

УДК 373.07:[005.322:316.46]
DOI <https://doi.org/10.32782/1992-5786.2025.99.6>

Л. О. Сущенко

доктор педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри дошкільної та початкової освіти
Запорізького національного університету

ОРГАНІЗАЦІЙНО-ПЕДАГОГІЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ В КОНТЕКСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ АКМЕСИНЕРГЕТИЧНОГО Й МОТИВАЦІЙНОГО ПІДХОДІВ

Автором у статті визначено й науково обґрунтовано концептуальні засади управління закладом освіти в контексті реалізації акмесинергетичного та мотиваційного підходів; розкрито нові орієнтири менеджера освіти в управлінській діяльності в умовах інноваційних змін.

Визначено, що в управлінській акмеології професіоналізм суб'єктів управлінської праці обумовлено відповідними напрямками: формуванням продуктивної Я-концепції управління-професіонала із розвиненим синергетичним мисленням; реалізацією його творчого потенціалу, особливо під час прийняття управлінських рішень; безперервним розвитком акмеологічної компетентності у сфері управлінської діяльності; мотивації професійних досягнень в управлінській діяльності.

Змодельовано портрет сучасного керівника закладу освіти як менеджера-інноватора, лідера змін зі сформованим стратегічним мисленням, високим рівнем розвитку комунікативних навичок, спрямованого на масштабні зміни, відкриття, втілення нових ідей; активне використання інтелектуального капіталу; постійне особистісне-професійне зростання; сприйнятливість до нових ситуацій і можливостей, забезпечуючи можливості саморозкриття всім учасникам освітнього процесу.

У дослідженні встановлено, що лідерський стиль діяльності керівника надає можливість підвищити рівень комунікації і зворотний зв'язок у педагогічному колективі, закладає базис для креативної роботи, сприяє множинному аналізу ситуацій й краще мотивує співробітників.

Автором установлено, що факторами впливу на процес реалізації менеджером акмесинергетичного й мотиваційного підходу в особистісно орієнтованому управлінні є: формування продуктивної Я-концепції менеджера освіти; досягнення вищих рівнів професіоналізму керівником в управлінській діяльності, де стрижнем виступає професіоналізм особистості і діяльності менеджера освіти; використання найбільш оптимальних засобів комунікації, що ґрунтуються на гуманістичних засадах, загальнолюдських цінностях, демократичних нормах і сприяють розвитку кожного педагога, його творчого потенціалу; побудова стратегічно-управлінського спілкування на етичних засадах; наявність стійкого позитивного мікроклімату в закладі освіти.

Ключові слова: управління закладом освіти, керівник, менеджер освіти, лідер, акмесинергетичний підхід, мотиваційний підхід, особистісно орієнтоване управління, професіоналізм, комунікація.

Постановка проблеми. XXI століття – часовий простір для раціонального управління на всіх ієрархічних рівнях системи освіти. Як відомо, ефективність управлінської діяльності складається з ефективності використання всіх організаційних ресурсів, у тому числі, ресурсів кожного менеджера освіти.

У складних умовах сьогодення найголовнішим ресурсом виживання людини є ресурс управлінський. Безумовно, новому типу цивілізації необхідний і новий тип керівника, якому притаманні інтелегентні, ділові якості, що сприяють його високопродуктивній діяльності. Тому нині, як ніколи потрібні неординарні ідеї, принципово інші підходи, технології та парадигми, протилежні стереотипам свідомості і традиційним методам навчання. Такі ідеї парадигми несуть в освіту нові метанауки в системі людинознавства, до числа яких відноситься і акмеологія – наука про якість людини та про якість життя.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Організаційно-педагогічні засади управління закладом освіти досліджували такі учені, як Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Калініна, Л. Карамушка, О. Коберник, О. Мармаза, В. Олійник, О. Отич, В. Пікельна, З. Рябова, Є. Хриков та ін. На думку провідних учених-акмеологів актуальним науковим і прикладним напрямом в акмеології вважається акмеологія управління, що отримала визнання і сформувалася як самостійний напрям у зв'язку з актуалізацією суспільної потреби в управлінських кадрах, який би характеризував високий рівень професіоналізму. Ідеться про досягнення вищих рівнів професіоналізму в управлінській діяльності, де стрижнем виступає професіоналізм особистості і діяльності менеджера освіти. Тому вагоме місце в освітньому процесі надається освоєнню кадрами управління як основами загальної акмеології, так і акмеології управління.

Мета статті – визначити й науково обґрунтувати концептуальні засади управління закладом освіти в контексті реалізації акмеосинергетичного та мотиваційного підходів; розкрити нові орієнтири менеджера освіти в управлінській діяльності.

Виклад основного матеріалу дослідження. Спираючись на акмеологічну концепцію оптимізації особистісно-професійного розвитку менеджерів, науковці пов'язують цей феномен, насамперед, із розробленням концепції розвитку акмеологічних знань, умінь і компетентностей кадрів управління; професійної готовності керівників до розвитку акмеологічних знань, умінь і навичок у власній професійній діяльності; особистісно-професійним розвитком і формуванням мотивації керівників до зазначеного процесу.

Характерною особливістю та пріоритетним вектором акмеології управління в діяльності керівника закладу освіти є його орієнтація на особистісно-професійний розвиток, досягнення найвищого рівня професіоналізму. На нашу думку, в управлінській акмеології професіоналізм суб'єктів управлінської праці обумовлено відповідними напрямками: формуванням продуктивної Я-концепції управлінця-професіонала зі сформованим синергетичним мисленням; реалізацією його творчого потенціалу, особливо під час прийняття управлінських рішень; безперервним розвитком акмеологічної компетентності у сфері управлінської діяльності; мотивацією професійних досягнень в управлінській діяльності тощо.

Слід зазначити, що вагома роль приділяється розвитку особистісно-ділових і професійно важливих якостей сучасного менеджера закладу освіти, зокрема: соціально-моральна відповідальність, висока ерудиція, інтелігентність, професійна компетентність, гнучке мислення, активність, ініціативність, здатність до ризику, стресостійкість, саморегуляція, лідерські якості, чесність, порядність, сильна воля, харизма, консолідованість, принциповість, рішучість, здатність до саморозвитку та ін. Не підлягає сумніву той факт, що саме освітні лідери здатні продукувати масштабні зміни, впливаючи прямо чи опосередковано на зміни в освіті, колективі. Уміле поєднання професіоналізму, досвіду, організаційних здібностей та стратегічного мислення формує справжнього лідера.

Так, на думку К. Линьова, критеріями успіху розвитку закладу освіти та його керівника-лідера визначено: досягнення результатів діяльності; атмосфера довіри серед освітянської спільноти; задоволення працівників організації своєю роботою; зменшення стресів та професійного вигорання; відчуття справедливості, персонального зростання та певного рівня автономності; ідентифікацію, почуття приналежності працівника до організації; наявні ефективні механізми зворотних

зв'язків; гармонізація організаційних цілей та цінностей закладу освіти з цілями та цінностями працівників [2, с. 53–54].

Професіоналізм управлінської діяльності керівника з позицій акмеології обов'язково поєднаний з високою продуктивністю чи ефективністю. Високопродуктивною, з погляду акмеології, вважається професійна діяльність, яка відрізняється високими показниками якості за такими характеристиками, як: оптимальність, продуктивність, творчість, організованість, стабільність тощо. Аналіз наукових досліджень свідчить про те, що розвиток професіоналізму управлінських кадрів з акмеосинергетичних (синтез досконалості та самоорганізації) позицій можна представити певними підсистемами, як-от: професіоналізм особистості; професіоналізм діяльності; нормативності діяльності й поведінки та продуктивної Я-концепції.

Відповідно до концептуальних позицій В. Гладкової, шляхами акмеологічного самовдосконалення менеджера освітнього закладу є: формування продуктивної Я-концепції менеджера-професіонала; розвиток творчого потенціалу менеджера освіти; формування його професійної готовності до високоефективної управлінської діяльності (в т. ч. в екстремальних умовах); розвиток акмеологічної та лідерської компетентності менеджера освітнього закладу; розвиток мотивації професійних досягнень в управлінській діяльності; виявлення акмеологічного (лідерського) потенціалу, розвиток резервів його функціональних можливостей при виконанні управлінської діяльності [1].

Зауважимо, що однією із важливих характеристик професіоналізму керівника-лідера є сфера взаємодії, адже лідерство не зводиться лише до проблеми особистості менеджера, а радше є результатом взаємовідносин лідера з людьми, які йдуть за ним. Тому одним із складних методологічних питань постає вибір характеру та логіки побудови взаємодії керівника і підлеглих. Цілком зрозуміло, що високих результатів цієї діяльності неможливо забезпечити без належної організації ділового спілкування між виконавцями. Ідеться про стратегічно-управлінське спілкування на етичних засадах. Така взаємодія матиме особистісно-продуктивний сенс за вимог глибокого розуміння людини, емоційно-ціннісного ставлення до неї й обрання такого способу поведінки з нею, який оптимально відповідав би її індивідуальним особливостям.

Виходячи з цих міркувань, керівник закладу освіти з метою забезпечення професіоналізму ефективної взаємодії з підлеглими, повинен володіти низкою особистісно-професійних якостей і постійно розвивати їх. До них, зокрема, слід віднести: бути стриманим і урівноваженим, вольовим

і наполегливим, долаючи внутрішні вагання; бути носієм і транслятором кращих якостей людяності та порядності, що виявляється в повазі до гідності особистості, в розумінні й визнанні індивідуальної виключності думок і поглядів інших; спрямовувати думки і вчинки на цілераціональні дії, рішучість у досягненні мети; стимулювати ініціативу у підлеглих, не вдаючись до наказів, а виявляючи повагу, делікатність і довіру; впливати на підлеглих переконанням і психологічними прийомами через мотивацію, наполегливий пошук і терпіння.

Відповідно до наведених вище позицій, очевидним є те, що на сьогодні, акмеологія управління представляє собою галузь наукового знання, що забезпечує досягнення «Я» вищих рівнів професіоналізму керівних кадрів у менеджменті освіти, а розвиток професіоналізму управлінських кадрів з акмеосинергетичних (синтез досконалості та самоорганізації) позицій представлено чотирма підсистемами, а саме: професіоналізм особистості; професіоналізм діяльності; нормативності діяльності й поведінки; продуктивної Я-концепції.

Аналіз першоджерел свідчить, що одним із факторів впливу на розвиток професіоналізму сучасного керівника закладу освіти є належне використання комунікативної функції педагогіки управління.

Міжособистісні відносини як вияв соціальної активності особистості містять у собі можливість вибору різноманітних варіантів поведінки, різних способів спільної діяльності, при виконанні якої взаємодія може відбуватися з раніше незнайомими людьми, котрі пов'язані вирішенням певної проблеми. Також спільна діяльність людей потребує постійного взаємозв'язку як між собою, так і з керівником. Тому особливе значення для керівництва колективом має культура спілкування в системі «керівник-підлеглий». На рівень культури спілкування в закладі освіти впливають такі чинники, як: рівень загальнокультурного розвитку країни, її матеріальний та духовний стан у конкретний період становлення, рівень розвитку конкретної особистості та стан її комунікативного потенціалу, комунікативний рівень колективу співробітників, комунікативна культура керівника та педагогів.

Міжособистісні комунікації мають велике значення в управлінні, оскільки вони використовуються менеджером у процесі реалізації практично всіх його управлінських функцій. Комунікативна діяльність є двосторонньою суб'єкт-суб'єктною взаємодією, яка базується на таких принципах: урахування соціальних настанов співбесідника, толерантність, референтність. Вона припускає превентивний аналіз не тільки інформації про зміст цієї діяльності, а й інформації про ділового партнера.

Своєрідність комунікативної поведінки керівника закладу освіти залежить від характеру її

взаємовідносин з педагогами, вихованцями, батьками, громадськістю тощо. Для успішного управління слід урахувувати, що це специфічна діяльність, яка висуває до керівника характерні вимоги: мати потребу у спілкуванні з усіма учасниками освітнього процесу, виявляти терпимість, професійну культуру і такт, належну професійну та комунікативну компетентність, уміння слухати, розуміти співрозмовника, вислухати інші точки зору й розширити свої уявлення для досягнення цілей, демонструвати прихильність, інтерес і толерантність до різних точок зору, вміння грамотно працювати з інформацією та ін.

Ученими доведено: комунікативна компетентність – це здатність встановлювати і підтримувати необхідні контакти з іншими людьми, важливу роль у формуванні якої відіграють фактори, що стосуються особливостей виконання керівником управлінської діяльності, зокрема готовність брати на себе відповідальність за справи колективу, особливості його самооцінки, стиль керівництва, уміння організувати ділове спілкування. здатність ризикувати тощо. Стиль управління, як цілісна, певною мірою стійка система методів, способів і прийомів впливу керівника на колектив забезпечує активну взаємодію управлінського персоналу з конкретним колективом. В управлінській діяльності він виявляється в плануванні, організації та контролі, здійсненні комунікації, використанні мотивації. У ньому втілюються унікальність комунікативних можливостей, творча ініціатива керівника, специфіка колективу, характер взаємин із співробітниками.

Виходячи з цих міркувань, сучасний заклад освіти потребує харизматичного менеджера-інноватора як лідера змін зі сформованим стратегічним мисленням, високим рівнем розвитку комунікативних навичок, спрямованого на масштабні зміни, відкриття, втілення нових ідей, активне використання інтелектуального капіталу, постійне особистісне-професійне зростання, сприйнятливості до нових ситуацій і можливостей, забезпечуючи можливості саморозкриття всім учасникам освітнього процесу.

Саме тому об'єктивним фактором сьогодення в освітньому менеджменті виявляється тенденція щодо ефективного лідерства, яке потребує стратегічного бачення у виборі шляхів розвитку закладу освіти, його педагогічного колективу, грамотного й компетентного керівництва; готовності допомагати членам колективу у досягненні встановлених цілей; сформованої здатності вести за собою колектив у напрямі реалізації цілей відповідно до визначеної стратегії; переміщення фокусу уваги на довгострокову перспективу, послідовне впровадження змін. Слід зазначити: середовище, в якому функціонує організація/установа, постійно змінюється, тому лідери мають створювати ком-

фортні умови для реалізації успішних змін. Тобто, управління ефективним й успішним закладом освіти потребує ефективного лідера. Керівник-лідер є авторитетом у колективі, а отже він витрачає значно менше зусиль на управління й делегування своїх повноважень. Але наголосимо на тому, що тільки за умов розуміння специфіки ефективної взаємодії усіх учасників освітнього процесу, керівник може оптимально взаємодіяти з колективом, стимулюючи становлення команди, де пріоритетними цінностями будуть: довіра та розуміння; комфортне спілкування; сміливість у вираженні думки; уміння говорити, переконувати, слухати і чути [3, с. 100].

Аналіз наукових досліджень, у яких наводяться авторські підходи щодо центрального вектору нашого дослідження свідчить, що міжособистісно-індивідуальні здібності керівника та підлеглих мають велике значення для формування сприятливого соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі. Вони пов'язані з умінням виражати почуття, здатністю до самокритики, креативним мисленням, критичним осмисленням. Демократичне лідерство менеджера освіти в умовах сьогодення – це наявність довіри в команді педагогів; організація дискусії на рівних, можливість відкрито та вільно висловлювати власну точку зору; отримання якісного зворотного зв'язку; розподіл відповідальності лідером за ухвалені рішення з командою; можливість спільного ухвалення рішення, яке може бути тривалим; самостійність, ініціативність, самомотивація членів педагогічного колективу; бачення спільної мети всіма членами колективу; наявність мотивації, спрямованої на продуктивні досягнення; гнучкість у підходах, множинна точка зору; відсутність жорсткої ієрархії, чітких меж повноважень; демонстрація високої творчої активності, високого рівня працездатності й наполегливості; делегування, внутрішній самоконтроль.

Слід підкреслити, що комунікативна функція діяльності керівника органічно взаємопов'язана з реалізацією всіх інших управлінських функцій. Вона забезпечує оптимальний обмін інформацією всередині самого закладу освіти між окремими підрозділами та індивідами, а також із зовнішнім середовищем і включає такі аспекти, як: комунікативну поведінку керівника, комунікативні процеси його професійно-педагогічної діяльності, комунікативні ситуації.

Наукою доведено: у процесі комунікації формуються такі соціальні навички, як взаємодія, робота в команді, уміння сприймати різноманітність і відмінності, уміння брати на себе соціальні й етичні зобов'язання та ін. Великий вплив на професійне самопочуття педагогів має оцінка їх праці й поведінки з боку керівника, суспільних організацій, колективу в цілому. Відомо, що кожна людина потребує

суспільного визнання. Вона задоволена, коли до неї ставляться з повагою керівник, колеги. І навпаки, важко себе почуває при негативному ставленні до неї. Оцінка педагога – це спосіб управління не тільки його діяльністю, а й емоційним життям, яке впливає на активність людини. І позитивна, і негативна оцінки стимулюють діяльність особистості. Керівнику необхідно знати особливості ставлення кожного члена педагогічного колективу до оцінок. Одного негативне оцінювання активізує, а іншого – демотивує. Є такі, які байдужі до негативної оцінки. Позитивна оцінка діяльності співробітника має низку переваг перед негативною, бо вона викликає у більшості людей душевний підйом, який впливає як на міжособистісні стосунки, так і на освітню діяльність. Натомість, якщо позитивна оцінка часто повторюється, то її дія зменшується. Більш того, людина до неї звикає, зупиняється на досягнутому. Погано впливає на співробітника й постійна негативна оцінка. У людини може виникнути відчуття меншовартості, що веде до різкого зниження професійної активності. При індивідуальному підході до оцінки діяльності члена колективу треба дотримуватися правила – оцінка має бути об'єктивною, справедливою. Уміння винести догану, зауваження, заохочення залежить від комунікативних умінь керівника. Це він може зробити у формі короткої репліки або усної чи письмової характеристики. Мовленнєва культура в діловому спілкуванні виражається в оцінці рівня мислення співрозмовника, його життєвого досвіду й у звертанні до співрозмовника зрозумілою для нього мовою. Під час ділової розмови потрібно вживати прості, ясні й точні слова, грамотно формулювати свою думку. Якщо в спілкуванні ми орієнтовані на себе, а не на співрозмовника, то ми не організовуємо свої думки перед тим, як їх висловлюємо, а говоримо спонтанно, вимагаючи, щоб інші «встигали» за нами; через недбалість чи невпевненість не виражаємо свої думки точно, тому вони набувають двозначності; говоримо надто довго, отже, слухач до кінця нашої промови вже не пам'ятає, про що йшлося спочатку; продовжуємо говорити, не зважаючи на те, чи реагує слухач.

У педагогічній практиці комунікативний вплив керівника на співрозмовника має таку структуру: ефективність повідомлення, зміст комунікативного процесу, конкретна педагогічна технологія, ступінь тотожності змісту, що передається ним, зі змістом, сприйнятим учасниками спілкування. Для успішного управління колективом менеджер повинен мати лідерський вплив, який не забезпечується тільки посадою, саморекламою. Значущими показниками ефективного впливу є: авторитет керівника та його вміння переконувати людей у правильності своєї думки, ідеї, позиції; об'єктивне оцінювання своїх особистісно-ділових якостей, наукової компетентності, знання техно-

логічного інструментарію риторики, досконале знання змісту, предмету й характеру того, про що буде йти мова; знання наслідків комунікації.

Вирішення означених проблем, на нашу думку, можливе саме на основі гуманізації й особистісно орієнтованого управління, практичної реалізації принципу суб'єктності управління.

Особистісно орієнтоване управління полягає в наявності стійкого морально здорового мікроклімату в закладі освіти; підвищенні рівня активності й зацікавленості усіх учасників освітнього процесу; довірі, взаємоповазі, стабільності у педагогічному колективі, відсутності напруженості; готовності членів колективу приймати рішення та нести за них відповідальність; прагненні кожного педагога до повноцінного самовиявлення особистісного «Я», професійного зростання, самопобудови й самореалізації.

Висновки та перспективи подальших досліджень. На основі аналізу широкого кола джерел і наукових праць з досліджуваної проблеми визначено: сучасний менеджер освіти має усвідомлювати, що ефективність і результативність його діяльності, перш за все, залежить від власних зусиль, активності й наполегливості. Тому нова педагогічна свідомість дає змогу керівникам, з одного боку, виявляти творчу активність як суб'єктів педагогічного пізнання, моделювання, спілкування і праці, а з іншого – як суб'єктів саморозвитку, самопрогнозування й саморегулювання.

У процесі дослідження установлено, що факторами впливу на процес реалізації менеджментом мотиваційного підходу в особистісно орієнтованому управлінні є: формування продуктивної Я-концепції менеджера освіти (безперервний розвиток акмеологічної компетентності у сфері управлінської діяльності; мотивація професійних досягнень в управлінській діяльності); досягнення вищих рівнів професіоналізму керівником в управлінській діяльності, де стрижнем виступає

професіоналізм особистості і діяльності менеджера освіти; використання найбільш оптимальних засобів комунікації, що ґрунтуються на гуманістичних засадах, загальнолюдських цінностях, демократичних нормах і сприяють розвитку кожного педагога, його творчого потенціалу; побудова стратегічно-управлінського спілкування на етичних засадах (глибоке розуміння людини, емоційно-ціннісне ставлення до неї й обрання такого способу поведінки з нею, який оптимально відповідає її індивідуальним особливостям); наявність стійкого морально здорового мікроклімату в закладі освіти (відсутність тиску керівника і конфліктності в педагогічному колективі, демократичний стиль керівництва, доброзичливість, позитивне ставлення, взаємоповага).

Перспективи подальших досліджень полягають у розробленні й науковому обґрунтуванні концептуальних засад самоменеджменту в професійній діяльності керівника сучасного закладу освіти.

Список використаної літератури:

1. Гладкова В. М. Акмеологічна компетентність менеджера-лідера освітнього закладу. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2017. URL: <http://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/24033/> (дата звернення: 12.02.2025).
2. Линьов К. Управління закладом середньої освіти на основі парадигми лідерства. *Освітологія*. 2016. № (5). С. 50–56. URL: <https://doi.org/10.28925/2226-3012.2016.5.5056> (дата звернення: 16.02.2025).
3. Сущенко Л. О. Особистість сучасного менеджера освіти як лідера змін. *Лідери XXI століття. Погляд у майбутнє* : Матеріали VII Міжнародної науково-практичної конференції, 26–27 жовтня 2023 р., м. Харків / за заг. ред. О. Г. Романовського. Харків : НТУ «ХПІ», 2023. С. 99–101.

Sushchenko L. Organizational and Pedagogical Principles of Educational Institution Management in the Context of Implementing the Acmesynergetic and Motivational Approaches

In the article, the author defines and scientifically substantiates the conceptual foundations of educational institution management in the context of implementing the acmesynergetic and motivational approaches. New guidelines for education managers in administrative activities under conditions of innovative changes are revealed.

It is determined that in managerial acmeology, the professionalism of administrative labor subjects is conditioned by the following directions: the formation of a productive self-concept of a professional manager with developed synergetic thinking; the realization of their creative potential, especially in decision-making; continuous development of acmeological competence in the field of management; and motivation for professional achievements in administrative activities.

A model portrait of a modern educational institution leader is presented as an innovative manager and change leader with developed strategic thinking, a high level of communication skills, a focus on large-scale transformations, discoveries, and the implementation of new ideas, active utilization of intellectual capital, continuous personal and professional growth, receptivity to new situations and opportunities, and the ability to facilitate self-actualization for all participants in the educational process.

The study establishes that a leader-oriented management style enhances communication and feedback within the teaching staff, lays the foundation for creative work, contributes to a multifaceted analysis of situations, and better motivates employees.

The author identifies the influencing factors in the implementation of the acmesynergetic and motivational approach in personality-oriented management, including: the formation of a productive self-concept of the education manager; achieving higher levels of professionalism by the leader in management activities, with a core emphasis on personal and professional expertise; the use of optimal communication methods based on humanistic principles, universal values, and democratic norms, which contribute to the development of each educator and their creative potential; the establishment of strategic managerial communication on ethical foundations; and the presence of a stable and positive microclimate within the educational institution.

Key words: *educational institution management, leader, education manager, acmesynergetic approach, motivational approach, personality-oriented management, professionalism, communication.*