

*Рачківська Д., магістрантка
кафедри управління та освітніх технологій,
спеціальність «Менеджмент»,
ОПП «Управління закладом освіти»,
Гречаник Н. І., докт. пед. наук,
професор кафедри управління
та освітніх технологій
НУБіП України,
(м. Київ, Україна)*

РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ ВИКЛИКІВ

За сучасних умов триваючої війни в Україні, яка призводить до внутрішньої та зовнішньої міграції, порушення усталеного освітнього процесу, необхідність в сильних лідерах освітнього процесу лише зростає, адже освітній системі, учням та їх батькам потрібні такі лідери, які здатні бути опорою за таких складних умов. Управлінська культура керівника закладу загальної середньої освіти виступає в цьому випадку ще й своєрідним механізмом адаптації сучасної системи освіти до викликів сьогодення та гарантією ефективної післявоєнної відбудови та розвитку системи освіти в майбутньому.

Слід відзначити й те, що сучасна наука недостатньо висвітлює механізми формування та розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти в контексті нових викликів, що створює наукову прогалину, яку варто заповнити шляхом глибокого теоретичного аналізу проблематики розвитку управлінської культури закладу загальної середньої освіти за сучасних умов та пошуку ефективних шляхів її вдосконалення.

Актуальність проблеми розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти зумовлюється низкою взаємопов'язаних суперечностей, що охоплюють соціально-освітню, науково-теоретичну та практико-організаційну площини.

Передусім виявляються *соціально-освітні суперечності*, які відображають розрив між суспільним запитом на інноваційно мислячих,

культурно зрілих і соціально відповідальних керівників шкіл та реальним рівнем сформованості їхньої управлінської культури. В умовах трансформації освіти особливо виразною є невідповідність між потребою у лідерах нової генерації, здатних реалізовувати принципи демократичного врядування, партнерства й відкритості, та інерційністю управлінських практик, що досі зберігають риси адміністративно-командної системи. До цього додається напруження між глобальними викликами сучасності – війною, цифровізацією, динамічними соціальними змінами – і недостатньою готовністю керівників адаптувати управлінську культуру до нових ціннісних орієнтирів сталого розвитку, гуманізму й безпеки освітнього середовища.

У науково-теоретичній площині спостерігаються суперечності між багатовимірністю поняття «управлінська культура», що інтегрує етичний, когнітивний, комунікативний, технологічний і рефлексивний складники, та відсутністю цілісного методологічного підходу до його визначення і системного дослідження в сучасній педагогічній науці. Попри визнання управлінської культури провідним чинником ефективності управління освітою, вона досліджується переважно фрагментарно – в контексті управлінської діяльності, лідерства чи професійної компетентності керівника. Натомість залишається недостатньо обґрунтованим цілісний науковий підхід до розвитку управлінської культури як інтегративного феномена професійного становлення управлінця освіти.

Практико-організаційні суперечності зумовлені потребою у створенні дієвих механізмів розвитку управлінської культури керівників закладів загальної середньої освіти в системі професійної підготовки, підвищення кваліфікації та післядипломної освіти. Водночас наявні програми переважно зорієнтовані на адміністративно-функціональний аспект управління, що звужує можливості формування ціннісно-гуманістичного, етико-комунікативного та культуроцентричного виміру управлінської діяльності. Крім того, стрімкі процеси цифровізації освіти актуалізують потребу в розвитку цифрової та рефлексивної культури керівника, без якої неможливо

забезпечити ефективне впровадження інноваційних управлінських технологій і підтримку культури якості у школі.

Відтак, сукупність окреслених суперечностей визначає необхідність наукового осмислення проблеми розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти як інтегрованого процесу, що поєднує ціннісні, когнітивні, діяльнісні та рефлексивні компоненти професійного становлення управлінця нової генерації.

Проблема розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти належить до ключових напрямів сучасних українських досліджень у галузі педагогіки, менеджменту освіти та психології професійного розвитку особистості. Вона осмислюється як багатовимірний феномен, що інтегрує управлінську компетентність, етичну зрілість, комунікативну культуру, здатність до саморефлексії та інноваційного мислення.

У межах *організаційно-управлінського* напрямку, який активно розвивають В.Кремень, Л.Даниленко, Г.Єльнікова, В.Олійник та ін., управлінська культура трактується як системоутворювальний чинник ефективного функціонування закладу освіти. Ці науковці підкреслюють, що саме культура управління визначає стратегічний вектор розвитку школи, її здатність до саморозвитку, дотримання принципів демократичного врядування та партнерської взаємодії. Управлінська культура, на їхню думку, є не лише характеристикою особистісного рівня керівника, а й показником організаційної зрілості всієї освітньої установи, її інституційної спроможності до змін. Такий підхід відображає перехід від адміністративно-командної до гуманістично-партнерської моделі управління освітою, у якій керівник виступає не контролером, а стратегом, модератором і фасилітатором розвитку колективу.

Культурологічний підхід, який послідовно обґрунтовують Н.Гречаник, Л.Хоружа, О.Бондарчук, О.Отич та ін., акцентує на гуманітарній і духовно-ціннісній сутності управлінської культури. У межах цього напрямку культура управління розглядається як вираження загальнолюдських і професійних

цінностей керівника, його здатності забезпечити культуроцентричний розвиток школи, формувати морально-психологічний клімат, що сприяє самореалізації педагогів та учнів. Управлінська культура у цьому розумінні – це не лише сукупність управлінських технологій, а передусім духовно-моральний стрижень особистості, що визначає стиль взаємин, педагогічну етику, довіру й атмосферу співтворчості в колективі. Саме такий культуроцентричний вимір стає умовою перетворення школи на спільноту культури, а не лише на організацію з виконання освітніх послуг.

Компетентнісний підхід, репрезентований працями І.Зязюна, О.Василенко, О.Ігнатович, Н.Муранової та ін., розглядає управлінську культуру як інтегративну професійну характеристику, що охоплює знання, уміння, цінності, способи мислення й поведінкові моделі керівника. У межах цього підходу розвиток управлінської культури пов'язується з формуванням управлінської, комунікативної, етичної, інформаційно-цифрової, лідерської та інноваційної компетентностей. Науковці підкреслюють, що сучасний керівник має не лише володіти управлінськими технологіями, а й бути здатним до рефлексії, критичного мислення, командної взаємодії та навчання впродовж життя. Отже, управлінська культура постає як динамічна система, що розвивається впродовж професійної кар'єри й потребує цілеспрямованої підтримки через програми підвищення кваліфікації, менторство та професійні спільноти.

З позицій *психолого-педагогічного напрямку*, який розробляють О.Ковальчук, С.Гончаренко, О.Пометун, Т.Сорочан, О.Мармаза та ін., увага зосереджується на розвитку рефлексивного мислення, емоційного інтелекту, мотиваційно-ціннісних орієнтацій і здатності керівника до конструктивного спілкування. Учені наголошують, що управлінська культура формується внаслідок свідомої саморегуляції професійної поведінки, уміння налагоджувати ефективні комунікації, підтримувати психологічну безпеку колективу та вирішувати конфлікти в гуманістичний спосіб. Важливим компонентом цього напрямку є розвиток етичної культури управлінця, що

проявляється у дотриманні принципів академічної доброчесності, толерантності та справедливості.

Окремий вектор сучасних досліджень становить *лідерський і інноваційний підхід*, представлений працями О.Аніщенко, О.Дубасенюк, Л.Калініної, Н.Коломінського та ін. Науковці вбачають у розвитку управлінської культури основу формування лідерського потенціалу керівника, його готовності до ініціювання змін, стратегічного бачення розвитку школи, використання цифрових технологій та відкритих форм управління. Вони розглядають управлінську культуру як чинник організаційного розвитку, що поєднує інноваційність, партнерство, відповідальність і громадянську свідомість керівника.

Таким чином, сучасні українські дослідники розкривають проблему розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти у міждисциплінарному полі — на стику педагогіки, менеджменту, психології та культурології. Їхні наукові підходи засвідчують еволюцію розуміння цього феномена від інструментально-технологічного до ціннісно-гуманістичного, від індивідуальної характеристики особистості до системної ознаки організації, що визначає якість управління освітою та рівень її цивілізаційної зрілості.

Список використаних джерел:

1. Аніщенко О. В. Управлінська культура керівника закладу освіти як чинник розвитку освітнього середовища. *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школі*. 2020. Вип. 70(3). С. 25–30.

2. Барилко Н. А. Розвиток управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти: шляхи формування. *Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії сталого розвитку освіти в Україні*. Київ: ПТЗО, 2023. С. 145–157.

3. Бондарчук О. І. Психологічні засади розвитку професійної культури керівників освітніх організацій. *Освіта дорослих: теорія, досвід, перспективи*. 2022. Вип. 2(20). С. 63–72.

4.

**Національний університет біоресурсів і
природокористування України
Гуманітарно-педагогічний факультет
Кафедра управління та освітніх технологій**



МАТЕРІАЛИ

**МІЖНАРОДНОЇ НАУКОВО-ПРАКТИЧНОЇ КОНФЕРЕНЦІЇ
«Сталий розвиток суспільства в цифрову епоху: інновації, технології,
провідництво та менеджмент в освіті»
«Sustainable Growth of Society in the Digital Era: Innovation, Technology,
Guidance and Management of Education»**

**Національний університет біоресурсів і природокористування України,
кафедра управління та освітніх технологій
AKG Global Support Services (OPC) Private Limited – Індія,
Університет Патил Відьяпіт – Індія,
Навчально-реабілітаційний заклад вищої освіти «Кам'янець-Подільський
державний інститут»,
Херсонським навчально-науковим інститутом Національного
університету кораблебудування імені адмірала Макарова,
Поліський національний університет,
кафедра комп'ютерних технологій та системного моделювання**

1 жовтня 2025 р.

Київ 2025 р.

Рекомендовано до друку та поширення через мережу Internet рішенням Вченої ради гуманітарно-педагогічного факультету НУБіП України (протокол № 3 від 17.10.2025 р.)

Сталий розвиток суспільства в цифрову епоху: інновації, технології, провідництво та менеджмент в освіті / Матеріали міжнародної дистанційної науково-практичної конференції, м. Київ, 1 жовтня 2025 р. Київ : НУБіП України. 2025. 192 с.

Збірник наукових праць укладено за матеріалами Міжнародної дистанційної наукової конференції «**Сталий розвиток суспільства в цифрову епоху: інновації, технології, провідництво та менеджмент в освіті**», яка відбулась 1 жовтня 2025 року в Національному університеті біоресурсів і природокористування України. В матеріалах збірника висвітлюються сучасні тенденції подальшого розвитку освіти в Україні й світі в епоху цифровізації, розв'язання нагальних проблем у соціокультурній та соціально-гуманітарній сферах шляхом синергетичної інтеграції інновацій, управління та технологій, освітнього менеджменту та провідництва.

Тези подано в авторській редакції. Автори тез відповідають за достовірність викладеного матеріалу, за правильність цитування джерел, посилання на них та інші відомості. Передруковувати опубліковані в збірнику наукових праць матеріали дозволяється тільки за згодою авторів.

Редакційна колегія:

Савицька І.М., канд. філос. наук, доц. декан факультету (голова);

Кубіцький С. О., канд пед. наук, проф. завідувач кафедри управління та освітніх технологій;

Гречаник Н. І., д-р пед. наук, проф.

Шумілова І. Ф., д-р пед. наук, доц.;

Базелюк В.Г., канд. пед. наук, доц.

Відповідальна за випуск – Гречаник Н.І., д-р пед. наук, проф.

ISBN 973-966-8063-79-4