

**Міністерство освіти і науки України
Сумська обласна рада
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
СУМСЬКИЙ ОБЛАСНИЙ ІНСТИТУТ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ
ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ**

Факультет підвищення кваліфікації та перепідготовки
Кафедра педагогіки, спеціальної освіти та менеджменту

МЕДВЕДЬ ВАЛЕНТИНА ВІКТОРІВНА

**РЕАЛІЗАЦІЯ ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ ПРИ ФОРМУВАННІ
УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ**

**Кваліфікаційна (магістерська) робота
здобувача вищої освіти**

другого (магістерського) рівня вищої освіти
спеціальності 073 Менеджмент
освітньо-професійної програми
«Менеджмент і адміністрування»

Науковий керівник:

кандидат наук з державного
управління, доцент, доцент кафедри
педагогіки, спеціальної освіти та
менеджменту

Луценко Світлана Миколаївна

Рекомендована до захисту
Рішенням кафедри педагогіки,
спеціальної освіти та менеджменту
Протокол № 2 від «26» лютого 2025 р.

Зав. кафедри _____ Г.Л. Єфремова

Суми 2025

ЗМІСТ

ВСТУП.....	2
РОЗДІЛ 1. Управлінська культура керівника закладу освіти	6
1.1. Стиль керівництва та управлінська культура керівників закладу освіти.....	6
1.2. Модель розвитку управлінської культури.....	17
РОЗДІЛ 2. Реалізація гендерного підходу в управлінні закладами освіти	42
2.1. Нормативно – правове забезпечення гендерних підходів в управлінні закладами освіти.....	42
2.2. Шляхи забезпечення гендерного підходу в управлінні закладом освіти	54
ВИСНОВОК.....	64
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	69

ВСТУП

У сучасному суспільстві питання гендерної рівності та інтеграції гендерного підходу стають дедалі актуальнішими. Зокрема, у сфері освіти гендерний підхід є невід'ємною складовою формування ефективного управління, що базується на принципах справедливості, інклюзивності та поваги до різноманітності. Здатність керівника освітнього закладу враховувати гендерні аспекти у своїй діяльності є ключовою передумовою побудови сучасної управлінської культури, яка сприяє формуванню комфортного та рівноправного середовища для всіх учасників освітнього процесу.

Формування управлінської культури керівника закладу освіти, орієнтованої на гендерну чутливість, передбачає не лише опанування теоретичних знань, але й розвиток практичних умінь застосування гендерного підходу у прийнятті управлінських рішень. Це охоплює аспекти розподілу ролей, забезпечення рівних можливостей для професійного розвитку, уникнення гендерних стереотипів та подолання дискримінації.

Науковці звертають увагу на можливі стратегії та інструменти для розвитку та оптимізації стилю керівництва керівника закладу освіти. Це включає рекомендації щодо професійного розвитку керівника, програми тренінгів для зміцнення лідерських навичок, а також методи створення сприятливого середовища для розвитку відкритого та ефективного керівництва.

Дослідження теми реалізації гендерного підходу в умовах формування управлінської культури керівника закладу освіти можна спиратися на роботи таких науковців, які зробили значний внесок у вивчення гендерної рівності, управління та освіти. Серед найвідоміших дослідників можна виділити таких як Шеріл Сандберг – авторка відома своєю книгою *Lean In*, в якій обговорює бар'єри для жінок у лідерстві та дає рекомендації для досягнення гендерної рівності в управлінні.

Розабет Мосс Кантер відомий соціолог і дослідник лідерства, авторка праць про бар'єри для жінок у корпоративному та управлінському середовищах, включно з освітньою сферою. Джоан Акер, відома соціологиня, зосередила свої дослідження на гендерних аспектах організаційної культури, структур влади та нерівності. Її праці, зокрема концепція «гендерованих організацій», мали значний вплив на розуміння того, як гендерна нерівність створюється, підтримується та відтворюється в організаціях.

Українські вчені та дослідники також активно вивчають реалізацію гендерного підходу в умовах формування управлінської культури керівника закладу освіти. Олена Стрельник вивчає гендерні аспекти в освіті та проблематику гендерної нерівності в Україні. Її праці стосуються аналізу бар'єрів у професійному розвитку жінок і чоловіків у сфері освіти. Ірина Жеребкіна спеціалізується на феміністській теорії, соціальних стереотипах та гендерних аспектах у лідерстві. Її дослідження містять аналіз гендерної соціалізації та її впливу на управлінські рішення.

Дана тема є актуальною, оскільки вона безпосередньо впливає на якість освітнього процесу, розвиток персоналу, формування здорового психологічного клімату в закладі освіти та реалізацію потенціалу кожного учасника освітнього процесу. Успішна реалізація гендерного підходу в управлінні освітою сприятиме не лише підвищенню ефективності роботи освітнього закладу, а й становленню суспільства, яке визнає цінність рівності та справедливості.

Об'єкт дослідження – управлінська культура керівника закладу освіти.

Предмет дослідження – реалізація гендерного підходу при формуванні управлінської культури керівника закладу освіти.

Мета дослідження - полягає у дослідженні особливостей реалізації гендерного підходу при формуванні управлінської культури керівника закладу освіти.

Відповідно до мети, об'єкту, предмету дослідження визначено наступні завдання дослідження:

1. Дослідити стилі керівництва та особливості управлінської культури керівника закладу освіти.
2. Охарактеризувати модель розвитку управлінської культури керівника закладу освіти.
3. Проаналізувати нормативно правове забезпечення гендерного підходу в управлінні закладом освіти.
4. Визначити шляхи забезпечення гендерного підходу в управлінні закладом освіти.

Методи дослідження: теоретичний аналіз проблеми, аналіз нормативно-правової бази з проблеми дослідження, узагальнення управлінсько-педагогічного досвіду, спостереження, бесіди, інтерв'ю.

Теоретична значущість дослідження полягає в обґрунтуванні принципів реалізації гендерного підходу в умовах формування управлінської культури керівника закладу освіти. Робота розширює наукові уявлення про взаємозв'язок між гендерною рівністю, організаційною культурою та ефективністю управління. Дослідження також доповнює існуючі теорії щодо інтеграції гендерних аспектів у управлінську діяльність, сприяючи подальшому розвитку гендерної педагогіки та управлінських практик в освітній сфері.

Практичне значення. Розроблені на основі теоретичних досліджень рекомендації сприяють вдосконаленню управлінських процесів, що робить освітні заклади більш відкритими, ефективними та орієнтованими на принципи сталого розвитку. Результати дослідження можуть бути використані як науково-педагогічними працівниками закладів освіти, так і керівниками–практиками.

Апробація результатів магістерської роботи. Результати дослідження були презентовані у збірниках:

1. Медведь В.В. Особливості чоловічого та жіночого стилів керівництва. *Сучасна наука: погляд молодих: збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників* / уклад. А. В. Вознюк, Г. Л. Єфремова. У 3-х ч. Суми: НВВ КЗ СОППО, 2024.Ч. 3. 55 ст.
2. Медведь В.В. Гендерна рівність керівників в управлінні закладу освіти. *Сучасна наука: погляд молодих: збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників* / уклад. А. В. Вознюк, Г. Л. Єфремова. У 2-х ч. Суми: НВВ КЗ СОППО, 2025.Ч. 3. 55 ст.

Структура роботи. Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаних джерел.

РОЗДІЛ 1

УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

1.1. Стиль керівництва та управлінська культура керівників закладу освіти

Кінець XX століття в Україні визначений вагомими політичними, економічними та спеціальними змінами. Ринкова система взаємовідносин кардинально змінила психологію суспільства, зміст суспільних потреб та систему цінностей, вплинула на всі сфери життя суспільства, в тому числі і освіту, це характеризується в сьогоденні модернізацією змісту освіти, форм і методів, розробкою і апробацією нових освітньо-психологічних технологій, появою нових типів учбових закладів. Ці зміни, у свою чергу, вимагають постійної роботи керівника закладу освіти над культурою управління та власним „Я”.

У зв'язку з цим, певна установка на особистість завжди переноситься на продукт її діяльності, особливої значимості набуває проблема створення управлінської культури керівника закладу освіти, як віддзеркалення культури самої освітньої установи, а також вражень, суджень усіх учасників навчально-виховного процесу.

Аналіз наукової літератури з проблеми дає змогу стверджувати, що на сьогодні поширені три підходи до визначення поняття „культура”.

Ціннісний підхід: на думку багатьох філософів і культурологів (С.Анісімов, А.Арнольдов, О.Дробницький, О.Здравомислов, Н.Чавчавадзе та інші дослідники) сутність культури полягає у сукупності матеріальних і духовних цінностей. Крім того, науковці розглядають проблеми культурної компетентності особистості (А.Флієр); основні типи культури (Г.Чик) [30].

Проблемам професійної культури присвячено праці Н.Круглової, В.Правоторова, Т.Саламатової, І.Зязюна, Г.Сагач, В.Базидевича,

М.Поночовного, В.Гриньової, власне педагогічної – О.Барабанщикова, С.Муцинова, С.Єлканова, В.Сухомлинського, І.Ісаєва, Е.Захарченка, Г.Белоусової, О.Краснової, О.Гармаш, Г.Іванової, М.Скрипника, В.Гриньової, Е.Бондаревської, В.Радул, М.Букач [31].

Діяльнісний підхід: культура розглядається як специфічний спосіб людської діяльності (В.Давидович, Ю.Жданов, Є.Маркарян); як процес творчої діяльності, де відбувається не тільки духовне збагачення суспільства, а й самоствердження суб'єкта культурно-історичного процесу (М.Каган, Н.Злобін, Е.Баллер, Е.Соколов) [3].

Часто поняття „культура” використовуються у вузькому значенні, тобто для характеристики тільки духовної культури, набору етичних норм і правил, звичаїв і традицій. Нас цікавить культура у широкому та вузькому значенні. Духовна культура особистості – це цілісна структура, тому людина має володіти певним рівнем культури у будь-якій сфері. Це стосується і керівників школи, адже авторитет, імідж школи, стосунки у колективі насамперед залежать від культури керівника та педагогічних працівників, їхнього рівня освіченості та професіоналізму [25].

Слід мати на увазі, що культура визначається продуктами матеріальної й духовної праці, соціальними нормами і духовними цінностями у ставленні людини до природи та у стосунках між людьми. Там, де є людина, її діяльність, суспільство, там і є культура. Причому людина діє в межах культури, тобто у рамках матеріальних і духовних цінностей, засвоює, перетворює і творить нові загальнолюдські цінності.

Таким чином, матеріальна і духовна культура, як і культура загалом передбачають перетворювальну людську діяльність, унаслідок якої створюються культурні цінності. З іншого боку культура сприяє засвоєнню цінностей, розвитку та формуванню особистості. Отже, таке органічне поєднання культури та діяльності дає змогу розглядати взаємозв'язок управлінської культури із діяльністю, оскільки будь-які досягнення в одній із сфер впливатимуть на розвиток іншої. Тож керівник у процесі управлінської

діяльності засвоює певні цінності, вдосконалюючи свою культуру та створюючи нові цінності, - внаслідок оволодіває культурою вищого рівня. Так формується людська особистість, її власне „Я”.

Також термін „культура” деякими дослідниками в цій галузі визначається як публічне „Я” людини, що складається з комплексу цілісних, узгоджених між собою характеристик різного змісту: зовнішніх (вербальних, кінетичних, середовищних, речових), та внутрішніх (темперамент, характер, мотивація, спрямованість, інтереси, здібності, самооцінка тощо), окремі риси яких узгоджені між собою.

Узагальнені характеристики культури згідно з сучасними уявленнями визначає Л.Орбан-Лембрик: матеріальне виробництво, об'єднання поняттям „технологія”; ступінь довершеності в оволодінні певною галуззю знань або діяльності; умова та засоби комунікації; сукупність моральних вимог; система настанов, забобонів, звичаїв, традицій, які регламентують міжособистісні відносини; комплекс цінностей, установок людей, культурні контексти; специфічні способи організації і розвитку людської життєдіяльності.

Отже, культуру можна представити як поєднання знань, умінь і навичок, особистих якостей та системи цінностей. А загальна культура реалізується через професійну діяльність особистості. Тому, варто глибше розібратися у проблемі професійної культури й основних тенденціях її дослідження у сучасній педагогічній науці.

На думку Е.Шейна, управлінська культура – це комплекс базових припущень винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Необхідно, щоб цей комплекс функціонував досить довго, підтвердив свою спроможність, і тому його треба передавати новим членам організації як «правильний» спосіб мислення і почуттів стосовно згаданих проблем [39].

У рамках управлінської культури, ключовими професійними вміннями керівника закладу освіти є володіння спеціальними знаннями з управлінської

культури, здатність приймати ефективні та обґрунтовані управлінські рішення, розробляти та впроваджувати стратегії розвитку освітньої установи та її персоналу. Крім того, важливими навичками є організація високопродуктивної діяльності, сприяння самореалізації працівників, їхньому самопізнанню й саморегуляції, а також демократичний та гуманний підхід у взаємодії з колективом [8; 9].

До основних компонентів управлінської культури сучасного керівника закладу освіти відносяться наступні:

- етика управління, яка є невід'ємною частиною загальної етичної культури і визначає професійну чесність, гідність, відповідальність та характеризується самокритичністю, об'єктивністю у судженнях, відкритістю тощо;
- організаційна культура, яка відображає рівень професійної діяльності;
- загальна культура особистості керівника, яка визначає духовну зрілість особистості керівника;
- розумова культура, як ключова характеристика професійної діяльності управлінця;
- комунікативна культура, або культура спілкування, яка виражається у здатності налагоджувати стосунки, гармонізувати середовище, а також правову, естетичну, екологічну культури [62].

Необхідно також зазначити, що важливо підтримувати управлінську культуру, побудовану не тільки на зовнішньому вираженні, а й на особистісних якостях. Причому, особистісні якості у педагогічній сфері роботи виступають як база, а зовнішня – як надбудова.

Таким чином, управлінську культуру можна розглядати, як систему професійної компетентності та особистої культури, яка реалізуються під час управлінської діяльності.

Це пов'язано з тим, що керівник освітньої установи задіяний у довготривалому безпосередньому контакті з відносно стабільним колективом,

який має постійну можливість співвідносити відповідність зовнішнього образу та внутрішніх якостей керівника, вимагає від нього високих моральних, професійно-ділових, адміністративно-організаторських, соціально-психологічних якостей.

Робота керівника орієнтована на постійну взаємодію з іншими людьми для досягнення управлінської мети, підвищення ефективності діяльності кожного учасника та закладу загалом. І тому, керівник який прагне досягти успіху в управлінській діяльності, має бути високо інтелектуальним, з розвиненими організаторськими здібностями, толерантним, гуманним, чесним, уважним, комунікабельним, принциповим, тактовним, відповідальним, здатним до ризику, має володіти собою і вміти співпрацювати з колегами. Щоб відповідати тим чи іншим вимогам, керівник повинен розвивати управлінську культуру. [16].

Питання управлінської культури висвітлене у працях В.Новосьолова як сукупність вимог до управління; у М.Заренка – як показник рівня інтеграції духовної культури і управління; Б.Гаєвського, Ю.Палехи – як віра, цінності та стиль керівника; Ю.Палехи, В.Кудіна, М.Кабушкіна – як сукупність положень, принципів, норм та знань керівника; Є.Березняка – як рівень розвитку творчих сил і здібностей керівника; В.Співака – як культура праці; О.Яркового – як творча самореалізація етично-моральних переконань та ідеалів; О.Мармази – як сукупність елементів управління; Л.Орбан-Лембрик – як система знань, умінь і навичок. Окремі складові управлінської культури розглядали В.Бегей, Ф.Генов, М.Гриньова, Л.Даниленко, Г.Єльнікова, Л.Калініна, Л.Карамушка, В.Маслов, В.Мельник, Л.Пермінова, М.Портнов, Т.Сорочан, Ф.Хміль та інші дослідники [28].

Під загальною культурою розуміють найпростішу форму „культурності”, коли людина одержала певну освіту, засвоїла деякі правила етикету і досягла відповідного рівня в користуванні ними. Безумовно, для керівника сучасного закладу освіти цього рівня недостатньо. Він має бути носієм високої загальнолюдської культури, для якої характерний, насамперед,

високий інтелект і висока духовність. Носій цієї культури повинен мати широкий світогляд, глибоку ерудицію, справжні поняття про честь, совість, громадську мужність, уміти володіти собою у будь-якій, навіть екстремальній ситуації [31].

Безумовно, така людина, а тим більше керівник, не може бути автократом, чистим адміністратором; їй абсолютно не властиві диктат, окрик, зарозумілість та інші якості, характерні для командно-бюрократичної системи.

Не менш важливим аспектом управління є політична культура керівника школи, яка вимагає від нього глибокої всебічної підготовки, знання основ політики в галузі освіти і культури, уміння повсякчас керуватися ними у своїй діяльності [42].

Важливу роль у цьому покликанні відіграють сучасна наука, засоби масової інформації. Але першочергове значення, безумовно, має самоосвіта і безперервне навчання самих керівників.

Завдання керівника – організувати діяльність педагогічного та учнівського колективів у цьому напрямку, допомогти розібратися в складних і суперечливих фактах сьогодення. Отже, директор і його помічники зобов'язані бездоганно володіти таким дієвим засобом виховання, яким нині є політична культура.

Культура спілкування є обов'язковим атрибутом керівника. Культура спілкування неможлива, також без високої мовної культури керівника, бездоганного знання ним рідної мови. Близько 80 % робочого часу керівника пов'язано з контактами з людьми. Тому вміння говорити (спілкуватися) є важливою складовою управлінської культури керівника [30].

Дуже важливим аспектом професійної придатності керівника освітнього закладу є правова культура, знання ним юридичних основ управління. Насампере, це стосується трудового законодавства, відповідних нормативних документів, що регулюють діяльність учителя та інших працівників школи; уміння в кожному окремому випадку вибрати із Кодексу законів найбільш ефективний засіб для впливу на підлеглих.

Правові норми охоплюють надзвичайно широке коло управлінських рішень керівника, починаючи з працевлаштування і закінчуючи звільненням того чи іншого працівника з посади. І в кожному окремому випадку, перш ніж прийняти відповідне рішення, слід глибоко проаналізувати ситуацію, що склалася [27].

Необхідно згадати всі ті вимоги, якими характеризується загальна культура керівника школи, наявність у директора та його заступників ділових якостей, необхідних для ефективного виконання своїх службових обов'язків. Це насамперед висока професійна підготовка і педагогічна майстерність. Директор – керівник закладу, де взаємодіють учні, вчителі, батьки, тому його першочерговим обов'язком є безконфліктне спілкування з ними, що можливе лише за умов високої загальнолюдської і професійної культури. [34].

Керівник загальноосвітнього закладу має добре знати теоретичні основи управління, постійно поповнювати свої знання з різних сфер діяльності, опановувати нові методи і прийоми роботи з членами педагогічного колективу.

Колектив – це група людей, що характеризується організованістю і згуртованістю в досягненні спільних цілей діяльності, зумовлених суспільно - корисними мотивами.

Процес управління, як відомо, передбачає виконання керівником певних функціональних обов'язків, у тому числі визначення цілей, завдань, що стоять перед колективом, вироблення певної програми наступної діяльності, організаційних заходів щодо її виконання, і нарешті, систематичного контролю, який супроводжується оперативним регулюванням. Зрозуміло, що кожна з цих функцій вимагає високої виконавської культури, яка цілком і повністю залежить від наявності певних знань і вмінь у керівника школи, а також його найближчих помічників, від їх майстерності і педагогічного таланту працювати з людьми. Керівник колективу повинен розуміти, що людина – система більш складна і вимагає до себе справжнього культурного ставлення [29].

Не слід забувати, що висока культура роботи з документами є запорукою виконавської дисципліни і керівників, і підлеглих. Особливо велике значення мають ці питання для економії робочого часу – одного з важливіших чинників наукової організації праці.

Справжній керівник має з перших днів своєї роботи забезпечити чітку, бездоганну і зручну систему ведення документації, наявність якої є одним з показників високої культури управлінської праці.

Дуже важливим чинником ефективної діяльності керівника є також культура умов праці. Від зручності розташування, оформлення, обладнання вчительської, класів, кабінетів та інших шкільних приміщень, багато в чому залежить ефективність праці кожного члена педагогічного колективу. Тому, кожен директор, насамперед, має потурбуватися про створення відповідних умов для ефективної роботи своїх колег [38].

Отже, можемо зазначити, що особливу увагу в розвитку управлінської культури керівника ЗО потрібно звернути на особистісні та ділові якості, зокрема: здатність до ризику, високу загальну культуру, володіння собою, креативність, принциповість, уважність, комунікабельність, організованість, а також на ерудованість, як професійну ознаку.

Кожен керівник освітньої організації у процесі управлінської діяльності виконує свої обов'язки у властивому тільки йому стилі. Поняття «стиль» походить від лат. *stilus*, тут – знаряддя для письма у давнину, і визначається, як відносно стійка сукупність характерних і повторювальних рис людини, які виявляються в її мисленні, поведінці, спілкуванні [53, с. 328], тобто це сукупність індивідуальних засобів і методів, що використовує керівник у своїй діяльності.

Звернемося до визначень стилю керівництва, яких на сьогодні існує багато. На думку Н.Л. Коломінського [21, 22], стиль керівництва установою освіти – це система методів, прийомів, засобів, які переважають в управлінській діяльності керівника, а також особливості їхнього застосування, обумовлені особистістю керівника.

Стиль роботи керівника є наочним проявом тих принципів, форм і методів реалізації управлінських завдань, завдяки яким наочно демонструються його особистісно-ділові якості та антропологічна підготовленість. Л.М. Кравченко [33, с. 24] розуміє стиль роботи менеджера освіти, як гнучку поведінку керівника щодо співробітників та учнів, що базується на самоорганізації та самоуправлінні і є орієнтовною на досягнення цілей навчально-виховного закладу та організації загалом.

Вивчення стилю спілкування робилося переважно у вітчизняній психології і, як правило, з позиції діяльнісного підходу. Не дивно, що першою стильовою характеристикою, взято за предмет дослідження в нашій країні в кінці 60-х рр., було поняття індивідуального стилю діяльності. На думку одного з перших його дослідників Е.А. Клімова, індивідуальний стиль діяльності – це «індивідуально-своєрідна система психологічних засобів, до яких свідомо або стихійно вдається людина в цілях якнайкращого урівноваження своєї (типологічно обумовленою) індивідуальності з наочними зовнішніми умовами діяльності» [7, с.49]. У цьому визначенні підкреслюється інструментальна функція стилю і двояка його обумовленість індивідуальністю та середовищем.

Треба сказати, що кожен керівник у процесі управлінської діяльності цілеспрямовано відбирає і нагромаджує засоби та методи керівництва, які допомагають йому забезпечити оптимальні результати. Поступово відбувається їх стабілізація, складається певна система, тобто індивідуальний стиль керівництва.

Індивідуальний стиль керівництва – це оригінальний, новаторський стиль, який дає змогу його власникові досягати позитивних результатів у керівництві установою освіти [35].

Стиль керівництва має як об'єктивну, так і суб'єктивну основу. Він залежить від моральних норм, соціально-економічних та політичних чинників, сформованої системи відносин, а також від особистісних рис керівника. З

огляду на співвідношення суб'єктивного і об'єктивного в процесі управління, сформувалися такі підходи до аналізу стилів керівництва:

1. Орієнтація на структуру особистісно-ділових якостей керівника. Він базується на тому, що кожний керівник є індивідуальністю, неповторно поєднує в собі структурні компоненти особистісно-ділових якостей. Вважається, що задля досягнення управлінського ефекту керівник повинен застосовувати стиль адекватний ситуації.

2. Орієнтація на об'єктивні чинники в управлінні.

Схильність до використання певного стилю керівництва зумовлена психологічними якостями особистості, умовами, в яких відбувалося професійне становлення керівника [61].

У теорії та практиці управлінської діяльності виокремлюють різні типи стилів керівництва, за ознакою переваження одноосібних чи групових способів впливу на персонал та організацію виробничого процесу.

В рамках поведінкового підходу визначається концепція трьох стилів керування, яка склалася ще в 30-ті роки й була найпопулярнішою до середини 70-х років XX століття. Ця концепція спиралася на прості та очевидні елементи управління, завдяки чому, описувалися справді значущі стильові характеристики. Головними у структурі стилю керівництва вважалися такі елементи:

- спосіб прийняття рішення;
- спосіб розподілу функцій у розв'язанні завдань;
- форми контролю;
- оцінювання виконання рішень;
- розподіл відповідальності.

За цими показниками, у межах традиційної концепції управління, виокремлювали авторитарний, демократичний та ліберальний стилі керівництва.

Ця концепція полягає у зіставленні результатів застосування автократичного (авторитарний), демократичного і ліберального (пасивного) стилів керування.

Приведемо сутнісні характеристики стилів керування по К.Левіну:

При авторитарному стилі вся влада і відповідальність концентрується в руках лідера; перевага віддається встановленню цілей і вибору засобів; комунікаційні канали спрямовані переважно донизу. [34].

Авторитарний стиль передбачає ухвалення всіх рішень керівником, чітку окресленість „меж компетентності”, тобто жорстку визначеність рангів керівників, які мають право приймати рішення з певних питань, пов’язаних з діяльністю організації. Структура керівництва є гранично жорсткою, вертикально-ієрархичною, як директиви (саме тому, цей стиль називають директивним), які не підлягають обговоренню – їх потрібно чітко виконувати [63].

Авторитарний стиль спілкування – відверта демонстрація зневаги до партнера, ігнорування його позитивних якостей або намагання применшити їх; грубість та приниження, неприховані спроби маніпулювати, погрози. Керівник більш за все боїться конкуренції й душить усе непересічне [2].

При ліберальному стилі, лідер знімає з себе відповідальність і передає владу виконавцям; самоуправління групи здійснюється у бажаному для неї режимі; комунікації мають горизонтальний характер.

Ліберальний стиль характеризує невисока активність, небажання і нездатність керівника приймати будь-які рішення, намагання уникнути будь-яких інновацій, перекладання виробничих функцій та відповідальності на інших керівників і підрозділи. Підрозділи й організація, за такого керівництва неухильно втрачають свою мобільність, співробітники – мотивацію, ініціативу та інтерес до справ організації. Активні, творчо зорієнтовані співробітники починають використовувати робоче місце та час для діяльності, не пов’язані з організацією. Чим сильнішою є залежність підрозділів або організації від вищих владних структур, тим частіше формується ліберальний стиль

керівництва. Його ще називають, непослідовним стилем, адже він дезорієнтує діяльність і спілкування з підлеглими. Керівник часто діє залежно від свого емоційного стану, що призводить до застосування певного стилю керівництва або поєднання кількох стилів. [57].

Демократичний стиль спілкування – гуманне та ввічливе ставлення до співбесідника, висока оцінка його сильних сторін; відмова від грубого маніпулювання, підкреслювання рівності між собою та співбесідником, стимулювання його саморозкриття, демонстративне зрівнювання себе з ним, підкреслена толерантність до вразливих моментів його позиції, готовність до компромісів та співробітництва [2].

1.2 Модель розвитку управлінської культури

Управлінська культура керівника ЗО – це система знань та вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які забезпечують якісне виконання керівником своїх обов’язків, успішну взаємодію з учасниками навчально-виховного процесу й ефективність управління загалом.

Модель (від лат. *modulus* – міра, зразок) – це схема зображення чи опис якогось явища або процесу у природі та суспільстві.

Моделювання – метод дослідження об’єктів пізнання на їхніх моделях; побудова і вивчення моделей реально існуючих предметів, явищ і об’єктів, що конструюються для визначення або поліпшення їхніх характеристик, раціоналізації способів їхньої побудови, управління ними.

Модель застосовується як метод пізнання, узагальнення та систематизація елементів управлінської культури. Модель – це системне явище, яке відображає, по-перше, суттєві властивості і відносини управлінської культури, а по-друге – у точно вказаному стилі змінює цю культуру, разом із вивченням якої надає нову інформацію.

Запропонована модель управлінської культури керівника ґрунтується на певних чинниках та враховує декілька компонентів (рис.1.1).

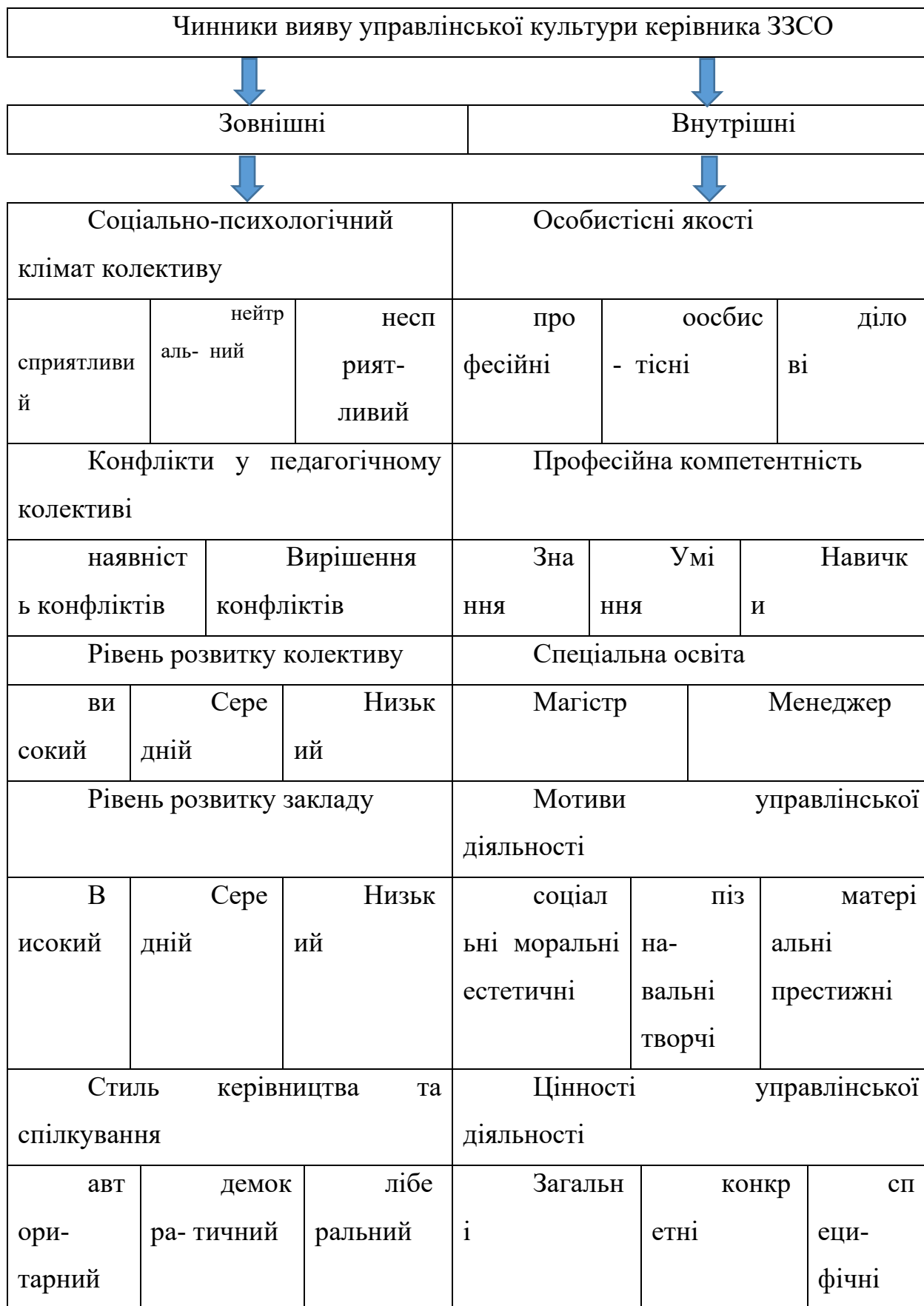


Рис 1.1. Модель управлінської культури керівника ЗО [16]

До внутрішніх чинників відносять ті, що залежать від особистості керівника і є виявом його „Я”: особистісні якості, професійна компетентність (рівень знань та умінь), мотиви й цінності управлінської діяльності, наявність спеціальної освіти. Зовнішніми можна назвати чинники, які також виявляються в діяльності всього колективу певного закладу. Наприклад, соціально-психологічний клімат колективу, наявність і способи вирішення конфліктів у ньому, рівень розвитку закладу і колективу та стиль керівництва і спілкування з підлеглими й підлеглих між собою.

Слід враховувати, що зовнішні та внутрішні чинники діють спільно, не ізольовано, тому лише через їх комплексний, системний аналіз можна виявити рівень управлінської культури конкретного керівника ЗО та накреслити шляхи її розвитку.

Управлінська культура керівника ЗО складається з таких компонентів:

- а) когнітивний;
- б) операційний;
- в) особистісний;
- г) мотиваційний;
- д) ціннісний.

В управлінській культурі керівника ЗО є компоненти, які тісно пов'язані між собою і позначаються на управлінській діяльності.

Когнітивний компонент – це система знань, потрібних для ефективного управління. За кожною функцією управлінської діяльності керівника ЗО визначає обсяг належних знань, які класифікує так: методологічні і нормативні; загальнотеоретичні (психолого-педагогічні); організаційно-методичні; конкретно-посадові [26].

Операційний компонент передбачає наявність комплексу вмінь та навичок у керівника ЗНЗ.

Управлінські вміння за цільовими ознаками дослідники групують у діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольно-коригувальні [28].

У широкому розумінні діагностико-прогностичні вміння пов'язані зі збиранням, аналізом, систематизацією інформації, визначенням проблем, постановкою цілей, завдань, розробкою стратегічних і тактичних планів, програм дій та алгоритмів окремих видів діяльності.

Організаційно-регулятивні вміння спрямовані на забезпечення реалізації різних планів, програм, управлінських рішень, на створення матеріальних, технічних умов, добір та розстановку кадрів, координацію зусиль усіх учасників навчально-виховного процесу.

Контрольно-коригувальні – це вміння визначити стандарти, норми, критерії та методи оцінювання справ, згідно з ними вносити потрібні зміни, доповнення, уточнення на підставі обробки наслідків контролю, давати рекомендації щодо поліпшення роботи.

У вузькому значенні діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні, контрольно-коригувальні уміння – це способи реалізації управлінських функцій.

Особистісний компонент управлінської культури керівника ЗО являє собою систему особистісних якостей, які забезпечують успішне керівництво закладом.

Ці якості об'єднують у три групи: професійні, особистісні, ділові.

До професійних належать: професіоналізм, ерудиція, демократичність і гуманність. Особистісні включають: високу культуру, повагу, довіру до людей, чесність, уважність, охайність, ввічливість. Ділові якості представлені комунікативністю, організованістю, принциповістю, володінням собою, креативністю, відповідальністю, співпрацею, тактовністю, толерантністю, здатністю до ризику.

Мотиваційний компонент передбачає наявність у керівників ЗО системи мотивів управлінської діяльності. Можна виділити сім груп: соціальні, моральні, естетичні, пізнавальні, творчі, матеріальні й престижні.

До соціальних, відносять можливість принести користь нашому суспільству; сприяння розвитку та становленню особистості тощо. Моральні мотиви обумовлюють розуміння належності до колективу, можливість брати активну участь у його діяльності; розвиток духовних здібностей особистості та інші. Естетичні мотиви дають змогу відчувати радість і задоволення від праці, сприяють усвідомленню краси праці. Пізнавальні мотиви допомагають застосовувати власні здібності та постійно самовдосконалюватися. Творчі мотиви відкривають для керівника широкі можливості для творчості та ризику заради успіху. Матеріальні мотиви допомагають зрозуміти престижність управлінської діяльності і полягають у забезпеченні стабільного майбутнього, добре оплачуваній роботі. Нарешті, престижні мотиви забезпечують підвищення кваліфікації та професійне зростання, розуміння високого престижу діяльності серед друзів, знайомих, інших людей.

Слід зазначити, що в основі управлінської діяльності будь-якого керівника ЗО лежать мотиви різних груп, котрі взаємодоповнюють один одного. Причому, сам керівник, має орієнтуватися, які мотиви на сьогодні є пріоритетними, а тому мають першочергове значення.

Ціннісний компонент управлінської культури керівника ЗО увібрав систему цінностей, потрібних в управлінні закладом. До найважливіших до них належать: сенс життя, добро, краса, справедливість, істина й свобода.

Особливо треба наголосити на важливості моральних цінностей у повсякденних вчинках керівника, адже його поведінка має бути зразком для підлеглих. Серед моральних якостей виділяють загальні, конкретні й специфічні.

До загальних належать патріотизм, гуманізм, справедливість.

Конкретні – совість, професійна чесність, людяність, принциповість.

Серед специфічних виділяють скромність, відповідальність, щедрість, оптимізм, великодушність.

Управлінська культура керівника закладу загальної середньої освіти є багатограним поняттям, яке включає в себе кілька основних компонентів. Ці компоненти забезпечують ефективне керівництво, створюють позитивний клімат у колективі та сприяють підвищенню якості освітнього процесу. Структура управлінської культури керівника ЗО може бути розглянута за такими компонентами:

Когнітивний компонент включає:

- Професійні знання: глибокі знання в галузі педагогіки, методики навчання, психології, менеджменту та освітнього законодавства.
- Аналітичні навички: здатність збирати, аналізувати інформацію, оцінювати результати діяльності та приймати обґрунтовані рішення.
- Стратегічне мислення: вміння бачити перспективи розвитку закладу, визначати довгострокові цілі та стратегії їх досягнення.
- Інноваційність та креативність: готовність до впровадження нових технологій та методів навчання, здатність генерувати нові ідеї.

Морально-етичний компонент об'єднує:

- Етичні стандарти: принципи етики, яких керівник дотримується у своїй діяльності, включаючи чесність, справедливість та повагу до всіх учасників освітнього процесу.
- Ціннісні орієнтири: система цінностей, яка визначає управлінську діяльність керівника, включаючи візію та місію закладу.
- Організаційно-управлінський компонент.
- Планування та організація: розробка стратегічних та оперативних планів, організація навчального процесу та управління ресурсами.
- Контроль та оцінка: системи контролю за виконанням планів, оцінка результатів діяльності закладу та педагогічного колективу.
- Управління змінами: здатність передбачати зміни, розробляти стратегії адаптації та впроваджувати нові підходи в управлінні. [39]

До комунікаційного компоненту відносять:

- Вміння спілкуватися: ефективні навички міжособистісного спілкування, здатність встановлювати та підтримувати контакти з учасниками освітнього процесу.

- Побудова відносин: вміння налагоджувати конструктивні стосунки з учнями, батьками, педагогами та зовнішніми партнерами.

- Конфліктологія: знання та вміння вирішувати конфлікти, знаходити компроміси та створювати атмосферу співпраці.

Лідерський компонент включає:

- Візіонерство: здатність формувати та комунікувати бачення розвитку закладу, вести за собою колектив.

- Мотивація персоналу: створення мотиваційних систем, стимулювання професійного зростання та підвищення продуктивності праці.

Особистісний компонент враховує:

- Самоорганізація та самодисципліна: вміння організовувати власну діяльність, ставити цілі та досягати їх.

- Емоційний інтелект: здатність розуміти та управляти своїми емоціями та емоціями інших людей.

- Адаптивність: гнучкість та здатність до адаптації в умовах змін.

Соціальний компонент забезпечує:

- Соціальну відповідальність: усвідомлення ролі закладу в суспільстві, активна участь у житті місцевої громади, співпраця з громадськими організаціями.

- Екологічну відповідальність: впровадження екологічно відповідальних практик у діяльність закладу. [26]

Ці компоненти тісно взаємодіють між собою, тому лише комплексне їх застосування забезпечить ефективність управління ЗО. Визначивши структуру управлінської культури, її складових і взаємозв'язків між ними, можна побудувати модель розвитку управлінської культури керівника ЗО.

Модель розвитку управлінської культури керівника ЗО включає змістову, мотиваційно-ціннісну та особистісну складові.

Мотиваційно-цільовий компонент функціонально поєднує мету – підвищення керівниками ЗО свого рівня управлінської культури, поліпшення власної діяльності та ефективності управління ЗО – і завдання – вироблення керівниками потреби самовдосконалення та розвитку.

Операційно-діяльнісний структурний компонент моделі відображає взаємодію теорії та практики, враховуючи індивідуальні особливості та потенційні можливості керівника ЗО. Контрольно-оцінювальний компонент моделі полягає у здійсненні контролю виконання поставлених завдань.

Цей компонент передбачає оцінку та самооцінку результатів; виявлення причин відхилення та їх усунення, проектування нових завдань шляхом складання індивідуальних програм саморозвитку.

Головними принципами, які забезпечують динамічний розвиток управлінської культури керівника ЗО, є:

- демократизація та гуманізація відносин учасників навчального процесу;
- стратегія постійного розвитку особистості, навчання впродовж життя;
- пріоритет творчої особистості керівника-професіонала;
- мотивація на підвищення загальнокультурного рівня та ціннісної сфери керівника;
- застосування андрагогічного підходу;
- використання індивідуального та особистісно-орієнтованого підходів до людини; увага до потреб, інтересів і проблем особистості кожного керівника;
- створення оптимальних умов для творчого розвитку кожної особистості;
- задоволення потреб та інтересів керівника ЗО у постійному підвищенні кваліфікації;

- стимулювання прагнення до самовдосконалення та саморозвитку, самореалізації у процесі здійснення управлінської діяльності;
- комплексне використання традиційних та інноваційних форм, методів і засобів навчання;
- встановлення відповідності керівника ЗО до сучасних вимог, рівня управлінської культури та атестаційної категорії [26].

Структура та зміст моделі забезпечуються низкою заходів, спрямованих на вдосконалення і розвиток управлінської культури керівника ЗО високого рівня, а саме: круглі столи, управлінська практика, науково-практична конференція з обміну досвідом, підвищення комп'ютерної грамотності, робота в мережі Інтернет, з довідками, науково-практичною літературою, а також розширення загальнокультурного досвіду – відвідування виставок, музеїв, концертів тощо.

Відтак, запропонована модель розвитку управлінської культури керівників ЗО забезпечуватиме зростання рівня управлінської культури.

Гендерні дослідження сьогодні набувають значення в усьому світі і в Україні зокрема. Орієнтація на людину, її інтереси, потреби та здібності, застосування партнерських засад в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом, надання однакових можливостей для чоловіків та жінок у навчанні, праці, реалізації свого творчого потенціалу, зазначені у Державній національній програмі „Освіта” (Україна ХХІ століття), Національній доктрині розвитку освіти та інших документах, доводять, що на сьогодні гостро постає питання навчання і впровадження у життя гендерної освіти [32].

У сучасному світі стрімко збільшується кількість жінок, які беруть участь в прийнятті рішень під час ведення бізнесу. В більшості країн кількість жінок-керівників зростає швидше, ніж чоловіків. Жіночий лідер – це жінка, яка займає позицію лідера і виявляє типові для неї якості, підходи та стиль керівництва. Жіночий лідер може виявляти ряд характеристик та рис особистості, таких як емпатія, співробітництво, відкритість до діалогу, а також здатність розвивати та підтримувати свою команду. Важливо зауважити, що

жіночий лідер не обов'язково відрізняється від чоловічого лідера за структурою свого керівництва чи професійними досягненнями. Способи та стиль лідерства можуть варіюватися в залежності від особистості, досвіду та контексту. [26].

У зв'язку з цим, однією з актуальних проблем у цій сфері організаційно-управлінської діяльності стають гендерні відмінності. Гендерні відмінності – це різниці у соціальних, культурних, поведінкових та ролевих аспектах, які визначаються не біологічною статтю (чоловік чи жінка), а соціальними та культурними факторами. Гендерні відмінності виникають через взаємодію між індивідами та їхнім оточенням і формуються на основі стереотипів, ролей, очікувань та цінностей, пов'язаних із статтю. Ці відмінності можуть виявлятися у багатьох аспектах життя, таких як управління, робота, сімейні відносини, соціальна поведінка та інші. Вони можуть мати вплив на можливості та обмеження, які люди зустрічають у суспільстві. Важливо розрізняти між біологічною статтю (чоловік або жінка) і гендером, оскільки останній визначається соціально та культурно і може бути різним для різних культур і епох. Розуміння гендерних відмінностей допомагає виявляти та аналізувати вплив стереотипів і гендерних ролей на життя людей і сприяє створенню більш рівних та інклюзивних суспільств [6; 7; 20].

Серед основних напрямів досліджень в області гендерних аспектів лідерства виділяють три концептуальних підходи, яких дотримуються науковці [8, с. 20]:

- 1) домінування гендерного чинника над лідерським;
- 2) домінування лідерського чинника над гендерним;
- 3) обидва аспекти вважаються рівноправними.

Результати досліджень вказують на те, що залежно від сфери діяльності, в якій працюють жінка чи чоловік, їх лідерські якості проявляються по-різному, і вони також різняться між собою залежно від умов їх реалізації: «польових», родинних чи лабораторних.

Основні лідерські якості, стилі управління, а також професійне самовизначення, які притаманні жінкам та чоловікам під час здійснення ними управлінської діяльності, систематизовано надано у табл. 1.

Таблиця 1.1

**Відмінності у якостях, стилях управління, професійному
самовизначенню успішних жінок і чоловіків**

Жінки	Чоловіки
Лідерські якості	
- вміння йти на компроміс; - товариськість; - більша витривалість до стресових ситуацій; - сміливість та активність у налагодженні соціальних контактів; - доброзичливість; - емпатія; - гнучкість поведінки в різних ситуаціях; - відкритість; - ясне уявлення про цілі	- здатність до ризиків; - відсутність страху; - впевненість у собі; - високі вимоги до підлеглих; - об'єктивність; - вміння протистояти тиску; - орієнтованість на постійні нововведення; - змагальність; - ініціативність; - владність
Стиль управління	
Демократичний (роль соціального лідера); вплив через винагороду	Авторитарний (директивний); вплив через примушування
Професійне самовизначення	

Орієнтованість на соціальну взаємодію, безпечні умови праці, стабільність та економічну незалежність	орієнтованість на підприємницьку активність, змагальність, новизну. Важлива оцінка професійної діяльності
--	--

Джерело: систематизовано на основі [43, 65]

Як можна бачити із табл.1, жінкам-лідерам більш притаманний демократичний стиль управління, а ніж чоловікам. Вони більш зорієнтовані на розвиток колективу та їх взаємодію, їм властива спроможність швидко знаходити спільну мову з підлеглими, вміння їх мотивувати та стимулювати до участі в спільній справі, морально підтримувати тощо. Чоловіки-лідери здебільшого застосовують авторитарний стиль керівництва, який ґрунтується на законній владі, контролі й директивності.

Слід зважати й на те, що в організаціях ставляться різні вимоги до керівників (лідерів) на різних рівнях управління в цілому і керівників різної статі зокрема. Стосовно жінок ці вимоги значно вищі, і щоб піднятися ієрархічною вертикаллю, їм необхідно проявити більшу компетентність, ніж чоловікам. Така ситуація зумовлена переважно об'єктивними обставинами (гендерними стереотипами), а також психологічними й фізіологічними особливостями жінок, адже вони менш схильні до ризику, більш вразливі, емоційні, що в результаті обмежує їх можливості займати керівні посади на вищих рівнях управління. Тому, пріоритетність тут надається чоловікам, які характеризуються владністю, впевненістю у собі, здатністю до нововведень та ризиків, вмінням правильно визначити цілі тощо. Саме такі якості й потрібні для того, щоб займати вищі керівні посади, зокрема й топ-менеджера в тій чи іншій організації. Тобто жінки-управлінці ніби перебувають в тіні своїх колег чоловічої статі, тому й займають керівні посади здебільшого на нижчих рівнях управління. [11]

На думку Р.Крижанівської, в поведінці жінки має перевагу інстинкт на відміну від чоловіків, чия поведінка будується на основі логічних висновків. Далі автор стверджує, що життєвими цінностями жінки є почуття любові і материнства, особистісне переважає над суспільним. У чоловіків серед життєвих цінностей переважають честолобство і суспільні інтереси. Тому у чоловіків на першому місці виступають ефективність у справах і матеріальне забезпечення [64].

Це дослідження свідчить, що найвищий статус в ієрархічній структурі ціннісних орієнтацій керівних кадрів освіти і чоловіків, і жінок посідає група таких життєво важливих (базових) цінностей, як здоров'я, матеріальний добробут, сім'я, гармонійний внутрішній психологічний стан. Це однаковою мірою стосувалось усіх вікових груп досліджуваних. Цінності, пов'язані з професійною діяльністю, рівнем власної освіченості і культури, посіли найбільш високі місця у таблиці рангів після базових цінностей, що є показником позитивного ставлення досліджуваних до своєї професії та розуміння її соціальної значущості. Жінки всіх вікових категорій цінності цієї групи поставили на вищі місця, ніж чоловіки.

Кар'єрній жінці властивий високий рівень домагань і завищеної самооцінки. Вона націлена на самоутвердження в діловій сфері. Жінки сприймають кар'єру, як особистісне зростання, як самореалізацію. Чоловіки ж, розуміють під кар'єрою, престижні і перспективні посади [68].

Саме це, за оцінкою жінок-керівників, спонукає співпрацівників почувати себе часткою організації і залучатися в активне обговорення проблем і включатися в спільну роботу з досягнення мети організації.

Залучення підлеглих до прийняття рішень не є єдиним методом „жіночого керівництва”. Коли цей метод не працює, жінки успішно приймають рішення особисто.

Жінки, на відміну від чоловіків, частіше схильні відмовитися від привілеїв, які дає службове положення. Вони частіше підкреслюють ведучу роль внеску своїх підлеглих, нерідко зменшуючи свою роль. Моральна

підтримка підлеглих і заохочення – основні характеристики жіночого менеджменту, які допомагають досягти мети у загальній справі. [24].

Елізабет Мішель-Альдер, швейцарська дослідниця, не виявляє різницю між чоловічим та жіночим стилями керівництва. Не дивлячись на те, що роль керівника закріплена за чоловіками історично, вона впевнена, що жінка не сліпо наслідує чоловічий стиль керівництва, а створює свій особистий стиль, заснований на використанні її специфічних стереотипів поведінки і на традиційних рольових функціях матері, сестри, помічниці [1].

Порівнюючи ричаги адміністративного впливу на колектив, видно, що жінка більш схильна рахуватися з інтересами і думками членів колективу, ніж чоловік. Адміністративні рішення вона більш схильна приймати не сама, а із згоди працівників. Вона більше цінує ділові і професійні якості своїх працівників і завжди намагається зберегти робочі місця на своєму підприємстві.

Разом з тим, жінка не схильна церемонитися з тими, хто погано працює. Отже, при виборі стилю керівництва, жінки демонструють достатньо варіативні моделі ділових стратегій, які спираються не на статево-рольові особливості, а на вимоги ефективності.

Таким чином, залучення жінок в практику управління організаціями і зайняття ними лідируючих позицій впевнює в тому, що „неспівпадання простору привілеїв” у чоловіків і жінок-керівників, означає не відказ від жіночого менеджменту, як менеджменту більш низької якості, а необхідність пошуку моделей в поєднанні чоловічого і жіночого лідерства в управлінні організацією [26].

Одним з ключових напрямів розвитку управлінської культури керівника ЗО є всебічна демократизація шкільного життя, перехід до інтенсивних технологій управління, раціональне використання нових економічних, соціальних та організаційних факторів. Це також включає створення необхідних умов для реалізації здібностей кожного члена колективу з урахуванням його схильностей, підготовки та індивідуальних особливостей.

Розглядаючи стиль керівництва керівника ЗО та його управлінську культуру, ми виходили з того, що основною метою в керівництві навчальним закладом є створення системи, яка максимально враховує індивідуальні особливості всіх учасників навчально-виховного процесу і сприяє формуванню вільної, гармонійно та всебічно розвиненої особистості як учня, так і педагога. У Державній Національній програмі „Освіта (Україна. ХХІ ст.)” підкреслюється, що управління освітою має бути спрямоване на організацію та забезпечення оптимальних умов функціонування галузі освіти, створення системного механізму її самореалізації на загальному, регіональному та місцевому рівнях.

Численні дослідження у галузі управління, проведені протягом останніх десятиліть, намагалися встановити взаємозв'язок між стилем керівника та ефективністю роботи закладу, між стилем керівництва та морально-психологічним кліматом у колективі, задоволеністю працівників своєю діяльністю тощо.

Стиль керівництва розглядається як цілісна система засобів і умінь, необхідних для виконання управлінських функцій. Цілісність стилю керівництва проявляється у системі відношень і дій керівника, спрямованих на внутрішні та зовнішні структури. Ця система відношень керівника визначається його основними ціннісними орієнтаціями, такими як світогляд, ідеали та переконання.

Наше дослідження було присвячене вивченню особливостей ціннісних орієнтацій керівних кадрів освіти. Цінність – це суб'єктивно зацікавлене ставлення особистості до предметів, процесів, явищ і інших людей. Цінності є вищим рівнем прояву людських потреб. Адже індивідуальні потреби, співвідносячись із суспільною значущістю й усвідомлюючись особистістю, стають її особистими цінностями та регулюють її поведінку в соціумі. Цінності виражають свідоме ставлення людини до соціальної дійсності й у своїй якості визначають широкую мотивацію її поведінки та впливають на всю її життєдіяльність.

Мета дослідження полягала в тому, щоб дослідити ієрархічну структуру ціннісних орієнтацій. Досліджуваними були 9 керівників-чоловіків та 20 керівників-жінок та заступники директорів шкіл.

Ієрархічна структура ціннісних орієнтацій вивчалась методом ранжування цінностей. В опитувальнику, запропонованому досліджуваним, охоплювалось коло конкретних життєво важливих і загальнолюдських цінностей, характерних для кожної людини, - здоров'я, хороша сім'я, матеріальний добробут, внутрішня гармонія і злагода з самим собою та цінностей, важливих для здійснення професійної і педагогічної діяльності, - рівень освіченості і культури, можливість здійснення професійних задумів, самореалізації, самовдосконалення, професійна кар'єра, цінностей, що визначають громадянську позицію, - мир і спокій у державі, рівність прав і можливостей, суспільне визнання і пошана, можливість участі у політичному житті держави, а також цінність вільного вибору віросповідання. Крім того, досліджуваним пропонувалось доповнити опитувальник тими цінностями, які є, на їхню думку, важливими для них особисто, але не відображені у запропонованому їм переліку. Вік досліджуваних складав від 30 до 60 років.

Аналіз отриманих результатів дослідження показав, що найвищий статус в ієрархічній структурі ціннісних орієнтацій як керівників-жінок, так і керівників-чоловіків становлять конкретні життєві та загальнолюдські цінності, насамперед здоров'я, сім'я та стосунки в ній, матеріальний добробут та гармонійний внутрішній стан. Саме у такій послідовності посіли відповідно чотири перші місця у таблиці рангів названі цінності. Відповідно від 5-го до 14-го місця посіли всі решта виділених у дослідженні цінностей: мир і спокій у державі – 5-е, професійна діяльність – 6-е, рівень власної освіченості і культури – 7-е, суспільне визнання і пошана з боку інших – 8-е, можливість самореалізації – 9-е, професійна кар'єра – 10-е, рівність прав з іншими – 11-е, допомога з боку держави – 12-е, можливість вільного вибору віросповідання – 13-е, можливість участі у політичному житті – 14-е.

Це однаковою мірою стосувалось усіх вікових груп досліджуваних. Цінності, пов'язані з професійною діяльністю, рівнем власної освіченості і культури, посіли найбільш високі місця у таблиці рангів після базових цінностей, що є на нашу думку, показником позитивного ставлення досліджуваних до своєї професії та розуміння її соціальної значущості. Жінки всіх вікових категорій цінності цієї групи поставили на вищі місця, ніж чоловіки. Група громадянських цінностей (за винятком цінності мир і спокій у державі) та свобода віросповідання посіли у переважної більшості досліджуваних обох статей останні місця. Відсутність такої позиції у самих освітянських керівників засвідчує про їхню неготовність формувати громадянські цінності у своїх вихованців.

Таким чином, система життєвих цінностей керівник є одним із ключових факторів, які визначають стиль управлінської діяльності, характер задач і цілей, які він ставить перед собою. При цьому динаміка цінностей в мінливих соціально-економічних умовах зумовлена, як самими змінами цих умов, так і властивостями особистості керівника, його віком, досвідом професійної управлінської діяльності, соціальною ситуацією розвитку, освітою. При цьому виявляється залежність між системою життєвих цінностей керівника і його стилем керівництва.

Стиль керівництва також залежить від світогляду керівника. Світогляд – це система поглядів на природу, суспільство. Світогляд відображає суспільне життя. Це відображення відбувається в процесі життя, в реальних відношеннях людей, в їх діяльності. Це робить стиль керівництва соціальним явищем. Соціальні вимоги знаходять своє відображення в принципах керівництва.

Керівники по-різному проявляють свою індивідуальність в кожному із компонентів управлінської діяльності. В найбільшій мірі це проявляється в підборі виконавців і формуванні свого близького оточення. В процесі реалізації своїх функцій він орієнтується на рішення основних задач.

По-перше, це організаційні задачі, виконання яких детермінується самою посадовою позицією.

По-друге, цілий комплекс задач, направлених на забезпечення особистої безпеки. Сюди входять проблеми зберігання своєї посадової позиції, підтримка позитивних взаємовідносин в організації, матеріальне забезпечення свого майбутнього. Перехід до самореалізації дає можливість більш ефективно забезпечувати зворотні зв'язки, організовувати оптимальний управлінський вплив, змінювати його з урахуванням умов, визначити більш чітко критерії ефективності реалізації кожної управлінської функції.

Як показало наше дослідження, провідними управлінськими функціями в умовах ЗЗСО є прогнозування і координація. В діагностуванні приймали участь 21 керівник закладів загальної середньої освіти, що навчались на курсах підвищення кваліфікації у КЗ СОІППО у 2023-2024н.р.

Прогнозування дає відповідь на запитання: який заклад створюватиметься? Реалізація цієї функції, з урахуванням соціально-економічних, матеріально-технічних, кадрових, територіальних та інших умов, дає змогу визначити той тип закладу, який найбільш відповідає цим умовам.

У навчальному закладі змінюється і збагачується координаційна функція. Вона передбачає, як взаємодію окремих ланок управлінської системи усередині закладу освіти, так і координацію роботи ЗО з роботою вищих закладів освіти, інтеграцію з культурним середовищем.

Таким чином, можна зазначити, що раціональне поєднання управлінських зусиль середнього і вищих закладів освіти забезпечує більш ефективну реалізацію координаційної функції, що в свою чергу, допомагає у створенні більш ґрунтовної, демократичної і динамічної системи управління освітою.

Проведені нами спостереження, дослідження, аналіз свідчать про те, що нові механізми управління школи такого типу, формування економічних відносин між навчальним закладом і навколишнім середовищем передбачають активне включення в процес управління викладачів, учнів, батьків, спонсорів,

громадськість. Це вимагає значно змінити погляд керівника, сформулювати нові вимоги до його професійної компетентності й особистих якостей.

Співвідношення і змістовні характеристики задач в значній мірі визначають стиль і характер управлінської поведінки.

В нашому дослідженні вивчалися також особливості стилю діяльності керівника, які риси виділяються в діяльності директорів і як вони між собою пов'язані.

Вивчаючи стиль керівника, було розглянуто такі характеристики: особистісні якості, відношення керівника до підлеглих, професійно-ділові риси стилю.

В першу чергу було розглянуто делегування повноважень, розподіл посадових обов'язків між директором, завучами, керівниками МО, вчителями. Досліджування показало, що керівники чітко визначають функції, які вони виконують самі і які вони передають виконавцям. Підлеглим ясно сформульовані цілі і задачі, які вони вирішують, права і обов'язки.

Як показали результати дослідження, керівникам-чоловікам при делегуванні повноважень притаманні наступні риси стилю управління: сильні сторони - автократизм, діловитість, новаторство і вимогливість, рішучість, впевненість, вміння аналізувати роботу підлеглих, організовувати всебічний контроль; слабкі сторони – недостатня витримка; у керівників-жінок – демократизм, діловитість, новаторство і менша вимогливість, недооцінка можливостей колективу в вирішенні різних дисциплінарних проблем. Деякі керівники-жінки самі виконують необхідну роботу: їм незручно вимагати, „жорстко” контролювати, робити зауваження. Недостатня вимогливість компенсується працьовитістю.

Опитування та тестування керівників ЗО показало, що 10% опитуваних не усвідомлюють власного стилю керівництва, 30% усвідомлюють, 40% постійно здійснюють самоаналіз власного стилю керівництва з метою його покращання, і лише 10% гнучко обирають методи й засоби впливу. Отже,

можемо зробити висновок: стиль керівництва більшості керівників ЗО потребує покращання.

Вивчення стилів керівництва керівників ЗО показало, з одного боку, що загальною тенденцією виявилася демократизація стилю керівництва, тобто колегіальний підхід до управління на засадах партнерства, урахування керівником індивідуально-психологічних особливостей працівників і створення умов для їхнього особистісного та професійного саморозвитку та самовдосконалення. З іншого боку, виявлено, що стиль керівництва залишається постійним у більшості ситуацій (наприклад, те, що він переважно демократичний або авторитарний, в деяких випадках наставницький), проте за зміною ситуації можлива адаптація, зміна стилю, інакше кажучи, застосовується гнучкий, адаптивний стиль керівництва, що буде дієвим саме в цій ситуації (за певних умов). Школи працюють в рамках адаптивної моделі, тобто приймають увесь контингент учнів, намагаючись створити освітні можливості для кожного, а також в рамках стабільності і спадкоємності.

На заклад освіти частіше поширюються ринкові критерії оцінки її діяльності. Так, батьків зараз цікавить, які зв'язки з вузами має школа, які додаткові предмети викладаються, який відсоток поступаючих до вузів після школи, який склад вчителів тощо. Також важливим є поняття як імідж школи, тому головна ідея школи – це розвиток системи співтворчості, як системи створення можливостей для вираження і реалізації адміністрацією поставлених цілей, уникаючи внутрішніх конфліктів.

Стиль керівництва може змінюватися в залежності від ефективності трудової діяльності колективу. Колектив – це динамічна спільність людей. Розвиток колективу залежить від внутрішніх та зовнішніх, об'єктивних та суб'єктивних умов. Зовнішні умови – це матеріальні ресурси, цілі діяльності колективу, оточення колективу і його комунікації з іншими колективами. До внутрішніх, суб'єктивних ресурсів відносимо індивідуальні особливості людей, які складають цей колектив, стиль роботи керівника, характер відношень між членами колективу, керівником і колективом.

Важливою задачею керівника при виявленні стилю керівництва конкретним трудовим колективом – визначення рівня інформованості та розвитку колективу на підставі своєрідних зовнішніх та внутрішніх, об'єктивних та суб'єктивних умов, які впливають на життя і діяльність членів колективу.

За даними обробки даних такі види відносин в колективі як відкритість, контактність та інформованість знаходяться на середньому рівні. На задовільному рівні доступність членам колективу найбільш важливої інформації про стан справ та про кожного члена колективу, довіра та захист один одного. Аналіз результатів діагностування працівників ЗО на визначення міжособистісних взаємин по шкалі „керівник-підлеглий”, „підлеглий-керівник”, дозволив виявити наступні показники:

90% опитуваних цілком задоволені керівництвом;

60% вважають керівника справедливою людиною;

79% опитуваних налагоджують стосунки з керівником;

31% вважають стиль керівництва демократичним, тому що пріоритет спрямований на 1) справу; 2) людей; 3) себе; 4) вище керівництво.

Усі без виключення компоненти стилю важливі для ефективного керівництва, але їх значення в діях керівника змінюється в залежності від рівня розвитку колективу. Так, як показали дослідження, при низькій ефективності діяльності колективу використовуються розпорядження, де стиль взаємодії є суперництво, а при високій ефективності – комунікативність і колегіальність в сполученні з новаторством і діловитістю, стиль взаємодії – співробітництво.

Таким чином, вимоги керівника формують колектив, з одного боку, а з іншого – колектив, який формується, змінює характер і обсяг вимог.

Показником ефективності стилю керівництва є, на наш погляд, психологічний клімат в колективі.

Анкетування показало, що в деяких колективах психологічний клімат задовільний або має середній рівень. Це свідчить про те, що єдність цілей та інтересів усіх учасників освітнього процесу слабо підкріплюється

відповідними методами та формами їх реалізації. Одна з головних причин цього – недосконалість знань керівників у галузі соціально-психологічних та педагогічних проблем управління, недостатня підготовленість до взаємин з людьми.

Але були й такі, що мають високий рівень психологічного клімату в колективі. Це віддзеркалює органічний засіб взаємозв'язку системи управління школою та освітнього процесу в ній. Він характеризується демократичним стилем керівництва, більшим ступенем задоволення працею, стабільними результатами у навчанні дітей, широким використанням сучасної техніки та технології управління. При цьому форми та методи управлінського впливу на загальноосвітній процес відповідають потребам усіх його учасників і суспільства в цілому. Створення сприятливих морально-психологічних умов для творчої роботи педколективу залежить, насамперед, від уміння керівника школи своєчасно помітити, розкрити і оцінити в кожному вчителів його творчу енергію, підтримувати корисні ініціативи і починання, тактовно вказати на недоліки і допомогти їх ліквідувати. Саме така позиція директора, його заступників позитивно впливає на настрій педагогічного колективу, визначає доброзичливі, творчі взаємовідносини людей, створює атмосферу творчого співробітництва.

Кожен керівник прагне до підвищення ефективності своєї управлінської діяльності та укріплення авторитету. Тому він зацікавлений в отриманні такої інформації, яка дала б йому змогу пізнати свої особливості в порівнянні з іншими, більш ефективно використовувати свої позитивні якості і нейтралізувати свої негативні, якщо такі є.

Інформацію за таких способів дозволяють отримати методи психологічного дослідження особистості і, в першу чергу, тести.

Це дозволяє вирішувати слідуючи питання:

1. Самоаналіз власної управлінської діяльності, що є важливою передумовою вдосконалення стилю керівництва.

2. Використання позитивних рис особистості з метою формування оптимального стилю керівництва з гуманістичною спрямованістю.
3. Виявлення якості керівника, які необхідні в сучасних умовах управління ЗО.
4. Відстеження впливу стилю керівництва директора ЗО на ефективність управлінської діяльності.
5. Розвиток управлінської культури керівника ЗО через формування оптимального стилю керівництва колективом.

За результатами дослідження були встановлені взаємозв'язки особливостей особистості керівника, його фахового стану та інших характеристик, до яких належать показники його успішної професійної діяльності. Тестували керівників таких посадових категорій: директорів, заступників директорів ЗО (9 чоловік).

За даними дослідження у значущій більшості цієї групи поряд з високою пошуковою активністю, високим рівнем спонукання до досягнення мети, яскраво вираженим почуттям суперництва та іншими „лідерськими” рисами одночасно відзначали певну тривожність через страх перед невдачами, емпатійність, деяку схильність до рефлексії, чутливість до критичних зауважень, відповідальність та обов'язковість. Це – соціально адаптовані керівники, але з інтенсивно вираженим прагненням до лідерства, наполегливістю, активністю, раціональним підходом до життєвих проблем, схильністю до систематизації, з доброю здатністю до синтезу, до послідовності й цілеспрямованості в плануванні діяльності. Проте контроль над емоційною сферою у них успішно реалізується тільки в соціально значущих ситуаціях і може бути послабленим у звичних контактах вузького кола. Притаманний їм стиль керівництва різноманітний. Окрім того, кожен з них може поєднувати в собі риси двох-трьох типів керівників, що робить їх позицію гнучкішою, а рольову поведінку в різних соціальних групах – інваріантною. В цілому такий багатогранний стиль керівництва є найпродуктивнішим. У досліджуваних були визначені такі риси: незалежність

від бюрократичного тиску, змагальні тенденції з умінням захопити, повести за собою людей, опора на самостійність у прийнятті рішень з умінням прислухатися до думки навколишніх, якщо цього вимагає ситуація, що і є ознакою демократизму.

Але були й такі досліджувані, які відрізнялися досить високою імпульсивністю, надмірною схильністю до ризику, надзвичайно високим рівнем мотивації до досягнення мети, настирливістю. Притаманний їм стиль керівництва важко сприймається навколишніми як при вертикальній, так і при горизонтальній взаємодії. Це в основному авторитарний, негнучкий стиль.

Отже стиль управління визначається, в основному, співвідношенням управлінських умінь і особливостю адаптації посади керівника.

На основі результатів нашого дослідження була створена модель розвитку управлінської культури керівника закладу освіти, що доводить необхідність врахування стилю керівництва та індивідуальних особливостей при формуванні та розвитку управлінської культури керівника закладу освіти (рис.1.2).

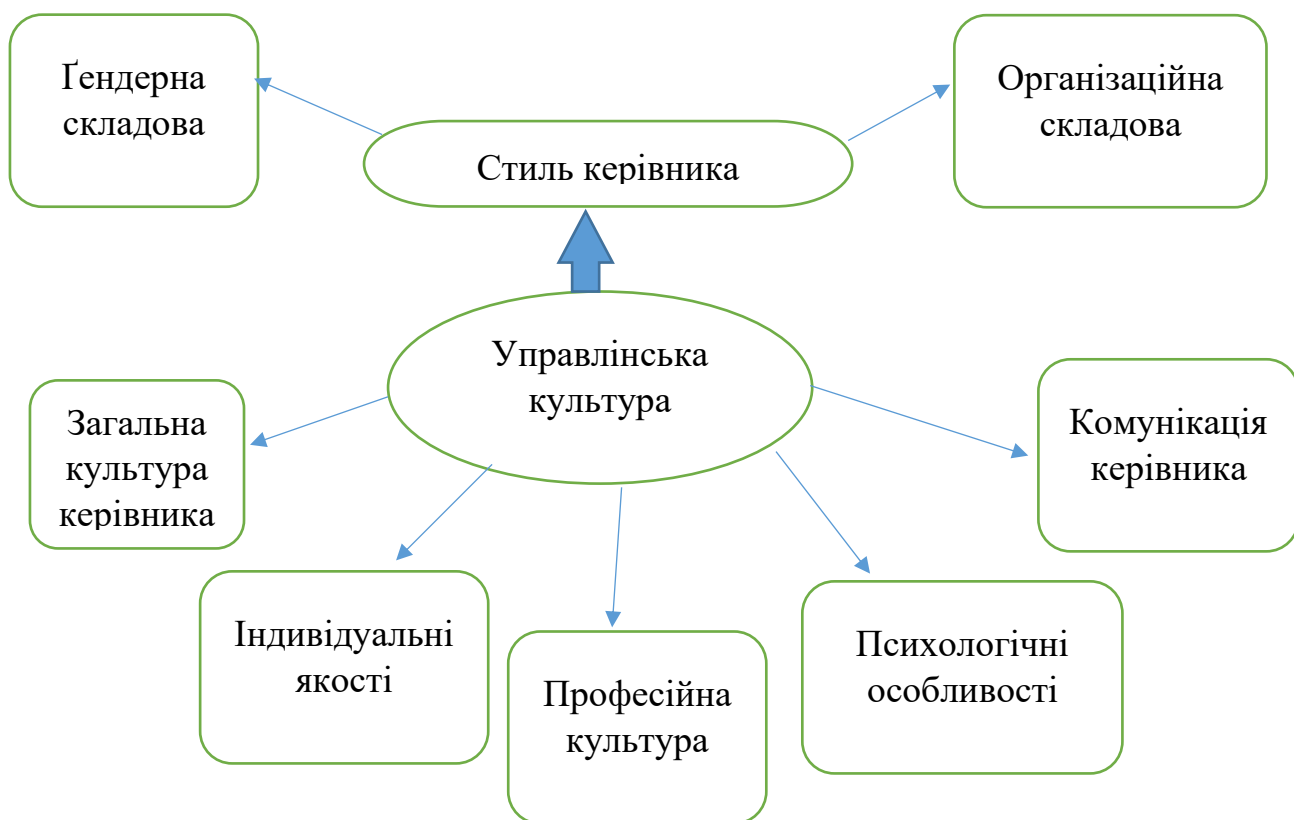


Рис 1.2 Модель управлінської культури керівника закладу освіти

Концепція гендерної рівності в освітньому менеджменті включає також питання балансу між професійним та особистим життям керівників освітніх закладів. Це передбачає створення умов, які дозволяють і жінкам, і чоловікам ефективно поєднувати управлінську діяльність з сімейними обов'язками.

У сучасному розумінні, гендерна рівність в управлінні закладами освіти – це не просто формальне забезпечення однакових прав, а створення реальних можливостей для їх реалізації. Це включає розробку та впровадження спеціальних програм професійного розвитку, менторських ініціатив та системи підтримки для потенційних керівників незалежно від їх статі.

Значущим елементом гендерної рівності в освітньому менеджменті є забезпечення рівної участі жінок і чоловіків у процесах прийняття управлінських рішень. Це сприяє різноманітності поглядів та підходів до вирішення освітніх завдань, що позитивно впливає на якість управління освітніми закладами.

Таким чином, керівник закладу освіти – це особа, що втілює на демократичних засадах керівництво колективом; досвідчений наставник, що організує зростання професійної компетентності та майстерності педагогів; мобілізує та координує зусилля всіх учасників освітнього процесу на досягнення високих результатів. Саме тому, надзвичайно важливо підвищувати рівень культури керівництва сучасною школою.

РОЗДІЛ 2

ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ ГЕНДЕРНОГО ПІДХОДУ В УПРАВЛІННІ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ

2.1. Нормативно – правове забезпечення гендерних підходів в управлінні закладами освіти

Гендерна рівність в освітньому менеджменті є фундаментальним принципом сучасного демократичного суспільства, що передбачає рівні права, можливості та обов'язки для жінок і чоловіків у сфері управління освітніми закладами. Це поняття охоплює широкий спектр аспектів, включаючи рівний доступ до керівних посад, однакову оплату праці, справедливі умови кар'єрного зростання та професійного розвитку незалежно від статі.

Гендерна рівність – це рівні права, обов'язки і можливості чоловіків і жінок різного віку. [58]. Гендерна рівність означає, що обов'язки і можливості людини не залежать від того, чи народилася вона чоловіком або жінкою.

Рівність між жінками і чоловіками має як кількісний, так і якісний аспект.

За визначенням ЮНЕСКО, гендерна рівність в освіті – це забезпечення рівного доступу до освіти та рівних можливостей в освітньому процесі для всіх його учасників незалежно від статі. У контексті освітнього менеджменту це поняття набуває особливого значення, оскільки стосується не лише загальних принципів рівності, але й специфічних аспектів управління освітніми установами [4].

Сучасні дослідники визначають гендерну рівність в освітньому менеджменті, як комплексний підхід до організації управління закладами освіти, що базується на принципах недискримінації, рівних можливостей та справедливого представництва обох статей на керівних посадах. Це передбачає створення такого середовища, де професійні якості та компетентності є єдиними критеріями для призначення на керівні посади.

Важливим аспектом розуміння гендерної рівності в освітньому менеджменті є визнання та подолання існуючих гендерних стереотипів щодо ролі жінок і чоловіків в управлінні освітніми закладами. Ці стереотипи часто створюють невидимі бар'єри для професійного розвитку та кар'єрного зростання представників обох статей [3, с. 47-54].

Варто зазначити, що гендерна рівність в освітньому менеджменті передбачає не лише кількісне представництво обох статей на керівних посадах, але й якісні зміни в організаційній культурі освітніх закладів. Це включає формування інклюзивного середовища, вільного від дискримінації та упереджень [10].

Дослідження показують, що забезпечення гендерної рівності в управлінні освітніми закладами позитивно впливає на загальну ефективність їх роботи. Різноманітність у керівництві сприяє більш креативному підходу до вирішення проблем та інноваційному розвитку освітніх установ.

Важлива сторона гендерної рівності в освітньому менеджменті є створення прозорих механізмів відбору та призначення керівників освітніх закладів. Це включає розробку чітких критеріїв оцінювання професійних компетенцій та досягнень кандидатів, незалежно від їх статі.

У контексті освітнього менеджменту гендерна рівність також передбачає рівний доступ до ресурсів та можливостей професійного розвитку. Це стосується участі у програмах підвищення кваліфікації, доступу до інформації, можливостей міжнародного співробітництва та обміну досвідом.

Реалізація принципів гендерної рівності в управлінні освітніми закладами вимагає системного підходу, що включає моніторинг та оцінку існуючої ситуації, виявлення проблемних аспектів та розробку стратегій їх подолання. Це довготривалий процес, який потребує послідовних зусиль та підтримки на всіх рівнях освітньої системи [12].

Зростання якості освіти є передумовою великих соціокультурних зрушень, трансформацій статусних позицій, актуалізуються проблеми результативності та ефективності управління, де прояви нерівності між

жінками й чоловіками розглядаються як прояви соціального диспаритету та гендерного дисбалансу [54].

Особливу роль у забезпеченні гендерної рівності в освітньому менеджменті відіграє професійна підготовка майбутніх керівників закладів освіти. Важливо, щоб навчальні програми та курси підвищення кваліфікації включали компоненти, спрямовані на формування гендерної компетентності та розуміння принципів недискримінації.

Сучасний освітній менеджмент вимагає впровадження інноваційних підходів до забезпечення гендерної рівності. Це включає використання цифрових технологій для створення рівних можливостей професійного розвитку, впровадження гнучких форм організації праці та забезпечення справедливого розподілу управлінських обов'язків.

Значний вплив на реалізацію принципів гендерної рівності в освітньому менеджменті має соціально-культурний контекст. Необхідно враховувати історичні традиції, суспільні установки та культурні особливості при розробці та впровадженні політик гендерної рівності в управлінні освітніми закладами. При цьому, важливо знаходити баланс між повагою до культурних традицій та забезпеченням рівних можливостей для всіх.

Практика показує, що успішна реалізація принципів гендерної рівності в освітньому менеджменті потребує активної участі всіх зацікавлених сторін - від державних органів управління освітою до громадських організацій та професійних спільнот. Важливу роль відіграє створення мереж професійної підтримки та обміну досвідом між керівниками освітніх закладів різної статі.

Перспективним напрямком розвитку гендерної рівності в освітньому менеджменті є впровадження системи гендерного аудиту та моніторингу в закладах освіти. Це дозволяє виявляти проблемні аспекти, оцінювати ефективність впроваджених заходів та розробляти рекомендації щодо вдосконалення управлінських практик з урахуванням принципів гендерної рівності.

Важливим елементом забезпечення гендерної рівності в освітньому менеджменті є розвиток лідерського потенціалу керівників незалежно від їх статі. Це передбачає створення умов для розвитку професійних компетенцій, особистісного зростання та формування ефективного управлінського стилю, що базується на індивідуальних здібностях та досвіді, а не на гендерних стереотипах [13].

Дослідження в галузі освітнього менеджменту свідчать про необхідність врахування гендерного аспекту при формуванні організаційної культури освітніх закладів. Важливо створювати середовище, де цінуються різні стилі управління та підходи до вирішення проблем, що сприяє більш ефективному використанню потенціалу всіх працівників незалежно від їх статі.

Особлива увага має приділятися питанням психологічної підтримки керівників освітніх закладів в контексті гендерної рівності. Це включає роботу з подолання внутрішніх бар'єрів та невпевненості, які можуть виникати через гендерні стереотипи та упередження, а також розвиток навичок ефективної комунікації та управління конфліктами з урахуванням гендерної специфіки.

Міжнародний досвід показує, що ефективне впровадження принципів гендерної рівності в освітньому менеджменті потребує систематичного обміну успішними практиками та досвідом між різними країнами та культурами. Це дозволяє адаптувати та впроваджувати найбільш ефективні підходи до забезпечення рівних можливостей в управлінні освітніми закладами.

Використання гендерного підходу надає широкі можливості для переосмислення суспільної культури, ціннісних орієнтирів та уявлень. Саме врахування гендерного аспекту дає змогу динамічно відповідати на виклики та запити суспільства [67, с. 92].

Гендерна рівність в освітньому менеджменті є впровадження інноваційних форм підтримки та розвитку керівних кадрів, таких як коучинг, наставництво та створення професійних мереж. Ці інструменти дозволяють забезпечити індивідуальний підхід до професійного розвитку керівників та

створити умови для обміну досвідом та взаємної підтримки представників обох статей у сфері управління освітою.

На сьогодні, базовим документом, в якому визначені засади державної гендерної політики, є Закон України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», метою якого є досягнення паритетного становища жінок і чоловіків у всіх сферах життєдіяльності суспільства шляхом правового забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, ліквідації дискримінації за ознакою статі та застосування спеціальних тимчасових заходів, спрямованих на усунення дисбалансу між можливостями жінок і чоловіків реалізовувати рівні права, надані їм Конституцією і законами України [47].

Крім того, державну гендерну політику формують такі законодавчі та нормативно-правові документи: Закон України «Про протидію торгівлі людьми» (2011) [50]; Закон України «Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні» (2012) [45]; Закон України «Про запобігання та протидію домашньому насильству» (2017) [49]; Указ Президента України «Про цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» (2019) [51].

Отже нормативно-правове забезпечення гендерної рівності в управлінні закладами освіти базується на міжнародних та національних правових актах, які встановлюють основні принципи та механізми забезпечення рівних прав і можливостей для жінок і чоловіків у сфері освіти та управління. Фундаментальним міжнародним документом є Загальна декларація прав людини ООН, яка закріплює принцип недискримінації та рівності всіх людей. [17].

Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок (CEDAW) є ключовим міжнародним договором, який визначає поняття дискримінації щодо жінок та встановлює зобов'язання держав щодо забезпечення рівних можливостей у всіх сферах життя, включаючи освіту та професійну діяльність. Цей документ служить основою для розробки національного законодавства у сфері гендерної рівності [18, с.171-175].

В Україні правове регулювання гендерної рівності в освітньому менеджменті ґрунтується на Конституції України, яка гарантує рівні права та можливості для всіх громадян незалежно від статі. Стаття 24 Конституції прямо забороняє будь-які привілеї чи обмеження за ознакою статі та гарантує рівні можливості у професійній діяльності.

Закон України "Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків" є спеціальним нормативним актом, який визначає основні напрями державної політики щодо забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків. Цей закон встановлює визначення гендерної рівності як "рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації".

Важливим елементом нормативно-правового забезпечення є Закон України "Про освіту", який закріплює принцип рівного доступу до освіти та забороняє дискримінацію у сфері освіти. Цей закон також встановлює вимоги щодо забезпечення рівних можливостей при призначенні на керівні посади в закладах освіти.

Державна соціальна програма забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків визначає конкретні заходи та механізми реалізації гендерної політики в різних сферах, включаючи освіту та управління освітніми закладами. Програма передбачає проведення гендерного аудиту, моніторингу та оцінки ефективності впроваджених заходів [19с.82].

На регіональному рівні діють обласні та місцеві програми забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків, які конкретизують механізми реалізації державної політики з урахуванням місцевих особливостей та потреб. Ці програми часто включають спеціальні заходи щодо підтримки жінок-керівників в освітній сфері.

В українському законодавстві відповідно до ч. 1 ст. 1 Закону України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків» гендерна рівність визначається, як рівний правовий статус жінок і чоловіків та рівні можливості для його реалізації, що дозволяє особам обох статей брати рівну участь у всіх сферах життєдіяльності суспільства [48].

Велику увагу у нормативно-правовому забезпеченні відіграють підзаконні акти Міністерства освіти і науки України, які регулюють питання призначення на керівні посади в закладах освіти, проведення конкурсів на заміщення вакантних посад та атестації керівних кадрів.

Міжнародні зобов'язання України в рамках Угоди про асоціацію з Європейським Союзом також включають положення щодо забезпечення гендерної рівності та недискримінації. Це вимагає гармонізації національного законодавства з європейськими стандартами у сфері гендерної рівності.

Нормативно-правова база включає також акти, що регулюють питання запобігання та протидії дискримінації за ознакою статі в трудових відносинах. Це особливо важливо в контексті призначення на керівні посади та забезпечення рівної оплати праці в освітній сфері [22].

Закон України "Про вищу освіту" містить положення щодо забезпечення рівних можливостей при формуванні керівного складу закладів вищої освіти. Цей закон встановлює вимоги до прозорості процедур обрання керівників та забезпечення рівного доступу до керівних посад. [44].

Колективні договори та угоди в закладах освіти також повинні містити положення щодо забезпечення гендерної рівності та недискримінації. Це включає питання рівної оплати праці, можливостей професійного розвитку та кар'єрного зростання.

Важливим елементом нормативно-правового забезпечення є механізми моніторингу та контролю за дотриманням принципу гендерної рівності. Це включає діяльність спеціально уповноважених органів, громадський контроль та судовий захист порушених прав.

Особлива увага в нормативно-правових актах приділяється питанням протидії сексуальним домаганням та іншим формам гендерно зумовленого насильства в освітньому середовищі. Законодавство встановлює механізми запобігання та реагування на такі випадки [36].

Нормативно-правове забезпечення включає також положення щодо гендерної експертизи освітніх програм та навчальних матеріалів, що є важливим для формування гендерно чутливого освітнього середовища.

Нормативні документи закладів освіти, такі як статuti та внутрішні положення, повинні відображати принципи гендерної рівності та містити конкретні механізми їх реалізації. Це включає процедури призначення на керівні посади, формування кадрового резерву та організації професійного розвитку персоналу.

Важливим аспектом нормативно-правового забезпечення є регулювання питань гендерного бюджетування в освітній сфері. Це передбачає врахування гендерного аспекту при плануванні та розподілі фінансових ресурсів, що впливає на можливості професійного розвитку та кар'єрного зростання керівників закладів освіти.

Міжнародні рекомендації та стандарти, зокрема документи ЮНЕСКО та Ради Європи, становлять важливу частину нормативно-правового забезпечення гендерної рівності в освітньому менеджменті. Вони встановлюють орієнтири для розвитку національного законодавства та впровадження кращих практик.

Механізми захисту прав осіб, які зазнали дискримінації за ознакою статі при призначенні на керівні посади або в процесі професійної діяльності. Це включає можливість звернення до суду, уповноваженого з прав людини та інших правозахисних інституцій.

Важливу роль відіграють нормативні акти, що регулюють питання забезпечення балансу між професійним та сімейним життям керівників закладів освіти. Це включає положення про відпустки по догляду за дитиною, гнучкий графік роботи та інші механізми підтримки працівників з сімейними обов'язками [13].

Система нормативно-правового забезпечення включає також механізми збору та аналізу статистичних даних щодо гендерного розподілу керівних

посад в освітній сфері. Це дозволяє оцінювати ефективність впроваджених заходів та планувати подальші кроки щодо забезпечення гендерної рівності.

Особлива увага приділяється нормативному регулюванню питань професійної підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів з урахуванням гендерного аспекту. Це передбачає включення відповідних компонентів до програм підготовки та перепідготовки управлінських кадрів.

У контексті децентралізації освіти важливу роль відіграють нормативні акти органів місцевого самоврядування, які регулюють питання призначення керівників комунальних закладів освіти та забезпечення рівних можливостей для професійного розвитку.

Нормативно-правове забезпечення також охоплює питання соціального захисту та пенсійного забезпечення керівників закладів освіти, що має враховувати гендерні аспекти та забезпечувати рівні права для жінок і чоловіків.

Важливим елементом є нормативне регулювання процедур атестації керівних кадрів, які мають базуватися на об'єктивних критеріях оцінювання професійних компетенцій та досягнень, виключаючи можливість дискримінації за ознакою статі. Важливим аспектом нормативно-правового забезпечення є регулювання питань представництва жінок і чоловіків у колегіальних органах управління закладами освіти. Це включає вимоги щодо збалансованого представництва обох статей у вчених радах, педагогічних радах та інших керівних органах.

Законодавство також передбачає механізми стимулювання та заохочення закладів освіти, які демонструють успішні практики забезпечення гендерної рівності в управлінні. Це може включати додаткове фінансування, грантову підтримку та інші форми визнання досягнень у цій сфері. [46].

Включаючи положення щодо проведення гендерного аудиту в закладах освіти, що дозволяє виявляти проблемні аспекти та розробляти рекомендації щодо вдосконалення управлінських практик з урахуванням принципів гендерної рівності.

Особлива увага приділяється нормативному регулюванню питань запобігання та протидії мобінгу та булінгу на робочому місці, які можуть мати гендерно зумовлений характер. Це включає розробку відповідних політик та процедур реагування на такі випадки.

Важливим елементом є нормативне забезпечення механізмів громадського контролю за дотриманням принципів гендерної рівності в управлінні закладами освіти. Це передбачає залучення громадських організацій та експертів до моніторингу, та оцінки ефективності впроваджених заходів.

Система нормативно-правового забезпечення включає також регулювання питань міжнародного співробітництва у сфері забезпечення гендерної рівності в освітньому менеджменті. Це передбачає участь у міжнародних проектах, обмін досвідом та впровадження кращих практик.

Нормативні документи встановлюють вимоги щодо проведення гендерної експертизи кадрової політики закладів освіти, включаючи процедури призначення на керівні посади, оцінювання професійної діяльності та планування кар'єрного розвитку.

Особлива увага приділяється регулюванню питань інформаційної підтримки та просвітницької діяльності щодо забезпечення гендерної рівності в освітньому менеджменті. Це включає вимоги щодо проведення інформаційних кампаній, тренінгів та семінарів.

Процедура розгляду скарг та звернень щодо порушення принципів гендерної рівності в управлінні закладами освіти. Це передбачає створення ефективних механізмів захисту прав та інтересів працівників.

Нормативно-правове забезпечення також охоплює питання фінансової прозорості та підзвітності в контексті забезпечення гендерної рівності. Це включає вимоги щодо публічного звітування про досягнення у сфері забезпечення рівних можливостей та подолання гендерних розривів в управлінні освітніми закладами.

Важливим кроком у забезпеченні гендерної рівності в освітній сфері стало прийняття у 2020 році Стратегії впровадження гендерної рівності у сфері освіти до 2030 року. Цей документ визначає конкретні механізми подолання гендерних стереотипів та дискримінації в освітньому процесі, а також встановлює чіткі індикатори досягнення гендерного паритету в управлінні освітніми закладами.

Закон України "Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків" (зі змінами 2021 року) розширив повноваження керівників закладів освіти щодо впровадження гендерно-чутливих підходів в управлінні. Зокрема, введено обов'язкове проведення гендерного аудиту та щорічного моніторингу дотримання принципів гендерної рівності. [48].

Міністерство освіти і науки України розробило методичні рекомендації щодо впровадження гендерного підходу в систему управління закладами освіти. Ці рекомендації містять практичні інструменти для забезпечення рівного представництва жінок і чоловіків на керівних посадах, а також механізми протидії гендерній дискримінації.

На регіональному рівні розроблено та впроваджено програми розвитку гендерної компетентності керівників закладів освіти. Такі програми передбачають проведення тренінгів, семінарів та workshop'ів з питань гендерно-орієнтованого управління та лідерства.

Впровадження гендерно-чутливого бюджетування в освітній сфері. Це дозволяє враховувати потреби та інтереси всіх учасників освітнього процесу незалежно від їх статі при розподілі фінансових ресурсів.

У контексті євроінтеграційних процесів Україна адаптувала низку міжнародних стандартів, щодо забезпечення гендерної рівності в освіті. Зокрема, імплементовано положення Стамбульської конвенції та рекомендації Комітету міністрів Ради Європи щодо гендерного мейнстрімінгу в освіті.

Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти включило гендерний компонент до критеріїв оцінювання освітніх програм та діяльності

закладів вищої освіти. Це стимулює заклади освіти до впровадження політик гендерної рівності та створення інклюзивного освітнього середовища.

На законодавчому рівні встановлено вимоги щодо недопущення дискримінації за ознакою статі при призначенні на керівні посади в закладах освіти. Впроваджено механізми позитивних дій для забезпечення збалансованого представництва жінок і чоловіків у керівництві освітніх установ.

Розроблено систему індикаторів для моніторингу стану забезпечення гендерної рівності в управлінні закладами освіти. Ця система включає, як кількісні показники (співвідношення жінок і чоловіків на керівних посадах), так і якісні індикатори (наявність політик протидії дискримінації, впровадження гендерно-чутливих практик).

Слід зазначити, що в даний час рівність чоловіків і жінок визнається практично усіма країнами світу. Однак, незважаючи на те, що більшість держав включило до своєї політики такі цілі, як забезпечення рівності чоловіків і жінок, заборона дискримінації за статевою ознакою відповідно до рекомендацій міжнародної спільноти, вони в повній мірі не реалізуються в силу наявності різних факторів, а саме: забобонів, стереотипів, які призводять до виникнення гендерної нерівності. В основу розглянутих міжнародно-правових актів у галузі прав людини покладені такі важливі принципи, як рівноправ'я статей і неприпустимість дискримінації за ознакою статі. Разом з тим реалізація положень міжнародно-правових актів, що містять міжнародні стандарти забезпечення гендерної рівності, здійснюється не в повній мірі, що викликано відсутністю ефективних національних механізмів [3].

Важливим напрямом нормативного регулювання стало забезпечення балансу між професійним та особистим життям керівників закладів освіти. Впроваджено гнучкі форми організації праці, створено умови для рівного розподілу сімейних обов'язків, що сприяє розширенню можливостей для професійної самореалізації як жінок, так і чоловіків у сфері освітнього менеджменту.

2.2. Шляхи забезпечення гендерного підходу в управлінні закладом освіти

Гендерний розподіл керівних посад у закладах освіти є важливим індикатором реального стану забезпечення рівних можливостей для професійної самореалізації жінок і чоловіків у сфері освітнього менеджменту. Проведене дослідження охоплювало різні типи закладів освіти та різні рівні управління, що дозволило отримати комплексну картину гендерного розподілу керівних посад.

Аналіз статистичних даних показує, що загальна картина гендерного розподілу керівних посад у закладах освіти України характеризується певною нерівномірністю. При цьому спостерігаються суттєві відмінності між різними типами освітніх закладів та рівнями управління [37].

Таблиця 2.1

Гендерний розподіл керівних посад у закладах загальної середньої освіти України (2023-2024 н.р.)

Посада	Жінки (%)	Чоловіки(%)
Директор	68.5	31.5
Заступник директора	87.3	12.7
Завідувач методичного об'єднання	91.2	8.8

У сфері вищої освіти спостерігається дещо інша картина, де традиційно зберігається більша представленість чоловіків на керівних посадах, особливо на рівні ректорів та проректорів.

Таблиця 2.2

**Гендерний розподіл керівних посад у закладах вищої освіти
України (2023-2024 н.р.)**

Посада	Жінки (%)	Чоловіки (%)
Ректор	23.4	76.6
Проректор	35.7	64.3
Декан факультету	41.2	58.8
Завідувач кафедри	43.8	56.2

Особливий інтерес представляє аналіз динаміки змін гендерного розподілу керівних посад протягом останніх років [41].

Таблиця 2.3

**Динаміка зміни частки жінок на керівних посадах у закладах
освіти (%)**

Рік	Заклади загальної середньої освіти (%)	Заклади вищої освіти
2020	65.2	19.8
2021	66.8	21.3
2022	67.9	22.6
2023	68.5	23.4

Також існують регіональні особливості гендерного розподілу керівних посад у закладах освіти.

Таблиця 2.4

Регіональний розподіл жінок-керівників у закладах освіти (2023-2024 н.р.)

Регіон	Заклади загальної середньої освіти	Заклади вищої освіти
Західний	64.3	19.8
Центральний	69.7	24.5
Східний	70.2	23.9
Південний	68.9	22.7

Аналізуючи дані, можна зробити висновок про наявність певних гендерних диспропорцій у системі управління закладами освіти. При цьому спостерігається позитивна динаміка щодо збільшення представництва жінок на керівних посадах, особливо в закладах загальної середньої освіти.

Важливо відзначити, що на рівні середньої освіти спостерігається значна фемінізація управлінського складу, що може бути пов'язано як із загальною фемінізацією педагогічної професії, так і з особливостями організації роботи в школі, які традиційно вважаються більш прийнятними для жінок.

Ситуація у вищій освіті залишається більш консервативною, де все ще зберігається значна перевага чоловіків на керівних посадах, особливо на найвищому рівні управління. Це може бути пов'язано з існуванням "скляної стелі" та традиційних гендерних стереотипів щодо лідерства у академічному середовищі.

Регіональний аналіз показує, що найбільша частка жінок-керівників спостерігається у східних та центральних регіонах країни, що може бути пов'язано з особливостями соціально-економічного розвитку та культурними традиціями цих регіонів [40].

Дослідження також виявило, що існує певна кореляція між рівнем посади та гендерним розподілом: чим вищий рівень управлінської посади, тим менша частка жінок на цьому рівні. Це свідчить про наявність вертикальної гендерної сегрегації у сфері освітнього менеджменту.

Важливим аспектом дослідження стало виявлення факторів, що впливають на гендерний розподіл керівних посад. Серед них можна виділити: соціально-культурні стереотипи, особливості організації робочого процесу, наявність або відсутність підтримки сім'ї, можливості для професійного розвитку та підвищення кваліфікації [55].

Отримані результати дослідження свідчать про необхідність подальшого вдосконалення механізмів забезпечення гендерної рівності в управлінні закладами освіти та розробки цілеспрямованих заходів щодо подолання існуючих гендерних диспропорцій.

Особливу увагу слід приділити створенню умов для професійного розвитку та кар'єрного зростання жінок у сфері вищої освіти, де спостерігається найбільший гендерний розрив у керівному складі. Це може включати програми менторства, спеціальні тренінги з розвитку лідерських якостей та створення мереж професійної підтримки [56].

Результати дослідження також підкреслюють важливість подальшого моніторингу та аналізу гендерного розподілу керівних посад у закладах освіти для оцінки ефективності впроваджуваних заходів та своєчасного коригування політики забезпечення гендерної рівності.

Забезпечення гендерної рівності в управлінні закладами освіти є комплексним завданням, яке вимагає системного підходу та врахування різноманітних факторів. Проведене дослідження дозволило виявити ключові напрямки та стратегії, які можуть сприяти досягненню балансу в гендерному розподілі керівних посад у освітній сфері [54].

Таблиця 2.5

Оцінка ефективності заходів із забезпечення гендерної рівності в управлінні закладами освіти

Захід	Ефективність (%)	Складність впровадження
Квоти на керівні посади	68	4.2
Програми менторства	82	2.8
Гендерно-чутливі процедури найму	75	3.5
Тренінги з лідерства для жінок	79	2.3
Гнучкий графік роботи	71	3.1

Аналіз даних таблиці 2.5 показує, що найбільш ефективними заходами є програми менторства та тренінги з лідерства для жінок. Ці результати узгоджуються з теорією соціального научіння Альберта Бандури, яка підкреслює важливість рольових моделей та розвитку самоефективності для професійного зростання [58,с.160-167].

Розглянемо детальний аналіз ефективності заходів із забезпечення гендерної рівності в управлінні закладами освіти на основі представлених даних.

Впровадження квот на керівні посади демонструє середній рівень ефективності (68%), проте має найвищий показник складності впровадження (4.2). Це можна пояснити необхідністю подолання усталених організаційних структур та можливим супротивом з боку традиційних управлінських

підходів. Незважаючи на певні складнощі, квотування залишається важливим інструментом забезпечення гендерного балансу в керівництві освітніми закладами.

Програми менторства виявилися найефективнішим заходом, досягнувши показника 82% при відносно невисокій складності впровадження (2.8). Такий успіх пояснюється індивідуальним підходом до розвитку лідерського потенціалу та створенням сприятливого середовища для професійного зростання жінок-керівниць. Менторські програми забезпечують передачу досвіду та формування необхідних управлінських компетенцій.

Впровадження гендерно-чутливих процедур найму показало достатньо високу ефективність (75%) при середньому рівні складності впровадження (3.5). Це свідчить про важливість перегляду традиційних підходів до рекрутингу та необхідність впровадження більш справедливих та прозорих процедур відбору кандидатів на керівні посади.

Тренінги з лідерства для жінок демонструють високу ефективність (79%) при найнижчому показнику складності впровадження (2.3). Це підтверджує важливість розвитку лідерських компетенцій та підвищення впевненості жінок у власних силах для досягнення управлінських позицій. Тренінгові програми дозволяють формувати необхідні навички та створювати мережі професійної підтримки.

Запровадження гнучкого графіку роботи показало помірну ефективність (71%) при середній складності впровадження (3.1). Цей захід особливо важливий для забезпечення балансу між роботою та особистим життям, що часто є критичним фактором для жінок при прийнятті рішення про кар'єрне зростання.

Аналіз даних свідчить, що найбільш успішними є заходи, спрямовані на розвиток індивідуального потенціалу та створення підтримуючого професійного середовища. При цьому структурні зміни, такі як квотування, хоч і є більш складними у впровадженні, залишаються необхідними для

системного вирішення проблеми гендерної нерівності в управлінні освітніми закладами.

Важливо відзначити, що комплексне застосування всіх зазначених заходів дозволяє досягти синергетичного ефекту та створити цілісну систему підтримки гендерної рівності в освітньому менеджменті. При цьому необхідно враховувати специфіку конкретного закладу освіти та адаптувати заходи відповідно до локального контекста.

Результати дослідження також вказують на необхідність постійного моніторингу та оцінки ефективності впроваджених заходів, що дозволяє своєчасно вносити корективи та вдосконалювати існуючі практики забезпечення гендерної рівності в управлінні закладами освіти.

Таблиця 2.6

**Динаміка змін після впровадження заходів із забезпечення
гендерної рівності (% жінок на керівних посадах)**

Рік	Без заходів	З впровадженням заходів
2020	35.2	35.2
2021	36.1	38.7
2022	36.8	42.3
2023	37.5	46.9

Дані таблиці 2.6 демонструють позитивний вплив впроваджених заходів на збільшення частки жінок на керівних посадах. Це підтверджує теорію інституційних змін, розроблену Дугласом Нормом, яка наголошує на важливості цілеспрямованих інституційних трансформацій для досягнення соціальних змін [64].

Таблиця 2.7

**Оцінка бар'єрів для досягнення гендерної рівності в управлінні
зкладами освіти**

Бар'єр	Значущість (1-10)	Складність подолання(1-10)
Гендерні стереотипи	8.7	9.2
Брак підтримки сім'ї	7.5	6.8
Організаційна культура	8.3	7.9
Недостатній досвід управління	6.9	5.7
“Подвійне навантаження”	8.1	7.5

Аналіз бар'єрів, представлений у таблиці 2.7 показує, що гендерні стереотипи залишаються найзначущішим і найскладнішим для подолання бар'єром. Це узгоджується з теорією соціального конструювання гендеру Кендес Вест та Дона Зіммермана, яка підкреслює глибоку вкоріненість гендерних норм у суспільній свідомості.

Теоретичне осмислення шляхів забезпечення гендерної рівності в управлінні закладами освіти вимагає інтеграції різних концептуальних підходів. Теорія організаційних змін Курта Левіна пропонує модель "розморожування-зміни-заморожування", яка може бути застосована для впровадження гендерно-чутливих практик в освітніх закладах. На етапі "розморожування" важливо створити усвідомлення необхідності змін, на етапі

"змін" впроваджувати нові практики, а на етапі "заморожування" закріплювати ці практики в організаційній культурі [65].

Концепція "гендерного мейнстримінгу", розроблена в рамках феміністської теорії, пропонує інтегрувати гендерний підхід у всі аспекти управління освітніми закладами. Це включає гендерно-чутливе бюджетування, оцінку впливу управлінських рішень на гендерну рівність, та розробку освітніх програм з урахуванням гендерного аспекту.

Теорія інтерсекційності Кімберлі Креншоу, нагадує про важливість врахування множинних форм дискримінації при розробці заходів із забезпечення гендерної рівності. Наприклад, програми підтримки жінок-керівниць мають враховувати не лише гендерний аспект, але й інші фактори, такі як вік, етнічна приналежність, соціально-економічний статус.

Концепція "критичної маси", розроблена Розабет Мосс Кантер, стверджує, що для суттєвих змін у організаційній культурі необхідно досягти певного порогового значення представництва меншин (у даному випадку - жінок на керівних посадах). Це обґрунтовує важливість квот та цільових показників як тимчасових заходів для досягнення гендерного балансу.

Теорія соціальних мереж, розвинута Марком Грановеттером, підкреслює важливість неформальних зв'язків для кар'єрного просування. У контексті забезпечення гендерної рівності це обґрунтовує необхідність створення професійних мереж для жінок-керівниць та програм менторства.

Концепція "подвійної ролі", запропонована Розабет Мосс Кантер, акцентує увагу на необхідності створення умов для балансу між професійним та особистим життям. Це обґрунтовує важливість впровадження гнучких графіків роботи та політик, дружніх до сім'ї, як складових стратегії забезпечення гендерної рівності в управлінні освітніми закладами [5].

Підсумовуючи, можна стверджувати, що забезпечення гендерної рівності в управлінні закладами освіти вимагає комплексного підходу, який поєднує структурні зміни (наприклад, квоти та гендерно-чутливі процедури найму) з культурними трансформаціями (подолання стереотипів, зміна

організаційної культури). Впровадження ефективних заходів має базуватися на глибокому розумінні теоретичних концепцій та емпіричних даних, враховувати специфіку освітньої галузі та локальний контекст кожного закладу освіти.

ВИСНОВКИ

В процесі роботи ми досягли нашої мети та поставлених завдань: дослідили стилі керівництва та особливості управлінської культури керівника закладу освіти, охарактеризували модель розвитку управлінської культури керівника закладу, проаналізувати нормативно правове забезпечення гендерного підходу в управлінні закладом освіти, визначили шляхи забезпечення гендерного підходу в управлінні ЗО.

1. Досліджено стилі керівництва та особливості управлінської культури керівника закладу освіти. Стиль керівництва – це система методів та засобів, які переважають в управлінській діяльності керівника, а також особливості їх застосування, зумовлені його особистістю. Дослідження стилів керівництва та особливостей управлінської культури керівника закладу освіти засвідчує, що ефективність управління значною мірою залежить від вибору керівником відповідного стилю та його здатності адаптуватися до потреб колективу й умов освітнього середовища.

Демократичний стиль керівництва виявляється найбільш сприятливим для формування позитивної управлінської культури, оскільки він сприяє залученню працівників до прийняття рішень, підвищенню їхньої мотивації та професійного зростання. У той же час, авторитарний стиль може бути ефективним у кризових ситуаціях, але має обмежену тривалу результативність через відсутність ініціативності з боку персоналу. Ліберальний стиль, попри свою гнучкість, потребує високого рівня відповідальності й самоорганізації колективу.

Особливості управлінської культури включають розвинуті комунікативні навички, дотримання принципів поваги й довіри, орієнтацію на інновації, а також врахування гендерної чутливості. Формування організаційної атмосфери, в якій кожен працівник має можливість реалізувати свій потенціал, є основою для досягнення успіху в управлінні закладом освіти.

Таким чином, керівники освітніх установ, які дотримуються гнучкого, інноваційного та інклюзивного підходу, здатні створити сприятливе

середовище для ефективного управління, розвитку персоналу та підвищення якості освіти.

2. Охарактеризовано модель розвитку управлінської культури керівника закладу. Управлінська культура є основою ефективного керівництва в закладі освіти та поєднує цінності, норми, принципи та підходи до управлінської діяльності, які спрямовані на досягнення стратегічних цілей і забезпечення сталого розвитку.

Управлінська культура базується на таких ключових цінностях, як професіоналізм, інноваційність, етичність, рівність та толерантність. Ці цінності формують основу для ухвалення управлінських рішень, які орієнтовані не лише на результативність, а й на соціальну відповідальність.

Керівник орієнтується на використання сучасних методів управління, таких як ситуаційний підхід, проектний менеджмент та лідерство на основі співпраці. Це дозволяє адаптуватися до змін у середовищі та ефективно вирішувати складні завдання.

Управлінська культура передбачає відкритість до змін, нових ідей та підходів, які сприяють удосконаленню освітнього процесу. Це також включає прозорість у процесах прийняття рішень, що формує атмосферу довіри та підтримки.

Управлінська культура виступає рушійною силою ефективного управління закладом освіти. Її формування та розвиток сприяють підвищенню якості освітніх послуг, розвитку колективу та досягненню стратегічних цілей закладу. Демократичність, відкритість і відповідальність як ключові складові управлінської культури допомагають створити сприятливе середовище для реалізації інновацій та гармонійного розвитку освітньої установи.

Отже, модель розвитку управлінської культури керівника закладу освіти поєднує професійні, особистісні та соціокультурні компоненти, які формують основу для ефективного лідерства. Реалізація цієї моделі сприяє підвищенню ефективності управління, покращенню якості освіти та забезпеченню інноваційного розвитку закладу.

3. Проаналізовано нормативно - правове забезпечення гендерного підходу в управлінні закладом освіти. Аналіз нормативно-правового забезпечення гендерного підходу в управлінні закладом освіти свідчить про наявність важливих законодавчих та регуляторних механізмів, спрямованих на забезпечення рівних можливостей для жінок і чоловіків у сфері управління.

На міжнародному рівні ключовими документами є Загальна декларація прав людини, Конвенція ООН про ліквідацію всіх форм дискримінації щодо жінок, Пекінська платформа дій, а також Цілі сталого розвитку ООН, зокрема Ціль 5, яка спрямована на досягнення гендерної рівності.

В Україні питання гендерної рівності регламентуються Конституцією України, Законом України «Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків», Кодексом законів про працю, а також Законом України «Про освіту», який передбачає забезпечення рівних умов доступу до освіти й рівних прав у професійній діяльності.

Незважаючи на наявність нормативно-правової бази, практична реалізація гендерного підходу в управлінні освітніми закладами стикається з низкою викликів. Серед них — недостатній рівень обізнаності керівників закладів освіти щодо вимог гендерної політики, стереотипи щодо лідерських якостей жінок, а також нерівномірний розподіл обов'язків між жінками та чоловіками.

Отже, для ефективного впровадження гендерного підходу необхідно активізувати просвітницьку діяльність, впроваджувати програми професійного розвитку з урахуванням гендерних аспектів та вдосконалювати моніторинг дотримання законодавства у сфері гендерної рівності. Це сприятиме формуванню інклюзивної управлінської культури, яка враховує різноманітність і забезпечує рівні можливості для всіх учасників освітнього процесу.

4. Визначено шляхи забезпечення гендерного підходу в управлінні закладом освіти. Забезпечення гендерного підходу в управлінні закладами освіти є складним і багатогранним завданням, яке потребує комплексного

підходу та врахування як структурних, так і культурних змін. Проаналізовані дані підтверджують ефективність різних заходів у досягненні гендерної рівності.

Квоти на керівні посади сприяють збільшенню кількості жінок у керівництві, хоча мають високий рівень складності впровадження через необхідність подолання організаційного супротиву.

Гендерно-чутливі процедури найму забезпечують прозорість і справедливість під час відбору кандидатів на керівні посади.

Програми менторства показують найвищу ефективність завдяки індивідуальній роботі, яка сприяє розвитку лідерських компетенцій та створенню підтримуючого середовища.

Тренінги з лідерства для жінок дозволяють формувати впевненість і управлінські навички, що є ключовими для досягнення гендерного балансу.

Гнучкий графік роботи сприяє балансуванню професійного та особистого життя, що є критично важливим для жінок, особливо у контексті подвійного навантаження.

Запровадження політик, дружніх до сім'ї, створює сприятливі умови для розвитку кар'єри.

Подолання гендерних стереотипів через освітні ініціативи, тренінги та інформаційні кампанії є важливим для зміни суспільних уявлень про роль жінок і чоловіків в управлінні.

Зміна організаційної культури закладів освіти сприяє створенню рівноправного середовища для професійного зростання.

Регулярний аналіз впроваджених заходів із забезпечення гендерної рівності дозволяє вчасно виявляти бар'єри та вдосконалювати політики.

Використання теорії "критичної маси" підтверджує важливість досягнення певного рівня представництва жінок для створення реальних змін в управлінні.

Концепція "гендерного мейнстримінгу" передбачає впровадження гендерного підходу у всі аспекти управління, зокрема бюджетування, кадрову політику та планування освітніх програм.

Підсумовуючи, можна сказати, що найефективнішим є поєднання структурних змін із заходами, спрямованими на розвиток особистісного потенціалу та трансформацію культури організації. Комплексний підхід до забезпечення гендерного балансу в управлінні освітніми закладами сприятиме створенню інклюзивного середовища, підвищенню ефективності управління та досягненню рівноправного розвитку суспільства.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Hopkins, Kevin R. Help wanted how companies can survive and thrive in the coming worker shortage/ Kevin R. Hopkins. Susan I. Nestleroth. Clint Bolick. – McGraw-Hill. Inc. – 1991. – 244 p. URL: <https://search.worldcat.org/zh-tw/title/21081710>
2. Абрамович С.Д., Чикарькова М.Ю. Мовленнєва комунікація: Підручник. – Київ: Центр навчальної літератури, 2004. - 472 с.
3. Анупрієнко О. Л. Жінка-керівник державному управлінні: подолання гендерних стереотипів суспільства / Київ: ППіЕНД ім. І.Ф. Кураса НАН України, 2009. – 269 с.
4. Бахмат Н. В., Танасійчук Ю. М., Ципляк Н. О. Аналіз гендерного виміру розвитку вищої педагогічної освіти України та можливі стратегії для підтримки рівності: навч. посіб. Київ, 2024. URL: <http://surl.li/adykyp>
5. Баштанник В. Регламентація захисту прав людини у системі права ЄС: організаційно-правовий аспект / В. Баштанник // Право України. –2006. – №9. – С. 56.
6. Білоус К. В. Гендерні особливості в управлінській діяльності менеджера : монографія / Суми: Сумський державний педагогічний університет імені А.С.Макаренка, 2020. – 213
7. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника / Л.В. Васильченко – Х.: Вид. група «Основа», 2007.
8. Весельська А. Л. Гендерний аспект лідерства: теоретичний аналіз / А. Л. Весельська // Наука і освіта. – 2014. – № 5 (122). – С. 19–24. видавець Чабаненко Ю., 2016. – 336 с.
9. Вознюк В. С. Позитивний імідж навчального закладу й управлінська культура його керівника. Педагогічний пошук, 2016. № 2. С.12-16.
10. Воловод В. В. Гендерна політика в системі державного управління : магістерська робота. Суми, 2021. URL: https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstreamdownload/123456789/87019/1/Volovod_mag_rob.pdf

11. Гендерна рівність і розвиток: погляд у контексті європейської стратегії України. – К. : Заповіт, 2016. – 244 с.
12. Гендерно-орієнтоване бюджетування. Сучасні світові тенденції розвитку науки, освіти та технологій. 2021. URL: <http://surl.li/ncggoj>
13. Гіль С., Козирєва Л. Реалізація гендерної політики в закладі загальної середньої освіти: управлінський аспект. Вересень. 2024. № 2(101). URL: <https://september.moippo.mk.ua/index.php/sept/article/view/372/311>
14. Говорун Т., Кікінеджі О. Гендерна ідеологія у навчально-виховному процесі: навч. посіб. *Освіта і управління*. – Т.6. - №4. – 2003.
15. Жигайло Н. І. Психологія бізнесу та управління: навч. посібник / за ред. проф. Н. І. Жигайло. – Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2019. – 308 с.
16. Загальна декларація прав людини: Прийнята і проголошена резолюцією 217 А (III) Генеральної Асамблеї ООН від 10 грудня 1948 року URL: https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/995_015#Text
17. Ільїна О. О. Формування готовності майбутніх учителів початкових класів до виховання культури гендерних відносин у молодших школярів : автореф. дис. канд. пед. наук. Харків, 2021. URL: http://repo.uipa.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/6646/1/aref_%D0%86%D0%BB%D1%8C%D1%97%D0%BD%D0%B0%20%D0%9E.%D0%9E..pdf
18. Ільницька Н. Ф., Баторшина А. Ф. Нормативно-правове забезпечення гендерної рівності в сфері вищої освіти України. 2024. URL: <http://surl.li/qwvflh>
19. Коваленко Д. Школяр М. Гендерні аспекти лідерства / Львів: Національний університет “Львівська Політехніка”, 2020. -188 с.
20. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект): монографія / Н. Л. Коломінський. – К. : МАУП, 2000. – 286 с.
21. Коломінський Н. Л. та ін. Нові підходи в кадровій політиці загального закладу середньої освіти як забезпечення гендерного розвитку. Луцьк,. URL: <https://nvdu.snu.edu.ua/wp-content/uploads/2024/01/2023-25-14.pdf>

22. Концепція загальної середньої освіти (12-річна школа. Освіта. ХХІ століття) // Управління освітою. - №№ 15-16. – 2005.
23. Кормич Л. І. Гендерний аспект феномену політичного лідерства: теоретичні засади / Актуальні проблеми політики. – 2014. – Вип. 52. – С. 19–26.
24. Королюк С. До проблеми розвитку управлінської культури сучасного директора школи // Директор школи. - №13. – 2005.
25. Королюк С. Модель розвитку управлінської культури керівника ЗЗСО // Директор школи. - №41. – 2005.
26. Королюк С. Особливості управлінської культури керівника школи // Директор школи. - №37. – 2005.
27. Королюк С. Стиль керівництва як складова управлінської культури керівника // Директор школи. - №9. – 2005.
28. Королюк С. Управління розвитком колективу ЗНЗ // Директор школи. - №7. – 2005.
29. Королюк С. Управлінська культура керівника школи // Директор школи. - №40. – 2005.
30. Королюк С. Управлінська культура керівника: динаміка розвитку // Директор школи. - №43. – 2005.
31. Королюк С. Управлінське спілкування: гендерний підхід // Директор школи. - №36. – 2005.
32. Кравченко Л.М. Стиль роботи менеджера освіти. Педагогіка математики і природознавства: V Всеукраїнські читання, присвячені пам'яті М.В. Остроградського (24–25 вересня 2001 р.) : збірник статей. – Полтава.
33. Кравчук О. Управлінська культура керівника навчального закладу як чинник ефективного функціонування освітньої установи. Витоки педагогічної майстерності. Серія : Педагогічні науки. - 2015. - Вип. 15.- С. 144-148. - Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm_2015_15_30
34. Крижанівська Р. Коли лідер – жінка // Директор школи, ліцею, гімназії. - №1. – 2000.

35. Крихтіна Ю. О. Публічне управління та адміністрування у галузях освіти та соціально-культурної сфери. Харків, 2023. URL: <http://lib.kart.edu.ua/bitstream/123456789/23744/1/%d1%81%d0%b8%d0%bb%d0%b0%d0%b1%d1%83%d1%81.pdf>
36. Левченко С. П. Проблематика гендерного балансу в контексті управління ефективністю закладів вищої освіти. Науковий вісник Міжнародного гуманітарного університету. 2023. URL: <http://vestnik-econom.mgu.od.ua/journal/2023/55-2023/6.pdf>
37. Лунячек В. Алгоритми управління школою. – Х.: Вид.група „Основа”, 2005. – 176 с.
38. Медведь В.В., Гендерна рівність керівників в управлінні закладу освіти. Сучасна наука: погляд молодих: збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників / уклад. А. В. Вознюк, Г. Л. Єфремова. У 2-х ч. Суми: НВВ КЗ СОІППО, 2025. Ч. 3. 55 ст.
39. Медведь В.В., Особливості чоловічого та жіночого стилів керівництва. Сучасна наука: погляд молодих: збірник наукових праць студентів, магістрантів та молодих дослідників / уклад. А. В. Вознюк, Г. Л. Єфремова. У 3-х ч. Суми: НВВ КЗ СОІППО, 2024. Ч. 3. 55 ст.
40. Пашко Л.А. Осучаснення управлінської культури як основа оновлення управлінських відносин. Статистика України. 2004. № 2.
41. Петрученя Г. Тенденції розвитку гендерних досліджень у педагогіці України на початку ХХІ століття. Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. 2013. № 2. URL: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/>
42. Пінчук І. О. Особливості гендерної рівності здобувачів вищої освіти під час воєнного стану. Черкаси, 2023 URL: <http://surl.li/kuwntd>
43. Пікельна В.С. Управління школою. У 2 ч. – Х.: Вид.гр. „Основа”, 2004. – Ч.1 – 112 с.
44. Посуховська О. Проблема статі в управлінні / Психологічні виміри культури, економіки, управління. – 2016. – Вип. 8. – С. 41–45.

45. Приходькіна Н.О. Перспективи інтеграції гендерних досліджень в систему вищої освіти України в контексті Болонського процесу. URL: <http://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream/123456789/11756/1/730.doc>.
46. Про засади запобігання та протидії дискримінації в Україні : Закон України від 06.09.2012р. No 5207-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/5207-17#Text>
47. Про вищу освіту: Закон України від 2014, № 37-38 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/1556-18#Text>
48. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків : Закон України від 08.09.2005 р. No 2866-IV. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2866-15#Text>
49. Про забезпечення рівних прав та можливостей жінок і чоловіків: Закон України від 20.11.24 № 4073 XI <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/4073-20#n31> URL: <http://surl.li/hbfytf>
50. Про запобігання та протидію домашньому насильству: Закон України від 07.12.2021 р. No 2229-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2229-19#Text>
51. Про протидію торгівлі людьми : Закон України від 20.09.2011 р. No 3739-VI. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/3739-17#Text>
52. Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року: Указ Президента України від 30.09.2019 р. No 722/2019. URL: <https://www.president.gov.ua/documents/7222019-29825>
53. Професійна освіта : словник : навч. посіб. / [уклад.: С. У. Гончаренко, І. А. Зязюн, Н. Г. Ничкало, О. С. Дубинчук, Н. О. Талалуєва, А. О. Молчанова, Л. Б. Лук'янова ; за ред. Н. Г. Ничкало]. – К. : Вища шк., 2000. – 381 с.
54. Професійна освіта : словник : навч. посіб. / [уклад.: С. У. Гончаренко, І. А. Зязюн, Н. Г. Ничкало, О. С. Дубинчук, Н. О. Талалуєва, А. О. Молчанова, Л. Б. Лук'янова ; за ред. Н. Г. Ничкало]. – К. : Вища шк., 2000. – 381 с. ПОППО, 2001. – 72 с.

55. Рудь О. Гендерні аспекти в менеджменті та управлінні освітою. Наука та технології в епоху інформаційного суспільства. Бордо. 2019. URL: <http://surl.li/ffqjrf>
56. Семячкіна Д. А. Дослідження гендерного підходу в керівному та педагогічному складі ЗВО. Наукові записки молодих учених. 2020. № 6. 15 URL: <https://phm.cuspu.edu.ua/ojs/index.php/SNYS/article/view/1768/pdf>
57. Словник гендерних термінів / Укладач З. В. Шевченко. – Черкаси: видавець Чабаненко Ю., 2016. – 336 с.
58. Соболев С.М., Богацький В.М. Менеджмент: Навч.-метод. посіб. для самост. вивч. дисц. – К.: КНЕУ, 2005. – 225 с.
59. Соколова Е. Т. Гендерний підхід до управління закладами вищої освіти України. Вчені записки ТНУ імені В.І. Вернадського. 2020. № 2. URL: https://pubadm.vernadskyjournals.in.ua/journals/2020/2_2020/30.pdf
60. Сухарський В.С. Менеджмент: Навчальний посібник, 2-ге видання, доповнене, перероблене. – Тернопіль: Астон, 2004. – 352 с.
61. Терентьев В. Приховане управління: прийоми реалізації і способи захисту // Директор школи. - №14. – 2005.
62. Тимошко Г.М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу як основа управлінської культури в педагогічному менеджменті. Проблеми освіти: Збірник наукових праць. Київ, 2013. Вип. 74. Ч.
63. Туленков М.В. Сучасні теорії менеджменту : навч. посіб. – К. : Каравела, 2014. – 304 с.
64. Усанова Л.А. Гендерні стереотипи та проблеми лідерства / Л.А. Усанова, М.М. Нестеренко // Філософські обрії. – 2015. – № 33. – С. 98–106.
65. Цюпа О. П., Кондратюк Н. О. Інноваційні напрями розвитку фінансового ринку. 2018. URL: <http://surl.li/safahv>
66. Черняхівська В.В. Гендер в організації державного управління демократичних суспільств. Вісник КНУ ім. Т. Шевченка. Державне управління. 2014. № 1. С. 91–94.

67. Чикурова М. З точки зору фемінності: плюси і мінуси жінки-керівника // Директор школи. - №9. – 2005.
68. Якименко Ю. О. Забезпечення гендерної рівності у діяльності організацій соціальної сфери. Запоріжжя, 2020. URL: <http://surl.li/cahfhu>
69. Ярошенко В. М. Гендерні дослідження політичного лідерства. [Електронний ресурс] – URL: [file:///C:/Users/Ira/Downloads/86970-183230-1-SM%20\(2\).pdf](file:///C:/Users/Ira/Downloads/86970-183230-1-SM%20(2).pdf)