveshchenie.
8. Karamushka, L. M. (2000) Psihologija upravlinnja zakladamy seredn'oi' osvity. Kyi'v : Nika-Centr.
9. Kukharev, N. V. (1989) Direktor uchitsia : Obratnaia sviaz' v pedagogicheskoi sisteme. Minsk : Universitetskoe obrazovanie.
10. Kolomins'kyj, N. L. (1998) Naukovo-psychologichni zasady menedzhmentu v osviti. Osvita i upravlinnja, 3, 67–74.
11. Kolomins'kyj, N. L. (2000) Psihologija menedzhmentu v osviti (social'no-psychologichnyj aspekt). Kyi'v : MAUP.
12. Koshhynec', O. Ju. (2001) Social'no-psychologichni osoblyvosti upravlins'koi' dijal'nosti kerivnyka zakladu osvity : dys. ... kand. psycholog. nauk : 19.00.07; Instytut psihologii imeni G. S. Kostjuka APN Ukraïny, Kyi'v.
13. Koshhynec', O. Ju. (2001) Social'no-psychologichni skladovi osobystisnogo profilju kerivnyka systemy osvity. Zbirnyk naukovyh prac' : Filosofija. Sociologija. Psihologija. Ivano-Frankivs'k : Plaj,5, Ch.1, 267–273.
14. Kredisov, A. I., Panchenko, Je. G., Kredisov, V. A. (1999) Menedzhment dlja kerivnykiv. Kyi'v : Znannja.
15. Litvinov, I. (1998) Khoroshii direktor – khoroshaia shkola. Personal, 4, 86–89.
16. Loznychja, V. S. (1997) Psihologija menedzhmentu. Kyi'v : KNEU.
17. Lozhkin, G. V. (1988) Psikhologicheskii klimat trudovogo kollektiva. Kiev : Znanie.
18. Mil'ner, B. Z., Evenko, L. I., Rapoport, V. S. (1983) Sistemnyi podkhod k organizatsii upravlennia. Moskva : Ekonomika.
19. Moskvichev, S. G. (1991) O lichnosti rukovoditelja i motivatsii ego deiatel'nosti. Kiev : Respublikańskii instytut podgotovki menedzherov.
20. Mangutov, I. S., Umanskii, L. I. (1975) Organizator i organizatorskaia deiatel'nost'. Leningrad : Izdatel'stvo Leningradskogo universiteta.
21. Ostoverhova, N. M., Danylenko, L. I. (1995) Efektyvnist' upravlinnja zagal'noosvitn'oju shkoloju : social'no-psychologichnyj aspekt. Kyi'v : Shkoljar.
22. Orban-Lembryk, L. E. (2010) Psihologija upravlinnja. Kyi'v : Akademvydav.
23. Rybakova, N. M. (1991) Konflikt i vzaimodeistvie v pedagogicheskom protsesse. Moskva : Prosveshchenie.
24. Skrypachenko, T. V. (2001) Social'no-psychologichnyj imidzh suchasnogo kerivnyka : dys....kand. psychol. nauk : 19.00.05, Zaporiz'kyj Derzhavnyj Universytet,Zaporizhzhja.
25. Syngai'vs'ka, I. V. (2000) Rozvytok psihologichnoi' kompetentnosti kerivnyka suchasnoi' osvitn'oi' ustanovy. Prilozhenie №3 (8) k nauchnomu zhurnalu «Personal», №1 (55). Kiïv : MAUP, 47–50.
26. Tret'jachenko, V. V. (1997) Kolektyvni sub'jekty upravlinnja : formuvannja, rozvytok ta psihologichna pidgotovka. Kyi'v : Stylos.
27. Fedulova, L. I., Myhajlenko, V. M. (2000) Formuvannja social'no-psychologichnoi' gotovnosti menedzheriv do upravlins'koi' dijal'nosti : systemnyj pidhid. Prilozhenie №3 (8) k nauchnomu zhurnalu «Personal», №1 (55). Kiïv : MAUP, 128 – 132.
28. Chernyshova G. P. (1975) Trudnoshhi v dijal'nosti dyrektoriv shkil. Radjans'ka shkola,7, 16–21.
29. Shakurov, R. Kh. (1990) Sotsial'no-psikhologicheskie osnovy upravlennia : rukovoditel' i pedagogicheskii kollektiv. Moskva : Prosveshchenie.
30. Shchekin, G. V. (1999) Kak effektivno upravliat' liud'mi : psikhologiiia kadrovogo menedzhmenta. Kiev : MAUP.
31. Jakovenko, Ju., Skydin, O. (2000) Social'ni tehnologii' v upravlinni : dijal'nisnyj aspekt. Psihologija i suspil'stvo, 2, 91–107.

*Статтю подано до друку 29.03.2013*