

10.4 Управління розвитком управлінської культури майбутнього менеджера

Актуальність і доцільність проблеми дослідження обумовлена потребою у формуванні лідера нового типу, який зможе забезпечити сталий розвиток організації, розробляти стратегію розвитку, приймати обдумані управлінські рішення та адаптуватися до постійних змін у всіх сферах людського життя. Згідно з результатами пілотного дослідження, практично 87 % респондентів, співробітників освітніх організацій, визнають, що якість та ефективність діяльності закладу освіти та їх особисті результати суттєво залежать від керівництва, управлінської майстерності менеджерів. При цьому слід зазначити, що ключовим компонентом управлінської майстерності є управлінська культура менеджера.

Не менше важливою є необхідність і доцільність розв'язання зазначеної проблеми з огляду на те, що теоретичні та практичні засади управлінської культури закладаються в процесі фахової підготовки магістрів – майбутніх керівників – у закладах вищої освіти (ЗВО). Відтак існує потреба в пошуку ефективних засобів удосконалення управління розвитком управлінської культури майбутніх керівників у період здобуття освіти у ЗВО.

З огляду на зазначене вище актуальність окресленої проблеми обумовила вибір теми нашого дослідження: «Управління розвитком управлінської культури майбутнього менеджера».

Об'єкт дослідження: розвиток управлінської культури майбутнього менеджера.

Предмет дослідження: особливості управління розвитком управлінської культури майбутніх менеджерів у ЗВО.

Вивчення наукових джерел дозволяє зробити висновок, що вчені детально проаналізували визначення термінів «культура», «управлінська культура», «культура управлінської діяльності», визначивши їх сутнісні характеристики,

структуру та зміст. Наприклад, праці І. Бойка, О. Гречаник [495], В. Григораша [496], Г. Єльнікової [497-499], С. Королюк [500], О. Мармази [501-503], В. Святохи, Р. Черновол-Ткаченко [504] та інших приділяють увагу проблемам управлінської культури. Однак у зв'язку зі стрімким розвитком науки, зокрема в галузі менеджменту, деякі визначення та тлумачення, на наш погляд, частково втратили свою актуальність, відтак їх можна вважати застарілими.

Разом із тим можна констатувати наявність суперечностей у процесі розвитку управлінської культури майбутніх менеджерів та управління ним:

- між соціальним замовленням у сфері розвитку управлінської культури керівника й інертністю традиційної системи вищої освіти та післядипломної підготовки менеджера;
- між невідповідністю наявного рівня управлінської культури керівників необхідному задля стратегічного розвитку організації, підвищення якості її діяльності;
- між необхідністю розвитку управлінської культури майбутнього магістра з менеджменту та змістом його фахової підготовки у ЗВО.

Мета дослідження: на основі теоретичного обґрунтування та вивчення практики управління розвитком управлінської культури майбутнього менеджера розробити й експериментально перевірити результативність спецкурсу з удосконалення зазначеного аспекту управлінської діяльності.

Відповідно до мети було визначено такі завдання:

- 1) на основі аналізу наукових джерел обґрунтувати суть, підходи до розвитку управлінської культури майбутнього менеджера й особливості управління цим процесом;
- 2) на діагностичній основі з урахуванням стандартів вищої освіти та галузевих стандартів розробити спецкурс з удосконалення управлінської культури керівника;
- 3) визначити результативність упровадження розробленого спецкурсу.

Для досягнення мети й виконання завдань роботи використано комплекс методів дослідження: теоретичні (аналіз та систематизація філософської,

педагогічної, психологічної літератури й наукових джерел із менеджменту освіти для визначення науково-теоретичних засад управління освітніми організаціями й понятійно-категоріального апарату дослідження; моделювання – для розроблення інструментарію оцінювання управлінської культури керівника; емпіричні (спостереження, опитування, бесіди, аналіз продуктів діяльності, метод експертних оцінок); методи математичної статистики й обробляння результатів.

Джерельну базу дослідження складають:

- нормативні документи, що визначають і регулюють процеси у сфері менеджменту освітніх організацій: закони України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», «Про вищу освіту»; професійний стандарт «Керівник закладу загальної середньої освіти»; стандарт вищої освіти за спеціальністю 073 «Менеджмент» для другого (магістерського) рівня;

- наукова періодика, у тому числі: «Адаптивне управління: теорія і практика. Серія “Педагогіка”», «Адаптивне управління: теорія і практика. Серія “Економіка”», «Наукові перспективи», «Актуальні питання у сучасній науці», «Педагогічні інновації: ідеї, реалії, перспективи», «Перспективи та інновації науки» тощо;

- матеріали науково-практичних конференцій: Міжнародна науково-практична конференція «Prospects of modern science and education», «Розвиток системи управління закладом освіти: Європейська практика та досвід України» (Харків, 2023), «Управління закладами освіти в нових освітніх реаліях» (Харків, 2023), «Використання технологій менеджменту якості в управлінні закладами освіти» (Тернопіль, 2023) тощо;

- матеріали мережі Інтернет з окресленої проблеми.

Наукова новизна отриманих результатів дослідження полягає в тому, що *вперше*:

- уточнено підходи до розвитку управлінської культури майбутнього менеджера в освітньому процесі ЗВО;

–адаптовано, розроблено й упорядковано діагностичний інструментарій для вимірювання різних компонентів управлінської культури менеджера;

–розроблено спецкурс «Управлінська культура керівника освітньої організації».

Набули подальшого розвитку ідеї аксіологічного, системного, діяльнісного, акмеологічного, рефлексивного підходів у формуванні культури майбутнього менеджера організації.

Практичне значення отриманих результатів дослідження полягає в тому, що їх можна використовувати в системі підвищення кваліфікації керівників освітніх організацій, викладачів ЗВО, у процесі професійної підготовки майбутніх менеджерів.

Апробація результатів дослідження відбувалася на науково-практичних конференціях різних рівнів: V-а Міжнародна науково-практична конференція «Prospects of modern science and education» (Стокгольм, 2023); VI-а Міжнародна науково-практична конференція «Scientific directions of research in educational activity» (Осака, 2023); Міжнародна науково-практична конференція «Менеджмент у сучасному закладі освіти: проблеми, пошуки, перспективи» (Суми, 2023); Всеукраїнська науково-практична конференція з міжнародною участю «Розвиток системи управління закладом освіти: Європейська практика та досвід України» (Харків, 2023); IV-а студентська науково-практична конференція «Інновації в управлінні закладами освіти: теорія та практика» (м. Харків, 2022); V-а студентська науково-практична конференція «Управління закладами освіти в нових освітніх реаліях» (Харків, 2023). Основні результати дослідження було впроваджено в діяльність Інституту післядипломної освіти і менеджменту ХНПУ імені Г. С. Сковороди, кафедри наукових основ управління.

Аналіз наукових джерел і практики управління закладами освіти [500, 501, 505–508] свідчить про те, що всі сфери народного господарства, у тому числі царина освіти, потребують ефективного управління, заснованого на глибоких знаннях менеджменту, зокрема менеджменту освітніх організацій, права, економіки, освітнього маркетингу, психології управління та культури поведінки

з людьми. Завданням сучасного менеджера є не тільки забезпечення сталого розвитку організації, а й уміння налагоджувати командну роботу, вибудовувати ефективні комунікації, сприяти особистісно-професійному розвитку професіоналу. Отже, актуальним видається розвиток управлінської культури менеджера, що є основним компонентом його загальної культури. Менеджери повинні мати певні здібності в галузі організації праці людей, прийняття стратегічних рішень та управлінської культури.

Формування й розвиток управлінської культури являє собою складний і суперечливий процес, що має розпочатися ще до того, як випускник ЗВО обійме посаду керівника будь-якої організації чи її підрозділу, тобто в процесі фахової підготовки майбутнього професіонала в стінах вишу.

У контексті досліджуваної проблеми відмітимо, що основними поняттями нашого дослідження є такі: «культура», «управлінська культура», «розвиток управлінської культури».

У широкому сенсі культуру розглядають для характеристики традицій управління, умов функціонування організації, морально-професійного розвитку її керівника [495, 509, 510].

У психолого-педагогічному значенні «культуру» розглядають як «історично певний рівень розвитку суспільства, творчих сил і здібностей людини, виражений у формах організації життя та діяльності людей, у їх взаєминах, а також у створюванні ними матеріальних та духовних цінностей» [511].

Ми погоджуємося з дослідниками, які розглядають культуру як рівень/ступінь розвитку, що досягнула людина чи організація в будь-якій царині або діяльності [496, 500, 511].

Культуру особистості розглядають як комплекс характеристик (знань, якостей, звичок, способів досягнення задуманого, ціннісних орієнтацій, творчих успіхів), який дозволяє особистості жити в гармонії із загальнолюдською національною культурою, розвивати і суспільство, і свою індивідуальну своєрідність [509, 512].

Під управлінською культурою в педагогічній літературі, як правило, розуміють «засіб і спосіб творчої самореалізації особистості керівника в різноманітних видах управлінської діяльності, спрямованої на освоєння, передання та створення цінностей і технологій в управлінні» [513-515]. Розробники феноменологічного напрямку (Д. Сільверман, П. Бергер, А. Петтігрю, М. Луї, С. Роббінс) неабияке значення надають концептуальним уявленням, що сформувалися в соціальній антропології та площині символічного інтеракціонізму Дж. Г. Міда, де взаємодія індивідів і символів, ними створених, закладаються в основу формування культури [516, 517].

На відміну від раціонально-прагматичного підходу, у феноменологічній концепції управлінська культура трактується не як атрибут, бо як позначення того, чим по суті є організація. Вона радше представляється як комплексна соціокультурна освіченість, опосередкований вплив якої забезпечує узгоджене сприйняття реальності та відповідної групової поведінки людей.

Аналіз стандарту вищої освіти зі спеціальністю 073 Менеджмент для другого (магістерського) рівня дозволив нам дійти висновку, що в ньому прямо не наголошено на необхідності розвитку управлінської культури майбутнього керівника, проте інтегральна компетентність магістра з менеджменту, загальні та фахові компетентності вказують на те, що належний рівень розвитку управлінської культури є чинником його успішної управлінської діяльності.

Отже, під управлінською культурою майбутнього менеджера (УКМ) ми розуміємо комплексну характеристику особистості, що складається із професійних і загальнокультурних знань, умінь, особистісних якостей, сформованість яких забезпечує готовність до вирішення будь-яких складних управлінських задач.

Управлінська культура будь-якого фахівця, зокрема в галузі освіти, включає в себе такі аспекти, як глибокі знання, високорозвинені вміння у сфері базового управління, гнучке мислення, застосування сучасних технологій і методів управління персоналом та організацією. Вона передбачає також навички прогнозування і проектування майбутнього стану організації, швидку

адаптацію до змін, здатність діяти в умовах невизначеності й нестабільності, вчасне отримання та ефективне використання управлінської інформації. Керівник має приймати якісні управлінські рішення, здійснюючи моніторинг їх виконання, виявляючи ініціативу, креативність, витримку й готовність до обґрунтованого ризику. Важливо поєднувати традиції та інновації в керівництві, дотримуючись стабільних традицій, що забезпечують стійкість організації, і впроваджуючи новаторські підходи для розвитку й удосконалення бізнес-процесів.

Ми вважаємо, що компонентами управлінської культури здобувача вищої освіти – майбутнього менеджера – є такі: ціннісно-теоретичний, технологічний, особистісно-оцінювальний.

До першого компоненту УKM – ціннісно-теоретичного – ми включаємо такі елементи:

- загальна та спеціальна менеджерська підготовка;
- розуміння ролі та місця організації серед інших організацій, її цілей та завдань;
- ціннісне ставлення до традицій і звичаїв організації, її автентичності;
- знання основних принципів управлінської діяльності (УД);
- володіння методами розв'язання управлінських проблем;
- знання теорії та практики менеджменту, для керівників ЗО – менеджменту освітніх організацій;
- знання нормативно-правових засад УД;
- знання наукових засад психолого-педагогічних дисциплін, міжособистісних взаємин, форм і методів психологічного впливу;
- цінність особистісно-професійного зростання – особистого та підлеглих;
- аналітичне й концептуальне мислення;
- здатність до проведення експертного оцінювання, різних видів аудиторської діяльності, рефлексії;
- знання й уміння економічного аналізу, ведення фінансової діяльності;

- знання й усвідомлення регіональних особливостей і вміння їх урахувати в УД.

У цьому контексті слід додати, що особливості діяльності керівника вимагають розподілу його знань на два компоненти: професійні та управлінські. Професійні знання охоплюють різноманітні наукові галузі, такі як педагогіка, психологія, гігієна й інші. Під управлінськими знаннями для керівника ЗО розуміємо не лише знання загальної теорії управління, але й усвідомлення педагогічних та психологічних аспектів об'єкта управління. Це включає в себе принципи цих наук, які сприяють розробленню, ухваленню та реалізації управлінських рішень.

Проте, ми вважаємо несправедливим припускати, що рівень кваліфікації фахівця та його успішність у професійній діяльності визначаються виключно обсягом знань, які він отримав під час навчання. Навіть ступінь освоєння цих знань значно залежить від індивідуально-типологічних та когнітивних особливостей – сприйняття, пам'ять, мислення тощо – особистості та її мотивації.

Ціннісно-теоретичний компонент управлінської культури тісно переплетений із технологічним компонентом, який включає комплекс вмінь і навичок, необхідних для ефективного виконання управлінських завдань. Сучасний керівник ЗО визначається як особа, яка чітко розуміє цілі функціонування та розвитку освітньої організації, а також володіє засобами для досягнення цих цілей завдяки внутрішньому управлінню. Отже, існує ще одна категорія вимог до керівника сучасного ЗО, що пов'язана з конкретним змістом управлінської діяльності та свідомим розумінням виконання конкретних управлінських функцій.

На основі опрацювання наукових джерел [518-524] можемо описати елементи, що входять до технологічного компоненту УКМ:

- уміння об'єктивно оцінювати стан організації та прогнозувати її розвиток;
- уміння визначати конкретні цілі й чітко формулювати найбільш важливі завдання УД;

- здатність самостійно приймати рішення, виявляти ініціативу та творчий підхід;
- готовність до ризику, здатність іти на помірний ризик;
- уміння планувати УД, узгоджувати дії структурних підрозділів та окремих виконавців;
- уміння організовувати виконання УР та планів, поступово й наполегливо досягати мети;
- взаємодіяти з органами громадського самоврядування, вищими органами управління;
- уміння здійснювати контроль і самоконтроль;
- уміння об'єктивно оцінювати результати власної діяльності та діяльності організації.

Ми погоджуємося з думкою Л. Васильченко, І. Гришиної, О. Мармази та інших дослідників, що на сучасному етапі розвитку освіти пріоритетними функціями керівника ЗО стають такі: аналітична, стратегічне планування, керування впровадженням нововведень, дослідницька, експертно-консультаційна, комунікативна, психотерапевтична та розроблення бюджету [501-503, 509].

Третім у структурі УКМ є особистісно-оцінювальний компонент, його вміст становлять такі характеристики менеджера:

- лідерські якості;
- вимогливість;
- емоційна стійкість та врівноваженість;
- здатність до рефлексії;
- відповідальність;
- ініціативність;
- працездатність і продуктивність;
- креативність;
- самоконтроль, упевненість у власних силах.

Вагомість цього компоненту можна пояснити тим, що будь-яку проблему людина сприймає через призму своїх власних поглядів і взаємин. Тільки після того, як вона оцінює її з власної позиції, вона мобілізує свої знання та навички для ухвалення конкретного рішення [524].

Л. Васильченко вказує на те, що рефлексія починається з виникнення внутрішньої націленості керівника на опанування власної діяльності, на її зміни й розвиток: «Ця націленість зазвичай виникає, коли керівники розуміють, що їхні уявлення та концепції формуються не лише внаслідок особливостей об'єкта управління, але й за рахунок їх внутрішніх можливостей сприйняття, розуміння, аналізу й оцінки» [509].

На нашу думку, аспекти рефлексії керівника ЗО можна визначити через його ставлення до: об'єкта управлінської діяльності; процесу здійснення управлінської діяльності; інших учасників управлінської діяльності; самого себе; суспільства, у якому функціонує освітній заклад.

Отже, з'ясувавши суть і структуру УКМ, пропонуємо сконцентрувати увагу на визначенні терміну «розвиток» і підходів до здійснення цього процесу.

Поняття «розвиток» ми розглядаємо як єдиний процес виховання та освіти, метою якого є вдосконалення кількісних та якісних характеристик професіонала, його знань, умінь, ціннісних орієнтацій, компетентностей, рис характеру, моделей поведінки та спілкування. Відтак розвиток управлінської культури – це цілеспрямований процес удосконалення виділених нами компонентів.

Розвиток управлінської культури як частини загальної культури індивіда, професіонала, можливо здійснювати за такими напрямками:

- 1) за допомогою розвитку інститутів громадянського суспільства та побудови правових засад, що сприяють створенню умов для розвитку та максимальної реалізації інтелектуального та духовного потенціалу особистості;
- 2) через цілеспрямовану програму підготовки управлінських кадрів, розвиток професіоналізму та компетентності;
- 3) завдяки аналізу та розв'язанню суперечностей у самій системі управління.

Якість розвитку управлінської культури майбутнього керівника забезпечується поєднанням різних науково-методологічних підходів до організації освітнього процесу у виші. Розглянемо їх більш докладно.

Так, аксіологічний підхід дозволяє дослідити зв'язки цінностей із культурою, суспільством, природою, особистістю. Ціннісна парадигма незалежної України давно визнала провідною цінністю людину, її життя. Так само і в культурі управлінської праці менеджер має усвідомлювати цінність працівника, його внутрішнього неповторного світу, цінність процесів і результатів по відношенню до цінності людського життя. Зараз ми маємо можливість застосовувати аксіологічний підхід як методологічне обґрунтування розвитку УKM, виходячи із того, що управлінська задача може мати чимало варіантів вирішення й не обмежуватися єдиним варіантом, пов'язаним із особистими поглядами керівника.

Набули неабиякого значення цінності організації, тим більше освітньої [503, 511, 525-528]. Сьогодні, розробляючи плани стратегічного розвитку, керівники чітко окреслюють не тільки види спільної діяльності, а й зазначають ціннісні орієнтири колективу підприємства чи організації – батьківщина, праця, здоров'я, мова, особистість та її світогляд, патріотизм, історична правда тощо. Розвитком ціннісних орієнтацій своїх підлеглих має опікуватися сучасний керівник, якщо хоче отримати зрілий соціально-згуртований колектив однодумців.

Професійно значущі цінності представляють собою одне з джерел, що впливає на мотивацію поведінки та діяльності особистості. У своєму дослідженні мотивів і мотивації діяльності особистості Т. Щербова виділяє кілька груп мотивів із різним ступенем взаємозв'язку, включаючи такі: загальносоціальні мотиви, які охоплюють усвідомлення суспільних потреб, інтересів, соціальних норм і настанов; навчально-пізнавальні мотиви, що висвітлюють ставлення до змісту і процесу пізнання, а також його результатів; професійні мотиви, які зумовлені зацікавленістю у певній професії; мотиви самовираження та самовдосконалення; утилітарні мотиви, або мотиви, пов'язані з власним

добробутом [512]. Важливо відзначити, що діяльність керівника освітньої організації є полімотивованою, що означає, що вона об'єднує різні мотиви, які мають важливе значення для керівника, і взаємодоповнюють один одного. Коли акцент робиться лише на одному з видів мотивації (наприклад, соціальній важливості діяльності чи, навпаки, її зовнішній привабливості), це часто призводить до обмеження як самого керівника, так і його діяльності.

Наступним провідним загальнонауковим підходом до вдосконалення будь-якого об'єкта є системний підхід, підґрунтям якого є дослідження об'єкта як сукупності взаємопов'язаних елементів, яким властиві такі характеристики, що не має жоден із них, існуючи поодинокі. З огляду на використання теорії систем науковці пропонують створювати моделі спеціаліста, фахівця, випускника, керівника тощо. На засадах системного підходу визначають й узгоджують усі компоненти фахової підготовки майбутнього менеджера: мета, завдання, зміст навчання, інструментарій, технології, результати тощо. Також теорія систем дозволяє виокремити рівні УД з розвитку УКМ:

- власне управління – класичні види УД стосовно розвитку УКМ – аналізування, проектування, мотивування, організування, контролювання, коригування управлінської культури в ОП вишу;
- співуправління – спільна діяльність, командна робота, діалог, партнерство;
- самоменеджмент – самодіагностика, саморозвиток, рефлексія.

Діяльнісний підхід забезпечує розвиток здатності майбутнього менеджера виконувати управлінські функції, набувати досвіду управлінської поведінки – у процесі розв'язання практичних задач і ситуацій на семінарських і практичних заняттях, у процесі виконання завдань виробничої та науково-дослідної практики, підготовки наукових доповідей на науково-практичні конференції та інші наукові заходи, виконання кваліфікаційної роботи магістра з менеджменту. Завдання вивчення діяльності колег, інших працівників дозволяє зрозуміти, як у процесі цілеспрямованої активності відбувається вплив людини на оточуючий світ і взаємний вплив навколишнього середовища на діяльність та особистість

самого фахівця, його культури. Усвідомлення специфіки управлінської діяльності передбачає розвиток у здобувачів вищої освіти уявлень про її багатоаспектність, у т.ч. про управлінську культуру.

Важливими для розвитку УКМ є ідеї акмеологічного підходу [504, 523], прихильниками якого вважаємо Є. Голобородько, О. Гречаник, В. Григораша, О. Дубасенюк, В. Огнев'юка, С. Пальчевського, Л. Рибалко та інших, оскільки, з точки зору акмеології, менеджера можна розглядати як суб'єкта професійного самовдосконалення, здатного виконати це завдання як самостійно, так і під впливом акмеологічних технологій, спрямованих на актуалізацію внутрішнього потенціалу майбутнього керівника. З огляду на це акмеологічні ідеї є підґрунтям розвитку як акмеологічної, так і управлінської культури майбутнього керівника. Саме акмеологічні технології уможливають розроблення індивідуальних освітніх траєкторій розвитку майбутніх керівників – шляхом побудови акмеограми в межах професіограми та створення кар'єрограми. Акмеологічний підхід до розвитку управлінської культури підкреслює важливість розвитку особистісних якостей менеджера, що забезпечать у подальшому успіх його управлінської діяльності (вимогливість, комунікабельність, готовність до ризику тощо).

Рефлексивний підхід до розвитку УКМ сприяє формуванню критичного ставлення до себе, своєї діяльності, набуттю суб'єктного досвіду поведінки, коли майбутній менеджер стає суб'єктом своєї активності, здатним до визначення критеріїв і показників діяльності – своєї та організаційної.

Отже, усі зазначені теоретико-методологічні підходи сприяють комплексному розвитку управлінської культури майбутнього керівника.

Важливу роль у забезпеченні позитивних змін у всіх сферах господарства відіграє вдосконалення професійності менеджерів та умов розвитку їхньої управлінської культури.

У тлумачному словнику української мови зазначено, що умова – це «необхідна обставина, яка робить можливим здійснення, створення, утворення чого-небудь або сприяє чомусь» [529].

Не можна не погодитися з таким визначенням, адже в роботі ми розглядаємо саме розвиток УК майбутніх менеджерів і не можемо оминати увагою саме умови. Підтримуємо ми і класичне уявлення про умови розвитку УК. Відомо, що існує чотири основні групи умов: матеріальні, гігієнічні (санітарні умови, температурний, повітряний, світловий режими), морально-психологічні (дотримання такту, розумної вимогливості, вмілого заохочення успіхів, організація товариської взаємодопомоги), естетичні умови (оформлення організації) [523].

За аналогією розвитку професіоналізму менеджерів, за дослідженнями С. Павлютенкова та В. Крижка [530], ми включили до розвитку УК майбутнього керівника такі умови: організаційні, морально-психологічні, матеріально-технічні та валеологічні.

Перший вид умов – організаційні. Уважаємо, що мотивація є передумовою поведінки особистості, яка спрямовує, організовує і надає їй значущості. Мотивація – це головний чинник поведінкової активності, збудник особистості до певних дій, причому до одних і тих самих дій може спонукати кожного інший мотив.

До організаційних умов відносимо відповідність змісту діяльності менеджера сучасним тенденціям і потребам суспільства та споживача.

На сучасному етапі розвитку суспільства, що характеризується змінами в усіх його сферах і соціальних інститутах, особливо гострими постають питання організації набуття базової та фахової компетентностей.

Відповідно до цього необхідна позитивна мотивація до оволодіння базовими та спеціальними знаннями, що зумовлена цілями, інтересами, нахилами та прагненнями особистості до професійного зростання.

До організаційних умов розвитку УК майбутніх менеджерів ми відносимо забезпечення активного саморозвитку, самовдосконалення та самореалізації, що дозволяє виявити особисті (високий рівень розвитку, креативність, стресостійкість) та професійно значущі (прагнення до підвищення професійної

компетентності, високий рівень управлінських здібностей; аналітичне, логічне, прогностичне та креативне мислення).

За допомогою організаційних умов відбувається реалізація та самореалізація менеджера. Ще однією важливою ланкою розвитку УК менеджера, на нашу думку, є використання та інтеграція інноваційних технологій – інформаційно-комунікаційних, акмеологічних тощо, що включає розвиток фахових, інформаційних, аналітичних, науково-дослідницьких та інструментальних (технічна, технологічна) компетентностей, яка полягає в застосуванні наявних, упровадженні нових технологій і використанні інноваційних форм подання, оброблення, зберігання та використання інформації в паперовій та електронній формах.

Цікавою та слушною нам видається робота Т. Сорочан [531], яка виокремлює такі умови розвитку УК менеджерів. Випереджувальна спрямованість орієнтує зміст і методи підготовки менеджерів не на існуючий стан організації, а на перспективи майбутнього розвитку. Чинниками забезпечення цієї педагогічної умови є: усвідомлення суспільно значущих завдань розвитку освіти; опанування прогностичних основ; володіння інформаційними технологіями.

Педагогічні умови розвитку УК майбутніх менеджерів забезпечуються основними напрямками діяльності інститутів післядипломної освіти й інших інституцій щодо організації системи навчання на курсах підвищення кваліфікації та в міжкурсовий період, узагальнення практичного досвіду роботи, створення діагностичних матеріалів, використання інтерактивних технологій тощо [531].

У межах дослідження, проаналізувавши низку наукових робіт, ми виділили та обґрунтували організаційні умови формування УК майбутніх менеджерів, до яких, на нашу думку, належать: організація та мотивація фахової підготовки; забезпечення активного саморозвитку, самовдосконалення та самореалізації; використання та інтеграція інформаційно-комунікаційних, акмеологічних та інших інноваційних технологій на виробництві.

Значну роль в розвитку УК менеджера відіграють морально-психологічні умови. Ми вважаємо, що розвиток УК менеджера буде проходити на основі чітко встановлених моральних та етичних принципів, які мають такі ознаки:

- спрямованість управлінської праці на моральні й соціальні цілі та цінності;
- розширення можливостей і посилення відповідальності за прийняття самостійних рішень;
- професіоналізм вимагає усвідомлення і прийняття як емоційних, так і раціональних аспектів процесу діяльності;
- постановка перед менеджером високих завдань і вимога їх виконання поряд із відповідним його статусом [499].

Якість виробничого процесу значно залежить і від наявності сформованої атмосфери співпраці в колективі менеджерів з іншими суб'єктами діяльності. Співпраця – важлива умова особистісного і професійного зростання менеджера, його самореалізації у професійній діяльності і єдина форма конструктивної, творчої, прогресивної, комфортної, продуктивної та безпечної взаємодії всіх учасників виробничого процесу [511].

У сучасних дослідженнях провідними параметрами внутрішнього середовища визнаються високі особистісно-професійні стандарти, створення рівних умов і можливостей для продуктивного особистісно-професійного розвитку. Сприятлива психологічна атмосфера в колективі, підбір кадрів із потужним потенціалом і бажанням його реалізувати в практичній діяльності вважаємо головною умовою розвитку професіоналізму менеджерів, а отже і їх УК.

Однією з важливих умов для виробничого процесу є безпечне та комфортне середовище. Безпосередньо матеріально-технічні та валелогічні умови праці сприяють розвитку УКМ, адже внутрішнє середовище організації має бути безпечним та без шкідливих умов. Внутрішнє середовище організації має бути ергономічним. Проте організація потребує широкого використання

нових ІТ-технологій, нових мультимедійних засобів навчання персоналу, оновлення матеріально-технічної бази, обладнання.

Щодо валеологічних умов, необхідно дотримувати режиму прибирання та провітрювання приміщень, забезпечувати чистоту й охайність місць спільного користування, коридорів і навчальних приміщень, спортивної зали. Важливою умовою є також дотримання санітарно-гігієнічних вимог щодо: температурного режиму в приміщенні; рівня освітлення тощо. Безперечно, для комфортного перебування у вищі важливий дизайн середовища, якість якого має безпосередній вплив на мотивацію до навчання майбутнього менеджера. В оформленні та облаштуванні території, кабінетів, локацій це може проявлятися у зосередженні уваги на навчальному місці здобувача вищої освіти, створенні мобільних робочих місць для індивідуальної, групової та колективної роботи. Облаштовані місця для навчання й відпочинку студентів, які можуть бути в освітній організації.

Саме таке середовище, де дотримані всі умови: організаційні, морально-психологічні, матеріально-технічні та валеологічні – стане тією атмосферою, що віддзеркалює потенційні ресурси для розвитку УК майбутнього менеджера, яка стимулює розвиток інтелектуального світогляду, креативності, відповідальності, потреби в особистісному зростанні, досягнення власного професіоналізму. Уважаємо, що саме такий професійний простір буде зорієнтовано на зростання УКМ, стимулювати його продуктивну самореалізацію, забезпечувати супровід освітнього процесу.

Вище нами окреслено зміст дефініції «розвиток» стосовно майбутнього керівника організації. Слід відмітити, що розвиток управлінської культури відбувається шляхом інтеграції особистості в управлінське середовище. Цей процес означає освоєння цінностей суспільства та набуття управлінського досвіду під час практичної підготовки, стажування на посаді керівника, виконання його обов'язків і т. ін., що є необхідним для активної участі в житті будь-якої організації. Педагогічна підтримка формування управлінської

культури передбачає, насамперед, допомогу усвідомленому засвоєнню особою конкретної кількості знань та здобуття управлінської освіти.

Формування та реалізація управлінської культури студентів-майбутніх менеджерів є комплексним процесом, що включає кілька важливих аспектів [507, 513, 514, 519, 521]. Основні етапи механізму формування управлінської культури можуть бути визначені таким чином:

- поширення знань, управлінських концепцій, проєктів та програм;
- розвиток взаємин у сфері управління;
- стимулювання творчої активності у сфері управління;
- закріплення поваги в суспільстві до громадських інститутів, держави, законів, моралі та права;
- розроблення й упровадження управлінських технологій, які інтегрують у собі всі вищезазначені аспекти [532].

Процес розвитку управлінської культури менеджера в освітньому процесі вишу ми наділяємо таким вмістом:

- сприяння особистісному зростанню студента та його здобуттю знань про управлінську культуру;
- закріплення навичок культурної управлінської діяльності як важливої професійно-особистісної цінності;
- стимулювання усвідомлення важливості цих навичок, а також активізація потреби в них;
- аналіз, осмислення й адекватна оцінка власної управлінської культури з урахуванням потенціалу професії та планування професійного успіху.

Постійний процес розвитку управлінської культури студентів, який є важливою умовою їхнього професійного розвитку, досягається, з одного боку, завдяки єдності й особливостям підходів та принципів формування управлінської культури на кожному етапі загального педагогічного процесу. З іншого боку, це досягається взаємообумовленістю рівнів управління, які відповідають учасникам управлінської взаємодії (самоуправління, науково-

педагогічні працівники (НПП), студентська група, адміністрація ЗВО), із наголосом на пріоритетному аспекті на кожному етапі.

Отже, коли ми говоримо про зміст процесу розвитку, ми маємо на увазі, що студент отримує комплекс знань, переконань, навичок, якостей та особистісних рис, а також уміло володіє стійкими навичками поведінки. Ці навички і якості є необхідними для майбутніх менеджерів з урахуванням визначених цілей і завдань.

Ключовими чинниками, які впливають на формування управлінської культури студента – майбутнього менеджера освіти, є такі:

- соціальний чинник, що охоплює «очікування, відносини та звичаї суспільства» і має визначальне значення у формуванні ставлення до освіти та зміни соціальних установок;

- морально-етичний чинник, який базується на впливі громадської думки, впливає на свідомість здобувача, розвиває його відповідно до законів, прийнятих у суспільстві, регулює його індивідуальну поведінку та враховує національну специфіку, включаючи громадянську позицію, почуття патріотизму, дотримання традицій, етикету, участь у національних святах;

- культурно-освітній чинник, що є одним із пріоритетних, включає культуротворчу компетентність, здатність до творчості та культурну асоціативність;

- чинник професійної підготовки, який передбачає набуття комплексу знань, умінь і навичок як основи для здійснення управлінської діяльності та готує до виконання функцій керівника в повному обсязі управлінського циклу.

Аналіз теорії та практики підготовки студентів – майбутніх менеджерів – на сучасному етапі розвитку суспільства виявив недостатній рівень розвитку управлінської культури. Зокрема, отримані нами результати пілотного дослідження підтверджують, що 5 % опитуваних мають високий рівень УК, відповідно 15% та 37 % перебувають на достатньому та середньому рівнях, і трохи менше половини (34 % та 9 %) мають недостатній або критичний рівні. Це вказує на необхідність перегляду змісту освітньої програми (ОП) підготовки

магістрів зі спеціальності 073 Менеджмент щодо розвитку управлінської культури особистості, яка обрала професійний шлях керівника.

Нам видається, природно припустити, що ефективність процесу розвитку управлінської культури у студентів – майбутніх менеджерів – у виші буде більше вираженою, якщо освітній процес буде побудований як система, що спрямована на розвиток управлінської культури. Ця система включатиме етапне формування управлінської культури у здобувачів (визначення етапів роботи з розвитку УKM); фокусування на особистісно-діяльнісному аспекті процесу формування управлінської культури (особиста участь в управлінні ЗО, моделювання ситуацій, практичне розв'язання проблем, що виникають у ході УД, налагоджування комунікацій тощо); визнання важливості цінності розвитку управлінської культури під час здобуття вищої освіти (культура як цінність, зокрема – управлінська); організацію педагогічного процесу, засновану на інтегративному підході до викладання професійно орієнтованих дисциплін (програмні результати навчання передбачають формування УKM під час опанування блоків дисциплін загально-педагогічної, професійної спрямованості, виконання всіх видів практик і кваліфікаційної роботи).

Оскільки управлінську діяльність керівника сучасного ЗО вважають професійною, основною її характеристикою є наявність спеціальної освіти, яка, за певних умов, може бути компенсована самоосвітою, професійним підвищенням кваліфікації та набутим практичним досвідом. Інші ознаки цієї професії включають спеціалізацію та конкретний об'єкт управлінської діяльності, специфічні засоби й інструменти, а також продукт управлінської праці. Розподіл часу на головні види діяльності також підтверджує обґрунтованість визначення діяльності керівника ЗО як професійної.

Стосовно підготовки менеджерів зі спеціальності 073 у ХНПУ імені Г. С. Сковороди зазначимо, що освітньою програмою «Управління закладом освіти», робочим навчальним планом, програмами і робочими програмами дисциплін передбачено опанування здобувачами різних освітніх компонентів професійного спрямування: «Теорія організацій та нормативно-правові аспекти

управління», «Менеджмент організацій та управління ЗО», «Інформаційне забезпечення управління закладом освіти», «Управління якістю», «Управління трудовими ресурсами», «Управління змістом робіт», «Управління фінансово-економічною діяльністю в закладі освіти», «Інноваційний менеджмент», «Стратегічний менеджмент».

Надзвичайне значення в освітньому процесі відведено практичній підготовці, обсяг якої дорівнює 9 кредитам: відповідно по 4,5 кредити на виробничу та науково-дослідну практики. У ході виробничої практики здобувачі виконують спеціальні управлінські завдання, що передбачають покращення існуючого стану організації, підвищення рівнів виконання управлінських функцій, розроблення методичних рекомендацій і вказівок за результатами експертного оцінювання. Такі покращення стосуються структури організації, її інформаційного забезпечення, розподілу функціоналу, окремих видів УД, керівництва педагогічним, учнівським та батьківським колективами, використання методів економічного управління тощо. Майбутні менеджери шляхом виконання складних типових і нетипових завдань з урахуванням специфіки бази практики напрацьовують моделі управлінської поведінки, набувають досвіду прийняття валідних управлінських рішень, вивчають досвід практичної роботи кращих керівників освітніх організацій. У процесі науково-дослідної практики фокус перенесено на розвиток дослідницьких умінь майбутнього керівника – організації інноваційної діяльності, проектування моделі інноваційного закладу освіти, написання наукових статей за результатами експериментальної діяльності тощо.

Важливим етапом розвитку УKM є етап підготовки кваліфікаційної роботи магістра, на якому студенти застосовують раніше набуті знання й уміння для розв'язання конкретних проблем освітньої організації, що є базовою для виконання магістерського дослідження.

Задля того аби освітній процес представляв собою спеціально організовану, керовану та контрольовану взаємодію викладача та студента, кінцевою метою якої є високий рівень управлінської культури, необхідно

створити, крім зазначених вище, також акмеологічні умови, що за своєю суттю сприяють розвитку особистості та її потенціальних можливостей, як-от:

- формулювання мети та прагнень: для успішного розвитку УК менеджер повинен чітко визначити свої цілі та стратегії, такі як освоєння нових технологій, удосконалення комунікативних умінь, розвиток цифрових навичок чи глибоке розуміння ринкових потреб;

- розвиток самоорганізаційних навичок, які є важливим елементом акмеологічного впливу. Менеджер має ефективно управляти своїм часом, завданнями та навчанням, уміти самостійно ставити завдання, планувати свою діяльність, знаходити необхідні ресурси для досягнення поставлених цілей;

- застосування методів активного навчання. Менеджер повинен не лише отримувати інформацію, а й аналізувати, застосовувати на практиці, набувати суб'єктивний досвід. Система активного навчання розглядається як можливість використання різноманітних інтерактивних навчальних засобів для формування навичок управлінської культури серед здобувачів. У процесі занять використовують такі інтерактивні матеріали, як підручники, тести та методичні посібники, що містять завдання, ситуаційні вправи та тести. Це сприяє систематизації та переосмисленню здобувачем практичного й соціального досвіду, а також установлення взаємозв'язків між теоретичними знаннями та практичним досвідом. Методи активного навчання, на нашу думку, є одними з перспективних форм підготовки студентів, заснованих на принципах проблемності та моделювання професійної діяльності. Ці методи стимулюють мислення та тривалу активність студента. Важливим аспектом активізації освітнього процесу є створення моделі дисциплін, яке передбачає взаємодію між різними предметами. Ділові ігри традиційно вважають ефективним засобом підвищення активності студентів. Граючи, ми можемо імітувати управлінський процес в організації, залучаючи кожен з функцій управління. Це дозволяє студентам опановувати практичний досвід, який вимагає теоретичних знань, але, що ще важливіше, розвиває їхні вміння та навички. Використання комбінації активних та інших методів навчання є ключем до формування особистості,

готової до постійного саморозвитку. Для досягнення цієї мети необхідно відмовитися від пасивного засвоєння знань і перейти до системи співпраці, де сам здобувач вищої освіти є творцем нових знань, а його особистість та суб'єктивний досвід цінуються викладачем;

- розвиток мотивації та самомотивації: для розвитку менеджера необхідна чітка мотивація. Важливо розуміти, чому відбувається розвиток та які переваги це надає як для самого менеджера, так і для його організації. Також важливо вміти мотивувати себе до успіху, навіть коли зовнішні стимули відсутні. Для ефективного управління процесом професійного становлення особистості та розвитку УKM важливо розглядати структуру мотивації особистості. У мотиваційній сфері особистості можна виділити такі аспекти на структурному рівні: спонукальний – це потреби, мотиви, цілі й інтереси; предметно-пізнавальний, що включає соціальні об'єкти – взаємодія із соціумом, колективом та окремими особистостями. Структура навчальної мотивації включає пізнання сутності об'єктів, що вивчають; мотивацію схвалення навчальної діяльності; мотивацію, пов'язану зі здійсненням професійних функцій; мотивацію досягнення освітньої мети та мотивацію престижу освітньої мети. Для ефективного розвитку позитивної мотивації здобувача важливо керуватися основними мотиваційними функціями, такими як: 1) спонукальна (стимулювальна) – пов'язана із прискоренням пізнавальної діяльності; 2) цілеспрямована – відображає осмислення результату діяльності; 3) функція спрямування – включає задоволення потреб і досягнення результатів; 4) регулювальна – пов'язана зі зміною потреб і перемиканням мотивів діяльності; 5) контрольна – визначає перевірку досягнення мети діяльності;

- розвиток лідерських якостей і комунікативної культури: майбутній менеджер повинен вміти будувати відносини, знаходити наставників та взаємодіяти з колегами для збагачення свого досвіду та професійного кругозору. Мережева взаємодія сприяє розширенню особистого та професійного спектру.

Серед ключових засобів удосконалення УД із розвитку УК майбутніх керівників можна виокремити такі:

- організація самостійної та індивідуальної роботи зі здобувачами на основі акмеологічного підходу, що включає в себе висунення завдань для самостійної роботи в робочих програмах з усіх навчальних дисциплін;
- сприяння самоосвітній діяльності студентів за допомогою детально розроблених завдань і методичних вказівок, розміщених на університетській платформі Moodle;
- підвищення кваліфікації майбутніх керівників за допомогою відповідних курсів (вебінарів) протягом їхнього навчання у виші. Наприклад, викладачі, які є членами громадських організацій, пропонують різні курси підвищення кваліфікації, як вітчизняні, так і міжнародні. Вони також заохочують студентів використовувати цю можливість для поглиблення знань за певною темою, що є продовженням освітніх компонентів магістерської програми;
- участь у практико зорієнтованих заходах, організованих практикуючими менеджерами, наприклад, щодо використання штучного інтелекту в маркетингу або управління якістю на ринку освітніх послуг.

Уважаємо за необхідне доводити студентам, включаючи їх власний досвід, що сучасна освіта керівника має бути постійною, всебічною, гнучкою за формою та організаційною структурою, об'єднувати різні види навчання – інформальну, формальну та неформальну освіту.

Готовність майбутніх керівників до постійного навчання досягається шляхом використання різних форм, таких як обмін досвідом між керівниками під час участі в науково-практичних семінарах, спільних майстер-класах, обговоренні актуальних проблем управлінської діяльності, а також розгляданні досягнень менеджерів на тематичних семінарах, науково-практичних конференціях. Це також включає організацію тематичних виставок, лекцій, семінарів, практичних і лабораторних занять, акмеологічних тренінгів, рольових та ділових ігор, педагогічних читань, розроблення професіограми та акмеограми керівника організації, і проведення індивідуальних та групових консультацій, організацію виробничої та науково-дослідної практики, створення портфоліо

керівника, а також підготовку до публікації наукових статей та тез наукових доповідей, як одноосібних, так і спільно з науковими керівниками і так далі.

Під час підготовки керівних кадрів необхідно застосовувати акмеологічні технології, які охоплюють засоби, спрямовані на розвиток внутрішнього потенціалу особистості та формування якостей, що сприяють досягненню високого рівня індивідуально-професійного зростання. Основна ідея акмеологічних технологій полягає в їх гуманістичній спрямованості, що дозволяє змінювати стан людини, її психічні процеси та властивості.

Важливою особливістю акмеологічних технологій професійного навчання є наголос на вихованні у студентів бажання вдосконалювати свою загальну культуру та управлінську – як її важливий складник. У процесі навчання майбутні керівники формують свій досвід прийняття творчих рішень, роботи над проектами та управлінськими аспектами певного виду діяльності, а також удосконалюють свою професійну свідомість та позицію.

Стимулювати розвиток УKM можуть:

- соціальна необхідність (рейтинг організації на ринку, надання конкурентоспроможних послуг чи вироблення конкурентоспроможної продукції, розвиток позитивного іміджу організації та її керівника, зокрема, наявність акмеологічного середовища, спрямованого на особистісно-професійний розвиток всіх учасників виробничого процесу);
- бажання досягти необхідного рівня значущості для себе, своєї організації чи підприємства, а також для інших людей.

Важливо в ОП надавати здобувачам можливість професійно спілкуватися з широким спектром фахівців у галузі менеджменту. Цьому сприяють гостьові лекції колег з університетів України, участь у конференціях та інших наукових заходах, організаторами яких є інші ЗВО та наукові установи з різних регіонів країни. Крім того, розвитку УKM суттєво сприяє участь студентів у всеукраїнських та міжнародних конкурсах студентських наукових робіт з менеджменту. Це відкриває для них нові можливості особистісно-професійного

розвитку, дозволяє представити свої наукові досягнення широкому загалу, обмінятися досвідом та отримати цікаві наукові чи виробничі ідеї від колег.

Отже, принципи акмеології, які визначають розвиток майбутнього керівника, відіграють ключову роль у розвитку УKM, готують керівників, здатних ефективно управляти організацією в умовах нестабільності. Розгляд розвитку менеджерів із позиції акмеологічного підходу дозволяє організації бути ефективною, а її персоналу – адаптуватися до бізнес-середовища, що постійно змінюється.

Базою практичного дослідження нашої роботи було обрано Інститут післядипломної освіти і менеджменту ХНПУ імені Г. С. Сковороди, об'єкт дослідження – здобувачі освіти другого (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 Менеджмент, які навчаються за освітньою програмою «Управління закладом освіти», усього 19 осіб. Предметом дослідження виступили компоненти УК майбутніх магістрів із менеджменту освітніх організацій. Вхідна діагностика проведена восени 2022 року, вихідна – восени 2023 року. До складу експертної групи, яка розробляла та проводила мікродослідження, входили представники кафедри наукових основ управління та адміністрації Інституту післядипломної освіти і менеджменту (ІПОМ), усього – 7 осіб.

Схарактеризуємо об'єкт дослідження. Майбутні менеджери освіти, які навчаються за другим (магістерським) рівнем, мають вищу освіту (100 %) за рівнем спеціаліста/магістра. 100 % опитаних мають педагогічний стаж діяльності, усі вони представляють зараз або в минулому освітню царину. Здобуття освіти за програмою «Управління закладом освіти» вони розглядають як підвищення кваліфікації, розвиток професійної майстерності і як засіб кар'єрного зростання. У таблиці 2.1 подано розподіл майбутніх менеджерів за посадою станом на час опитування (жовтень 2022 року).

Таблиця 1.

Розподіл магістрантів зі спеціальності 073 Менеджмент за посадами

Посада, яку на час навчання і ПОМ обіймає здобувач вищої освіти	Кількість осіб	%
Керівник організації	—	—
Заступник керівника	7	37
Керівник структурного підрозділу	2	10
Педагогічний працівник	6	31,8
Не працює	4	21,2

Слід зазначити, що майже половина респондентів (47 %) мають адміністративний стаж діяльності, хоч і подекуди незначний. Завдяки анкетуванню встановлено, що близько половини (55 %) здобувачів занесені керівництвом закладу освіти або управлінням (відділом) освіти до резерву керівного складу. Усе вказує на важливість розвитку управлінської культури для об'єктів нашого дослідження.

Отже, членами експертної групи було виокремлено чинники, які прямо чи опосередковано, суттєво або незначно, тривало чи епізодично, негативно чи позитивно можуть впливати на розвиток УК майбутніх менеджерів. Респондентам було запропоновано оцінити визначені чинники за 10-бальною шкалою – від 10 балів (значний вплив) до 0 балів (несуттєвий вплив). Отримані результати занесено до таблиць 2, 3.

Як бачимо з табл. 2, серед найважливіших факторів здобувачі-майбутні керівники освіти зазначили підтримку будь-яких починань із боку підлеглих (9,6) та вищого керівника (9,2). Суттєвим чинником позитивного впливу на УК опитані вважають навчання у ЗВО задля здобуття спеціальної управлінської освіти, у нашому випадку – освітня програма «Управління закладом освіти».

Таблиця 2.

Чинники, що позитивно впливають на розвиток УК

Чинники	Сер. бал
Підтримка, яку надають мені та моїм починанням колеги	9,6
Отримання спеціальної управлінської освіти у ЗВО	9,4
Особиста підтримка мого безпосереднього керівника	9,2
Інформальна освіта	8,6
Вивчення досвіду практичної діяльності успішних керівників	7,8
Набуття власного досвіду УД	7,3
Дієві поради, консультування керівників зі значним стажем роботи	6,9

Продовження табл. 2

Участь у стажуванні, виконання програми підвищення кваліфікації	5,7
Наукове консультування (консалтинг) ЗО	4,3
Участь у науково-практичних конференціях	4,1

Високі середні оцінки отримав чинник «неформальна освіта», який свідчить про усвідомлення важливості самостійної роботи, необхідності поглиблення знань, розвитку вмінь із удосконалення УК шляхом самоосвітньої діяльності, самостійного опрацювання навчальних матеріалів та практичного досвіду колег. До речі, оцінку 7,8 бали, яка є достатньо високою, отримав чинник «Вивчення досвіду практичної діяльності успішних керівників», що підкреслює налаштування опитаних систематично вивчати досвід роботи менеджерів, чії організації досягли успіху або вони самі є взірцями успішних керівників. До чинників, що тримали найнижчі бали, респонденти віднесли «участь у науково-практичних конференціях» та «наукове консультування», що можна пояснити низьким рівнем розвитку науково-дослідницьких умінь і наявністю негативного/непродуктивного досвіду спілкування з науковим керівником того чи іншого експерименту.

Таблиця 3

Чинники, що негативно впливають на розвиток УК

Чинники	Сер. бал
Відсутність спеціальних знань і вмінь у сфері менеджменту	8,7
Запровадження воєнного стану, напружена ситуація та невизначеність у країні через військову агресію РФ	8,6
Перманентні зміни в законодавстві, управління ЗО, що потребує постійного опрацювання матеріалів і внесення змін у зміст УД	8,4
Значний обсяг функціоналу керівника або його заступника	7,9
Незадовільний обсяг зарплатні, що не відповідає пропорційно витратам часу	7,2
Брак часу на виконання управлінських завдань	6,5
Стереотипізація УД, нерозвинена креативність	6,2
Авторитаризм, централізація, догми, нульова толерантність	6,0
Негативний досвід взаємодії з учасниками ОП (керівники вищих рівнів, колеги, ПП, батьки, здобувачі освіти)	5,4

Дані, отримані в ході опитування й подані в табл. 3, уможливають висновок, що розкид балів стосовно негативних чинників впливу на розвиток УК значно менший, ніж у чинників, що впливають на цей розвиток позитивно – від 5,4 до 8,7 бала. Зокрема, найбільші перепони чинять відсутність управлінської

підготовки, складна ситуація в країні, пов'язана із вторгненням та агресією РФ, нестійкість нормативно-правової та законодавчої бази, перманентні зміни, що потрібно враховувати в УД. Середні оцінки негативного впливу, на думку здобувачів, мають значний обсяг роботи керівника будь-якого рівня порівняно із пересічним працівником за мінімальної різниці в зарплаті, брак часу на якісне виконання всіх управлінських завдань, звичка думати та діяти згідно зі стереотипами, що заважає приймати інноваційні рішення, діяти нестандартно. Також негативно відображаються на розвитку УКМ його особистісні характеристики, пов'язані із застосуванням авторитарного стилю, що переважає, догматичним мисленням, коли керівник як зразок використовує модель особистої поведінки за минулих часів, а не дослухається до вимог часу, нетерплячість до чужих думок, їх нищівна критика й образи тих, хто висловлює ці думки. На наш розсуд, необхідно внести корективи в освітню програму «Управління закладом освіти» й окремі освітні компоненти з урахуванням отриманих у процесі діагностування оцінок і суджень респондентів.

Відповідно до структури УК менеджера, визначеної нами на початку нашого дослідження, було проведено діагностику рівнів розвитку УК у здобувачів освіти – майбутніх менеджерів освітньої царини. Установлено наявний рівень розвитку й окреслено бажаний стан (рис. 1, табл. 4).

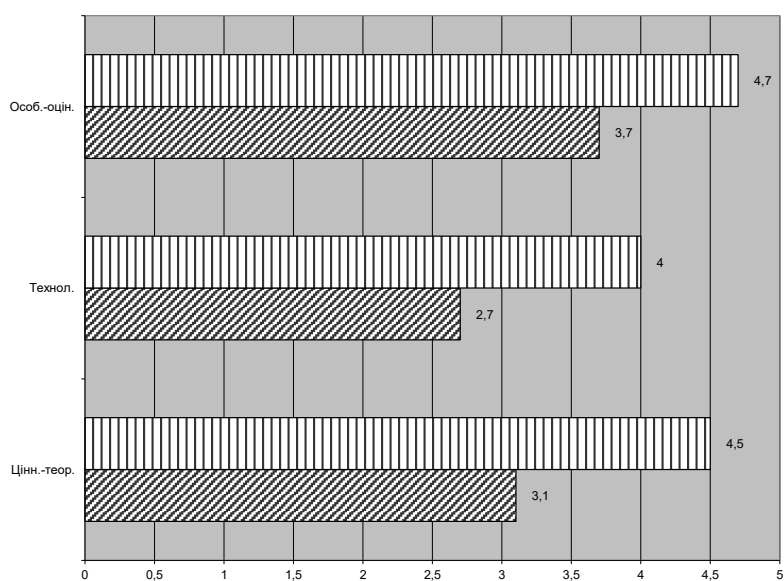


Рис. 1. Наявний і бажаний рівні розвитку УКМ

Таблиця 4.

Рівні розвитку УКМ

Компоненти УКМ	Наявний рівень	Бажаний рівень
Ціннісно-теоретичний	3,1	4,5
Технологічний	2,7	4
Особистісно-оцінювальний	3,7	4,7

З огляду на отримані дані, маємо найбільше розвинутий компонент УК – особистісно-оцінювальний. Зокрема, респонденти чітко зазначили, якими рисами має володіти справжній успішний керівник освітньої організації та порівняли ці характеристики зі своєю особистістю, потім вони зазначили бажаний рівень на момент закінчення навчання у виші. Так само вони вимірювали свої цінності, теоретичні знання з менеджменту та вміння здійснювати УД. Найменше розвинути виявилися складники технологічного компонента УК: уміння об'єктивно оцінювати стан керованої організації, планувати узгоджену діяльність структурних підрозділів, здійснювати контроль та коригування, використовувати методи самоконтролю тощо. Відтак у заходах, спрямованих на підвищення рівня УКМ мають бути передбачені саме ті, що сприятимуть подоланню зазначених недоліків.

Оцінюючи стан ціннісно-теоретичного компоненту УКМ, ми просили респондентів оцінити наявність у них таких сформованих знань і цінностей:

- знання основних законів, закономірностей і принципів управління;
- знання основних сучасних підходів до управління;
- знання основних управлінських функцій і методів управління;
- знання типів, стилів і моделей управління;
- цінності організації;
- людиноцентризм як цінність сучасного управління тощо.

Респонденти зазначили, що відчувають значний брак спеціальних знань у сфері управління, що і стало поштовхом до здобуття освіти за спеціальністю «Менеджмент», проте в той же час усвідомлюють важливість таких цінностей, як «людина», «персонал», «традиції організації» тощо.

Наступним у нашому дослідженні стало вимірювання управлінської діяльності ІПОМ і кафедри наукових основ управління з розвитку УКМ, задля

чого нами було впорядковано факторно-критеріальну модель на засадах кваліметричного підходу, що уможливлює вимірювати якісні показники, надаючи їм кількісні оцінки (таблиця 5). Здобувачі виставляли свої оцінки, працюючи індивідуально, відокремлено. Усереднене значення подано в таблиці 5.

Таблиця 5.

Факторно-критеріальна модель якості управління розвитком УКМ

Фактори	Вагомість фактору	Критерії	Вагомість критерію	Оцінка критерію	Част. оцінка критерію	Част. оцінка фактору
1. Унормованість УД з розвитку УКМ	0,22	1. Вироблення норм поведінки в ПОМ (Етичний кодекс, Правила внутрішнього розпорядку тощо)	0,23	0,5	0,11	0,17
		2. Вироблення й закріплення традицій, цінностей організації	0,19	0,75	0,14	
		3. Обізнаність співробітників і здобувачів із документами, що унормовують діяльність організації	0,26	0,75	0,2	
		4. Наявність документів, що регулюють діяльність структурних підрозділів	0,32	1	0,32	
		5. Вироблення стратегії розвитку УКМ	0,17	0,75	0,13	
2. Сучасний зміст, технології розвитку УКМ	0,3	6. Наявність навчальних, робочих програм, зміст яких спрямовано на розвиток УКМ	0,2	0,75	0,15	0,23
		7. Розроблення системи мотивування та стимулювання здобувачів до розвитку УК	0,17	0,5	0,08	
		8. Залучення здобувачів до управління	0,16	0,75	0,12	
		9. Використання сучасних технологій в ОП	0,17	0,75	0,13	
		10. Належне навчально-методичне, наукове забезпечення розвитку УКМ	0,3	1	0,3	
3. Дотримання акмеологічних умов у процесі розвитку УКМ	0,16	11. Розроблення магістрантами акмеограм та кар'єрограм	0,15	0,5	0,08	0,12
		12. Розвиток самоорганізації здобувачів освіти	0,19	0,75	0,14	
		13. Застосування методів активного навчання	0,22	0,75	0,16	
		14. Розвиток мотивації та само мотивації здобувачів освіти	0,26	0,75	0,19	
		15. Розвиток лідерських якостей і комунікативної культури магістрантів	0,18	1	0,18	
4. Реальний результат розвитку УКМ	0,32	16. Згуртованість колективу НПП і здобувачів навколо розв'язуваної проблеми	0,21	0,75	0,16	0,22
		17. Наявність та усвідомлення здобувачами цінності розвитку УК	0,17	1	0,17	
		18. Володіння студентами технологіями розвитку УКМ	0,22	0,5	0,11	

Продовження табл. 5

		19. Здатність адекватно оцінювати власний рівень УК	0,21	0,5	0,1	
		20. Задоволеність студентів умовами здобуття освіти, самореалізації	0,19	0,75	0,14	
К заг.						0,74

Загальну оцінку управління розвитком UKM визначаємо як суму всіх факторів. Вона становить 0,74, що відповідає достатньому рівню (рис. 2). Відтак свою увагу ми маємо приділити покращенню тих показників, що отримали найнижчі оцінки задля підвищення якості управлінської діяльності досліджуваного об'єкту.

Далі ми визначили здатність магістрантів управляти своєю власною діяльністю. Основна мета полягала в проведенні самооцінювання майбутніх керівників у керуванні власною роботою. Згідно з поставленою метою було здійснено опитування 19 здобувачів, яким було запропоновано самостійно оцінити свою ефективність у керуванні власною діяльністю (див. Додаток А). Аналіз отриманих даних (таблиця 6, рисунок 3) підтвердив, що 5 % респондентів, які брали участь в опитуванні, мають критичний рівень самоменеджменту.

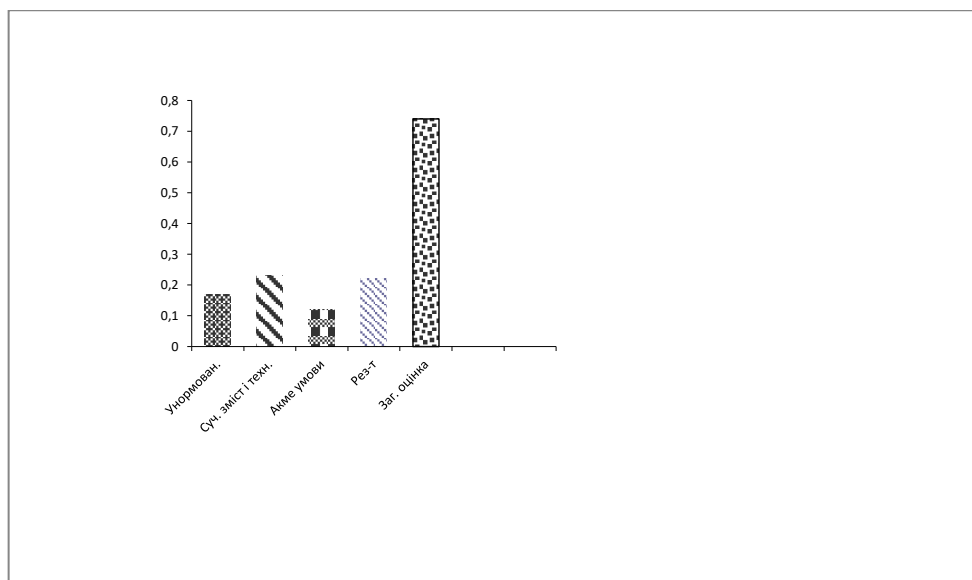


Рис. 2. Результати оцінювання УД за факторно-критеріальною моделлю

Вони не вміють ефективно планувати свій час та повністю покладаються на зовнішні обставини. 22 % майбутніх керівників засвідчили недостатній рівень самоменеджменту, що виявляється в тому, що, так само як і попередня група, вони часто стають заручниками зовнішніх обставин. На відміну від першої групи, вони намагаються контролювати свій час, але не завжди є послідовними в утриманні своєї позиції щодо управління часом. Ці керівники потребують цільової допомоги в розвитку управлінських навичок, які є ключовим чинником успіху в сучасному менеджменті.

Таблиця 6.

Рівень самоменеджменту здобувачів – майбутніх менеджерів освіти

Рівні самоменеджменту	%
Критичний	5
Недостатній	22
Середній	28
Оптимальний	45

28 % учасників опитування мають середній рівень самоменеджменту, тоді як у 45 % респондентів виявлено оптимальний рівень самоменеджменту. Їхній потенціал слід використовувати для поширення управлінського досвіду, зокрема через систему наставництва та співпрацю з молодими керівниками та тими, у кого недостатній чи низький рівень розвитку управлінських навичок. Це особливо актуально, оскільки чверть опитаних здобувачів потребують методичної підтримки у формуванні та розвитку навичок самоорганізації, саморегуляції та само менеджменту, і тут доцільним є використання позитивного досвіду їхніх колег, які разом із ними навчаються.

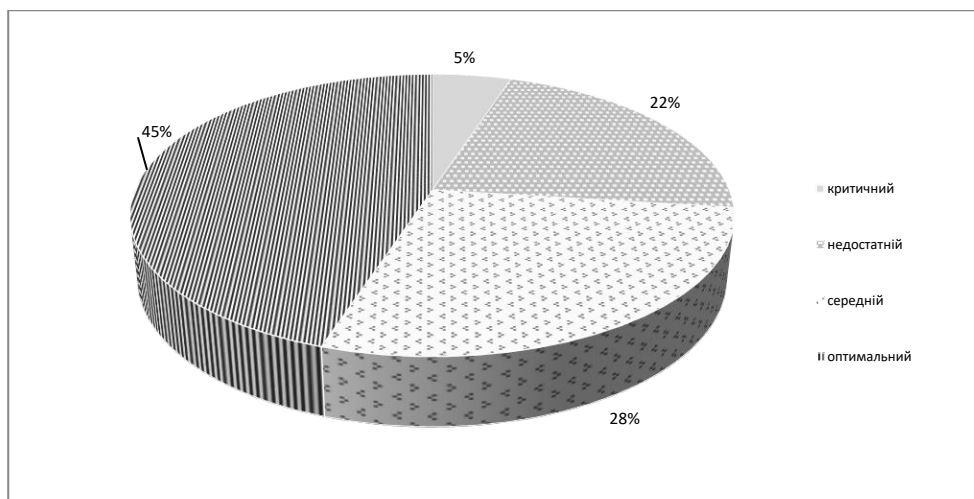


Рис. 3. Рівні самоменеджменту здобувачів, які навчаються за освітньою програмою «Управління закладом освіти»

Із урахуванням висновків всіх виконаних досліджень було визначено необхідність розроблення й запровадження спеціального курсу з метою підвищення рівнів УКМ і створення для цього належних умов в освітньому процесі ЗВО.

Отже, нами розроблено спецкурс «Управлінська культура керівника освітньої організації» та надано рекомендації з його реалізації в освітньому процесі ЗВО.

Програма спецкурсу

«Управлінська культура керівника освітньої організації»

Актуальність вивчення спецкурсу здобувачами 2-го (магістерського) рівня вищої освіти зумовлена такими чинниками:

- ЗО керують спеціалісти з різною базовою освітою, стажем та досвідом педагогічної роботи, управлінської діяльності, які потребують спеціальної підготовки, у т.ч. щодо розвитку управлінської культури;
- кадрові, матеріально-технічні, фінансові ресурси ЗО дуже різні, отже здобувачам потрібно надати вибір проблем та завдань, які цікаві та значущі для них;
- об'єктивно існує потреба створення інформаційних мереж та нових інформаційних технологій в управлінні освітою;

- створення умов для формування й розвитку УКМ є складовою ефективного функціонування сучасного ЗО.

Завдання курсу:

- актуалізувати управлінську культуру як складову загальної професійної культури менеджера освіти;

- формувати й розвивати в здобувачів управлінську культуру керівника освітньої організації;

- окреслити особливості культури взаємодії та соціальних відносин між керівником і підлеглим у сучасних умовах, розвивати навички здобувачів у цій взаємодії, зокрема в молодіжному колективі;

- розвинути в здобувачів навички самоменеджменту, необхідні для ефективної соціальної взаємодії;

- сформувати в здобувачів уміння інформальної освіти, поглиблення знань щодо суті УД, умінь її ефективного виконання;

- розвинути навички групової діяльності та командної роботи, що сприяють формуванню готовності до співпраці з колегами, праці в команді та усвідомленню власної ролі в групі, уміння аналізувати можливі наслідки особистих дій у соціальній взаємодії та колективній роботі;

- підготувати управлінські кадри до виявлення та розв'язання проблем підвищення якості ОП;

- розвинути систему знань щодо різновидів ділового спілкування, включаючи особливості ділової та управлінської культури в контексті цих видів, покращити навички використання отриманих знань у процесі планування й організації заходів у сфері освіти;

- підтримувати у процесі навчання розвиток пізнавального інтересу здобувачів, спрямовуючи його на рефлексію власної професійної діяльності;

- розвинути вміння з удосконалення професійної управлінської діяльності, подолання стереотипів, які перешкоджають цьому.

Здобувачі освіти мають знати за результатами вивчення дисципліни:

- основні вимоги до сучасного керівника та його діяльності;

- функціональні обов'язки та стилі управління;
- параметри якості УД, сформованості УКМ;
- методи підвищення ефективності управління;
- природу управлінських процесів;
- мотивацію управлінської діяльності.
- механізми формування міжособистих стосунків;
- особливості стосунків із різними категоріями учасників освітнього процесу (керівники, заступники, ПП, здобувачі, батьки, представники громадськості);

- принципи УД;
- сучасні технології управління процесами й керівництва колективами.

Здобувачі освіти мають уміти:

- застосовувати сучасні технології особистісно-професійного розвитку;
- оцінювати власну професійну діяльність;
- створювати здоровий морально-психологічний клімат у колективі;
- коректно надавати людині оціночну інформацію;
- проєктувати та прогнозувати діяльність колективу;
- делегувати власні повноваження та відповідальність колегам;
- створювати умови для розвитку підлеглих та розв'язання соціальних проблем колективу;
- устанавлювати ділові стосунки з колегами, вести ділові переговори, використовувати ефективно інші форми ділового спілкування.

Обсяг дисципліни – 3 кредити ECTS, 90 годин. Навчально-тематичний план для здобувачів заочної форми навчання (таблиця 7).

Таблиця 7.

Навчально-тематичний план (заочна форма навчання)

Номер і назва модуля, теми	Кількість годин			
	Усього	Л	С/Пр	С.р.
Модуль 1. Теоретичні аспекти розвитку УКМ				
1.1. Визначення суті управлінської культури, підходи до її формування й розвитку	10	2	—	8
1.2. Культуротворчий складник управління	11	1	—	10
За модулем 1	21	3	—	18

Продовження табл. 7

Модуль 2. УК як засіб удосконалення культури організації та підвищення якості ОП				
2.1. Організація командної роботи в ЗО	10	1	1	8
2.2. Стили УД та їх діагностування	10	—	2	8
2.3. Аналіз організаційної культури ЗО	11	—	1	10
2.4. Комфортність ОС як головна умова якості ОД	11	1	—	10
2.5. Основи ділової комунікації	14	—	2	12
2.6. Особиста ділова культура керівника	13	1	—	12
За модулем 2	69	3	6	60
За дисципліною	90	6	6	78

Зміст спецкурсу

Модуль 1. Теоретичні аспекти розвитку УКМ

Т. 1.1. Визначення суті управлінської культури, підходи до її формування й розвитку.

Культура, уявлення про неї. Діяльність. Професійна діяльність. Культура управління. Культура управлінської діяльності. Системний, аксіологічний, культурологічний, акмеологічний, рефлексивний, діяльнісний підходи до розвитку УКМ. Основні ознаки, риси та властивості управлінської культури. Види та функції культури управління. Рівні управлінської культури. Елементи управлінської культури. Параметри, критерії оцінювання якості управлінської діяльності, управлінської культури.

Т. 1.2. Культуротворчий складник управління.

Співвідношення понять «управління» та «культура». Культурна складова управління. Культура особистості та процес управління. Специфіка культури управлінської праці. Роль етикету в різному соціальному та культурному середовищі. Норми поведінки. Комунікативна функція культури. Норми як засіб спілкування та співробітництва людей. Культура та суспільство. Соціальні інститути культури.

Модуль 2. УК як засіб удосконалення культури організації та підвищення якості ОП

Т. 2.1. Організація командної роботи в закладі освіти.

Взаємозв'язок культури організації та управлінської культури. Чинники, що впливають на культуру організації: походження, рід діяльності, завдання та

цілі. Види організаційної культури: влада, роль, мета та особистість. Зміна культури організації. Керівник та підлеглий: етикет взаємовідносин. Принципи створення команди. Тім-білдінг як сучасна технологія вдосконалення команди. Ролі в команді. Критерії ефективності. Командна взаємодія.

Т. 2.2. Стилi УД та їх діагностування.

Теорії ставлення керівника до персоналу. Моделі поведінки керівника. Особливості організації праці керівника. Стилi керування. Вибір управлінської стратегії. Спілкування із підлеглими. Моральне виховання та самовдосконалення, самодисципліна керівника. Імідж керівника.

Т. 2.3. Аналіз організаційної культури закладу освіти.

Підходи та методи вивчення організаційної культури. Основні елементи та функції організаційної культури закладу освіти, фактори, що впливають на формування організаційної культури закладу освіти. Цінності як базова складова організаційної культури. Різні типи організаційних культур. Методика оцінювання якості організаційної культури закладу освіти.

Т. 2.4. Комфортність освітнього середовища як головна умова якості освітньої діяльності.

Дефініція «освітнє середовище» та його типи. Властивості освітнього середовища, їх вплив на особистість, яка розвивається. Механізми створення комфортного освітнього середовища.

Т. 2.5. Основи ділової комунікації.

Культура взаємодії, принципи ефективної взаємодії. Позиції в спілкуванні. Маніпулятивні засоби ділового спілкування. Основні форми ділового спілкування: переваги, недоліки, механізми вдосконалення.

Т. 2.6. Особиста ділова культура керівника.

Іміджування як сучасна технологія формування образу керівника. Лідерство. Емоційна стійкість. Культура публічного виступу. Культура міжособистої взаємодії. Методика розроблення акмеограми та кар'єрограми.

Отже, зазначимо, що означені модулі програми спецкурсу поєднані методологічно і дозволяють вийти на індивідуальні програми саморозвитку кожного здобувача. Їх об'єднує філософія розвитку, методологія становлення індивідуальності, організаційні форми, які забезпечують самостійність. При жорсткості внутрішніх технологій модулі достатньо гнучкі, багатофункціональні, створені на інтегративній основі. Головна їх цінність полягає в можливості творчої самореалізації будь-якого суб'єкта, інтерпретації одержаної ним інформації на власному рівні розумового розвитку і професійної підготовки, з осмисленням змісту і властивою йому швидкістю.

Методологічною основою інтегративного підходу до організації освітнього процесу під час формування управлінської культури майбутніх менеджерів освіти є механізм психологічної та інноваційної інтерпретації здобувачами змісту різних джерел, методів і форм. Така інтерпретація передбачає синтез знань, умінь у певній практичній управлінській діяльності під час розв'язання дослідницьких завдань і проблем, осмислення цих знань із позиції активного суб'єкта, переведення теорії на мову реальних управлінських дій і рішень, пов'язаних з організацією і конкретними управлінськими діями інноваційного характеру на підставі напрацьованого підходу, алгоритму, досвіду, що відбиває технологію роботи. Важливим компонентом і результатом самостійної роботи кожного здобувача є розроблення індивідуальної освітньої програми в післядипломний період.

У процесі опанування матеріалів спецкурсу ми пропонуємо використовувати модульно-диференційовані технології, що складаються із окремих змістовних елементів – модулів – для формування певної групи професійно та особистісно-значущих якостей відповідно до інтегративної моделі розвитку UKM. Кількість модулів можна змінювати, їх припустимо поєднувати в блоки, залежно від мети навчання та навчального плану, але зміст і технологія процесу навчання визначається на основі інтегративного підходу.

У процесі використання модульно-диференційованої технології змінюється функція управління освітнім процесом, управління певним чином

трансформується у співуправління і самоуправління, особливо під час проведення тренінгів, ділових ігор, моделювання тощо. Керівник має можливість вибирати більш оптимальний освітній маршрут і ефективний індивідуальний шлях підвищення своєї кваліфікації.

Методика навчальних занять розроблена з урахуванням:

- рівня знань, який потрібен сучасному керівнику закладу освіти для успішного здійснення УД;
- взаємозв'язків теоретичного і практичного аспектів в УД;
- системоутворювального чинника в процесі навчання майбутніх керівників закладів освіти.

Серйозну увагу також треба приділяти зняттю тривожності, формуванню у здобувачів почуття психологічної безпеки, впевненості у власних силах і можливостях, створенню на заняттях атмосфери творчої співпраці, тим більше з огляду на воєнний стан у країні. Тут, на наш погляд, багато що залежить від позиції викладача. Ми вважаємо корисним під час проведення попередніх співбесід і на вступних лекціях поділитися зі здобувачами власними принциповими думками з приводу ролі викладача-дослідника в розвитку управлінської культури керівника закладу освіти – практика.

Основною методичною одиницею спецкурсу «Управлінська культура керівника освітньої організації» ми розглядали моделювання різноманітних управлінських ситуацій, які потребують прийняття студентами конкретних управлінських рішень.

Процес моделювання управлінських ситуацій і подальшої роботи з ними здійснювався у таких формах, як: індивідуальне осмислення і конструювання здобувачами можливих, для виділених ними самими ситуацій, управлінських рішень; вибір більш актуальних для студентів управлінських ситуацій і обговорення варіантів управлінських рішень у малих групах; імітаційні ділові ігри з участю всіх здобувачів освіти.

Із метою забезпечення практичної спрямованості та наближення навчання здобувачів до розв'язання «реальних» управлінських проблем нами були

використані засоби: вивчення, аналіз і систематизація типових управлінських ситуацій керівників освітніх закладів; використання типових управлінських ситуацій у процесі підготовки керівників.

Ми використовували метод критичних інцидентів, схарактеризований Л. Карамушкою, сутність якого в тому, аби досвідчені спеціалісти – управлінці в системі загальної середньої, дошкільної, позашкільної освіти – наводили приклади реальних управлінських ситуацій, із якими вони безпосередньо стикались у своїй роботі і які характеризували високу чи низьку ефективність управління (таблиця 8).

Таблиця 8

Класифікація управлінських ситуацій на різних рівнях управління

Рівні управління	Управлінські ситуації
Директор – заступник директора	- Підбір директором школи своїх заступників і розподіл обов’язків між ними; - спільне розроблення директором і його заступниками головних напрямків планування і організації ОП; - здійснення внутрішнього контролю; забезпечення успішної взаємодії “управлінської команди” ЗО; - взаємодія заступників директора з учителями; - попередження і розв’язання конфліктних ситуацій, що виникають між директором і його заступниками, між заступниками директора й учителями; - організація взаємодії заступників директора з керівниками інших ЗО, УО, спонсорами; - пошук додаткових джерел фінансування тощо
Керівник (директор, заступник директора) – педагогічний колектив	- Добирання вчителів; - розподіл навантаження, функціональних обов’язків педагогів; - відвідування уроків, надання методичної допомоги вчителям; - забезпечення матеріального і морального стимулювання праці вчителів; - проведення атестації вчителів і створення умов для їх професійного розвитку; - підвищення кваліфікації вчителів; формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; - попередження й подолання конфліктів між педагогами та учнями; - взаємодія з певними категоріями вчителів (молодими педагогами; пенсіонерами; вчителями, які не виконують сумлінно свої функціональні обов’язки тощо) - Добирання вчителів; розподіл навантаження, функціональних обов’язків педагогів; відвідування уроків, надання методичної допомоги вчителям; - забезпечення матеріального і морального стимулювання праці вчителів; - проведення атестації вчителів і створення умов для їх професійного розвитку;

Керівник (директор, заступник директора) – педагогічний колектив	- підвищення кваліфікації вчителів; формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі; - попередження й подолання конфліктів між педагогами та учнями; - взаємодія з певними категоріями вчителів (молодими педагогами; пенсіонерами; вчителями, які не виконують сумлінно свої функціональні обов'язки тощо)
Керівник (директор, заступник директора) – учні та їх батьки	- залучення батьків до організації ОП у ЗО; - надання допомоги учнями та їх батьками ЗО під час розв'язування матеріально-побутових проблем; - організація відпочинку дітей у процесі проведення позашкільних заходів; - взаємодія з батьками дітей, що викликають занепокоєність школи, а також певними сім'ями (наприклад, що ведуть асоціальний спосіб життя тощо)

Використання цього методу давало можливість:

а) створити банк управлінських ситуацій у системі загальної середньої, дошкільної, позашкільної освіти;

б) виділити основні типи управлінських ситуацій за критеріями, що пов'язані з головними складовими «зовнішньої» і «внутрішньої» структур управління і розробити класифікацію типових управлінських ситуацій у діяльності різних категорій керівників закладів освіти.

У ході дослідження були виділені типові управлінські ситуації, що характерні для діяльності керівників ЗО, які здійснюють науково-дослідну та/або дослідно-експериментальну роботу. Ці специфічні управлінські ситуації можуть бути об'єднані у групи, виділені на підставі критеріїв «рівень управління», «аспект управління» (таблиця 9).

Таблиця 9.

Класифікація управлінських ситуацій на різних рівнях управління

Рівні управління	Аспекти управління
Керівник ЗО – інші управлінські структури	- Обґрунтування відкриття ЗО у процесі комунікації з різними управлінськими структурами вищого рівня, подолання психологічних і комунікаційних бар'єрів, що виникають при цьому; - документальне оформлення діяльності закладу (Концепція розвитку, програма дослідно-експериментальної роботи, Статут та інші робочі документи) обґрунтування ідеї започаткування наукової/експериментальної діяльності;
	- урахування життєвих планів членів педагогічного колективу під час запровадження інноваційного режиму діяльності; - формування позитивного іміджу ЗО; - установлення партнерських стосунків з іншими ЗО різних типів

Продовження табл. 9

Керівник ЗО – педагогічний колектив	- Підбір учителів залежно від спрямованості, профілю ЗО (визначення критеріїв підбору, проведення конкурсу, складання контракту); - формування сприятливого соціально-психологічного клімату, створення умов для самореалізації і самовираження творчо обдарованих, неординарних педагогів; - розробка нових, авторських програм з навчальних предметів, науково-методичних розробок і забезпечення захисту авторських прав (отримання авторських свідоцтв, патентів); - запровадження інноваційних освітніх і управлінських технологій, розроблених з урахуванням особливостей ЗО, індивідуальних програм розвитку здобувачів; - установа взаємодії з вишами, залучення НПП ЗВО до роботи у ЗЗСО, сприяння їх адаптації до умов ЗО; - організація ефективної роботи психолого-акмеологічної служби, створення сприятливих акмеологічних умов у ЗО; - пошук додаткових можливостей розв'язання фінансово-економічних проблем в умовах ринкової економіки тощо
Керівники ЗО, педагогічний колектив – діти і їх батьки	- Забезпечення соціально-психологічних умов здобуття освіти; - організація партнерської взаємодії з батьками вихованців; - створення умов для оволодіння учнями навичками релаксації у зв'язку із підвищеними фізичними і психологічними навантаженнями, стресами в період дії воєнного стану в країні; - формування сприятливого соціально-психологічного клімату в учнівському колективі; - організація співробітництва з батьками учнів, які відрізняються більш високим рівнем вимог щодо якості освіти; соціальним статусом, загальнокультурним і творчим потенціалом

Наступний метод навчання – ділова гра. Суттєвою особливістю сценаріїв ділових ігор для формування управлінської культури керівника ЗО є формування змісту гри на основі тих управлінських ситуацій, які є більш актуальними для здобувачів тієї чи іншої навчальної групи, що визначалося до проведення ділової гри. Нами було проведено ділові ігри «Нарада», «Публічний виступ», «Відео аукціон (правила ділової комунікації)».

Також під час вивчення спецкурсу «Управлінська культура керівника освітньої організації» незаперечна ефективність такого методу, як брейнстормінг, оскільки він викликає творчу активність здобувачів, сприяє формуванню й розвитку в них управлінського мислення й активної світоглядної позиції, що, у свою чергу, не може не вплинути позитивно на процес становлення управлінської культури студентів.

Окрім зазначених методів ми скористалися соціально-психологічними тренінгами, а саме:

- моделювання ситуації індивідуальної розмови керівника з працівником із проблемних питань, які виникають у процесі їх взаємодії (наприклад, неефективне виконання працівником своїх професійних обов'язків, байдуже ставлення до справ колективу тощо), що допомагає проаналізувати головні умови встановлення і підтримання психологічного контакту, оволодіння технікою проведення індивідуальної бесіди;
- виступ на педраді – моделювання з наступним аналізом головних психологічних факторів ефективної взаємодії керівника ЗО з педагогічним колективом (добір теоретичного й емпіричного матеріалу, поєднання раціональних та емоційних звернень до аудиторії тощо).

У ході навчання використовували такі форми роботи (таблиця 10).

Таблиця 10.

Форми роботи зі здобувачами

Фронтальна	Групова	Індивідуальна
- Лекція; - педагогічні читання; - оперативна нарада з методичних питань; - захист творчого звіту ЗО; - школа передового досвіду; - науково-практична конференція	- Презентація досвіду роботи; - аналіз програми розвитку/стратегії ЗО; - школа молодого керівника; - семінар/вебінар; - теоретичний та проблемний семінар; - соціально-психологічний тренінг з управління	- Консультація; - екстернат; - стажування та наставництво; - організація самоосвіти (асинхронне виконання завдань самостійної роботи, розроблення персональних проєктів)

Далі пропонуємо визначити ефективність реалізації запропонованого спецкурсу.

Розроблений спецкурс було впроваджено в діяльність ІПОМ ХНПУ імені Г. С. Сковороди впродовж другого семестру 2023 року для здобувачів 2-го (магістерського) рівня вищої освіти зі спеціальності 073 Менеджмент, які навчаються за освітньою програмою «Управління закладом освіти».

Після опанування спецкурсу проведено повторні заміри щодо рівнів розвитку УKM, порівняльні дані подано в таблиці 11 та на рис. 4.

Таблиця 11.

Порівняння рівнів розвитку УKM до і після впровадження спецкурсу

Компоненти УKM	Рівень до спецкурсу	Бажаний рівень	Рівень після спецкурсу	Приріст
Ціннісно-теоретичний	3,1	4,5	4,7	+1,6
Технологічний	2,7	4,0	4,0	+1,3
Особистісно-оцінювальний	3,7	4,7	4,8	+1,1

Як бачимо із таблиці 11, реалізації спецкурсу позитивно вплинула як на розвиток кожного компоненту УKM, так і загалом управлінської культури здобувачів. Спостерігаємо приріст за кожним компонентом, найбільшу позитивну динаміку (+1,6) має ціннісно-теоретичний компонент, що можна пояснити змістом навчального матеріалу, спрямованого на поглиблення теоретичних знань і розвитку ціннісних орієнтацій здобувачів – під час усіх видів занять. На відміну від цього компоненту, інші потребують, на нашу думку, більше часу для отримання позитивних змін, бо вміння, навички формуються в процесі діяльності, потребують суттєво більше часу. Що стосується особистісно-оцінювального компонента, то він має найнижчий приріст +1,1, що можна пояснити найбільшим рівнем розвитку до початку експерименту, з одного боку, а з іншого – необхідністю більше тривалого часу на зміну особистісних характеристик, властивостей та індивідуальних рис. Проте в будь-якому випадку отримані результати перевищують або збігаються із бажаними результатами, що засвідчує високу якість запропонованого спецкурсу.

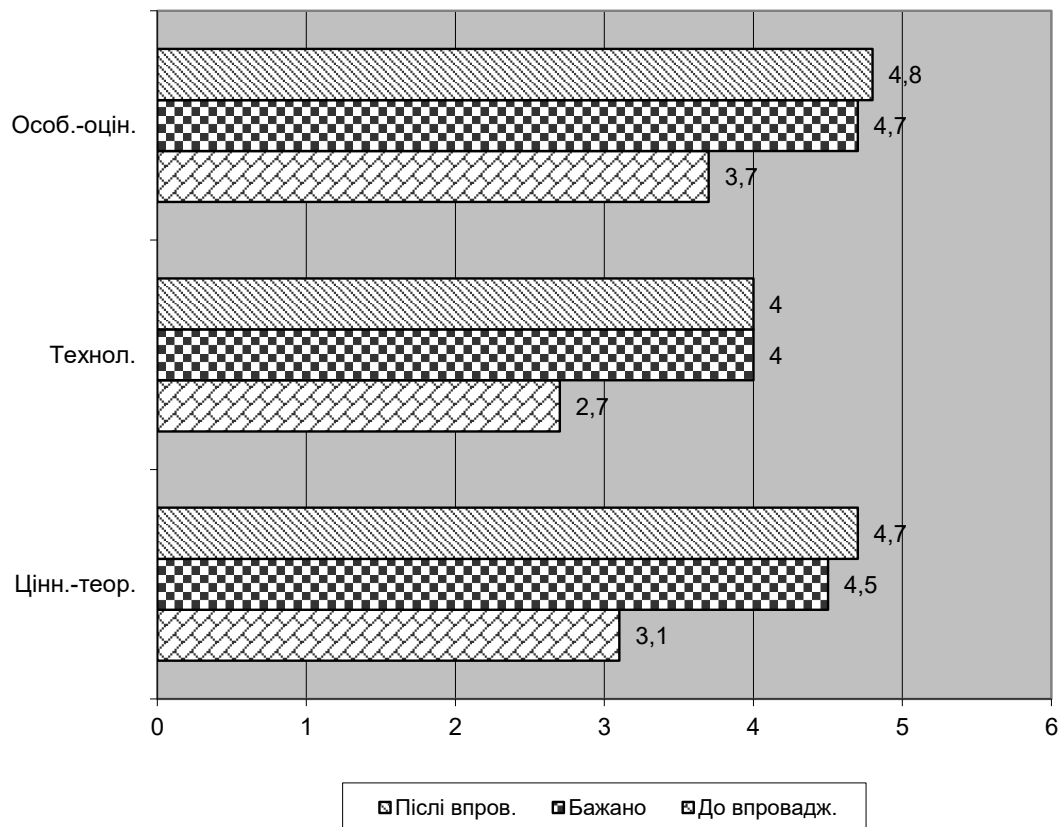


Рис. 4. Порівняння рівнів розвитку UKM до та після впровадження спецкурсу

Так само нами було проведено повторну експертизу управління розвитком UKM за описаною вище факторно-критеріальною моделлю. Порівняльні оцінки представлено в таблиці 12.

Таблиця 12.

Порівняльні оцінки управління розвитком UKM

Фактори	До впровадження	Після впровадження	Приріст, %
Унормованість УД з розвитку UKM	0,17	0,2	+0,03
Сучасний зміст, технології розвитку UKM	0,23	0,27	+0,04
Дотримання акмеологічних умов у процесі розвитку UKM	0,12	0,14	+0,02
Реальний результат розвитку UKM	0,22	0,25	+0,03
К заг	0,74	0,86	+0,12
Рівень управління розвитком UKM	Достатній	Достатній	

Ґрунтуючись на даних таблиці 12, відзначаємо приріст усіх факторів УKM – від 0,02 (дотримання акмеологічних умов) до 0,04 (сучасний зміст і технології). Загальна оцінка управління – 0,86, що співвідноситься з достатнім рівнем УД. Відтак, маємо кількісні позитивні зрушення: приріст якості на +0,12, однак якісно рівень управлінської діяльності не змінився і залишився на достатньому рівні. Ми пояснюємо це тим, що тільки за рахунок упровадження єдиного спецкурсу обсягом 90 годин не можна отримати системні позитивні зміни, потрібно систематично вносити корективи в усі освітні компоненти з фокусуванням на розвиток УKM.

Відтак зроблена нами повторна діагностика підтвердила ефективність запропонованих заходів. Не зважаючи на це, проблема розвитку УKM має бути у фокусі освітнього процесу підготовки майбутніх керівників освітніх організацій.

Отже, проведене нами теоретичне і практичне дослідження розвитку УKM та управління цим процесом дає підстави стверджувати про таке.

З'ясовано, що управлінська культура майбутнього менеджера є комплексною характеристикою особистості, що складається із професійних і загальнокультурних знань, умінь, особистісних якостей, сформованість яких забезпечує готовність до вирішення будь-яких складних управлінських задач.

Структура УKM має три компоненти: ціннісно-теоретичний (цінності УД та знання її засад); технологічний (уміння та здатності діяти професійно); особистісно-оцінювальний (наявність певних індивідуально-психологічних характеристик, що забезпечують успіх УД, здатність адекватно оцінювати результати – особисті та організацій).

Основними засобами підвищення якості управлінської діяльності з розвитку УKM є системне й систематичне вдосконалення ОП та створення оптимальних акмеологічних умов в освітньому процесі ЗВО.

У ході дослідження було визначено чинники, які прямо чи опосередковано, суттєво або незначно, тривало чи епізодично, негативно чи позитивно можуть впливати на розвиток УК майбутніх менеджерів. Здобувачі 2-го рівня вищої

освіти оцінили впливовість запропонованих факторів на їхню управлінську культуру й відмітили значний позитивний вплив таких чинників, як підтримка підлеглих та керівників вищого рівня, а також здобуття спеціальної управлінської освіти. Серед чинників, що заважають студентам розвивати УК, зазначено було відсутність спеціальних знань, запровадження воєнного стану, перманентне оновлення законодавства у сфері освіти.

Виявлено середній та низький рівні розвитку компонентів управлінської культури здобувачів експериментальної групи до початку експерименту, а також достатній рівень управлінської діяльності з розвитку цього феномену (0,74).

З'ясовано достатній рівень управління розвитком УКМ в ІПОМ ХНПУ імені Г. С. Сковороди.

Із метою підвищення рівнів УКМ та якості управління на діагностичній основі з урахуванням стандартів вищої освіти та галузевих стандартів розроблено й упроваджено спецкурс з удосконалення управлінської культури керівника обсягом 3 кредити (90 годин), який було впроваджено в практику роботи базового ЗВО.

Доведено результативність упровадження розробленого спецкурсу. Порівняльні оцінки до і після впровадження спецкурсу підтверджують його позитивний вплив на об'єкти дослідження, а саме: приріст управлінської діяльності склав +0,12; також зафіксовано позитивну динаміку кожного компонента управлінської культури (на основі опитування всіх здобувачів освіти) у межах від +0,02 до +0,04.

Відтак розроблений спецкурс може бути рекомендований до реалізації в практику роботи з майбутніми магістрами з менеджменту, а також із діючими керівниками ЗО, які налаштовані підвищити рівень управлінської культури.

Отже, мету нашого дослідження досягнуто, завдання виконано. Однак проведена робота не вичерпує всіх проблем, перспективу подальших розвідок у цій царині вбачаємо у вивченні досвіду країн Європейського Союзу, Великої Британії, США та інших щодо розвитку управлінської культури керівників та

можливості імплементації цього досвіду в практиці роботи вітчизняних освітніх організацій.

Додатки

Додаток А

Методика «Самоменеджмент: як добре Ви справляєтеся зі своєю роботою»

Шановний колего! Дайте відповіді на запропоновані запитання.

Самооцінка здійснюється таким чином:

0 балів – «майже ніколи»;

1 бал – «іноді»;

2 бали – «часто»;

3 бали – «майже завжди».

Текст опитувальника

1. Я резервую на початку робочого дня час для підготовчої роботи, планування.
2. Я передоручаю все, що може бути передоручено.
3. Я письмово фіксую завдання і цілі із зазначенням термінів їхньої реалізації.
4. Кожен офіційний документ я намагаюся обробляти за один раз і остаточно.
5. Щодня я складаю список поточних справ, упорядкований за пріоритетами. Найважливіші речі я роблю в першу чергу.
6. Свій робочий день я намагаюся по можливості звільнити від сторонніх телефонних переговорів, незапланованих відвідувачів і нарад, що їх скликають зненацька.
7. Своє денне завантаження я намагаюся розподілити відповідно до графіка моєї працездатності.
8. У моєму плані розподілу часу є “вікна”, які дають можливість реагувати на актуальні проблеми.
9. Я намагаюся спрямувати свою активність таким чином, щоб у першу чергу сконцентруватися на “життєво важливих” проблемах.

10. Я вмію говорити «ні», коли на мій час хочуть претендувати інші, а мені необхідно виконати більш важливі справи.

Оброблення й інтерпретація результатів.

0 – 15 балів – ви не плануєте свій час і залежите від зовнішніх обставин. Деякі зі своїх цілей ви досягаєте, якщо складаєте список пріоритетів і дотримуетесь його.

16 – 20 балів – Ви намагаєтеся оволодіти своїм часом, але не завжди досить послідовні, щоб мати успіх.

21 – 25 балів – у вас добрий самоменеджмент.

26 – 30 балів – ви можете бути взірцем для кожного, хто хоче навчитися раціонально витратити свій час. Дозвольте оточуючим Вас людям долучитися до Вашого досвіду.

Якщо ви набрали менше 20 балів, то це не повинно вас бентежити. Просто вам треба докласти свою енергію для усунення слабких місць. Це вже буде першим кроком на шляху до послідовного самоменеджменту.

Додаток Б

Методика «Бар'єри управлінської діяльності»

Мета: виявити здатності керівника до саморозвитку.

Інструкція. Кожне твердження оцініть відповідною кількістю балів:

5 – якщо запропоноване твердження цілком відповідає дійсності; 4 – скоріше відповідає, ніж ні; 3 – і так, і ні; 2 – скоріше відповідає; 1 – не відповідає.

Твердження.

1. Я прагну вивчати себе.
2. Я залишаю час для розвитку, якби я не був/була зайнятий (-а) роботою і домашніми справами.
3. Перешкоди, що виникають, стимулюють мою активність.
4. Я прагну встановлювати зворотний зв'язок, тому що це допомагає мені пізнати й оцінити себе.
5. Я рефлексую над своєю діяльністю, виділяючи на це спеціальний час.

6. Я аналізую свої почуття і досвід.
7. Я багато читаю.
8. Я широко дискутую з приводу питань, що мене цікавлять.
9. Я вірю у свої можливості.
10. Я прагну бути більше відкритим (відкритою).
11. Я усвідомлюю той вплив, що чинять на мене оточуючі люди.
12. Я керую своїм професійним розвитком і одержую позитивні результати.
13. Я одержую задоволення від засвоєння нового.
14. Зростаюча відповідальність не лякає мене.
15. Я позитивно би поставився (поставилася) до свого просування кар'єрними сходами.

Оброблення результатів. Знайдіть загальну суму балів:

75-55 – активний розвиток;

54-36 – відсутня сформована система саморозвитку, орієнтація на розвиток надмірно залежить від умов;

35-15 – зупинений розвиток.

Додаток В

Програми самоосвітньої діяльності керівників закладів загальної середньої освіти (ЗЗСО)

Програма 1 самоосвітньої діяльності керівника ЗЗСО

«Мистецтво управління персоналом»

Цілі:

- усвідомлення своїх сильних і слабких сторін з даного питання; розвиток і практичне застосування навичок, необхідних гарному керівникові;
- вивчення впливу мотиваційних чинників на виконання персоналом професійних обов'язків і допомоги управлінцями у розвитку практичних навичок позитивної мотивації;
- вивчення правильного використання авторитету керівника;

– вивчення техніки самооцінки і саморозвитку, що удосконалюють навички керівника.

Зміст програми

I. Нормативно-правова база управління.

II. Науково-методичний аспект:

- позитивне спілкування, причини невдач;
- управління поведінкою, що дозволяє уникнути крайнощів;
- оцінка дій персоналу і самооцінка дій керівника;
- проведення співбесіди (техніка інтерв'ю, методика контролю, добір питань для інтерв'ю);
- схема ефективного добору персоналу;
- стилі менеджменту, аналіз стилів управління;
- чинники мотивації і демотивації, аналіз мотивації до роботи;
- потреби керівника, аналіз категорій продуктивності;
- адаптація стилю менеджменту до кожного члену колективу;
- критерії ефективності й оцінка діяльності;
- психологічні консультації, правила корекції, бесіди на дисциплінарні теми;
- аналіз стилю прийняття рішень, засоби вироблення ефективних рішень;
- процес внесення змін;
- дії керівника в критичних ситуаціях.

III. Вивчення результативного досвіду колег.

IV. Самоаналіз самоосвіти.

Програма 2 самоосвітньої діяльності керівника ЗЗСО

«Психологія управління»

Зміст програми

1. Мотивація в діяльності керівника.
2. Управління: влада й особистий вплив.

3. Лідерство в організації, стилі управління.
4. Техніка ділової комунікації.
5. Управління персоналом в ЗЗСО.
6. Конфлікти в управлінні і можливості їхнього вирішення.
7. Особиста організація керівника.
8. Самооцінка керівника.

Програма 3 самоосвітньої діяльності керівника ЗЗСО

«Сучасні проблеми освіти»

Зміст програми

1. Сучасний стан сфери освіти в регіоні (соціологічний аспект).
2. Соціальні аспекти управління ЗЗСО.
3. Філософія й освіта.
4. Актуальні психолого-педагогічні проблеми освіти.
5. Гуманізація освіти: традиції і сучасність.
6. Глобальна освіта.
7. Система неперервної екологічної освіти.
8. Проблеми валеологічної освіти.
9. Сучасна концепція виховання.
10. Сучасні підходи до змісту освіти.
11. Соціально-економічні і демографічні проблеми регіону.
12. Мовна культура педагога.
13. Інноваційні освітні технології.
14. Охорона праці і техніка безпеки.

Програма 4 самоосвітньої діяльності керівника ЗЗСО

«Ефективне лідерство та управління»

Мета: удосконалення професійних навичок і підвищення особистої ефективності керівників різноманітних рівнів для підвищення ефективності керівництва структурними підрозділами ЗЗСО.

Зміст програми

I. Нормативно-правова база

II. Науково-методичний аспект

1. Складові авторитету керівника:

- стиль роботи керівника;
- професійно значущі особистісні якості керівника;
- добір і розміщення кадрів;
- єдність матеріального і морального стимулювання;
- переконання і примушення в управлінській діяльності;
- мовлення керівника – інструмент управління і взаємодії;
- контакт, створення та підтримка ділових відносин.

2. Особисте планування (оперативне і перспективне):

- раціональний розподіл часу;
- використання ефективних методик планування.

3. Лідерство й управління персоналом:

- формальне і неформальне лідерство;
- як ефективно вести людей до наміченої мети. Як себе поводити, щоб

людям подобалося, що ними управляють і їх ведуть;

- інформаційно-психологічні засоби впливу та їхнє використання в ефективному управлінні і створенні оптимальних бізнесів-процесів;

- єдиноначалля – делегування прав;
- управління – делегування повноважень;
- таємний або явний опір – профілактика і припинення;

4. Робочий час керівника і робота з підлеглими:

- час і ефективність роботи. Управління часом. Час як ресурс.

Причини дефіциту часу. Безплановість роботи;

- людські цінності й ефективність використання робочого часу.

Визначення найбільш важливих аспектів роботи;

- підвищення власної ефективності;
- управління роботою підлеглих і використання їхнього робочого

часу;

- стосунки «керівник – підлеглий» з позиції управління;
- делегування повноважень. Уміння делегувати відповідальність.

Розподіл обов'язків;

- контроль і перевірка виконання.

Додаток Д

Кваліметрична модель оцінки управлінської культури керівника організації
(розроблено В. Григорашем)

Фактори	Вагомість фактору	Критерії	Вагомість критерію	Ступінь вияву (0; 0,25; 0,5; 0,75; 1)
1. Когнітивний складник	0,18	1.1. Знання теоретичних засад менеджменту (загальні питання)	0,33	
		1.2. Знання особливостей менеджменту організацій відповідно до сфери діяльності керованої організації	0,37	
		1.3. Знання нормативно-правових засад управлінської діяльності	0,3	
2. Операційний складник	0,17	3.1. Володіння сучасними ІКТ	0,26	
		3.2. Володіння сучасними технологіями управлінської діяльності	0,27	
		3.3. Культура прийняття управлінських рішень	0,25	
		3.4. Комунікативна культура (ділові наради, переговори, комунікація)	0,22	
3. Особистісний складник	0,2	4.1. Здатність до ризику	0,18	
		4.2. Креативність	0,21	
		4.3. Створення, підтримання й розвиток особистого іміджу	0,19	
		4.4. Відповідальність, упевненість, життєва енергія	0,2	
		4.5. Стратегічне мислення	0,22	
4. Соціально-психологічний складник	0,25	5.1. Робота з громадськістю, PR, формування позитивної громадської думки щодо діяльності організації	0,22	
		5.2. Представницька функція	0,15	
		5.3. Створення й підтримання позитивного соціально-психологічного клімату	0,27	

5. Рефлексивний складник	0,2	5.4. Сформованість конфліктологічної компетентності	0,15	
		5.5. Розвиток корпоративної культури персоналу	0,21	
		2.1. Адекватність самооцінки	0,33	
		2.2. Здатність до самоаналізу	0,32	
		2.3. Здатність до аналізу діяльності організації та працівників	0,35	

Рівень УККО можна встановити за такою шкалою:

$0 < O_{\text{заг.}} \leq 0,5$ – критичний;

$0,5 < O_{\text{заг.}} \leq 0,65$ – недостатній;

$0,65 < O_{\text{заг.}} \leq 0,7$ – середній;

$0,7 < O_{\text{заг.}} \leq 0,89$ – достатній;

$0,89 < O_{\text{заг.}} \leq 1$ – високий.

Додаток Є

ПРОТОКОЛ

експертизи управління науково-методичною роботою з керівними кадрами
закладів освіти

№ з/п	Напрями експертизи	Зміст питань експертизи	Джерела інформації	Експерт-на оцінка (бали)
1	2	3	4	5
1.	Інформаційне забезпечення управління науково-методичною роботою з керівниками ЗО		Інформаційний банк даних, протоколи нарад, засідань структурних одиниць у системі науково-методичної роботи, бесіди з керівниками закладу, їх заступниками	
1.1		Наявність зовнішньої та внутрішньої інформації щодо організації науково-методичної роботи з керівниками ЗО		
1.2		Рівень систематизації існуючої інформації		
1.3		Ступінь володіння методистами методичного центру УО		

1.4		інформацією щодо забезпечення аспектів організації науково-методичної роботи: • організаційного; • змістовного; • діяльнісного; • управлінського Своєчасність доведення зовнішньої та внутрішньої інформації до: • керівників ЗО; • заступників керівників ЗО; • педагогічних працівників		
1.5		Оптимальність обраних форм доведення інформації до керівних і педагогічних кадрів		
2.	Планування науково-методичної роботи з керівниками ЗО		План роботи методичного центру, плани роботи структурних одиниць у системі науково-методичної роботи в районі	
2.1		Рівень аналітичного та діагностичного забезпечення планування науково-методичної роботи з керівниками ЗО		
2.2		Обумовленість вибору завдань, змісту, методів, організації науково-методичної роботи		
2.3		Оптимальність змісту планування науково-методичної роботи		
2.4		Планування діяльності структурних одиниць у системі науково-методичної роботи		
2.5		Взаємообумовленість та координація планування		

ECONOMY, FINANCE, MANAGEMENT: WORLD PROBLEMS AND DEVELOPMENT
PROSPECTS

		науково-методичної роботи з керівниками ЗО		
3.	Діяльнісний аспект в управлінні науково-методичною роботою		Бесіда з директором методичного центру УО, методистами методичного центру, вивчення планів науково-методичної роботи, матеріалів, представлених структурними підрозділами районного методичного центру	
3.1		Аргументованність вибору єдиної науково-методичної теми на поточний навчальний рік		
3.2		Теоретичне та практичне обґрунтування вибору єдиної науково-методичної теми		
3.3		Актуальність обраної єдиної науково-методичної теми для діяльності керівників ЗО		
3.4		Зв'язок обраної єдиної науково-методичної теми із особистими потребами керівників ЗО		
3.5		Мотивація творчої праці керівників ЗО та їх заступників над обраною науково-методичною темою		
3.6		Наявність усвідомленого алгоритму роботи над єдиною науково-методичною темою		
3.7		Дотримання обраного алгоритму роботи над єдиною науково-методичною темою		
3.8		Узгодження тематики науково-теоретичних і практичних занять із керівниками ЗО з єдиною науково-методичною темою району		
4.	Організація науково-методичної роботи		Бесіда з керівниками ЗО, методистами, завідувачем відділу	

4.1	з керівниками ЗО	Бачення директором методичного центру цілісної системи організації науково-методичної роботи з керівниками ЗО	психологічної і соціальної роботи, матеріали діагностики, анкетування керівників ЗО, планування науково-методичної роботи, інформаційні матеріали контрольно-аналітичної діяльності методичного центру, узагальнені матеріали щодо вивчення й упровадження передового педагогічного досвіду, огляд методичного кабінету	
4.2		Оптимальність обраної моделі організації науково-методичної роботи з керівниками ЗО		
4.3		Наявність чітко визначених організаційних взаємозв'язків у системі науково-методичної роботи в районі		
4.4		Визначення мети й завдань науково-методичної роботи з керівниками ЗО району		
4.5		Діагностико-корекційна основа організації науково-методичної роботи з керівниками ЗО: • проведення діагностики залежності якісного впливу результативності науково-методичної роботи на підвищення якості управлінської діяльності керівників ЗПО; • вивчення потреб керівників у підвищенні рівня їх науково-теоретичної та психологічної підготовки; • коригування організації науково-методичної роботи на основі діагностики отриманих результатів		
4.6		Забезпечення цілеспрямованого науково-методичного		

4.7	навчання керівної ланки		
4.8	Здійснення диференційованого підходу до вибору форм і змісту навчання керівників ЗО у системі їх науково-методичної підготовки		
4.9	Використання індивідуальних, групових, колективних, масових форм науково-теоретичного, педагогічного та психологічного навчання керівників ЗО		
4.10	Організація роботи з молодими керівниками		
4.11	Організація вивчення досягнень педагогічної науки та передового педагогічного досвіду управління ЗО		
4.12	Використання нестандартних форм організації навчання керівників ЗО: • проблемно-діяльнісні ігри; • тренінги; • колоквіуми; • семінари-практикуми; • «круглі столи»		
4.13	Творча співпраця з науковцями щодо підвищення науково-теоретичного рівня керівників ЗО		
4.14	Проведення конкурсів-захистів науково-дослідницьких робіт		
	Створення творчих груп керівників у науково-		

4.15	експериментальній роботі		
4.16	Стимулювання керівників до самовдосконалення, активізація їх творчої ініціативи		
4.17	Забезпечення єдності освіти й самоосвіти керівників		
4.18	Реалізація творчого потенціалу керівників, які мають педагогічні звання		
4.19	Координація науково- методичної роботи з керівниками ЗО на основі вивчення й аналізу результатів діяльності закладів освіти		
4.20	Вплив змісту діяльності структурних одиниць науково-методичної роботи в методичному центрі на результативність роботи керівника та закладу освіти		
4.21	Використання можливостей методичного кабінету району в організації науково-методичної роботи з керівниками ЗО		
4.22	Підведення підсумків роботи над єдиною науково-методичною темою		
	Виведення результатів роботи над єдиною науково-методичною темою на адміністративний і педагогічний рівні управління		

5.	Психологічна підтримка науково-методичної роботи		Соціально-психологічні дослідження, матеріали діагностики взаємин у педагогічних колективах закладів освіти, готовності керівників до роботи над єдиною науково-методичною темою, анкетування учасників освітнього процесу, матеріали, протоколи нарад, засідань, педрад, структурних одиниць у системі науково-методичної роботи, бесіда з працівниками апарату управління району, керівниками ЗО, зав. відділом психологічної та соціальної роботи	
5.1		Вивчення суб'єктивних та об'єктивних факторів, що впливають на встановлення взаємин у педагогічних колективах ЗО		
5.2		Проведення (у разі необхідності) психокорекції взаємин у педагогічному колективі		
5.3		Вивчення психологічної готовності керівників ЗО до роботи над єдиною науково-методичною темою		
5.4		Формування позитивної мотивації участі керівників ЗО у всіх заходах науково-методичної роботи		
6	Результативність науково-методичної роботи		Бесіда з представниками апарату управління, керівниками структурних підрозділів УО, керівниками ЗО, інформаційні, діагностичні, узагальнювальні матеріали, представлені керівництвом методичного центру	6
6.1		Апробація й упровадження в управлінську діяльність інноваційних технологій		6.1
6.2		Наявність науково та практично обґрунтованої системи організації науково-методичної роботи з керівниками ЗО		6.2
6.3		Бачення керівниками перспектив професійного самовдосконалення		6.3
6.4		Підвищення рівня управлінської майстерності керівників ЗО		6.4

6.5		Висока результативність управлінської діяльності		6.5
-----	--	---	--	-----

Висновки й рекомендації: _____

Додаток 3

Цільовий проєкт з удосконалення управлінської культури керівників освітніх організацій району (громади)

Бажаний результат: створення в районі (громаді) системи роботи з керівниками освітніх організацій щодо розвитку їхньої управлінської культури, модернізація структури роботи з керівниками, підвищення рівня управління науково-методичною роботою керівників із урахуванням проблеми управлінської культури.

Термін реалізації проєкту: 1 рік 8 місяців.

Етапи реалізації проєкту:

I етап — інформаційно-аналітичний (4 місяці)

Цілі етапу:

- 1) визначення змісту та цільового призначення всієї системи науково-методичної роботи з керівниками закладів освіти в районі (громаді);
- 2) формування усвідомленого ставлення керівників до розвитку управлінської культури;
- 3) проєктування напрямів і шляхів розвитку управлінської культури як окремого керівника, так і загалом керівного складу району (громади).

Структурні підрозділи: Центр професійного розвитку педагогічних працівників (визначення стратегічних напрямів діяльності, координація діяльності, залучення зовнішніх ресурсів); методичне об'єднання керівників закладів загальної середньої освіти, методичне об'єднання керівників закладів дошкільної освіти.

Основні заходи

<i>№</i>	<i>Заходи</i>	<i>Форма роботи</i>	<i>Відповідальний</i>
1.	Взаємозалежність між якістю результатів управлінської діяльності й результативністю роботи закладів освіти (ЗО)	Адміністративна нарада	Керівник методичного центру управління освіти (МЦ УО)
2.	Оцінювання експертною радою й самооцінювання керівниками ЗО рівня УК	Індивідуальна робота керівників, створення банку даних	Методисти МЦ, зав. відділом психологічної та соціальної роботи
3.	Експертна оцінка управління науково-методичною роботою з керівниками ЗО – спрямованість на розвиток управлінської культури керівника організації (УККО)	Аналітична робота	Керівник експертної групи
4.	Оцінювання членами творчої групи з проведення експерименту рівня управлінської діяльності та її результативності: рівня готовності до саморозвитку, практичної діяльності, розвитку умінь, навичок, здібностей, творчого потенціалу, моральності, управлінської культури	Аналітична діяльність, анкетування, оброблення й узагальнення матеріалів дослідження	Керівник експертної групи, зав. відділом психологічної та соціальної роботи
5.	Проведення анкетування (вибіркового) вихованців ЗО та їхніх батьків щодо задоволеності організацією життєдіяльності в закладах освіти	Анкетування	Керівники ЗО, голови батьківських рад, психологи
6.	Аналіз умов для розвитку УККО: вивчення кадрових, навчально-методичних, матеріально-технічних, морально-психологічних, санітарно-гігієнічних можливостей району	Експертна оцінка, аналітична діяльність	Керівник координаційної ради, керівник експертної ради
7.	Аналіз фондів бібліотек ЗО району (громади), ознайомлення з фондом міських (районних) бібліотек, бібліотек ЗВО, у т ч. репозитаріїв	Робота в бібліотеках, складання картотек	Бібліотекар, методист методцентру
8.	Ознайомлення зі змістом роботи міського, районного центрів практичної психології, вивчення кадрових можливостей установ освіти щодо впровадження цільового проєкту	Робота в центрах	Зав. відділом психологічної та соціальної роботи, керівники ЗО
9.	Аналіз інформації про заклади освіти району (громади), які працюють над проблемою розвитку УККО	Аналітична діяльність	Методисти методцентру
10.	Занесення отриманої інформації до інформаційно-ресурсного банку даних	Індивідуальна робота	Методисти методцентру

11.	Планування тематики занять для керівників, розроблення програм тренінгів з урахуванням різних категорій педагогічних працівників	Робота творчих груп, школа молодого керівника	Зав. відділом психологічної та соціальної роботи, методисти
12.	Обговорення результатів досліджень. Визначення завдань і напрямів реалізації проєкту з підвищення рівня УККО	Адміністративна нарада	Керівник МЦ УО

II етап — науково-методичний (6 місяців)

Цілі етапу:

- 1) залучення кожного керівника ЗО до творчо-пошукової, науково-дослідницької діяльності;
- 2) створення умов для розроблення індивідуальних освітніх траєкторій, акмеограм;
- 3) розвиток комунікативної компетентності керівників;
- 4) формування культури міжособистісного спілкування на засадах толерантності, взаємоповаги, взаєморозуміння.

Структурні підрозділи: відділ психологічної та соціальної роботи Центру професійного розвитку, кафедри педагогічних вишів, творчі групи керівників.

Основні заходи

<i>№</i>	<i>Заходи</i>	<i>Форма роботи</i>	<i>Відповідальний</i>
1.	Аналіз стану проблеми в психолого-педагогічній літературі. Робота керівників із різними джерелами інформації. Обговорення змісту інформації	Індивідуальна робота, теоретичний семінар	Керівник семінару
2.	Сутність управлінської культури, її структура	Теоретичний семінар	Методист
3.	Соціальні та індивідуальні передумови розвитку творчої особистості	Науково-практичний семінар	Методист
4.	Ознайомлення із психолого-педагогічними методами дослідження своєї діяльності й особистості	Семінар-практикум	Зав. відділом психологічної та соціальної роботи, методисти
5.	Технологія створення індивідуальних ситуативних і перспективних програм самовдосконалення	Семінар-практикум	Зав. відділом психологічної та соціальної роботи
6.	Технологія саморозвитку керівника закладу освіти	Семінар-практикум	Методист

7.	Система науково-дослідницької роботи керівника	Засідання МО керівників ЗО	Голова метод. об'єднання керівників ЗО
8.	Розроблення конкурсу педагогічної майстерності «Керівник року»	Обговорення, групова робота	Керівник творчої групи
9.	Професійне спілкування	Проблемна лекція	Методист
10.	Сутність і специфіка управлінської творчості	Лекція-роздум	Методист
11.	Вікові кризи професійного становлення професіонала й засоби їх продуктивного розв'язання	Лекція	Методист
12.	Педагогічна діагностика професійно-особистісного розвитку керівника освітньої організації	Психологічний практикум	Психолог
13.	Класифікації педагогічних здібностей і технології їх розвитку	Науково-практичний семінар	Методист
14.	Комунікативна культура керівника	Лекція	Методист
15.	Технології педагогічної взаємодії. Стили керівництва	Семінар-практикум	Методист
16.	Основні принципи організації самоосвіти	Науково-теоретичний семінар	Методист
17.	Акмеологічні технології розвитку УККО	Науково-теоретичний семінар	Методист
18.	Визначення необхідності й можливостей підвищення кваліфікації керівників ЗО	Засідання МО керівників ЗО	Голова МО
19.	Анкетування учасників освітнього процесу з метою визначення типу освітнього середовища ЗО	Анкетування, узагальнення результатів	Заступники керівників
20.	Підведення підсумків реалізації II етапу цільового проєкту, контроль і корекція результатів	Адміністративна нарада	Керівник МЦ УО

III етап — практичний (7 місяців)

Цілі етапу:

- 1) посилення мотивації розвитку УККО;
- 2) формування аутопедагогічної компетентності керівників закладів освіти;
- 3) підвищення аутопедагогічної вправності керівників освітніх організацій;
- 4) розвиток аутопедагогічної креативності керівних кадрів освіти району (громади).

Структурні підрозділи: індивідуальні творчі лабораторії керівників, майстер-класи, консультаційні пункти.

Основні заходи

<i>№</i>	<i>Заходи</i>	<i>Форма роботи</i>	<i>Відповідальний</i>
1.	Етична культура керівника	Дискусія	Керівник МЦ УО
2.	Організація маркетингової діяльності в ЗО	Теоретичний семінар	Методист
3.	Що таке толерантність?	Круглий стіл	Методист
4.	Проведення індивідуальних консультацій для керівників із питань фінансово-економічної діяльності	Індивідуальні консультації	Директор, методисти МЦ УО
5.	Профілактика емоційного вигорання педагогів	Психологічний практикум	Психолог
6.	Заняття «Креативність» (розвиток інтелектуальної гнучкості керівника шляхом створення творчого середовища, активізація процесу самопізнання)	Психологічний практикум	Психолог
7.	Побудова керівниками акмеограм	Індивідуальна робота	Психолог, вчені-акмеологи
8.	Що треба знати про стрес і його попередження	Проблемна лекція	Психолог
9.	Апробація індивідуальних творчих проєктів «Розвиток особистості»	Індивідуальна та групова робота	Керівники творчих груп
10.	Майстер-класи керівників (відповідно до тем їх самоосвітньої діяльності)	Відкриті заходи	Методист
11.	Суть і структура аутопедагогічної компетентності керівника ЗО	Лекція	Методист
12.	Організація виставки «Світ індивідуальних захоплень педагогів» (у т. ч. віртуально)	Груповою робота, індивідуальна робота	Методист
13.	Технології продуктивного розв'язування конфліктів	Семінар-практикум	Психолог
14.	Презентації творчих лабораторій	Відкриті заходи	Керівники творчих лабораторій
15.	Конкурс педагогічної майстерності «Керівник року»	Конкурс	Керівник МЦ УО
16.	Самоосвітня діяльність керівників: здобутки й корекція результатів	Засідання МО керівників ЗО	Голова МО
17.	Принципи контрольно-аналітичної діяльності керівника ЗО	Практикум	Методист
18.	Динаміка особистісного та професійного розвитку керівників у процесі застосування спеціальних технологій навчання й виховання	Адміністративна нарада	Керівник МЦ УО

IV етап — узагальнювальний (3 місяці)

Цілі етапу: проведення діагностико-аналітичних вимірювань щодо визначення ступеня досягнення прогнозованої мети, бажаного результату діяльності.

Структурні підрозділи: діагностико-аналітична група.

Основні заходи

<i>№</i>	<i>Заходи</i>	<i>Форма роботи</i>	<i>Відповідальний</i>
1.	Систематизація діагностичних матеріалів	Створення картотек	Зав. відділом психологічної та соціальної роботи
2.	Вивчення рівня практичної діяльності керівників ЗО	Анкетування, спостереження	Керівник ДАЦ
3.	Вивчення рівня прагнення керівників до саморозвитку	Анкетування	Психологи
4.	Аналіз стану управління розвитком УККО	Експертна оцінка	Керівник експертної групи
6.	Діагностика психологічного клімату в педагогічних колективах ЗО	Анкетування	Психологи ЗО
8.	Діагностика сформованості аутопедагогічної компетентності керівників ЗО	Експертна оцінка, самооцінка	Психологи ЗО
9.	Діагностика розвитку аутопедагогічної креативності керівників ЗО	Експертна оцінка, самооцінка	Психологи ЗО
10.	Удосконалення організації науково-методичної роботи з керівниками ЗО з питань розвитку УК	Адміністративна нарада	Керівник МЦ УО
11.	Результативність упровадження цільового проєкту з удосконалення управління розвитком УККО	Колегія УО	Начальник УО