

НУБІП України

НУБІП України

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА  
10.02 – МКР. 36 «3» 2023.01.27. 001 ПЗ

БЕЗКЛУБНИЙ ОЛЕКСАНДР СЕРГІЙОВИЧ  
2023 р.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ БІОРЕСУРСІВ І  
ПРИРОДОКОРИСТУВАННЯ УКРАЇНИ

Гуманітарно-педагогічний факультет

УДК 005.5:37.014.62

ПОГОДЖЕНО

Декан

гуманітарно-педагогічного факультету

ДОПУСКАЄТЬСЯ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри управління та

освітніх технологій

Ірина САВИЦЬКА

(підпис)

«    » 2023 р.

Сергій КУБЦЬКИЙ

(підпис)

«    » 2023 р.

МАГІСТЕРСЬКА КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на тему: «Розвиток управлінської культури керівника закладу загальної  
середньої освіти»

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління навчальним закладом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Гарант освітньої програми

докт. пед. н., доцент

Ірина ШУМІЛОВА

(підпис)

Керівник магістерської кваліфікаційної роботи

докт. філософії

к. пед. н., доцент

Сергій МИХНЮК,

Василь БАЗЕЛЮК

(підпис)

Виконав

Олександр БЕЗКЛУБИЙ

(підпис)

Київ 2023

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри управління та  
освітніх технологій

к. пед. н., професор

Сергій КУБЦЬКИЙ

2023 р.

### ЗАВДАННЯ

ДО ВИКОНАННЯ МАГІСТЕРСЬКОЇ КВАЛІФІКАЦІЙНОЇ РОБОТИ СТУДЕНТУ

Безклубого Олександра Сергійовича

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітня програма «Управління навчальним закладом»

Орієнтація освітньої програми освітньо-професійна

Тема магістерської кваліфікаційної роботи: «**Розвиток управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти**».

затверджена наказом ректора НУБіП України від 27.01.2022 р. № 36 «С»

Термін подання завершеної роботи на кафедру 2023. листопада, 01  
(рік, місяць, число)

Вихідні дані до магістерської кваліфікаційної роботи: 1) нормативно-правові акти України; 2) вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела; 3) статистична звітність Державної служби статистики України; 4) матеріали Міністерства освіти і науки України.

Перелік питань, що підлягають дослідженню:

1. проаналізувати теоретичні засади управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти як наукової проблеми;
2. обґрунтувати сутнісно-змістову характеристику управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти;
3. здійснити аналіз діяльності СШ № 127 Дарницького району м. Києва;
4. визначити напрямки ефективного розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти;
5. підготувати рекомендації щодо підвищення рівня розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти.

Дата видання завдання «20» жовтня 2022 р.

Керівники магістерської кваліфікаційної роботи

Сергій МИХНЮК

Василь БАЗЕЛЮК

( підпис )

Завдання прийняв до виконання

Олександр БЕЗКЛУБНИЙ

( підпис )

## РЕФЕРАТ

# магістерської кваліфікаційної роботи «Розвиток управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти»

здобувача другого (магістерського) рівня вищої освіти

гуманітарно-педагогічного факультету  
спеціальності 073 «Менеджмент»  
освітньо-професійної програми «Управління навчальним закладом»

Національного університету біоресурсів і природокористування України

Безклубого Олександра Сергійовича

Магістерська кваліфікаційна робота складається із вступу, трьох розділів, висновків та списку використаних джерел. Зміст магістерської кваліфікаційної роботи викладено на 115 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 2 таблиці і 8 рисунків. Список використаних джерел включає 82 найменувань.

У першому розділі магістерської кваліфікаційної роботи висвітлено теоретичні засади формування та розвитку управлінської культури, сутність і зміст проблеми дослідження. Розглянуто основні поняття з теми дослідження. Розкрито методи формування та розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти, спрямовану на забезпечення ефективної діяльності Достаннього.

Другий розділ присвячено аналізу діяльності та стану управлінської культури керівника СШ № 127 м. Києва Дарницького району, було виявлено, що керівник закладу освіти у своїй діяльності керується Конституцією і законами України і в межах повноважень, визначених Положенням про департамент, забезпечує виконання Законів України, постанов Верховної Ради України, указів і розпоряджень Президента України, постанов і розпоряджень Кабінету Міністрів України, наказів Мінфіну України та інших центральних органів державної виконавчої влади. Проведено аналіз процесів розвитку управлінської культури керівника зазначеної освітньої установи.

У третьому розділі окреслено напрями підвищення управлінської культури

керівника закладу загальної середньої освіти та схарактеризовано шляхи і методи ефективного розвитку досліджуваної властивості. Розроблено методичні рекомендації щодо підвищення рівнів управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти. Результати дослідження систематизовано, узагальнено та зроблено висновки, які висвітлено в розділі.

**Ключові слова:** культура, управлінська культура, керівник, керівник закладу загальної середньої освіти, управлінська культура керівника закладу загальної середньої освіти, формування, розвиток, заклад загальної середньої освіти.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

**ВСТУП**

**РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.**

НУБІП України

1.1. Управлінська культура керівника закладу загальної середньої освіти як наукова проблема.....

1.2. Розвиток управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти: сутнісно-змістова характеристика.....

## **РОЗДІЛ II. АНАЛІЗ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ СШ № 127 М. КИЄВА.....**

2.1. Аналіз освітньої діяльності СШ № 127 Дарницького району м. Києва ...

2.2. Особливості розвитку управлінської культури керівника та її вплив на освітню діяльність закладу освіти СШ № 127 Дарницького району м. Києва...

Висновки до розділу 2.....

## **РОЗДІЛ III. НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.**

3.1. Шляхи і засоби розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти.....

3.2. Рекомендації щодо вдосконалення управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти.....

Висновки до розділу 3.....

**ВИСНОВКИ.....**

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....**

**ВСТУП**

В умовах системних соціально-економічних і соціокультурних викликів і обумовлення ідеї розвитку українського суспільства, передусім, зростають вимоги до особистості управління нового типу. Звідси, місія і роль освітянина-управлінця фокусується на тому, що керівник закладу освіти відіграє величезну роль в ефективності колективу, його дієвості у відповіді на перманентні «зовнішні виклики».

Осмислення поняття «управлінська культура» характеризує такий вид діяльності передусім як комплексну якісну характеристику взаємовідносин суб'єкта і об'єкта управління, тобто влади і суспільства в глобальному розумінні і, водночас, як системну, узагальнену характеристику управлінської діяльності, що відразу акцентуалізує високий ступінь особливих вимог, які висувуються до особистості працівників апарату управління в освітній сфері.

Вищезазначене зумовлює інтенсифікацію трансформації управлінських процесів у площину суб'єкт-суб'єктної взаємодії керівника закладу загальної середньої освіти з усіма комунікантами. Цілком закономірно, що теоретичне осмислення таких позицій пов'язується з управлінською культурою керівників всіх рівнів, що формується і розвивається в межах, визначених чинним законодавством і суспільством в системі правових та морально-етичних норм. Тут виокремлюються два рівні дослідження управлінської культури: рівень культури організацій, де культура виступає як об'єкт, та культура організації систем, де культура виступає як процес.

Управління є тією рушійною силою, яка націлена на активізацію людини через створення оптимальних умов для прояву та розвитку її творчого потенціалу. Тому керівнику закладу освіти слід орієнтуватися в різноманітності сучасних управлінських ідей, вивчати й успішно застосовувати досягнення науки та перспективного педагогічного досвіду, організовувати творчу діяльність. У зв'язку з цим питання управлінської культури є актуальними, оскільки шкільна практика свідчить про недостатню підготовленість керівників шкіл до професійної управлінської діяльності, про відсутність у багатьох із них необхідної культури управління.

Також нині надзвичайно важливою є управлінська культура у процесі забезпечення належного морально-психологічного клімату, який створюється в тому чи іншому робочому колективі.

Отже, зростання ролі культурного чинника в освітній управлінській сфері – це одна з найважливіших вимог сучасного соціума, а управлінська культура є своєрідним індикатором, котрий виявляє ступінь цивілізованості відносно як у суспільстві загалом, так у певній спільноті зокрема. Стан її сформованості важливий для діагнозу соціокультурного сегмента самого суспільства, оскільки прогрес людства бачиться в посиленні ролі культури в детермінації людської життєдіяльності.

Особливості формування й розвитку корпоративної культури, а також її можливостей в управлінні репрезентовані в наукових працях Л. Асадчих, М. Ахмедової, Л. Белової, А. Беляєва, О. Бетіної, Є. Власової, Р. Гедегер, М. Іонцевої, Н. Калужнова, Е. Капітонова, Т. Койчевої, В. Кубко, А. Петросян, А. П'ятицької, Є. Разумової, А. Селютина, Т. Сидорової, А. Ханевич та ін.

У сучасних вітчизняних наукових розвідках щодо проблеми управлінської культури представлено результати А. Галлямова, А. Лазарева, О. Ходоренко та ін. Аналіз низки досліджень і публікацій в межах означеної проблеми показав, що її розробленість прослідковується через: теорію управління освітою, аналіз особистісних характеристик і діяльності керівника закладу освіти. Вищезазначене також представлено в працях І. Батракової, Ю. Васильєва, М. Кондракова, В. Кричевського, В. Куценко, В. Лазарева, О. Лебедєва, В. Максимової, А. Моїсеєва, А. Орлова, П. Третьякова, К. Ушакова, Р. Шакурової, Є. Ямбурга та ін.

Окремі аспекти управлінської культури досліджено й репрезентовано в наукових доробках В. Гладкова, Л. Даниленко, Л. Васильченко, П. Жерносека, Л. Калініної, П. Мілютіна, Г. Єльнікової, С. Королук, В. Маслова, В. Мельника, Н. Островецьова, М. Лапшина, Є. Павлютенкова та ін.

Зазначимо, що у науково-педагогічній літературі накопичено значний досвід досліджень та описів особливостей формування професійної та педагогічної



культури. Передусім, це праці І. Зязюна, Є. Бондаревської, І. Ісаєва, О. Гармаша, В. Сластьоніна та ін.

Окремим питанням управлінської культури присвячено праці О. Атласова, А. Бандурки, С. Бочарового, Л. Васильченка, Г. Єльнікової, Л. Карамушки, Я. Радченка, та ін.; сутність та особливості технології менеджменту освіти розкрито у працях Л. Даниленка, В. Крижка, Є. Павлютенкова, В. Пікельної, Т. Сорочан та ін.; підвищення кваліфікації керівних посад у системі післядипломної освіти висвітлено Ю. Кулюткіним, В. Масловим, Г. Сухобською та ін.

Своєю чергою, науковці Т. Бойдел, М. Бурко, О. Віханський та А. Наумов займалися дослідженням цієї проблематики в контексті впливу управлінської культури на ефективність діяльності підприємств. Кожен з цих науковців зробив свій внесок у визначенні та необхідності впровадження управлінської культури керівника в управління виробничо-господарською діяльністю підприємств та визначили безпосередній та опосередкований вплив на формування і розвиток культури на підприємстві.

Відповідно до нормативно-законодавчої бази України у галузі освіти та сучасних теоретичних розробок у галузі управління соціальними системами, керівники закладів освіти повинні здійснювати управління на засадах демократизму, гуманізму, системності. Проте більшість із них демонструють недостатній рівень володіння управлінською культурою та фрагментарно усвідомлюють її сутність і значущість в розбудові сучасного освітнього середовища в ЗЗСО.

Таким чином, виникає суперечність між наявним рівнем управлінської культури в управлінців-практиків та вимогами, що ставляться суспільством і державою до сучасного керівника закладу освіти.

Разом із тим, незважаючи на значний науковий доробок та наукову цінність праць зазначених та інших авторів, окремі аспекти формування й розвитку корпоративної культури в закладах охорони здоров'я залишаються невирішеними.

Саме це і зумовило вибір теми магістерської роботи «Розвиток управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти».

**Метою магістерської роботи** є теоретичне обґрунтування розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти та розроблення практичних рекомендацій щодо підвищення її рівнів.

Відповідно до поставленої мети сформульовано наступні завдання:

- проаналізувати теоретичні засади управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти як наукової проблеми;
- обґрунтувати сутнісно-змістову характеристику управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти;
- здійснити аналіз діяльності СШ № 127 м. Києва Дарницького району,
- визначити напрямки ефективного розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти;
- підготувати рекомендації щодо підвищення рівня розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти.

**Об'єктом дослідження** є управлінська культура керівника закладу загальної середньої освіти.

**Предметом дослідження** є комплекс теоретичних і прикладних основ розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти.

**Методи дослідження.** Методологічною основою магістерської роботи є загальнотеоретичні та специфічні методи наукового пізнання: аналізу та синтезу, індукції та дедукції, порівняння та класифікації даних. При дослідженні причинно-наслідкових зв'язків застосовані методи традиційної логіки. Кількісний аналіз супроводжується застосуванням порівняльних характеристик, таблиць і моделей.

**Інформаційною базою дослідження** є нормативно-правові акти України, вітчизняні та зарубіжні інформаційні джерела, річні звіти та первинна документація спеціалізованої загальноосвітньої школи I-III ступенів з поглибленим вивченням української мови та літератури №127 Дарницького району м. Києва, результати опитування та власних спостережень.

**Практичне значення одержаних результатів** полягає в обґрунтуванні

шляхів та розробні рекомендації, спрямованих на ефективний розвиток управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти.

**Структура роботи.** Магістерська робота складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел, додатків.

Основний зміст викладено на 76 сторінках друкованого тексту, магістерська робота містить 2 таблиці і 8 рисунків. Список використаних джерел включає 88 найменувань.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

**РОЗДІЛ**

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ  
КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

НУБІП України

## 1.1. Розвиток управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти як наукова проблема

Глобальна гуманітарна деградація сучасного суспільства спричинила актуалізацію розв'язання низки проблем щодо становлення особистості як головного механізму виживання й досягнення цілей сталого розвитку соціокультурного характеру в XXI ст. Об'єднуючою позицією науковців є переконаність у тому, що цей шлях є дієвим у гальмуванні соціальної кризи, відновленні колективної духовності через «окультурення» особистості з метою розв'язання комплексу проблем на державному рівні.

У зв'язку із цим розвиток культурної складової особистості стає пріоритетним завданням у всіх сферах життя нашої країни і, передусім, в соціономічних професіях, де системою координат є «людина-людина».

Тож з огляду на те, що досліджувана здатність керівника-освітянина зосереджується на позиціях становлення й розвитку його особистості в площині суб'єктної взаємодії то, на нашу думку, саме гуманітарний аспект є фундаментально значущим у пошуку ефективних шляхів розвитку базових управлінських культуротворчих характеристик керівника закладу загальної середньої освіти.

В цьому контексті відзначимо, що вчені досліджують окремі аспекти розв'язання проблеми становлення культурного ядра особистості, зокрема теорії людської еволюції в контексті культури вивчають В. Андрущенко, О. Арнольд, І. Арцишевська, Р. Арцишевський, І. Бех, М. Болдирева, Л. Коненко, В. Кремень, Н. Крилова, Ю. Рєздественський, В. Розін, О. Рудельсон, В. Феллер та ін.; інтерпретують сутність особистості в контексті культури як соціального явища Ю. Вяземський, П. Городов, М. Каган, В. Лугай, Н. Маркова, А. Швейцер, О. Шевнюк, М. Шелер, В. Шинкарук та ін.; аналізують особливості реалізації культурологічного підходу в площині утворення якісних особистісних характеристик майбутніх фахівців у процесі підготовки

Ю. Бабанський, О. Бондаревська, І. Зимня, І. Зязюн, Г. Коджаспірова,  
О. Рудницька, О. Савченко, В. Сластьонін, О. Столяренко та ін.

З позиції філософського та антропологічного підходів культура як фактор визначає суспільну свідомість і способи передачі людством суспільного досвід, а в площині розвитку це явище сприяє становленню культурного ядра в управлінні, яке є частиною загальної культури.

Модернізація системи управління освітою передбачає запровадження нової етики управлінської діяльності, що базується на принципах *взаємоповаги, позитивної мотивації; впровадження новітніх інформаційних технологій; підвищення компетентності управлінців усіх рівнів*. Підготовка педагогічних працівників і їхнє професійне вдосконалення в площині розвитку є важливою умовою модернізації освіти на сучасному етапі.

В умовах глибоких соціальних, духовних та економічних зрушень, прискорення прогресу знань і вмінь, модернізація системи освіти, особливо в частині аксіологічного ядра, сприяє всебічному розвитку людини як особистості та найвищої цінності суспільства, розвитку її талантів, здібностей, задоволенню різноманітних освітніх потреб, забезпеченню пріоритетності загальнолюдських властивостей-цінностей, високих моральних якостей.

Забезпечення цих умов залежить від керівника – фахівця, здатного вільно орієнтуватися в соціальних умовах, розуміти особливості розвитку власної загальної культури, усвідомлювати роль і місце освітніх процесів, ефективно поєднувати глибокі теоретичні знання й здатностей їх практичної реалізації у професійне середовище, пов'язувати власний рівень загальної культури із системою знань, умінь, навичок, мотивів та цінностей управлінської діяльності.

Проте якість підготовки майбутніх фахівців до управлінської діяльності за низкою параметрів частково відповідає сучасним вимогам суспільства і держави. В цьому контексті важливо вивчити науковий дискурс щодо основних підходів до визначення ключового поняття «культура» та його похідного в межах досліджуваної проблеми – «управлінська культура», а також її компонентів та зв'язку з

професійною культурою керівника закладу освіти загалом і управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти зокрема.

В численних дослідженнях науковців поняття «культура» трактується в площинах, які повною мірою відображають місце людини в творенні культури в загальному розумінні, а саме як: *результат, процес, діяльність, спосіб, стосунки, норма, система*.

Окрім того, поширеним розумінням поняття «культура» у філософському дискурсі фокусується на сукупності матеріальних і духовних цінностей, способах діяльності, творчій саморалізації особистості. Проте, першочергово це поняття означало «обробку ґрунту, культивування», що в подальшому дотично послугувало еволюції цієї думки у вченні давньогрецького філософа Цицерона, який вивів людиноцентричне визначення культури як «...обробку та вдосконалення душі людини».

В романських та інших мовах цей термін застосують для розкриття понять «виховання», «освіта», «вміння», «розвиток». І вже нині поняття «культура» набуло узагальненого трактування і є сукупністю:

- матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії;

- соціально набутих та таких, що транслиуються з покоління в покоління значимих символів, ідей, цінностей, звичаїв;

- підходів у віруваннях, традицій, норм і правил поведінки, завдяки яким люди організують свою життєдіяльність;

- практичних, матеріальних і духовних надбань суспільства, які відображають історично досягнутий рівень розвитку суспільства й людини і втілюються у результатах продуктивної діяльності;

- виявів рівня освіченості, вихованості людей, а також оволодіння системою галузевих знань та навичок;

- дій людини в конкретній сфері духовного життя суспільства, що охоплює передусім систему виховання, освіти, духовної творчості (особливо мистецької), а

також установи й організації, що забезпечують їхнє функціонування (школи, вищі навчальні заклади, клуби, музеї, театри, творчі спілки, товариства тощо).

У наукових першоджерелах обгрунтовано різні підходи до тлумачення окремих аспектів культури. Перші відзначаються деталізацією зіставлення особистісної культури та культурою суспільства (Л.Пономарев, В.Попов, В.Чічканов та ін.), аналізом соціальної культури особистості (А.Прохоров, К.Розлогов, В.Рузін та ін.) Вивчають аспекти інформаційної культури (Д.Блюменау та ін.), комунікативної та професійної культури (В.Кричевський), управлінської культури (Г.Єльнікова).

Вище зазначене, що культура є, водночас, складним суспільним та особистісним, індивідуальним явищем. Також це поняття віддзеркалює процеси розвитку і соціалізації людини, охоплює практично всі сфери її діяльності не лише в духовному, але й у матеріальному виробництві. В той же час проявами культури виступають знання, накопичені людством, зміст і характер праці індивіда чи групи людей, їхнє ставлення до праці, взаємовідносини, звички, поведінка й життєвий досвід.

Така багатоаспектність тлумачень поняття «культура» відбивається в неоднозначності змісту різних її похідних, зокрема – «управлінська культура керівника», «культура управлінської діяльності», «культура управління».

Отже, феномен культури настільки складний, що на цьому етапі його вивчення правомірні різні підходи й інтерпретації, які здійснюють його опис з усіх сторін. У нашому дослідженні важливе значення відіграють наступні твердження: культура – це високий рівень організації життя та діяльності особистості, що виражається у продуктах матеріальної і духовної творчості, у способі застосування прийомів та методів інтелектуальної діяльності, праці, морального і фізичного розвитку; культура не є самостійною соціальною сферою, вона є характеристикою всієї соціальної системи, у всіх суспільних явищах існування її соціологічних культурних об'єктів; культура – є суттєвою ознакою певної людини, групи людей, соціальних, професійних та національних спільнот, усього суспільства в загальному; сутність культури

проявляється, перш за все, в діяльності, а не лишень у сукупності досягнень та цінностей накопичених людством у ході історичного розвитку. Культурний запас особистості - це об'єднання елементів, його своєрідних «зрізів» культури - інтелектуального, фізичного, морального, естетичного, правового, політичного, психічного, конфесійного, професійно-трудоного; основна соціальна сфера культури - це людинотворчість, а саме особистість як абсолютно об'єктивний та суб'єктивний предмет [21; 29; 41; 57].

Своєю чергою, в словнику С. Ожегова поняття «культура» позиціонується як найвищий ступінь вияву будь якого явища, що дозволяє уточнити сутність управлінської культури як високий якісний рівень організації управлінської діяльності. За таким підходом досліджуване поняття близьке за значенням до таких як професійна майстерність, професійна компетентність. Так, В. Шепель «культуру управлінської діяльності» розглядає через поняття «культура спілкування», «культура поведінки», а маркером «управлінської культури» виступає стиль управління.

За версією Г. Єльнікової поняття «культура управлінської праці» охоплює такі різновиди культури як: загальна, або загальнолюдська культура, культура політична, правова, естетична, педагогічна з її багатьма відтінками залежно від типу і специфіки навчального закладу [22].

Відзначимо, що в «Тезаурусе менеджера» обґрунтовано одне з чотирьох типів визначень «культури управління» як комплексної, узагальнюючої характеристики управлінської праці, яка відображає її якісні риси та особливості [15].

Дослідження управлінської культури для вітчизняної педагогічної науки як явища та властивості особистості керівника закладу заальної середньої освіти є відносно новим і актуальним. Інтерес до вивчення цієї проблеми зумовлений активним упровадженням та популяризацією спеціальності менеджменту в міжгалузевій інтеграції сфери управління й адміністрування та освіти. Така тенденція супроводжується осучасненням та системним оновленням поняттєвого тезаурусу управлінської галузі, зокрема уточненням поняття «менеджер в освіті».



Нині у вітчизняних наукових розвідках представлено вивчення проблематики управлінської культури А. Галлямовою, А. Лазаревим, О. Ходоренко та інші. А саме, особливість управлінської культури подається як ґрунтовний феномен, який не відразу очевидний який вимагає ретельного вивчення у взаємоповязаності із суб'єктом управління, тобто із його особистістю, чії професійні обов'язки безпосередньо пов'язані з управлінською діяльністю. П. Мілотін конкретизував таку суб'єктність у площині інтелектуальних, емоційно-вольових, моральних, фізичних якостей управлінця, сукупність яких дає змогу вирішувати керівнику професійні завдання в сфері соціального управління з високим ступенем ефективності та стабільності.

Управлінська культура як специфічний різновид людської діяльності є формою цілеспрямованого використання загальнолюдського культурного набування саме у сфері професійної управлінської діяльності. Тому це поняття має розглядатися як важливий і невід'ємний складник загальної людської культури. Водночас специфіка управлінської діяльності визначає її сутність та сенс управлінської культури, яка полягає, передусім, в тому, що такий вид культурної діяльності акумулює в собі весь комплекс кращих досягнень світового менеджменту, які стосуються як організації, так і здійснення безпосередньо процесу управління, але також і самої організації управлінської праці, раціонального використання технології управління.

Слід наголосити, що сенс управлінської культури полягає в раціональній організації праці всього управлінського апарату на чітких логіко-методологічних засадах та посиленні ролі загальної і професійної культури у цієї діяльності.

Отже управлінська культура є важливою сферою цільового впливу на свідомість, вчинки і поведінку персоналу, на їхні життєві цілі й цінності, прагнення, бажання та інтереси, на їхнє ставлення до установи загалом і до своїх безпосередніх виробничих завдань і функцій.

Працівники системи управління і, передусім, керівники закладів загальної середньої освіти мають розуміти, що і управління, і його культура необхідні не

окремі явища, а як обов'язкова умова ефективного досягнення цілей спільної діяльності людей, як важливий засіб мобілізації та актуалізації їхніх інтелектуальних, фізичних та емоційних зусиль, їхніх інтересів і бажань та їх спрямування на належне виконання кожним своїх професійних функцій і завдань заради отримання очікуваних стратегічних результатів.

В контексті досліджуваної проблеми здійснено аналіз результатів сучасних наукових розвідок і з'ясовано, що станом на сьогодні не існує усталеного визначення ключового поняття «управлінська культура». Проте цей факт тільки підтверджує еволюцію галузі менеджмент та еволюцію професії сучасного управлінця, особливо в освітній сфері.

Для нас є цікавими позиції вчених щодо наукового осмислення поняття «управлінська культура». А саме:

- управлінська культура – це міра та спосіб творчої самореалізації особистості керівника в різноманітних видах управлінської діяльності, спрямованої на засвоєння, передачу та створення цінностей і технологій в управлінні школою (і. Бойко);

- управлінська культура – це різновид професійної культури, який складається з політичної, правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культур і є інтегральним утворенням щодо системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління (С. Королук);

- управлінська культура – це властивість, притаманна керівнику школи як особистості, але виявляється вона в усіх царинах його діяльності як професіонала і зробити висновок про те, що поняття «управлінська культура керівника школи» є, з одного боку, видовим (окремим) по відношенню до більш загальних (управлінська культура керівника, управлінська культура, культура праці), з іншого – управлінська культура може бути розглянута як одна із характеристик особистості керівника школи, яка суттєво впливає на якість його професійної управлінської діяльності (В. Крамчанин);

НУВБІП УКРАЇНИ

- управлінська культура керівника закладу освіти – це система інтегральних характеристик управлінських якостей керівника, що складається із ціннісних основ управлінської діяльності, гуманістично зорієнтованих моделей поведінки, відповідного стилю управління, інноваційних управлінських технологій (В. Святоха);

НУВБІП УКРАЇНИ

- управлінська культура становить собою складне системне динамічне утворення, що виражає сукупність, взаємодію та взаємовплив її ціннісно-мотиваційного, емоційно-вольового, когнітивного, менеджерського, праксеологічного, контрольного-оцінювального та суб'єктного складових (В. Ягупов);

НУВБІП УКРАЇНИ

- управлінська культура як творча самореалізація етично-моральних переконань та ідеалів адекватно до правових норм управлінської діяльності (О. Ярковой).

Таким чином, управлінська культура розглядається як одне з базових понять теорії і практики управління соціальними системами та їх персоналом з очевидним суб'єктивним характером.

НУВБІП УКРАЇНИ

З огляду на вищезазначене важливим контекстом управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти постають психологічні основи (закони, закономірності, принципи) управління та етика (морально-етичні, професійно-етичні норми та правила) управління, що утворює її чітку стрижневу гуманістичну спрямованість.

НУВБІП УКРАЇНИ

Таке глибоке розуміння досліджуваного феномена кожним керівником і підлеглим, котрим доводиться з одного боку виконувати управлінські функції, а з іншого – слідувати їм, виконуючи свої обов'язки, підкреслює що управління є хоча й надзвичайно важливим видом людської діяльності, але є такою, в процесі якої безпосередньо не виробляються матеріальні блага. Як зазначає В. Смольков, управління лише слугує засобом організації спільної діяльності людей, в процесі якої й здійснюється виробництво товарів і послуг [58]. Тому управління є логічним похідним презумпції поваги – як до людини, що бере безпосередню участь у

НУВБІП УКРАЇНИ

виробництві матеріальних і духовних благ, так і до потенційного споживача цих благ.

Одним із результатів науково-технічного і соціального прогресу і певної демократизації суспільного життя стали істотні зміни в самих цілях, методах і характері управління людьми та їхньою спільною діяльністю. Сучасний керівник закладу загальної середньої освіти вже не може розраховувати на успіх, покладаючись лише на вражаючу статуру, гучний голос і погрози покарання чи звільнення. Більш того, ці чинники здатні тільки ускладнювати виконання ним управлінських функцій та взаємини з персоналом. Навіть розмір заробітної плати для людей часто вже не виступає вирішальним чинником успішного здійснення професійної діяльності та управління нею.

Нині люди, передусім, звертають увагу на морально-психологічний клімат у колективі, де їм доводиться працювати, на можливості творчого самовираження, особистісного і професійного розвитку та самореалізації.

Таким чином, опанування управлінською культурою постає невід'ємним складником професійного та особистісного становлення і розвитку керівника, надійною запорукою його успішної управлінської діяльності й забезпечення її високої ефективності. За версією колективу науковців (О.Пономарьов, С. Заветний, І. Карпенко, С. Пазиніч, О. Фролова) управлінська культура є основою і механізмом етики соціального управління та істотною мірою зумовлена рівнем загальної культури керівника і його прагнення неперервно підвищувати її рівень [21].

Аналіз стану висвітлення досліджуваного феномену «управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти» свідчить, що вчені та практики конкретизують його в площині понять «загальної культури», «професійної культури» і «корпоративної культури» та в пов'язаності із уточненням характеристик особистісних особливостей керівника, які накладають суттєвий відбиток на увесь зміст техніки управління. Так само, як і саме управління, культура управлінця є досить складним утворенням, у якому в діалектичній суперечливості поєднуються об'єктивне і суб'єктивне, суспільне та індивідуальне, загальне і часткове.

Звичайно, управлінська культура є важливою характеристикою процесу управління як об'єктивного суспільного явища, однак її носієм, транслятором і, водночас, споживачем завжди є конкретний індивід. А саме – це керівник, якому, як і кожній людині, притаманний певний рівень вихованості й освіченості, певний рівень загальної культури і певні особистісні, зокрема психологічні риси, якості та властивості. Всі ці атрибути у складній своїй взаємодії, ще й забарвлені тією звичайною (штатною) виробничою чи проблемною ситуацією, яка вимагає традиційного чи не типового, унікального управлінського рішення, й накладаються на весь комплекс реакцій (психо-емоційні, кінетичні, мовленнєві, поведінкові тощо) керівника, які і є справжнім проявом його професійної культури – тобто управлінської культури.

При цьому є цілком природним, що, по-перше, оптимально-адекватна управлінська культура не може бути наявна в керівника за відсутності в нього загальної культури чи недостатнього рівня її сформованості у відповідній особі, а по-друге, управлінська культура виступає, необхідною, але ще недостатньою умовою успішного здійснення управлінської практики. Вона стане дієвою лише у разі, якщо ця властивість доповнює високу професійну та управлінську компетентність керівника закладу освіти та його належні морально-вольові, емоційно-етичні якості [22].

Нині управління різними організаціями, колективами та соціальними системами стало досить поширеною професією. До виконання управлінських функцій залучається все більше людей. Тому, визначаючи місце управлінської культури у взаємозв'язку із загальною та професійною культурою варто відмітити, що професійна культура визначається конкретними особливостями сфери, в якій, власне, і здійснюється діяльність людей, управлінням якою займається керівник, а, своєю чергою загальна культура визначається рівнем його інтелектуального розвитку, а також його вихованістю, духовністю та емоційно-психологічними характеристиками.

Ще одним вкрай важливим складником загальної культури людини, на думку В. Казміренко виступають морально-етичні принципи і переконання та їх втілення у її вчинки і поведінку, в характер її ставлення до людей та взаємовідносини з ними.

Чільне місце в структурі загальної культури особистості належить її естетичним смакам та ідеалам, обізнаності в історії культури та її проявів в літературі й мистецтві [24].

Згідно з думкою науковців загальна культура являє собою своєрідне підґрунтя, на якому тільки й можуть формуватися й повноцінно розвиватися і професійна, і корпоративна культура. Тому оволодіння всіма багатствами

матеріальної й духовної культури та їх належна передача від одного покоління до іншого постають одними з найважливіших завдань сучасної системи освіти. У цьому ж контексті В. Кремень підкреслює, що «від розвиненості кожної особистості буде

залежати доля держави і нації. Наше з вами завдання – так модернізувати освіту, аби якомога повніше передати майбутнім поколінням культурні надбання і позитивний досвід попередників. Разом із тим можна рішуче відгородити їх від того, що віджило.

І головне – створити найкращі умови для самопізнання, саморозвитку і самореалізації власної сутності кожною особистістю» [27].

Це положення вченого є, на нашу думку, вкрай важливою для системи менеджменту освіти. Адже самопізнання, саморозвиток і самореалізація особистості керівника у поєднанні з його професіоналізмом і загальною культурою мають

істотне значення не тільки для нього безпосередньо, але й для його підлеглих. Вплив на них саме з урахуванням таких якостей керівника забезпечує бажаний рівень ефективності їхньої діяльності, сприяє сприятливому характеру відносин між

людьми й стимулює формуванню розвиненої корпоративної культури в організації та посиленню особистісного авторитету керівника. І навпаки, відсутність чи недостатній рівень розвитку загальної культури керівника негативно позначається

на його взаєминах із підлеглими та на стані психологічного клімату в колективі. А це, своєю чергою, здійснює вплив на їхнє ставлення до виконання своїх обов'язків і

до організації в цілому. Від рівня загальної культури будь-якої особистості істотно залежить і її професійна культура.

Основною особливістю останньої є те, що вона, по-перше, притаманна людям певної професії. Тому в організаціях, насамперед у великих фірмах, підприємствах чи корпораціях, в яких працюють люди різних професій, цілком можуть співіснувати і навіть взаємодіяти кілька різновидів професійної культури. Однак всіх цих людей об'єднує приналежність до конкретної організації, а отже й потреба у спілкуванні та взаємодії з представниками інших професій. В ефективному забезпеченні можливостей для цього визначальну роль відіграє корпоративна культура. Вона являє собою певну сукупність норм, правил і моделей поведінки, які сформувалися й затвердилися в організації в процесі її становлення, розвитку й адаптації до умов зовнішнього середовища, а також які стали результатом внутрішньої інтеграції, які визнані й прийняті більшістю працівників та виявили свою ефективність [1; 17; 24].

Слід зазначити, що в невеликих організаціях, особливо тих, де практично всі працівники в процесі спільної діяльності виконують однорідні виробничі функції і мають одну й ту ж професію, норми і принципи їхньої професійної культури все одно не тотожні нормам корпоративної культури. Дійсно, якщо сенс професійної культури полягає переважно в індивідуальній характеристиці професіоналізму кожного фахівця та його ставлення до своєї діяльності, то корпоративна культура є характеристикою колективу та взаємовідносин між його членами як учасниками спільної діяльності [33, 44; 45].

Повертаючись до взаємозв'язку між загальною, професійною та корпоративною культурою, варто підкреслити його достатньо складний характер, зумовлений тим, що не тільки загальна культура індивіда і групи значною мірою впливає на формування, функціонування і розвиток їхньої і професійної, і корпоративної культури, але між ними ще й має місце істотний зворотній зв'язок.

На думку О. Пономарьова залежно від рівня загальної культури її носіїв, предусім авторитетних членів групи, та прийнятих у цій групі норм і правил поведінки та взаємовідносин зворотній зв'язок може бути як позитивним, так і негативним [45].

Така взаємопов'язаність має місце в тому разі, коли висока загальна культура більшої кількості працівників організації або, принаймні, її авторитетних лідерів і ціннісне сприйняття ними своєї професійної діяльності активно сприяє затвердженню відносин доброзичливості, колективізму і товариськості. Ці риси та якості стають основою корпоративної культури, атрибути якої позитивно сприймаються людьми і спрямовуються на підвищення ефективності діяльності організації. Водночас норми й атрибути корпоративної культури впливають на зростання рівня загальної і професійної культури. Високий рівень останньої та її ціннісні й морально-етичні аспекти також збагачують і загальну культуру працівників, і корпоративну культуру організації [22; 34; 47].

В принципі, приблизно така ж за своєю формою, але істотно відмінна за змістом система зв'язків має місце і у разі негативного характеру зворотних зв'язків.

Причинами виникнення такої ситуації можуть бути дві істотно різних групи чинників. Перша група чинників має місце при низькому рівні загальної культури й бідному духовному світі працівників та особливо їх лідерів, коли матеріальні прагнення та інтереси істотно превалюють над духовними, ціннісне ж сприйняття своєї професії та приналежності до даної організації відсутнє [13; 24; 55].

В такому разі негативні прояви виникають будь-якому невдоволенні і розхиляють норми і принципи корпоративної культури, нівелюють прояви професійної культури, послаблюють прагнення людей до підвищення рівня своєї загальної культури, нейтралізуючи її вплив на психологічний клімат.

Друга група чинників зумовлена психологією негативізму, притаманною певним конфліктним особистостям. Навіть високий рівень загальної культури не гарантує позитивного їх ставлення до організації та її керівництва. Таким особистостям досить складно сприйняти вимоги корпоративної культури і тим більш неухильно їх дотримуватися. Але для керівника, для колективу загалом і для організації вкрай важливо прищепити цим людям і розуміння необхідності існування корпоративної культури, і необхідності їх дотримання. Це вкрай важливо ще й тому, що сама по собі корпоративна культура впливає на трудовий



потенціал та організаційний розвиток підприємства чи фірми. Від неї залежать ефективність управління й ефективність діяльності організації.

Отже, корпоративна культура являє собою потужний чинник впливу на ефективність діяльності організації й на успішність досягнення результатів цієї діяльності. Корпоративна культура охоплює спільні цілі й життєві цінності працівників фірми, прийняту систему моральних принципів і норм поведінки, культуру міжособистісних відносин, культуру умов праці й використовуваних технологій, певні традиції й ритуали [2; 14; 37].

Фундаментальні цінності корпоративної культури і її успішна презентація у зовнішньому середовищі підтримуються наявністю й відповідною практикою використання таких вкрай важливих атрибутів корпорації, як її місія, символ і девіз. В деяких організаціях атрибутивним елементом вважається обов'язкова форма одягу чи деякі її елементи – фірмові краватки, шарфи тощо. Важливу роль відіграють також легенди і герої, які прийнято завжди згадувати під час проведення певних корпоративних заходів, які, до речі, також можуть носити характер своєрідних ціннісних атрибутів організації [7; 21; 35].

Основною вимогою до корпоративної культури, яка завжди має бути в полі зору керівника, є підкреслена інноваційна спрямованість і вірність давнім традиціям організації, які створюють її імідж і авторитет її продукції.

Очевидно, що складна соціальна природа управлінської культури зумовила міжгалузевість і міждисциплінарність наукових підходів вивчення її з метою виявлення суттєвих характеристик і параметрів.

Отже, в науковому полі управлінська культура трактується дослідниками як система спільних цінностей, переконань і норм, що визначають взаємодію керівництва та співробітників. *Основні погляди на управлінську культуру охоплюють наступні аспекти:*

*Лідерство:* Управлінська культура часто відображає стиль лідерства, техніку управління керівника організації. Лідери транслиують приклад опори на цінності в своїй діяльності, які повинні бути і в співробітників.

*Цінності та етика:* Управлінська культура визначає, які цінності є значущими для організації. Вони утворюють корпоративну систему цінностей, що містить загальнолюдські: чесність, інновації, співробітництво, стійкість до змін тощо.

*Комунікація:* Управлінська культура впливає на стиль комунікації в організації. Вона є орієнтиром на шляху передачі відкритої інформації між співробітниками та керівництвом.

*Структура та організація:* Управлінська культура може впливати на структуру організації, включаючи рішення щодо централізованого або децентралізованого управління.

*Мотивація:* Управлінська культура визначає яким чином стимулюється особистісно-професійне зростання працівників за працю та конкретний внесок у досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

*Адаптація до змін:* Управлінська культура може бути адаптивною, або стабілізаційною опорою, особливо у процесі непередбачуваних змін, так як відображає певним чином готовність керівника та колективу організації приймати рішення та реагувати на нові виклики.

*Різноманітність та включеність:* Управлінська культура може впливати на те, що різноманітність в колективі (расова, гендерна, національна, соціокультурна тощо) враховується та підтримується в організації.

*Результати та продуктивність:* Управлінська культура може впливати на результати та продуктивність діяльності організації, включаючи якість продукту та послуг, задоволеність споживачів і співробітників, а також фінансові показники.

Управлінська культура керівника закладу загальної середньої освіти може змінюватися під впливом мінливих обставин об'єктивного і суб'єктивного характеру. Важливо розуміти, як власна культура впливає на організацію та як можна впровадити зміни в управлінську культуру, якщо це необхідно для досягнення стратегічних і тактичних цілей організації.

## 1.2. Розвиток управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти: сутнісно-змістова характеристика.

З огляду на вищевикладене в підрозділі 1.1. сучасні очільники закладів освіти повинні володіти низкою загальних і професійних компетентностей, навичками стратегічного проектування, системного моделювання, організації ефективних міжособистісних і професійних комунікацій у педагогічному колективі. Вони також зобов'язані забезпечувати цілеспрямованість спільної діяльності й організованість (згуртованість, скоординованість, інтеграцію, консолідацію) для досягнення загальних позитивних результатів, володіти певним набором знань, умінь, навичок менеджменту, розуміти сутність змін, які відбуваються в державі і суспільстві, їх нормативно-правове забезпечення, всі пертурбації законодавства в освітній галузі.

Тому могутніми важелями діяльності керівника і впливу на персонал стають уміння співпрацювати з людьми, своїми справами, особистісними лідерськими рисами і якостями завойовувати їхню повагу, свій діловий та особистісний авторитет. Одним із основних чинників успішного й ефективного управління є опанування керівником закладу освіти належною управлінською культурою. Інтуїтивно зміст і сенс цього поняття зрозумілий кожному, однак як специфічна категорія, воно вимагає чіткого й однозначного визначення, виявлення його сенсу, цілей і місця в загальній структурі професійної і соціальної компетентності керівника.

Це потрібно для формування суспільних вимог до змісту й характеру цієї компетентності, а також до професійно і соціально значущих та відповідно орієнтованих особистісних рис і якостей керівника. Крім того, це необхідно також і для визначення чітких орієнтирів забезпечення ефективної організації цільової управлінської підготовки фахівців як в системі цілеспрямованої менеджмент-освіти, так і в системі підготовки фахівців іншого профілю, яким доведеться в процесі своєї майбутньої професійної діяльності систематично виконувати управлінські функції.

Управлінська культура є обов'язковим складником професійної компетентності педагога, вчителя ЗЗСО, тобто потенційного його керівника, котрий має неперервно розвиватись і самовдоскоальватись.

Високий рівень управлінської культури керівника характеризується гуманістичною діловою спрямованістю, орієнтацією на загальнокультурні й професійні цінності, стійкою мотивацією до культуровідповідної управлінської діяльності, управлінською компетентністю, готовністю до саморозвитку й яскраво вираженою системою особистісні якостей.

В контексті виконання завдань нашого дослідження ми звертаємось до нормативно-регулятивного поля розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти, зокрема до Державного професійного стандарту на керівника закладу загальної середньої освіти. Цей документ містить детальний багаторівневий опис властивостей управлінця, тому ми звертаємо увагу, що ця розгалужена та деталізована система концентрується у двох вимірах професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти:

*I. Керівник-лідер*

*II. Керівник-менеджер*

**Мета професійної діяльності керівника (директора) закладу загальної середньої освіти** полягає в здійсненні безпосереднього управління закладом і відповідальності за освітню, фінансово-господарську та інші види діяльності закладу освіти. Керівник (директор) є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом та установчими документами закладу освіти [48].

**Робота керівника закладу загальної середньої освіти передбачає:**

- організацію ефективної роботи колективу закладу загальної середньої освіти з метою забезпечення якості освіти;

- призначення на посаду та звільнення з посади працівників з визначенням їхніх функціональних обов'язків відповідно до професійних стандартів (кваліфікаційних характеристик);

- забезпечення автономії закладу загальної середньої освіти, в т. ч. фінансової;

- затвердження відповідно до типових штатних нормативів закладів загальної середньої освіти штатного розпису та тарифікаційного списку закладу загальної середньої освіти за погодженням з профспілковим органом закладу;

- розподіл та затвердження педагогічного навантаження між вчителями та іншими педагогічними працівниками за погодженням з профспілковим комітетом;

- розроблення і подання разом з виборним органом первинної профспілкової організації правил внутрішнього трудового розпорядку, що затверджуються загальними зборами трудового колективу;

- встановлення відповідно до законодавства установчих документів та колективного договору педагогічним та іншим працівникам доплат, надбавок, премій, зокрема за використання в освітньому процесі іноземних мов, сучасних технологій, реалізацію інноваційних проектів тощо, а також матеріальної допомоги для вирішення соціально-побутових питань;

- затвердження, у випадку створення структурного підрозділу закладу загальної середньої освіти, положення про цей підрозділ;

- виконання інших функцій, передбачених статтею 38 Закону України «Про повну загальну середню освіту» [48].

**Коло повноважень** (компетенцій) керівника закладу загальної середньої освіти визначаються законодавством та установчими документами закладу освіти. Керівник є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом, установчими документами закладу освіти [48].

**Загальні компетенції керівника ЗЗСО:**

1. Здатність діяти соціально відповідально та свідомо; реалізувати свої права і обов'язки як члена суспільства і громадянина держави, усвідомлювати свої обов'язки і відповідальність перед суспільством/громадою за результати професійної діяльності, усвідомлювати цінності громадянського (вільного демократичного) суспільства та необхідність його сталого розвитку, верховенства права, прав і свобод людини і громадянина в Україні (громадянська компетентність) [48].

2. Здатність до ефективної комунікації і міжособистісної взаємодії, роботи в команді, спілкування з представниками інших професійних груп різного рівня (соціальна компетентність) [48].

3. Здатність до усвідомлення, цінування й поваги багатоманітності та мультикультурності у суспільстві, творчого самовираження (культура самовираження) [48].

4. Здатність до впевненого і критичного використання цифрових технологій і ресурсів, цифрового освітнього середовища у професійній діяльності, повсякденному житті, комунікації (цифрова компетентність) [48].

5. Здатність до генерування нових ідей, виявлення ініціативи та підприємливості (підприємницька компетентність) [48].

Якож в документі представлено **перелік трудових функцій (професійних компетентностей за трудовою дією або групою трудових дій, що входять до них), умовні позначення:**

Стратегічний розвиток закладу загальної середньої освіти. Керівництво та моніторинг освітнього процесу. Лідерство і партнерська взаємодія (Лідерська компетентність. Емоційно-етична компетентність. Компетентність педагогічного і соціального партнерства), Організація здорового, безпечного, розвивального, інклюзивного освітнього середовища. Безперервний професійний розвиток керівника [48].

Варто зазначити, що державному стандарті описуються та деталізуються трудові функції через предмети і засоби праці; систему професійних

компетентностей; комплекс знань, умінь та навичок. Нижче представимо окремі важливі сегменти державного стандарту на керівника ЗЗСО, котрі найбільшою мірою, на наш думку, стосуються управлінської культури особистості сучасного директора закладу освіти [48].

**Трудова функція - Стратегічний розвиток закладу загальної середньої освіти.**

**A.2. Компетентність стратегічного управління закладом загальної середньої освіти** (вміння та навички: A2.1. Здатність визначати і враховувати запити

та очікування всіх учасників освітнього процесу. A2.2. Здатність визначати стратегію розвитку закладу загальної середньої освіти і здійснювати стратегічне планування.

A2.3. Здатність до інноваційного управління розвитком закладу загальної середньої освіти. A2.6. Здатність приймати і ухвалювати рішення, що ґрунтуються на оцінці існуючих альтернатив і ризиків) [48].

**A3. Компетентність стратегічного управління персоналом.**

**A3.1. Здатність здійснювати ефективну кадрову політику** (вміння та навички:

A3.1. У1. Забезпечувати ефективну кадрову політику в закладі загальної середньої освіти. A3.1. У2. Приймати на посади педагогічних і непедагогічних працівників

згідно з вимогами чинного законодавства і потреб закладу освіти. A3.1. У3. Звільняти з посад педагогічних і непедагогічних працівників згідно з вимогами чинного

законодавства) [48].

**A3.2. Здатність ефективно управляти персоналом** (вміння та навички:

A3.2. У1. Ефективно використовувати в управлінні персоналом сучасні методи та інструменти, що забезпечують права і свободи людини, повагу до її честі й гідності

(на засадах людиноцентризму). A3.3. Здатність до створення організаційно-педагогічних умов для безперервного професійного розвитку педагогічних

працівників. (вміння та навички: A3.3. У1. Створювати організаційно-педагогічні умови в закладі загальної середньої освіти із врахуванням індивідуальних потреб і

рівня професіоналізму педагогічних працівників, можливостей формальної, неформальної та інформальної освіти) [48].

*A3.4. Здатність мотивувати і стимулювати персонал закладу освіти до професійного розвитку (вміння та навички: A3.4. У1. Застосовувати ефективні форми і методики матеріального і морального стимулювання персоналу закладу освіти із врахуванням індивідуального підходу).* A3.5. Здатність створювати саморозвивальне професійне середовище в закладі загальної середньої освіти. (вміння та навички:

A3.5. У1. Створити умови для функціонування і діяльності саморозвивального професійного середовища в закладі загальної середньої освіти) [48].

*A3.6. Здатність забезпечувати наставництво, залучати супервізорів* (вміння та навички: A3.6. У1. Забезпечити наставництво для новопризначених педагогів.

Залучати (у разі потреби) супервізорів для здійснення професійної підтримки адміністративного і педагогічного персоналу закладу.). A3.7. Здатність усвідомлювати об'єктивність особистого ставлення до управлінської діяльності, керувати власними емоційними станами. (вміння та навички: A3.7. У1. Здатність

усвідомлювати та об'єктивно оцінювати свою управлінську діяльність, конструктивно реагувати на прояви емоцій, скеровувати та підтримувати увагу у процесі педагогічної діяльності. A3.7. У2. Володіти способами самозбереження психічного здоров'я, усвідомлювати, контролювати і управляти власним емоційний

станом. A3.7. У3. Конструктивно реагувати на стрес, конфліктні ситуації, сприяти порозумінню) [48].

## **Трудова функція - Лідерство і партнерська взаємодія**

### ***В1. Лідерська компетенція***

*V1.1. Здатність здійснювати позитивний вплив на колектив закладу, окремих осіб і групи осіб, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей закладу загальної середньої освіти* (вміння та навички: V1.1. У1. Застосовувати технології позитивного впливу на колектив закладу, окремих осіб і групи осіб із метою досягнення стратегічних цілей закладу загальної середньої освіти).

*V1.2. Здатність швидко реагувати на зміни і формувати гнучкість та адаптивність* у всіх учасників освітнього процесу (вміння та навички:



*В1.2. У1. Швидко реагувати на зміни, приймати рішення і формувати гнучкість та адаптивність учасників освітнього процесу) [48].*

*В1.3. Здатність враховувати індивідуальні особливості, запити, інтереси, здібності всіх учасників освітнього процесу. (вміння та навички: В1.3. У1. Організувати управлінську діяльність у закладі загальної середньої освіти, враховуючи індивідуальні особливості, запити, інтереси і здібності педагогічних працівників, учнів і батьків) [48].*

*В1.4. Здатність використовувати сучасні форми і методи комунікації, у т.ч. з використанням цифрових технологій (вміння та навички: В1.4. У1.1. Забезпечувати ефективну комунікацію з працівниками, учнями, батьками, керівниками установ, організацій, об'єднаних територіальних громад, громадських об'єднань, у т.ч. і з використанням цифрових технологій. Використовувати сучасні електронні засоби зв'язку, в т.ч. електронні журнали, електронні щоденники для забезпечення*

*ефективної партнерської взаємодії з батьками. В1.4. У2. Ефективно застосовувати засоби ораторського мистецтва для забезпечення ефективного спілкування і налагодження взаємостосунків належним і творчим способом, зосереджувати увагу аудиторії на головних аспектах піднятого питання. В1.4. У3. Грамотно висловлювати*

*власні думки в усній та письмовій формах державною мовою (за потреби іноземними мовами), відповідно до професійних потреб ініціювати, підтримувати і завершувати розмову).*

*В1.5. Здатність представляти заклад загальної середньої освіти на всіх рівнях (місцевому, регіональному, державному, міжнародному) (вміння та навички:*

*В1.5. У1. Виконувати представницькі функції керівника закладу загальної середньої освіти, використовувати сучасні маркетингові комунікації і технології) [48].*

## ***В2. Емоційно-етична компетентність.***

*В2.1. Здатність усвідомлювати особисті відчуття й почуття, управляти власними емоційними станами (вміння та навички: В2.1 У1. Усвідомлювати і конструктивно реагувати на прояви емоцій без осуду, скеровувати та підтримувати увагу в процесі педагогічної діяльності. В2.1 У2. Володіти способами самобереження*

психічного здоров'я, усвідомлення й управління власними емоціями. В2. 1. У3. Конструктивно реагувати на стрес, конфліктні ситуації, сприяти порозумінню. В2. 1. У4. Застосовувати в освітньому процесі практики концентрації уваги, усвідомленого емоційного реагування (обирати та реалізувати доцільну емоційну реакцію, залежно від комунікативної ситуації). В2. 1. У5. Дотримуватися в професійній діяльності культури монологу та діалогу) [48].

*В2.2. Здатність до усвідомленої, конструктивної та екологічної взаємодії з учасниками освітнього процесу та в локальних спільнотах (вміння та навички:*

В2.2. У1. Організовувати діалог та полілог з учасниками освітнього процесу і представниками громади, поважаючи права і свободу людини та суспільні цінності.

В2.2. У2. Застосовувати в обговореннях освітніх, соціальних і життєвих проблем методики усвідомленого й емпатичного слухання та ненасильницької комунікації.

В2.2. У3. Застосовувати в управлінській діяльності практики критичного мислення, усвідомлення й розуміння емоцій інших людей. В2.2. У4. Застосовувати в управлінській діяльності принципи сталого розвитку, екологічної його складової) [48].

*В2. 3. Здатність усвідомлювати та поцінювати взаємозалежність людей і систем у глобальному світі (вміння та навички:* В2 3. У1. Спілкуватися, враховуючи

культурні й особистісні відмінності співрозмовників, переваги і обмеження окремих груп чи осіб, виявляючи розуміння й співпереживання, сприяти примиренню і порозумінню) [48].

### ***В3. Компетентність педагогічного і соціального партнерства.***

*В3.1. Здатність організовувати освітній процес на засадах відкритості й толерантності (вміння та навички:* В3.1. У1. Організація освітнього процесу в закладі загальної середньої освіти на засадах відкритості й толерантності) [48].

*В3.2. Здатність систематично оприлюднювати результати управлінської і фінансово-господарської діяльності (вміння та навички:* В3.2. У1. У відповідні терміни оприлюднювати результати фінансово-господарської діяльності на

офіційному сайті та під час проведення загальних зборів закладу загальної середньої освіти) [48].

*В3.3. Здатність надавати необхідну інформацію батькам, представникам громади, первинних профспілкових організацій, працівникам державної служби якості (вміння та навички: В3.3. У1. Вчасно надавати необхідну інформацію батькам, представникам громади, первинних профспілкових організацій, працівникам державної служби якості) [48].*

*В3.4. Здатність до спілкування з батьками, колегами, іншими фахівцями на засадах партнерства, поваги (вміння та навички: В3.4. У1. Використовувати різні форми, засоби і стратегії комунікації з батьками, колегами, іншими фахівцями з метою підтримки учнів в освітньому процесі. В3.4. У2. Використовувати основні техніки спілкування з дорослими людьми) [48].*

*В3.5. Здатність до забезпечення роботи колективу профільних фахівців щодо надання додаткової підтримки особам з особливими освітніми потребами (вміння та навички: В3.5. У1. Організувати співпрацю з профільними фахівцями на основі принципів командної взаємодії. В3.5. У2. Забезпечувати умови співпраці з профільними фахівцями у процесі розроблення і реалізації індивідуальної програми розвитку, індивідуального навчального плану для осіб із особливими освітніми потребами) [48].*

*В3.6. Здатність до організації конструктивної взаємодії усіх учасників освітнього і управлінського процесів, базуючись на національних традиціях, суспільних звичаях українського народу і принципах міжкультурного спілкування (вміння та навички: В3.6. У1. Застосовувати навички критичного мислення і конструктивної участі у взаємодії усіх учасників освітнього і управлінського процесів на всіх рівнях, базуючись на національних традиціях, суспільних звичаях українського народу і принципах міжкультурного спілкування) [48].*

Вище представлений аналіз Державного стандарту на керівника закладу загальної середньої освіти дозволяє нам узагальнити всю розгалужену систему зв'язків компетентностей, трудових функцій, вмінь та навичок у культурному аспекті.

Нижче представлено такі компоненти управлінської культури керівника ЗСО:

**Ціннісно-мотиваційний компонент** управлінської культури керівника розглядається як певна сукупність мотивів, що відповідають меті управління, яка через свій зміст безпосередньо пов'язана з: соціальними нормами, суспільними потребами та настановами, завданнями що стоять перед освітніми організаціями; професійно-особистісною спрямованістю самого директора закладу загальної середньої освіти.

Відповідно до цього можна виділити три основні групи управлінських мотивів, що входять до структури управлінської культури: управлінські, соціальні та особистісного розвитку.

1. **Соціальні мотиви**, що є дотичними до суспільства в цілому: значущість та престижність у суспільстві педагогічної діяльності - навчання та виховання молоді; можливість свого дійсного внеску у зростанні якості вітчизняної освіти, створенні умов для особистісного розвитку учня та вчителя за допомогою діяльності навчального закладу нового типу та ін.

2. **Управлінські мотиви** зорієнтовані безпосередньо на здійснення професійної діяльності з управління школою. Так як предметом управлінської діяльності директора закладу загальної середньої освіти, за Є.Павлютенковим С.В.Крижковим є організаційно-управлінська і педагогічна діяльність. Тому варто розподілити ці мотиви на дві групи:

- **управлінські**: мобілізація його для вирішення актуальних проблем закладу загальної середньої освіти, створення колективу однодумців; можливість реально впливати на організацію життєдіяльності закладу загальної середньої освіти тощо;

- **педагогічні мотиви**: потреби займатися педагогічною діяльністю, спілкуватися та взаємодіяти з дітьми і їхніми батьками; бачити результати своєї праці та викладати улюблений предмет; можливість впливати на гуманізацію навчання та виховання дітей та ін.

НУБІП УКРАЇНИ

3. *Мотиви особистісного розвитку керівника закладу загальної середньої освіти:* можливість розвинути власний творчий потенціал (втілювати нові підходи в управлінні, нові форми та методи навчання, приймати оригінальні та нестандартні управлінські рішення); необхідність вирішення труднощів, які пов'язані з працею та самовдосконаленням та ін. Слід підкреслити, що діяльність директора закладу загальної середньої освіти полімотивована, що розуміється як поєднання мотивів, що мають різне значення для директорів, а також взаємодоповнюють один одного.

Розглянемо технологічний аспект управлінської культури директора, який включає засоби та прийоми управління педагогічним процесом, а саме когнітивно-діяльнісний компонент.

Оперативні знання є відображенням *когнітивного компоненту управлінської культури керівника ЗЗСО*. Термін "оперативні знання" часто вживається нами у вигляді знань, що безпосередньо мають вплив на стиль активності директора у його професійній роботі, тобто допомагають вибору керівником програми дій відповідно до конкретної управлінської ситуації. Фундамент оперативних знань, стверджує Д.Ронзін, складають загальні знання директора закладу загальної середньої освіти: загальнокультурні (філософія, культурологія, історія, економіка, соціологія, право, політологія та ін.); природничо-наукові (екологія, концепції сучасного природознавства, математика та інформатика та ін.); психолого-педагогічні (психологія управління, педагогічна психологія, психологія особистості, педагогічна теорія, вікова психологія, система, технологія та ін.); предметний загальний цикл (маркетинг у соціальній сфері, менеджмент, фінанси, обіг грошей і кредит та ін.); предметний спеціальний цикл (методи управління, теоретичні основи управління освітніми системами, управління персоналом, інноваційний менеджмент та ін.) (М.Ронзін).

Оперативну функцію забезпечують знання, які мають теоретичний характер та присутні у професійній свідомості як сформовані поняття, алгоритми та програми професійних дій.

Специфічна діяльність директора навчального закладу є умовою для розділення оперативних знань на два основні блоки: професійні й управлінські. Професійні знання – це збірка наукових дисциплін, таких як: педагогіка, психологія, гігієна та ін.

Управлінські знання директора закладу загальної середньої освіти розуміються не тільки як володіння загальною теорією управління, а ще й як знання з педагогіки й психології про об'єкт управління. А саме положення зазначених наук, які допомагають підготуватися, прийняти й реалізувати управлінські рішення.

Але ми вважаємо, що незаконно вважати рівень кваліфікації спеціаліста, успішність його професійної діяльності визначений лише обсягом знань, які отримані за допомогою навчання, адже й ступінь засвоєння знань сильно залежний від індивідуально-типологічних та пізнавальних особливостей (сприйняття, пам'ять, мислення та ін) людини, її особистої мотивації.

Когнітивний складник управлінської культури щільно взаємопов'язаний з **операційно-діяльним компонентом**, який включає комплекс умінь і навичок, що забезпечують успішність реалізації функції управління закладом. Сучасний директор закладу загальної середньої освіти – людина, яка чітко усвідомлює саму мету функціонування, розвитку навчального закладу і відповідного внутрішньошкільного управління, а також володіє вміннями досягнення поставленої мети.

Існує ще одна група вимог до директора сучасної закладу загальної середньої освіти, яка пов'язана із змістом управлінської діяльності та обміркованим розумінням зазначених управлінських функцій. За Ю. Конаржевським управлінська функція розуміється як конкретна управлінська діяльність, що має спеціальне призначення. С.

Москвичова та А. Свенцицький у своїх працях здійснили ретельний аналіз різних думок авторів щодо списку управлінських функцій, які виокремлюються за різними критеріями і відповідають тим чи іншим дослідницьким завданням. Дослідники проблеми психології управління. (Ф. Генон, А. Валицька, Л. Кудряшов, А. Китов, А.

Свенцицький, Д. Трейсі, А. Филипов, Р. Уотермен та ін.) розглядають наступні управлінські функції такі як: «планування, керівництво, організація, регулювання, контроль, прийняття рішення, добір персоналу, рішення фінансових проблем,

об'єднання людей, мотивація, оцінка, комунікація, представництво, ведення переговорів, укладання угод тощо».

В. Зверева, Ю. Васильєв, В. Лазарєв, М. Погашник, П. Фролов при дослідженні проблем керування освітнім закладом розглядають особливості реалізації директором закладу загальної середньої освіти аналітичної, стимулюючої, організаційної, інструктивно-методичної, а також функцій: планування, інформаційного забезпечення, програмування, прийняття управлінського рішення, регулювання і коригування, обліку та контролю.

Значна кількість функцій управління наголошує на складності управлінського процесу.

Основу реалізації управлінських функцій складають відповідні уміння і навички директора. Уміння розуміється як «знання у дії». А навичка як потенційна здатність особистості до здійснення автоматичних дій. За Е. Тонконогою можна визначити дві великі групи управлінських умінь директора закладу загальної середньої освіти: «складні інтегральні уміння, спрямовані на успішне виконання головних функцій управління, його окремі професійні уміння, що є основними структурними компонентами інтегральних умінь. Уміння вона розглядає як: здатність і готовність людини виконувати будь-яку дію або діяльність на підставі теоретичних знань і раніше одержаного досвіду» [28; 13; 77].

С. Вершловським виділяється наступний комплекс управлінських умінь: виробничі та соціально-психологічні. Також вважаємо, що уміння та навички можна систематизувати за рівнем аналізу управлінського процесу.

Відповідно до головних елементів управління (планування, організація та контроль), можна виділити такі уміння та навички: «організаційно-регулятивні; діагностико-прогностичні (проективні); контрольно-коригуючі» [28; 13; 77].

Керівнику також необхідно володіти і психолого-управлінськими уміннями та навичками, що пов'язані із забезпеченням управлінського процесу. Ця група також включає такі уміння та навички: самостійне прийняття доцільних управлінських рішень, які беруть до уваги психологічні особливості управлінської ситуації; розуміти

учнів, їх батьків та уміти спілкуватися з ними; уміти ефективно будувати стосунки із співробітниками, обирати в залежності від ситуації, потрібний стиль спілкування; попереджати та розв'язувати конфлікти у колективі; творити сприятливий соціальнопсихологічний клімат у колективі; направляти освітній процес на розвиток творчих здібностей учнів тощо[28; 33; 57].

Аналізуючи *рефлексивно-аналітичний компонент управлінської культури* директора закладу загальної середньої освіти проаналізуємо ключове поняття «рефлексія». Ю.Кулюткін зазначає, що рефлексія це: «критичне осмислення людиною основ, ідей і методів своєї пізнавальної діяльності. Завдяки рефлексії людина немов би виходить за межі повного захоплення безпосередньої діяльності та піднімається над нею і з цієї позиції усвідомлює проблеми, які виникають перед нею, у широкому контексті ставлення людини до світу, до природи, до суспільства, до самої себе» [18; 53; 57].

Отже, рефлексія зосереджена на самому директорі та пов'язана з його вміннями та навичками аналізувати власну діяльність і керувати собою у різних ситуаціях.

На наш погляд, рефлексивними характеристиками директора закладу загальної середньої освіти варто вважати його ставлення до: процесу виконання управлінської діяльності предмета управлінської діяльності та до інших учасників управлінської діяльності; не забувати про самого себе та суспільство, в якому працює заклад загальної середньої освіти.

Управлінська культура є складовою професійної діяльності керівника закладу загальної середньої освіти й знаходиться у сфері культури праці та культури професійної управлінської діяльності є також цілісною якістю особистості, яка проявляється у процесі професійної управлінської діяльності; описує особливості свідомості, спілкування, поведінки й управлінської діяльності директора; гарантує усвідомлення й культуродоцільність професійної діяльності; підтримує творчий розвиток директора під час професійної діяльності[28; 53; 67].

Отже, управлінська культура може виступати як умова успішної управлінської діяльності, як її складова та як одна з характеристик суб'єкта управлінської діяльності.



Зміст управлінської культури директора закладу загальної середньої освіти – це знання принципів, реалізація функцій, організаційних форм, методів, технологічних прийомів управління закладом загальної середньої освіти, який спрямований на підвищення його ефективності.

*Тому управлінська культура проявляється в таких здатностях керівника:*

– теоретичне і логіко-методологічне обґрунтування того, як доцільніше застосувати ту чи іншу ефективну технологію управління в даній конкретній проблемній ситуації;

– аналіз та узагальнення раціональної організації роботи персоналу апарату управління, його виховання і прищеплення йому найбільш ефективних способів, форм і методів роботи;

– належне розуміння самого управління як вкрай важливої соціальної функції – осмисленої, владної і організуючої;

– системний підхід до належного розв'язання управлінських проблем та успішного подолання проблемних ситуацій;

– систему знань про процеси управління, структуру управлінської діяльності, форми і методи, принципи і технології її здійснення. Сама по собі культура управління виступає проявом глибокого розуміння керівником сутності і призначення феномену управління, вироблення ним для себе певної системи поглядів, що може розглядатися як філософія управління [18; 48; 13; 77].

Таким чином, управлінська культура керівника закладу освіти – це *різновид професійної культури, властивість особистості, складне динамічне утворення та міра і спосіб творчої самореалізації керівника навчального закладу, а, отже, її рівень потрібно постійно підвищувати та збагачувати відповідно соціальним запитам до управлінської діяльності.*

Поряд із цим, звернемо увагу на загальні підходи до визначення **критеріально-показникових зв'язків сформованості професійних здатностей майбутніх освітян**. Зокрема:

В. Баркасі виділяє такі критерії й показники професійної компетентності: процесуально-змістовий із показниками: знання (методологічні, загальнотеоретичні, спеціальні), вміння, навички; оволодіння основами педагогічних технологій; використання прийомів педагогічного менеджменту; суспільно-громадянський із показниками: громадянська відповідальність; розуміння значущості педагогічної діяльності; суспільна активність; культурологічний із показниками: усвідомлення себе носієм національних цінностей; толерантність, повага до мови, релігії, культури різних націй; планетарне мислення; регулятивно-оцінний із показниками: мотивація досягнення компетентності; рівень професійної самосвідомості; емоційна гнучкість; професійно-особистісний із показниками: гуманність; мобільність; комунікативність [28; 13; 77].

О. Волченко виділяє професійно-мотиваційний, змістово-операційний, персоналізований, результативний критерії сформованості комунікативної компетенції майбутніх педагогів.

В. Калінін вважає, що готовність педагога до роботи в школі являє стимулюючий, когнітивний, практичний, ціннісний і результативний критерії професійної готовності.

В. Гриньова, розв'язуючи проблеми формування педагогічної культури, виокремлює такі її показники: інтерес до формування педагогічної культури і її компонентів, потреба у вдосконаленні, сформованість системи знань, умінь, навичок; сформоване ціннісне відношення до педагогічної культури.

О. Цюняк, досліджуючи проблему формування професійної культури майбутніх педагогів, виокремлює три провідні критерії: система ціннісних орієнтацій; мотивація до професійної діяльності; здібності до творчого саморозвитку.

Г. Шпиталевська виокремила такі критерії загальнокультурного характеру: ціннісно-мотиваційний (наявність інтересу до педагогічних явищ і процесів, культурно-гуманістичні орієнтири педагогічної діяльності на ціннісні якості та педагогічна культура); змістово-організаційний (сформованість знань із професійно-педагогічної культури й загальнокультурної компетентності).

особистості); емоційно-регуляційний (індивідуальні якості особистості, що виражені цінностями, які задовольняють комунікативні потреби, професійно-рольове утвердження в діяльносному середовищі школи, рефлексія педагогічної діяльності); операційно-дієвий (усвідомлення важливості загальнокультурного складника, регламентованого професійними вимогами);

О. Перець розкриває рівень сформованості професійної спрямованості особистості педагога через зв'язок таких критеріїв: когнітивний – рівень обізнаності майбутнього фахівця стосовно здобутих професійних знань; технологічний – рівень володіння вміннями й навичками, необхідними у професійній діяльності;

особистісний – рівень сформованості професійно важливих якостей і здібностей особистості; рефлексивний – рівень здатності особистості до самоконтролю, самовдосконалення, самооцінки

О. Шурин, вивчаючи емпатійну культуру педагога, обґрунтовує такі її критерії: мотиваційно-ціннісний, який представлений сформованістю професійно-педагогічної мотивації, ціннісним ставленням до професії, гуманістичною спрямованістю на педагогічну діяльність; когнітивний, що виражається глибиною оволодіння теоретико-методологічними знаннями щодо професійної культури; практико-діяльнісний, що характеризується проявом емпатії й емпатійної культури в педагогічній діяльності, комунікативній компетентності.

Своєю чергою існують досвід щодо визначення *рівневої динаміки сформованості педагогічного явища.*

А. Маркова виділяє 7 рівнів стану сформованості професійної компетентності: від найвищого – за приналежності до якого наявне постійне прагнення до саморозвитку й творчості й реалізує ці прагнення, до найнижчого – коли особистість внутрішньо закрита для професійного розвитку, не володіє необхідними вміннями і не прагне до оволодіння ними.

В. Введенський визначає три рівні професійної компетентності: вузький – передбачає сформованість необхідної операційної компетентності; достатній –

сформованість операційних і ключових компетентностей (крім базової); широкий – сформованість операційних, ключових і базових компетентностей.

І. Пальшкова диференціює прояв різних видів культури сучасних фахівців за трьома рівнями. Зокрема, виокремлює низький, середній, високий рівні сформованості професійно-педагогічної культури майбутніх фахівців освітньої сфери.

О. Гаврилук, досліджуючи комунікативну культуру, визначає рівні за ступенем їх прояву: високий (усі показники й компоненти комунікативної культури виявляються яскраво), середній (більша частина показників і компонентів виявляються достатньою мірою) і низький (показники й компоненти виявляються слабо).

Ю. Бойчук, розкриваючи теоретико-методологічні основи формування еколого-валеологічної культури майбутніх фахівців, диференціює продуктивний, достатній й елементарний рівні її сформованості, які, за переконанням автора, дають узагальнену характеристику еколого-валеологічних знань, мотивів і поведінки особистості.

В. Гриньова, розкриваючи проблему педагогічної культури, обґрунтовує такі рівні: досконалий, базовий, достатній і елементарний.

О. Шурик визначає оптимальний, достатній первинний, елементарний рівні сформованості емпатійної культури майбутніх фахівців.

І. Анисенкова обґрунтовує чотири рівні сформованості емоційної культури майбутніх фахівців: високий, достатній, середній, низький. Високий рівень притаманний студентам, які усвідомлюють значущість емоційної культури у професійній діяльності, виявляють повну поінформованість щодо сутності емоційної культури, вміють установлювати сприятливу емоційну атмосферу й висловлювати власні почуття, переконання. Достатній рівень характеризує студентів, що розуміють значущість емоційної культури у професійній діяльності й виявляють поверхову поінформованість щодо сутності емоційної культури, її компонентів і шляхів формування. Середній рівень, характеризується недостатнім розумінням значущості

емоційної культури у професійній діяльності педагога, у зв'язку з чим, вони не прагнуть її подальшого розвитку, відрізняються безініціативністю. Низький рівень проявляється в студентів, які є слабо мотивованими щодо значущості емоційної культури в їхній майбутній діяльності, не усвідомлюють ступінь обмежень і утруднень при взаємодії з іншими людьми, не потребують їх усунення.

Ю. Бойчук виділяє й характеризує три рівні сформованості еколого-валеологічної культури майбутнього освітянина: продуктивний, достатній і елементарний.

Г. Шпиталевська вирізняє чотири рівні: критичний (технологічні вміння формування компонентів загальнокультурної компетентності особистості не розвинені), ситуативний (спрямованість на засвоєння системи знань про загальнокультурну компетентність), діяльнісний (позитивне ставлення до процесу засвоєння знань про загальнокультурну компетентність) й творчий (високо розвинені технологічні вміння й навички формування компонентів загальнокультурної компетентності).

І. Шумілова виділяє результагивний, належний і примітивний рівні сформованості загальнокультурної компетентності майбутніх педагогів-гуманітаріїв.

Визначальними характеристиками рівня управлінської культури, а значить і рівня управління всередині навчального закладу виступають ціннісні основи управління, моделі поведінки керівника, стилі управління. При цьому важливу роль мають відігравати управлінські здатності, які визначаються як міра реалізації управлінських компетентностей [9; 44].

Управлінська культура має дві групи ознак. Перша група ознак пов'язана з розумінням культури як сукупності таких цінностей як:

1) наявність в управлінській системі навчального закладу формалізованих норм, поглядів, принципів, на основі яких здійснюється управлінська діяльність;

2) існування чіткого і загальноприйнятого уявлення про допустимі для даного закладу та недопустимі методи управлінської діяльності.

3) наявність неформальної комунікації та особових контактів між 10 управліннями різного рівня і педагогічними працівниками.

Друга група визначається розумінням культури як способу здійснення цілеспрямованої і раціональної управлінської діяльності:

4) розвинена структура управління, що передбачає наявність спеціалізованих підрозділів, які скоординовано діють, виконуючи специфічні завдання, досягаючи загальної мети організації;

5) налагоджена система зворотного зв'язку (від підлеглих до керівництва);

6) систематизація і рефлексія результатів виконання управлінських рішень, їх критична оцінка і коректування;

7) делегування управлінських повноважень; визнання за підлеглими права, виходячи із обставин, коректувати прийняті керівництвом рішення.

У вітчизняній і зарубіжній науковій літературі існує велика кількість визначень управлінської культури керівника. Найпоширеніше з них зводиться до такого: управлінська культура – це сукупність норм, принципів, цінностей, поведінкових стандартів, якими керується керівник організації в процесі управлінської діяльності [4]

Управлінська культура є складовою професійної (у нашому випадку управлінської) компетентності, яка визначається сукупністю знань, необхідних для певної педагогічної спеціальності або посади; умінь і навичок, необхідних для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків; професійних, ділових і особистісних якостей для більш повної реалізації власних сил, здібностей і можливостей при виконанні функціонально-посадових обов'язків; загальної культури, необхідної для формування гуманістичного погляду, духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості; мотивації професійної діяльності [7, с. 50-51].

Часто управлінську культуру керівника трактують в контексті культури особистості. У цьому розумінні управлінська культура – це інтегративна динамічна якість особистості, що розвивається в процесі діяльності, характеризується

певним рівнем теоретичного осмислення і комплексом практичних умінь та навичок з реалізації підходів до управлінської діяльності на основі безумовного дотримання норм, принципів моралі [6].

Таким чином, управлінська культура керівника закладу загальної середньої освіти - це комплекс цінностей, переконань, підходів і стандартів, які дозволяють актуалізувати способи ефективного управління організацією.

Основні погляди на управлінську культуру можуть варіюватися в залежності від авторів та джерел, але існують об'єднуючі сегменти:

**Лідерство:** Управлінська культура відображає стиль і підходи лідерів організації. Лідери встановлюють «правила гри» і очікують від співробітників їх прийняття. Їхні дії та приклади впливають на культуру як загальне корпоративне явище.

**Цінності та етика:** Управлінська культура пов'язана з професійно-етичними, морально-етичними цінностями, які мають підтримуватися в закладі, що є стандартами взаємодії.

**Комунікація:** Ефективна комунікація є важливою похідною прояву управлінської культури керівником, що своєю чергою взаємозумовлює відкриту та чесну комунікацію з оперттям на практично-доцільне розуміння професійної співпраці в закладі освіти.

**Адаптація та інновації:** Управлінська культура може бути спрямована на стабільність і консерватизм або на пошук нових інновацій та адаптацію до змін. Це залежить від стратегічних цілей закладу освіти.

**Розвиток співробітників:** Управлінська культура може сприяти розвитку співробітників через навчання та забезпечення кар'єрним зростанням.

**Підтримка різноманітності:** ми відносимо різноманітність в усіх проявах (охоплюючи різний стиль роботи, гендерну, культурну та іншу різноманітність) важливою складовою управлінської культури керівника ЗЗСО.

**Керування ризиками:** управління освітньою установою в умовах криз та непередбачуваних соціально-економічних викликів вимагає відповідного кризового

керування та повної відповідальності перед колективом, здобувачами та суспільством.

*Традиції та звичаї:* Кожен ЗЗСО має свої традиції, котрі сприяють розвитку управлінської культури, або ж сприяють її актуалізації, або ж виявляють її відсутність в керівника. Формування власних традицій і звичаїв, особливо суб'єктно-аксіологічного та соціального характеру формують управлінську культуру в керівника.

Узагальнивши вищезазначене з розвитку рівня сформованості управлінської культури керівників ЗЗСО рекомендуємо виокремити *три рівні сформованості*

*досліджуваної якості:*

- *низький рівень* притаманний керівникам, які мають малий досвід роботи, відповідно у них недостатній рівень управлінських знань та вмінь; не сформовані необхідні для ефективного управління якості; недостатньо розвинена мотиваційно-ціннісна сфера; проте притаманний достатній (або високий) рівень мотивації до управлінської діяльності;

- *середній рівень* – це керівники, які володіють достатнім для управління рівнем знань та вмінь; мотивовані до роботи; прагнуть до покращення управлінської діяльності; у них сформована ціннісна система та розвинені особистісні та професійні якості;

- *високий рівень* притаманний керівникам, які мають значний досвід роботи в управлінні ЗЗСО, відповідно, у них сформовані на високому рівні мотиваційно-ціннісний й особистісний компоненти управлінської культури; високий рівень управлінських знань та вмінь; здійснюють інноваційну діяльність; працюють творчо та передають власний досвід роботи [28, 13: 77].



Таблиця 2.1

**Рівні сформованості  
управлінської культури директора школи**

<b>Ціннісно-мотиваційний компонент</b>	
<b>Високий рівень</b>	директор прагне якісно здійснювати управлінську діяльність, усвідомлює і чітко формулює місію школи, відчуває постійну потребу в самоосвіті з метою застосування нових знань у якості методів і засобів перетворювальної діяльності, приділяє увагу до конкретних людей та ефективної управлінської діяльності, працьовитий, зважений, відповідальний та дисциплінований до себе та до інших, постійно виявляє повагу до закону, усвідомлює значення формування власної управлінської культури
<b>Середній рівень</b>	директор прагне якісно здійснювати управлінську діяльність, опановує нові знання і застосовує їх як засіб перетворювальної діяльності, працьовитий, заповзятий, відповідальний та дисциплінований, проявляє повагу до закону, але не завжди законослухняний, розуміє, але не чітко формулює місію школи, відчуває постійну потребу в самоосвіті, але без відповідної діяльності, приділяє увагу до <del>конкретних</del> людей та ефективної управлінської діяльності, усвідомлює значення формування власної управлінської культури, але без відповідної діяльності
<b>Низький рівень</b>	директор не прагне якісно здійснювати управлінську діяльність, не усвідомлює і не вміє чітко формулювати місію школи, не прагне до само-освіти, епізодично отримує нові знання, але <del>рідко</del> застосовує їх у якості методів та засобів перетворювальної діяльності, комунікативний, але не завжди виявляє повагу до закону, не усвідомлює значення формування власної управлінської культури
<b>Когнітивно-діяльнісний компонент</b>	
<b>Високий рівень</b>	директор володіє необхідним обсягом знань з управління, педагогіки, психології, володіє питаннями законодавчого забезпечення управлінської діяльності, вміє чітко формулювати мету й очікувані результати управлінської діяльності, володіє раціональними способами діяльності з управлінською інформацією, завжди використовує знання й

Згальний характер управлінської культури може бути лише для забезпечення сталості та досягнення стратегічних цілей організації. Управлінська культура також

може змінюватися з часом під впливом зовнішніх факторів, лідерів та стратегічних змін в організації.

У результаті проведеної роботи визначено основні завдання розвитку управлінської культури керівників ЗЗСО в межах проходження різних процедур підвищення кваліфікації:

- впровадження в освітнє середовище концептуальних засад розвитку управлінської культури керівників ЗЗСО згідно з сучасними вимогами до управління закладом освіти;

- забезпечення організаційно-педагогічних умов розвитку управлінської культури керівників ЗЗСО на основі корекції спеціально зорієнтованих програм забезпечення вдосконалення кваліфікації керівника ЗЗСО;

- оптимізація структури підвищення кваліфікації з урахуванням освітніх вимог, потреб регіону, запитів безпосередньо керівників;

- розробка системи впровадження рівнів управлінської культури, при цьому враховувати особливості чинного законодавства, оцінювання управлінської діяльності керівників ЗЗСО (атестація);

- забезпечення розвитку сучасних інформаційних технологій у процесі курсового підвищення кваліфікації керівників;

- розробка вимог до рівня управлінської культури керівників ЗЗСО;

- проведення діагностування рівня сформованості управлінської культури керівників ЗЗСО у відповідності до професійних вимог;

- введення до навчальних планів ІІПО додаткових спецкурсів у відповідності до вимог суспільства та запитів слухачів курсів, які сприятимуть розвитку управлінської культури високого рівня;

- передбачення у міжкурсовий період роботи СУДГ, ПДС з метою формування та закріплення на практиці професійних знань та вмінь, отриманих в результаті курсової підготовки, а також вивчення передового досвіду, розвитку мотиваційно-ціннісної та особистісної сфер керівника ЗЗСО;

• введення на експериментальній основі при атестації керівника рівні за видами управлінської культури [28; 13; 77].

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

РОЗДІЛІ АНАЛІЗ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ  
КЕРІВНИКА ТА ЇЇ ВПЛИВ НА РЕЗУЛЬТАТИ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ  
СПЕЦІАЛІЗОВАНОЇ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОЇ ШКОЛИ І-ІІІ СТУПЕНІВ З  
ПОГЛИБЛЕНИМ ВИВЧЕННЯМ УКРАЇНСЬКОЇ МОВИ ТА  
ЛІТЕРАТУРИ №127 ДАРНИЦЬКОГО РАЙОНУ М. КИЄВА

2.1. Аналіз освітньої діяльності спеціалізованої загальноосвітньої школи І-  
ІІІ ступенів з поглибленим вивченням української мови та літератури №127

Дарницького району м. Києва

В контекст нашого дослідження проведемо аналіз діяльності спеціалізованої загальноосвітньої школи І-ІІІ ступенів з поглибленим вивченням української мови та літератури №127 Дарницького району м. Києва. Школа заснована в 1936 році в мальовничому куточку Дарниці. Директор школи – Сидоренко Людмила Василівна, досвідчений педагог та управлінець із 35-річним трудовим стажем.



До складу адміністрації входять:

- Слущка Олександра Степанівна – заступник директора з навчально-виховної роботи. Стаж педагогічної роботи - 29 р;

- Великжаніна Наталія Андріївна – заступник директора з навчально-виховної роботи. Стаж педагогічної роботи – 41 р.

- Цінак Алла Леонідівна – заступник директора з виховної роботи. Стаж педагогічної роботи - 14 р.

До 1976 року школа мала один корпус, а в цьому році вже було добудовано ще два корпуси і загальна площа всіх приміщень наразі становила (кв.м): 8278, 53 класних кімнат, площа класних кімнат (кв.м): 3298. У 2006 році заклад освіти отримав статус спеціалізованої загальноосвітньої школи з поглибленим вивченням української мови та літератури. В 2016 році школа успішно пройшла

державну атестацію (наказ ДРФО № 55 від 02.03.2016). Школа славиться зразковим музеєм «Історія Дарниці»

Ліцензований обсяг кількості осіб, які навчаються в закладі освіти - 1480.

В 2023-2024 н.р. у школі функціонує 41 класів, з них: 1-4 класів – 16, 5-9 класів – 21, 10 класів – 2, 11 класів -2. Фактична кількість осіб, які навчаються в закладі освіти 1148 уч. У школі вивчаються такі іноземні мови: англійська, німецька. Для учнів початкових класів працюють 7 груп продовженого дня.

Функціонує 3 комп'ютерних класа, кабінет фізики, хімії, біології, 2 кабінета іноземної мови, ігрова кімната, кабінет психолога та логопедичний пункт, а також 3 майстерні та фізкультурна зала [51].

Працює їдальня та буфет з гарячим харчуванням. Число посадкових місць - 168. З 2014 року школа є колективним членом Міжнародної Академії культури безпеки, екології та здоров'я. Керівництво школи і весь колектив докладає максимальних зусиль для створення комфортного безпечного середовища, забезпечення рівного доступу усіх здобувачів освіти до якісної освіти [51].

На початок 2022-2023 навчального року в школі навчається 957 здобувача освіти, упродовж року вибуло 34 уч., прибуло – 19 уч., закінчили навчальний семестр 957 уч. Загалом за 9 років кількість здобувачів освіти збільшилось на 285 чоловік. Узагальнено це можна представимо нижче в таблиці 2.1.1.

Таблиця 2.1.1

### Динаміка учнівського контингенту

2013-2014 н.р.	2014-2015 н.р.	2015-2016 н.р.	2016-2017 н.р.	2017-2018 н.р.	2018-2019 н.р.	2019-2020 н.р.	2020-2021 н.р.	2021-2022 н.р.	2022-2023 н.р.
672 уч	678 уч	701 уч	700 уч	700 уч	752 уч	667 уч	822 уч	877 уч	957 уч.

Пріоритетною діяльністю сучасного закладу загальноосвітнього закладу середньої освіти є авчальний процес і забезпечення якості освіти здобувачів.

Тому даємо результати моніторингу якості навчання попереднього 2022 -2023

н.р. 3 957 здобувачів освіти 1-11 класів навчальний рік закінчили таким чином:

Таблиця 2.1.2

### Статистика успішності здобувачів освіти за 2022-2023 н.р.

Клас	К-ть учнів		Початковий		Середній		Достатній		Високий		ОПБ Зкласного Керівника
	к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%	к-ть	%	
1-А	35	-	-	-	11	31	17	49	7	20	Лоденко О.О.
1-Б	33	-	-	-	6	18	23	70	4	12	Мішук Д.А.
1-В	23	-	-	-	4	17	13	57	6	26	Баран І.В.
1-Г	29	1	3	10	35	12	41	6	21	Іванюсь Н.П.	
1-Д	24	4	15	7	30	7	30	6	25	Литвин Н.О.	
2-А	29	-	-	11	38	13	45	5	17	Бужинська Т.Ю.	
2-Б	29	-	-	10	35	16	55	3	10	Салюк І.І.	
2-В	31	1	3	2	6	16	52	12	39	Бондар Т.М.	
2-Г	29	1	3	9	31	14	48	5	17	Шкарупа О.В.	
3-А	30	-	-	8	27	12	40	10	33	Крушинська Т.І.	
3-Б	25	-	-	8	32	13	52	4	16	Грохольська Н.Д.	
3-В	27	-	-	9	33	15	56	3	11	Литвиненко С.П.	
3-Г	29	-	-	18	62	9	31	2	7	Іванів М.Я.	
4-А	31	-	-	13	42	17	55	1	3	Півторацька Т.Є.	
4-Б	25	-	-	10	40	13	52	2	8	Мельник С.Б.	

4-В	26	-	-	5	18	19	76	2	6	Остапчук Т.Ю.
4-Г	23	7	30	6	26	6	26	4	18	Юрченко О.О.
5-А	28	-	-	2	7	24	75	5	18	Савченко О.В.
5-Б	23	-	-	-	-	17	74	6	26	Шуляк О.М.
5-В	20	6	30	7	35	6	30	1	5	Грищенко Т.В.
5-Г	20	-	-	2	10	18	90	-	-	Сергеева О.В.
6-А	34	-	-	11	32	20	59	3	9	Дегтяренко О. О.О.
6-Б	32	-	-	7	22	22	59	3	9	Невідержицька Н.О.
6-В	31	-	-	22	71	9	29	-	-	Губенко С.С.
7-А	27	-	-	3	11	23	85	1	4	Савчук О.П.
7-Б	27	-	-	9	34	16	59	2	7	Максименко В.П.
7-В	27	-	-	7	26	17	63	3	9	Мірошниченко Л.М.

Своєю чергою представляємо статистику успішності здобувачів освіти окремо в 1-4 та в 5-11 класах.

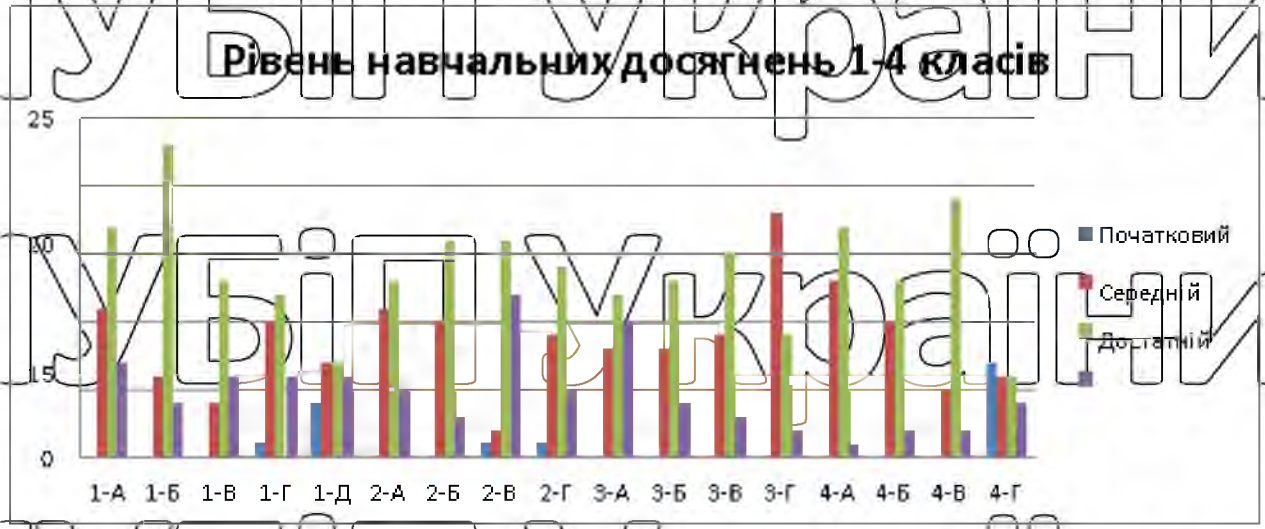


Рис. 1. Рівень навчальних досягнень учнів 1-4 класів

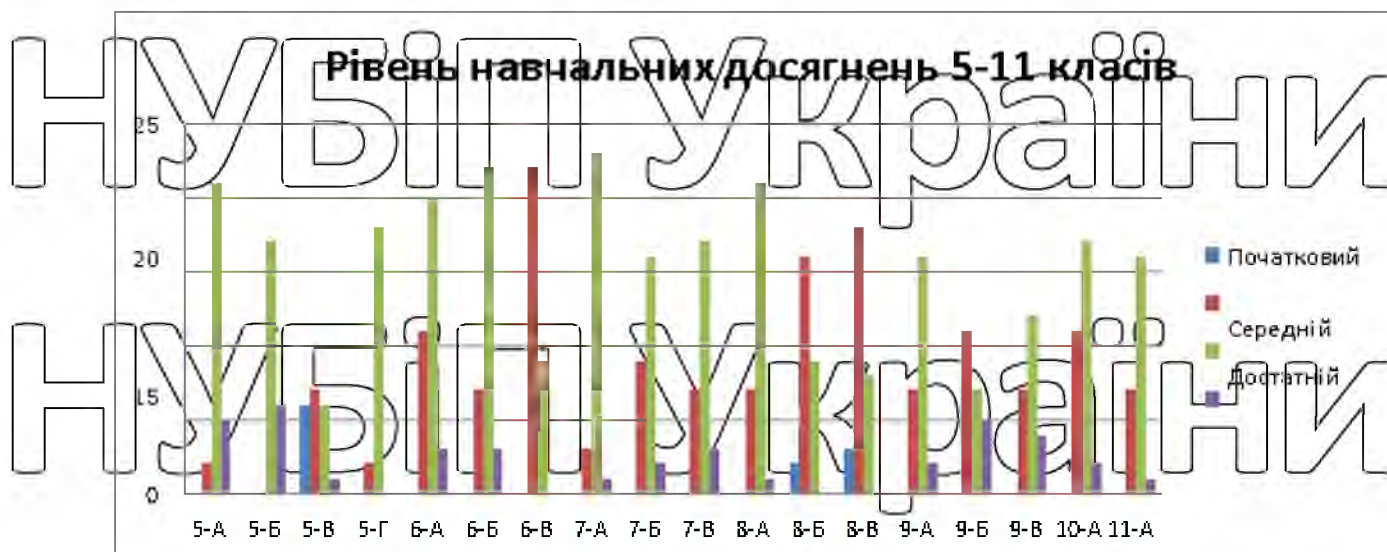


Рис. Рівень навчальних досягнень учнів 5-11 класів

Узагальнені результати представляємо нижче в таблиці 2.1.3.

Таблиця 2.1.3

**Узагальнені результати навчальної успішності учнів за 2022-23 н.р.**

Контингент учнів	Всього учнів на 29.05.2022р.	Початковий рівень 1-3 бали		Середній рівень 4-6 балів		Достатній рівень 7-9 балів		Високий рівень 10-12 Балів		Н/а	
		К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%	К-ть	%
2-4 кл.	334	9	2	109	33	163	49	53	16	-	-
5-9 кл.	425	11	2	136	32	242	58	36	8	-	-
9 кл.	71	-	-	25	36	35	49	1	15	-	-
10-11 кл.	54	-	-	18	33	33	61	3	6	-	-
11 кл.	24	-	-	7	29	16	67	1	4	-	-
5-11 кл.	479	11	3	154	33	275	58	29	6	-	-
2-11 кл.	813	20	2	263	32	438	54	92	11	-	-

Моніторинг участі учнів в олімпіадах з базових дисциплін свідчить, що

кількість учасників шкільного туру порівняно з минулим роком збільшилась на 14

учнів

У районному турі олімпіад брало участь 31 учень-переможець шкільного туру



олімпіад.

Найактивніше учні брали участь у олімпіадах з української мови, літератури, математики, історії, географії, біології. Призерами районного туру олімпіад стали:

Таблиця 2.1.4.

### Відомості про призерів районного туру олімпіад

№ з/п	Ім'я	Предмет	Клас	Місце	ПІБ вчителя, що Підготував
1	Калюжна Марія	Історія	10-А	III	Невмержицька Н.О.
2	Артюшков Євген	Географія	10-А	III	Красний І.О.
3	Козіцька Марія	Біологія	8-Б	III	Майдан О.М.
4	Вернигора Марія	Біологія	9-Б	III	Загороднюк В.І.
5	Крамаренко Ірина	Трудове Навчання	8-В	III	Кузищин І.А.
6	Ішук Олександр	Трудове Навчання	8-А	III	Титаренко В.О.
7	Симоненко Дмитро	Трудове Навчання	8-А	III	Титаренко В.О.

На підставі наказу по школі від 15.09.2015 року № 34 «Про організацію методичної роботи з педагогічними кадрами в 2022-2023 н.р.» заклад освіти працював над впровадженням науково – методичного проекту «Даючи знання, збережи здоров'я».

На початку року була створена науково-методична служба на чолі з заступником директора Слущкою О.С., яка має чітку структуру:

1. Творча лабораторія по впровадженню науково – методичного проекту;
2. Методична рада;
3. «Школа молодого вчителя»;
4. Робота з обдарованими дітьми;
5. Шкільні предметні комісії.

В роботі по впровадженню наукового-методичного проекту «Даючи знання, збережи здоров'я» було передбачено та реалізовано такі заходи:

- узагальнення перспективного педагогічного досвіду;
- презентація проєкту;
- підготовка матеріалів для публікації;
- аналіз матеріалів моніторингу;
- розробка методичного проєкту на основі здобутого досвіду роботи;

• продовжено роботу по реалізації проєкту «Професійна компетентність учителя» на третьому етапі.

В межах реалізації проєкту творчою групою відстежувалась динаміка рівня професійної компетентності вчителів засобами педагогічного моніторингу.

Організація в педагогічному колективі порівняльного аналізу й вивчення результатів педагогічної праці за допомогою сформованих критеріїв її оцінювання дали змогу запобігти неадекватній самооцінці вчителя, стимулювати його до

самовдосконалення. Вчителям, яким ще бракує педагогічного досвіду,

запропоновано відвідувати школу молодих учителів та вчителів, які потребують

методичної допомоги. Головна мета школи молодих учителів – надавати методичну

допомогу у розв'язанні першорядних завдань, подоланні труднощів, з якими

зустрічається вчитель, сприяти самовияву, підтримати бажання плідно працювати та

оволодівати новітніми педагогічними технологіями [51].

Підсумки роботи педагогічного колективу школи по впровадженню науково-

методичного проєкту було узагальнено в методичному посібнику, в якому на

прикладі показано такі форми організації методичної роботи: навчання, виховання і

розвитку творчої активності, у якій як педагог, так і учень має сприятливі умови для

самореалізації, прагне до отримання творчого продукту інтелектуальної діяльності і

самостійного створення нового [51].

Упродовж 2022-2023 н.р. було організовано роботу шкільних методичних

об'єднань вчителів-предметників та класних керівників, затверджено плани їхньої

роботи, методичні проблеми над якими працювали МО, визначено керівників з

числа досвідчених педагогів.

Робота методичних об'єднань була спрямована на удосконалення методичної підготовки, фахової майстерності вчителя, удосконалення методики проведення уроку. Діяльність МО було сплановано на основі річного плану роботи школи та Перспективної програми розвитку школи. Кожне з МО провело по 4-5 засідань, робота яких будувалася за окремими планами [51].

На запланованих засіданнях методичних об'єднань обговорювалися як організаційні (рекомендації МОНУ, міської конференції, серпневої районної конференції, рекомендації РМК щодо викладання і вивчення навчальних предметів у 2022-2023 н.р., зміни у навчальних програмах, підготовка і проведення олімпіад, предметних тижнів, проведення контрольних зрізів, затвердження завдань для державної підсумкової атестації), так і науково-методичні питання [51].

Упродовж навчального року всіма МО було проведено предметні тижні, матеріали яких оформлено у звіти та як виставковий матеріал, викладено на сайті закладу. Протягом року проводилися методичні оперативки з метою ознайомлення з нормативними документами, державними стандартами викладання окремих предметів, передовим педагогічним досвідом, новинками методичної літератури, періодичних видань із предметів тощо. Кожен керівник методичного підрозділу, проаналізувавши діяльність об'єднання, перспективно визначив пріоритети в методичній роботі на наступний навчальний рік, зокрема посилену увагу роботі з обдарованими учнями, поширення передового педагогічного досвіду через публікації в фахових виданнях, узагальнення досвіду в професійний портфоліо вчителя-предметника тощо. У цілому роботу МО 2022-2023 навчального року можна оцінити задовільно [51].

Учителі школи постійно підвищують свій науково-методичний рівень шляхом курсової перепідготовки та участі у семінарах та творчих конкурсах. Так у 2022-2023 навчальному році 12 чоловік пройшли курси підвищення кваліфікації.

Атестація педагогів школи також здійснювалась у 2022-2023 н.р. згідно з перспективним планом. У звітному році було атестовано 12 педагогічних працівників: присвоєно кваліфікаційну категорію «спеціаліст другої категорії» – 1,

присвоєно кваліфікаційну категорію «спеціаліст першої категорії» - 1, присвоєно кваліфікаційну категорію «спеціаліст вищої категорії» - 3, про відповідність раніше присвоєній кваліфікації «спеціаліст вищої категорії» - 4, атестовано на відповідність методичному званню «старший учитель» - 1, про присвоєння педагогічного звання «учитель-методист» - 2 [51].

Всі вчителі, що атестувались, розробляли методичні посібники

У ході атестації було проведено вивчення досвіду роботи вчителів шляхом відвідування уроків, співбесід, анкетування учнів, батьків, колег.

Враховуючи результати трьох років, можна зробити висновок, що педагоги закладу освіти планомірно підвищують свій кваліфікаційний рівень. Вивчення стану викладання окремих предметів здійснювалося згідно з перспективним планом. У 2019-2020 н.р. було вивчено стан викладання всіх предметів за певними темами, здійснено оглядовий контроль дотримання єдиного орфографічного режиму при веденні робочих зошитів та зошитів для контрольних і творчих робіт, якість проведення лабораторних і практичних робіт. Перевірки свідчать про те, що особливу увагу педагогічний колектив закладу освіти приділяє підвищенню результативності уроку, забезпеченню усвідомлення здобувачів освіти необхідності отримання основних компетентностей [51].

З метою з'ясування рівня виконання завдань Державного стандарту було проведено тематичні перевірки щодо дотримання принципу наступності при переході учнів з початкової в основну школу, щодо створення комфортних умов для навчання в школі першокласникам. Результати вивчалися на педагогічному консилиумі, на нарадах при директорові, докладно проаналізовані та оформлені у вигляді наказів по школі [51].

План заходів щодо організації методичної роботи в школі упродовж 2022-2023 навчального року був виконаний на 95 %. Не повністю реалізуються плани проведення предметних тижнів МО. Не поліпшилася робота щодо висвітлення питань в періодичній та фаховій літературі [51].

*Створення умов для обов'язкового здобуття початкової, базової та повної загальної середньої освіти.*

З метою забезпечення умов для обов'язкового здобуття освіти створено матеріально-технічну базу, що дає кожному вчителю-предметнику мати окремий кабінет і обладнання в ньому, організувати освітній процес у відповідності до санітарно-гігієнічних норм, вимог, правил безпеки та з метою запобігання травматизму, збереження життя і здоров'я дітей. Адміністрацією разом із профспілковим комітетом складено графік чергування вчителів на поверхах під час перерв; щоденно чергує класний керівник з класом, в обов'язки яких входить підтримання порядку під час перерв, облік відсутніх учнів та тих, які запізнилися, ведеться сигнальна книга відсутніх [51].

Для початкової школи виділено окремий блок, де розташовані класи, комп'ютерні кабінети для занять з інформатики, кабінети груп подовженого дня, окремі туалетні кімнати для дівчат і хлопців, окремий вхід. Це дає можливість учням швидше адаптуватися до умов школи та почувати себе затишно в стінах закладу. Освітнє середовище НУШ сприяє різним формам навчальної діяльності, тому ключовою новацією є мобільність робочих місць. Для забезпечення цього добираються меблі, що передбачають зонування класів [51].

Для учнів 1-х-11-х класів працює 3 комп'ютерних класи, кабінети іноземної мови, 2 спортивні зали, хореографічний зал, кабінет психолога, кабінет логопеда. У школі працює їдальня, буфет, медичний кабінет. У дворі закладу встановлено пандус для дітей з обмеженими можливостями, на I поверсі - індивідуальну туалетну кімнату. Заклад освіти має достатню кількість питних фонтанчиків для забезпечення водного балансу учнів.

*Організація виховної роботи в закладі освіти. Проблемна тема, реалізація планових завдань, науково-методичне забезпечення, внутрішній контроль, робота гуртків.*

У 2022 - 2023 навчальному році виховна робота проводилась згідно річного плану роботи школи. Діяльність педагогічного колективу була спрямована на

розвиток пізнавальної діяльності учнів, вироблення свідомої дисципліни в учнів, виховання в них гуманізму, патріотизму, громадянськості. Виховна робота здійснювалась за такими напрямками: правове виховання, морально-етичне, художньо-естетичне виховання, патріотичне виховання, родинне виховання, екологічне виховання, фізичне виховання, педагогічне керівництво учнівським самоврядуванням, співпраця з батьками, громадськістю, співпраця з позашкільними та культурно-освітніми закладами [51].

Виховна тема в 2022-2023 навчальному році – «Формування життєвих компетентностей учня, спроможність до самоосвіти, самореалізації, саморозвитку, спрямованих на підвищення самооцінки, інтересу до життя, формування здатність творення особистості свого майбутнього» [51].

З метою ефективного управління виховною роботою класних керівників, проведення контролю, вивчення діяльності класних керівників та класних колективів упродовж 2019-2020 навчального року директором школи та заступником директора з виховної роботи проводились наради за такими темами:

- Науково-методичне забезпечення освітнього процесу (ознайомлення з нормативними документами в галузі освіти);
- Рекомендації щодо планування виховної роботи на новий навчальний рік;
- Вивчення контингенту учнів школи та складання соціально-педагогічного паспорту;
- Дотримання внутрішнього розпорядку та чергування класів по школі (інструктаж);
- Про дотримання техніки безпеки та збереження життя та здоров'я дітей під час освітнього процесу, профілактика дорожньо-транспортного та побутового дитячого травматизму;
- Діяльність педагогічного колективу щодо формування духовної культури особистості, художньо-естетичних потреб і почуттів дитини;
- Про роботу творчих об'єднань, гуртків та спортивних секцій. Аналіз зайнятості дітей та підлітків;

Організація роботи з учнями на канікулах;

Проведення виховних годин, масових заходів у класних колективах;

Організація роботи по попередженню правопорушень серед учнів школи;

□ Про роботу з благоустрою території школи;

□ Про роботу по профорієнтації серед учнів 9,11 класів;

□ Про допомогу дітям з малозабезпечених сімей;

□ Про проведення туристичних зльотів, навчальних екскурсій та навчальної практики;

□ Про оздоровлення учнів влітку;

□ Про підсумки виховної роботи за навчальний рік [51].

У 2022-2023 навчальному році в школі працювало 16 гуртків та 6 спортивних секцій. Гуртки: «Історія Дарниці», «Валео», «Юний хімік», «Християнська етика в українській культурі», «Юний захисник Вітчизни», «Юний рятівник», «Театральний», «Юний художник», «Етнографічний», «Українознавчий», «Юний історик», «Ізостудія «Веселка», «Художня обробка дерева», «Художня вишивка», військово-патріотичний «Джурра», «Фортеціано».

Спортивні секції: «Черлідінг», «Козацькі забави», «Тхекван-до», «Київський вальс», «Бокс», «Баскетбол». На базі школи працюють гуртки ДЮОЦ та секції ДЮСШ: гімнастика, фехтування, танці «Мрія», ансамбль «Барабанщиць», спортивно-бальний танець «OLTEX», тхеквон-до, футбол, авіамоделювання, англійська мова, фольклорний ансамбль «Зозуленька», паперопластика.

Национально-патріотичне виховання забезпечувалось в закладі освіти через систему заходів, спрямованих на розуміння учнями громадського обов'язку, формування в них патріотичних почуттів.

Национально-патріотичне виховання забезпечувалось в закладі освіти через систему заходів, спрямованих на розуміння учнями громадського обов'язку, формування в них патріотичних почуттів.

Национально-патріотичне виховання забезпечувалось в закладі освіти через систему заходів, спрямованих на розуміння учнями громадського обов'язку, формування в них патріотичних почуттів.

Национально-патріотичне виховання забезпечувалось в закладі освіти через систему заходів, спрямованих на розуміння учнями громадського обов'язку, формування в них патріотичних почуттів.

Национально-патріотичне виховання забезпечувалось в закладі освіти через систему заходів, спрямованих на розуміння учнями громадського обов'язку, формування в них патріотичних почуттів.

Национально-патріотичне виховання забезпечувалось в закладі освіти через систему заходів, спрямованих на розуміння учнями громадського обов'язку, формування в них патріотичних почуттів.

Национально-патріотичне виховання забезпечувалось в закладі освіти через систему заходів, спрямованих на розуміння учнями громадського обов'язку, формування в них патріотичних почуттів.



Н У К Р А І Н И

Н У К Р А І Н И

Н У К Р А І Н И

Н У К Р А І Н И

Н У К Р А І Н И

НУБІП України

НУБІП України





Родино - сімейне виховання включає в себе організацію обрання батьківських комітетів в класах, організацію їх роботи; проведення батьківських зборів, на яких обговорюються актуальні питання з організації освітнього процесу школи,

# НУБІП України

здійснення правової освіти батьків із залученням працівників правоохоронних органів.

Щорічно проводиться заходи з родинно-сімейного виховання в школі: Свято Першого дзвоника «Ненька Україна – нас усіх вітає з святом знань».

У СШ № 127 м. Києва велика увага приділяється правовому вихованню.

Правове виховання спрямоване на формування в учнів правової свідомості, навичок і звичок законслухняності. Щорічно проводиться місячник правових знань, тиждень захисту дітей, попередження жорстокості та насильства,

Всеукраїнський тиждень права, «Булінгу скажи «НІ!». 18 жовтня відзначається

Європейський день боротьби з торгівлею людьми. Соціально-психологічною службою школи проведено попереджувально-інформаційний урок для учнів 8-х класів під гаслом «Людина не товар» [51].

Активну роботу в школі здійснювалася з екологічного виховання. Учні

залучались до практичної природоохоронної діяльності: догляд за зеленими насадженнями в класі і на території школи, упорядкування клумб, насадження дерев, кущів тощо.

Мета художньо-естетичного виховання – виховання естетичних поглядів,

смаків у кожного учня, уміння відчувати й власноруч відтворювати прекрасне в

повсякденному житті, вироблення вміння примножувати культурно-мистецьке надбання народу.

Одним із основних питань виховної роботи школи було формування здорового способу життя, яке мало місце практично у всіх заходах впродовж року.

Проводилася робота по збереженню та зміцненню здоров'я дітей, формуванню здорового способу життя підрастаючого покоління, профілактики вживання алкогольних напоїв, наркотичних речовин, профілактики тютюнопаління та алколізму.

НУБІП України



Важливою частиною фізичного виховання є постійні заняття фізичною культурою та спортом. З метою організації виховної фізкультурно-оздоровчої роботи, підвищення масовості дитячого-юнацького спорту в школі, зміцнення здоров'я дітей та підлітків з 10 по 16 вересня було проведено олімпійський тиждень. 11 вересня для учнів 3-4 класів класний керівник Крушинська Г.І. організувала веселі, ігри на свіжому повітрі «Ми – майбутні олімпійці» [51].



У заклад загальної середньої освіти у 2022-2023 н.р. активно проводилась профорієнтаційна робота. В більшості, це спільна робота з вишами, з якими укладені угоди про співпрацю, а саме: Київський університет ринкових відносин, Київський національний торговельно-економічний університет, Київський університет туризму, економіки і права, Київський коледж будівництва, архітектури та дизайну, Київський національний університет будівництва і архітектури, Київський національний університет технологій та дизайну, Медичний інститут Української асоціації народної медицини [51].

Дні гостинності організували для учнів школи Київський Національний університет культури імені М.П. Поплавського, Київський Національний торговельно-економічний університет, Київський національний університет харчових технологій [51].

Випускники 9 - х та 11 - х класів відвідували Дні відкритих дверей у Київському радіомеханічному коледжі, будівельному та транспортному ліцеях, у Київському економічному інституті менеджменту, ліцеях та коледжах МАУП.

#### 4. Робота бібліотеки та забезпечення підручниками

Основні завдання й напрямки роботи бібліотеки:

сприяти розвитку освітнього процесу;

виховувати у школярів шанобливе ставлення до книжки як до головного джерела знань;

- забезпечувати ріст професійної компетентності педагогічних кадрів;

- сприяти різними формами та методами бібліотечної роботи самоосвіті

учнів і педагогів;

виховувати інформаційну культуру в учнів, постійного їх прагнення до пошуку інформації, свідомого, осмисленого добору інформаційних джерел,

формувати навички систематизації та особистісної оцінки інформації;

навчати школярів технологій користування бібліотеками всіх типів;

сприяти вихованню культури, національної свідомості у школярів;

створити комфортне бібліотечне середовище; реформувати бібліотеку в

таку, яка б включала як традиційні, так і сучасні носії інформації, мультимедійні

технології тощо;

при безпосередньому спілкуванні із читачами приймати найбільш доцільні для кожної конкретної ситуації форми впливу на читання дитини

рекомендаційні бесіди, бесіди про прочитане, індивідуальні консультації біля

стендів, книжкових полиць відкритого доступу, аналіз читацького формуляра.



*Соціальна допомога учням із числа дітей пільгових категорій.*

Діти пільгових категорій у закладі оточені особливою увагою та турботою.

На сьогоднішній день в школі навчаються:

- діти-сироти – 2 чол.;
- діти, позбавлені батьківського піклування – 1 чол.;
- діти з інвалідністю – 16 чол.;
- діти з малозабезпечених сімей – 11 чол.;
- діти, батьки яких мають статус бійця ЗСУ – 31 чол.;
- діти, чиї батьки загинули в російсько-українській війні – 14 чол.;
- діти з багатодітних сімей – 84 чол.;
- діти, які постраждали від наслідків аварії на ЧАЕС – 21 чол.;
- діти з числа внутрішньо переміщених осіб – 25 чол.

У школі систематизована робота з соціального захисту неповнолітніх. Усі діти, позбавлені батьківського піклування були забезпечені безкоштовним гарячим харчуванням та шкільною формою. Двічі за рік соціальним педагогом була

проведена ревізія єдиних квитків, яка не виявила дітей без документа. Протягом навчального року постійно проводилися зустрічі класних керівників, соціального педагога з опікунами, відвідували їх вдома з метою контролю виконання їх обов'язків, проводилися індивідуальні консультації. Усі опікуни були ознайомлені з їх обов'язками згідно «Правил опіки і піклування», затверджених 26.05.1999 р. №

34/156/88, зареєстрованих в Міністерстві юстиції України від 17.06.1999 р.

Таким чином, аналізуючи результати діяльності спеціалізованої загальноосвітньої школи I-III ступенів з поглибленим вивченням української мови та літератури №127 Дарницького району м. Києва дає можливість стверджувати, що управлінська компетентність директора закладу сформована на високому рівні.

Зокрема, її пріоритетний складник – рівень управлінської культури є достатньо високим, що дає їй можливість забезпечити ефективне функціонування закладу в цілому.

Отже, стратегія та тактика забезпечення ефективності діяльності цього закладу освіти базується на наступних принципах:

- дитиноцентризму: врахування освітніх потреб і очікувань, орієнтація на потреби та очікування здобувачів освіти, а також врахування очікувань інших учасників освітнього процесу та зацікавлених сторін, суспільства;

- органічної єдності заходів щодо забезпечення якості освіти з освітнім процесом: внутрішня система забезпечення якості освіти має бути природною і невід'ємною складовою діяльності закладу освіти;

- партнерства: позитивні взаємини між усіма зацікавленими сторонами, впевненість у порядності й доброзичливості одне одного; відповідальність та взаємозв'язок усіх внутрішніх чинників і складових діяльності закладу освіти (цілі, людські та матеріальні ресурси тощо); добровільність прийняття зобов'язань та обов'язковість виконання домовленостей усіх учасників освітнього процесу у досягненні високої якості освітнього процесу;

- відкритості і прозорості: відкритий доступ до інформації про процеси, що відбуваються у закладі освіти, якість їхньої освітньої діяльності та якість освіти школи;

- розвитку: необхідність удосконалення якості освітнього процесу відповідно до зміни внутрішнього та зовнішнього середовища, аналізу даних та інформації про результативність освітньої діяльності [51].

Передусім, слід відзначити, що освітня діяльність колективу організована на підставі необхідних нормативно-правових документів, що взаємозумовлено

кваліфікованою працею, компетентісно та практико зорієнтованим управлінням керівника школи.

## 2.2. Особливості розвитку управлінської культури керівника та її

вплив на освітню діяльність закладу освіти спеціалізованої загальноосвітньої школи I-III ступенів з поглибленим вивченням української мови та літератури №127 Дарницького району м. Києва

У практичній діяльності управлінська культура виражається через систему певних функцій, зміст яких обумовлений метою і завданнями управління, особливостями управлінської структури, соціокультурними і психологічними особливостями співробітників організації.

Володіння управлінською культурою дозволяє вирішувати декілька основних задач, що мають важливе значення у системі суспільних відносин взагалі й управлінні професійно-технічним закладом зокрема:

- концентрує багаторічний управлінський досвід, створює можливості для його вивчення та засвоєння, передає його новим суб'єктам, а також транслює його у суспільство цінності управлінської культури співвідносяться з кожним конкретним суб'єктом, його менталітетом, темпераментом, характером, соціальним досвідом;

- визначає стиль керівництва, систему відносин між учасниками, спрямованість особистості об'єктів і суб'єктів управління, здійснює вплив на формування і виховання особистості як моральної, так і аморальної;

- створює можливості ефективно впливати на подолання консерватизму і бюрократизму;

- сприяє розвитку професійної компетентності керівників і співробітників, підвищенню якості управлінських рішень (як на етапі їх прийняття, так і виконання), значно знижує рівень конфліктності. Управлінська культура є результатом взаємодії керівника і трудового колективу, впливає на них і трансформується сама. Керівник розкриває через неї свої здібності, світогляд,

соціальні почуття, професійні навички; підлеглий, сприймаючи цінності управлінської культури керівника й організації, трансформує власну професійну культуру.

Одне з надзвичайно важливих особистісних рис і якостей керівника з позицій професійної управлінської культури, яка виступає визначальним чинником ефективності управління, є його адаптивність, здатність і схильність до постійного навчання, особистісного і професійного самовдосконалення. Ця вимога до його якостей зумовлена динамічним характером сьогодення. Через істотну інформаційну невизначеність та непередбачуваність розвитку подій зростає роль розвиненої інтуїції, експромту та уміння швидше за інших адаптуватися до нових умов.

Як підкреслює відомий новатор у сфері організаційних теорій Р. Акофф, «адаптуватися – значить реагувати на внутрішні й зовнішні зміни таким чином, щоб зберегти або підвищити ефективність діяльності». Він впевнений, що «зміна, відгуком на яку є адаптація, може являти собою загрозу або сприятливу можливість (поява нового конкурента чи зникнення старого суперника)». І те, й інше, на його переконання, «вимагає здатності виявити зміни, що впливають чи здатні впливати на ефективність, і реагувати на них шляхом внесення корективів у дії або використовувати можливості, що відкрилися» [2; 24; 39; 44].

Професійна управлінська культура керівника та рівень ефективності його управлінської діяльності отримують особливе літкий прояв при необхідності розв'язання проблем і проблемних ситуацій. Керівник повинен добре розуміти, о проблема являє собою відхилення від певних стандартів, від встановлених режимів функціонування організації або істотна відмінність між існуючим станом та бажаним майбутнім станом справ. *Проблемна ситуація – це ситуація, розв'язання якої або подолання певних її несприятливих проявів не має очевидних шляхів і способів і вимагає використання нестандартних підходів* [12; 39; 54].

Існує думка, якої дотримуються більшість керівників і навіть теоретиків наукового менеджменту про те, що підвищити ефективність управління можна шляхом розподілу складної проблемної ситуації на більш прості її складники. А за



словами Дж. Рокфеллера, секрет успіху полягає у тому, що всі прості речі робляться надзвичайно гарно. Однак така цільова декомпозиція проблеми на її більш прості складники має істотні недоліки. Основним з них слід вважати втрату системного бачення проблеми у її цілісній єдності, що навіть у разі успішного розв'язання загрожує рецидивами її нового можливого виникнення. Тому необхідно спочатку здійснити системний аналіз проблеми, зрозуміти її природу і причини, розглянути можливі альтернативні шляхи розв'язання та очікувані результати вибору кожного з них, а вже потім приймати конкретне рішення та організувати послідовну його реалізацію [12; 39; 54].

Для того, «щоб ефективно управляти, необхідно заздалегідь передбачати проблеми і готуватися до їх розв'язання». Він впевнений, що кожен керівник повинен бути готовий до цього і пропонує здійснювати процес розв'язання проблеми у вигляді чіткої послідовності з таких п'яти кроків [15; 17]:

1. Пошук та оцінка проблеми. При цьому він виходить з того, що не завжди працівники знають проблеми організації, її ціль, відносини всередині організації. У них може бути різне бачення й розуміння цих проблем.

2. Переформулювання та конкретизація проблеми, оскільки люди звичайно визначають проблеми організації лише в загальних рисах. На думку вченого, існує три типи проблем. Це прості проблеми, які ми розв'язуємо щодня, складні проблеми і проблеми типу «так – ні». Складні проблеми розв'язують, розділяючи їх на низку простих, потім, узагальнюючи, знаходять розв'язок. Необхідно зануритися в проблему та відповісти на п'ять запитань Що? Хто? Де? Коли? Скільки?

3. Пошук причин існування проблеми. Образцов спеціально підкреслює, що «проблема існує до тих пір, доки існують її корені, або причини, і не вжито заходів з їх видалення». І тут основним постає питання Чому?

4. Пошук та остаточний вибір розв'язку проблеми. Добре знання причини виникнення та існування причини допомагає віднайти рішення, яке спрямоване на усунення цієї причини. Це вимагає чіткої відповіді на питання Як?

5. Впровадження знайденого розв'язку в практику діяльності організації.

Маючи готовий розв'язок проблеми, необхідно відповісти на такі питання: Хто впроваджуватиме заходи з її розв'язання. Де їх впроваджувати. Коли і Скільки для цього необхідно фінансових коштів? Послідовне використання описаного алгоритму допомагає раціонально та своєчасно розв'язувати проблеми, що неминуче постають перед організацією, її персоналом і керівником, а також сприяє забезпеченню належної ефективності спільної діяльності людей та управління нею.

Ще одним вкрай важливим складником культури управління, що істотно впливає на його ефективність, виступає професійна *відповідальність керівника*.

«Відповідальність керівника завжди має бути набагато вищою, ніж відповідальність рядового працівника, якщо тільки останній не забезпечує функціонування потенційно небезпечних технічних чи технологічних об'єктів. Однак і в цьому разі на формування і розвиток почуття відповідальності працівника істотний вплив здійснюють як стиль і характер управління, так і рівень його власної відповідальності». Автори вказують, що «вона проявляється передовсім у тому, як керівник формує у працівника глибоке розуміння можливих загроз і небезпек для персоналу, населення прилеглих територій та навколишнього природного середовища при порушенні технології експлуатації об'єкта» [59]. Характер його формування також є проявом культури.

Водночас управлінська культура виступає й об'єктивною характеристикою процесів управління організацією, її персоналом та спільною діяльністю людей з виконання ними своїх виробничих функцій. Ця подвійність зумовлює й подвійний характер впливу культури управління як на персонал, так і на його діяльність та взаємовідносини між людьми.

З одного боку, безпосередній управлінський вплив керівника на персонал, підкріплений його посадово-владними повноваженнями, завжди несе на собі відчутний відбиток його загальної і професійної управлінської культури. У разі високого рівня її розвитку у людей виникає прагнення наслідувати цю культуру й бажання ефективно виконувати завдання шанованого ними керівника. У разі ж

у даваної його культури й відвертого нехтування людьми ця «культура» здійснює негативний вплив і зумовлює відсутність авторитету керівника серед персоналу й небажання належним чином виконувати свої службові функції та його накази й розпорядження. Таким чином, позитивний вплив на персонал здійснює розвинена у всіх своїх аспектах справжня управлінська культура.

Підготовка, прийняття і реалізація управлінських рішень виступає однією з основних функцій в загальній структурі професійної діяльності керівника. Тому культура її виконання істотною мірою позначається на ефективності всієї цієї діяльності й на результатах спільної діяльності персоналу організації, якою він керує, спрямованої на цілеспрямовану реалізацію прийнятого керівником рішення.

Культура підготовки і прийняття рішень включає такі елементи.

- 1) з'ясування потреби у прийнятті рішення;
- 2) вибір та оцінка цілей цього рішення;
- 3) залучення експертів і персоналу до підготовки рішення;
- 4) підготовка та інформаційне забезпечення рішення;
- 5) урахування законів управління, що впливають на прийняття рішення;
- 6) аналіз альтернативних варіантів рішення та вибір остаточного з них;
- 7) організація роботи з виконання рішення та контролю його реалізації.

**Потреба прийняття рішення** визначається за результатами контролю та діагностування процесів функціонування організації, характеру і результатів її виробничої діяльності, стану взаємовідносин в колективі тощо. Потреба у рішенні виникає у разі неприпустимого відхилення від бажаних значень параметрів цих показників чи загрози такого відхилення.

**Мета прийняття рішення** може полягати у відновленні бажаного стану чи режиму функціонування організації або у цілеспрямованій їх зміні, у поліпшенні стану чи функціонування організації та у підвищенні ефективності її діяльності. Як феномен, мета може бути оформлена у вигляді мотивованого документа – завдання на розробку, філософії управлінського рішення чи його стратегії або ж пропозицій до стратегії розвитку організації.

**Підготовка рішення** є вкрай важливим етапом управлінської діяльності, оскільки від якості цієї підготовки істотно залежить якість рішення та ефект від його реалізації. Культура підготовки управлінського рішення передбачає залучення експертів, а у разі потреби – й персоналу до цього процесу, що дасть керівникові змогу забезпечити всебічну обґрунтованість свого рішення.

**Інформаційне забезпечення рішення** означає наявність у керівника максимально повної інформації про ситуацію, яка й зумовлює необхідність прийняття ним управлінського рішення. Ця інформація дозволяє порівнювати між собою можливі альтернативні варіанти цього рішення, в тому числі завдяки прогнозуванню результатів і наслідків прийняття того чи іншого варіанту.

**Управлінська культура** в процесі підготовки і прийняття рішення вимагає, по-перше, залучення до підготовки інформаційного забезпечення та оцінки альтернативних варіантів авторитетних експертів з відповідної сфери, дійсно здатних підготувати керівникові високопрофесійні, всебічно обґрунтовані пропозиції. По-друге, згідно з нормами загальної та управлінської культури після завершення процесу обговорення можливих варіантів прийняття управлінського рішення керівник повинен подякувати кожному учасникові обговорення, незалежно від того, чи були враховані його пропозиції, чи ні.

По-друге, культура управління передбачає, що на основі отриманих пропозицій та свого власного досвіду і свого бачення проблеми керівник особисто приймає остаточне рішення, яке, в принципі, може і не співпадати з рекомендаціями експертів. По-четверте, при організації виконання прийнятого рішення він має чітко розподілити обов'язки виконавців таким чином, щоб забезпечити максимальний ефект від повної і своєчасної реалізації цього рішення. Істотною ознакою управлінської культури керівника при підготовці та прийнятті важливого рішення виступають, з одного боку, глибокий системний аналіз проблемної ситуації, поява якої зумовлює необхідність у цьому рішенні, а з іншого боку, – розуміння й неухильне дотримання вимог, які висувуються до управлінських рішень. Основними з цих вимог прийнято вважати такі:

НУВІП УКРАЇНИ

- своєчасність підготовки, прийняття та реалізації рішення;
- наявність дієвого механізму ефективної реалізації рішення, який включає чітко визначену мету; розподіл завдань і функцій з виконання рішення серед підлеглих; визначення порядку цього виконання;

НУВІП УКРАЇНИ

- належна організація, мотивація, контроль та можливість визначення і здійснення необхідних організаційних змін в системі дій з досягнення мети;
- оптимальність рішення, тобто забезпечення максимальної ефективності результатів реалізації саме даного рішення за рахунок повного використання його потенційних можливостей відповідно до обраних критеріїв;

НУВІП УКРАЇНИ

- реалізованість рішення, яка досягається належною обґрунтованістю цього рішення та його забезпеченістю необхідними ресурсами – фінансовими, матеріальними, інформаційними, інтелектуальними, людськими, тощо;

НУВІП УКРАЇНИ

- максимальна узгодженість цілей та інтересів виконавців з цілями організації, відповідність характеру рішення вимогам психології управління й недопущення конфліктів;

НУВІП УКРАЇНИ

- достатня гнучкість рішення, яка дає можливість певної його корекції у разі зміни ситуації чи умов реалізації рішення;

НУВІП УКРАЇНИ

- можливість верифікації й контролю процесу реалізації;

НУВІП УКРАЇНИ

- оригінальність рішення, яка робить його неочікуваним для конкурентів;
- наявність необхідної для виконавців інформації та зрозумілості рішення за його формою та обґрунтованістю.

Неухильне дотримання керівником цих вимог не тільки свідчить про його управлінську культуру, але й істотно підвищує ефективність функціонування та розвитку організації, сприяє особистісному та професійному саморозвитку в самовдосконаленню виконавців. Участь же їх в процесах інформаційного забезпечення, підготовки та обґрунтування рішення активізує їхній творчий потенціал, підвищує впевненість у собі та своїх здібностях. Іншими словами, це сприяє зростанню людських, інтелектуальних та організаційних ресурсів фірми.

НУВІП УКРАЇНИ

Успішне здійснення керівником всієї множини завдань і функцій його професійної управлінської діяльності, в тому числі й прийняття раціональних рішень висуває до нього такі вимоги. По-перше, йому необхідна наявність високої професійної компетентності у тій фаховій сфері, якої стосується діяльність керованої ним організації. По-друге, він має досконало володіти управлінськими технологіями й розвиненою культурою управління. По-третє, однією з визначальних рис керівника має бути сильна воля, впевненість у собі й послідовність і наполегливість у досягненні намічених цілей. По-четверте, йому необхідна розвинена інтуїція, а також уміння максимально ефективно використовувати фізичні, психоемоційні та інтелектуальні ресурси свого організму, в тому числі й можливості підвідомості.

Такі риси і якості особистості керівника дають йому змогу швидко й майже безпомилково знаходити оптимальні варіанти управлінських рішень, які були б адекватними тим складним проблемним ситуаціям, заради подолання яких вони й приймаються і послідовно реалізуються. Тут інтуїція стає особливо важливою й доречною, оскільки для подібних ситуацій характерними є дефіцит часу на прийняття раціонального рішення, істотна інформаційна невизначеність та підвищений ризик вибору нерациональних, а то і взагалі хибних рішень.

Ще однією з найважливіших особливостей прояву культури управління в практиці підготовки і прийняття важливих управлінських рішень є всебічне урахування того, як ці рішення впливатимуть на персонал організації та як вони сприйматимуться ним, як вони впливатимуть на загальний характер функціонування і розвитку організації. Результати спеціальних психологічних досліджень і реальна практика управління переконливо свідчать, що в ситуації приховування від людей цілей і сутності рішень, що приймаються стосовно важливих сторін діяльності, викликає негативне їх сприйняття і навіть певний опір. Тому керівник, крім суто технологічних аспектів реалізації прийнятих рішень, повинен передбачити й систему заходів з інформування людей щодо їх цілей і сутності та очікуваних переваг від їх реалізації.

НУВБІП УКРАЇНИ

Результатом сформованості управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти є ефективне функціонування школи за пріоритетними напрямками, що підтверджує компетентність безпосередньо директора в прояві цього важливого складника професійної компетентності в цілому.

НУВБІП УКРАЇНИ

Пріоритетні напрями роботи СШ № 127 на 2023-2024 навчальному році мають охопити такі аспекти з метою подальшого вдосконалення роботи закладу освіти, підвищення рівня та результативності методичної, навчальної та виховної роботи, діяльність педагогічного колективу та вирішувати такі завдання:

– продовжити роботу педагогічного колективу над науково-методичною проблемою: «Педагогіка партнерства як основа розвитку суб'єктів освітньої діяльності в умовах Нової української школи»;

НУВБІП УКРАЇНИ

– впроваджувати в діяльність вчителів положення Концепції Нової української школи;

– створювати нове освітнє середовище, що базується на компетентнісному, діяльнісному підходах в освіті;

НУВБІП УКРАЇНИ

– підвищувати рівень ІКТ-компетенцій учителів, опановувати цифрові технології в умовах дистанційного навчання;

– створення умов для поліпшення якості освітніх послуг, особистісної реалізації змісту освіти, індивідуалізації навчання, забезпечення практичної спрямованості освіти шляхом залучення найкращого педагогічного досвіду, розвитку й оптимального використання матеріально-технічної бази школи, якісної організації допрофільного й профільного навчання, ефективної співпраці з вищими навчальними закладами;

НУВБІП УКРАЇНИ

– виховання школяра-випускника освіченого українця, всебічно розвиненого, відповідального громадянина і патріота;

– забезпечення умов якісної підготовки учнів до зовнішнього незалежного оцінювання;

НУВБІП УКРАЇНИ

– залучення вчителів до інноваційної діяльності, створення, апробація та впровадження в практику нових навчальних програм, розробка підручників та

посібників для викладання спецкурсів, факультативів; створювати власні методичні розробки, цифровий архів інформаційних і методичних ресурсів з навчальних предметів;

– максимально реалізовувати можливості кожного учня з метою розвитку ключових та предметних компетентностей, створення оптимальних умов для обдарованих дітей, всебічне сприяння розвитку творчого потенціалу учнів,

– розширення міжнародних партнерських зв'язків;

– тісна співпраця з батьківською громадськістю, посилення зв'язків трикутника вчителі – учні – батьки; – пріоритетним в роботі школи є турбота про збереження та зміцнення здоров'я дітей.

*Отже, розвиток управлінської культури є завданням для будь-якої організації, що ускладнює її продуктивність, мотивацію співробітників та здатність до досягнення стратегічних цілей.* Нижче наведено окремі чинники та умови розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти.

*Визначення цінностей та її місії:* Організація повинна чітко розширити свою цінність і місію, які будуть визначати основні і цілі управлінської культури. Це важливий крок для вироблення спільного розуміння і спрямованості всіх працівників.

*Лідерська роль:* Керівництво організації повинно бути прикладом у розвиток управлінської культури. Лідери повинні мати високу ступінь відповідальності за впровадження та підтримку цінностей і стандартів культури.

*Залучення співробітників:* Активне залучення співробітників до процесу розвитку управлінської культури є місцем. Співробітники можуть бути запрошені до обговорення цінностей, створення стандартів, які підтримуються, та надавати зворотний зв'язок з тим, як культура впливає на їхню роботу.

*Організаційна комунікація:* Ефективна комунікація важлива для поширення цінностей і стандартів в організації. Важливо встановити чіткі засоби комунікації, які ефективно співробітникам розуміти і внутрішнювати культуру.



*Оцінка та відстеження:* Важливо систематично оцінювати управлінську культуру та відстежувати її розвиток. За допомогою експериментів, аналізу даних і зворотного зв'язку можна виявити проблеми та можливості для покращення.

*Навчання та розвиток:* Проведення тренінгів та навчання спрямовані на розвиток навичок управління та комунікації в організації. Це все усвідомлювати цінності та стандарти культури.

*Впровадження позитивних змін:* якщо у вас виникають проблеми або незадовільні аспекти управлінської культури, важливо прийняти заходи для їх впровадження та впровадження позитивних змін.

*Підтримка культурної різноманітності:* Управлінська культура може бути розвиненою шляхом підтримки культурної різноманітності та інклюзивності, що сприяє творчості та інноваціям.

*Впровадження традицій нагород і стимулів:* Винагороди та стимули, спрямовані на підтримку цінностей та стандартів управлінської культури, можуть стимулювати працівників до дотримання цих принципів.

Отже, розвиток управлінської культури - це процес, який вимагає систематичного підходу та відданості керівництва та всіх працівників. Він може займати час, але ефективна управлінська культура сприяє стабільності та успіху організації в довготривалій перспективі.

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП УКРАЇНИ

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

## РОЗДІЛ III.

### НАПРЯМКИ ВДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

НУБІП України

#### 3.1. Шляхи і засоби вдосконалення управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти

Передусім, з огляду на державницьку місію кожного управлінця у сфері освіти вважаємо, що вдосконалення його професійних компетентностей має відбуватись на основних стратегічних рівнях: *державницький (МОН України), інституційний (ПТО, обласні департаменти освіти, районні та міські відділи освіти, ЗЗСО), особистісний.*

У процесі дослідження шляхів і засобів розвитку управлінської культури директора школи є важливими ті, які мають вагомий вплив на розвиток взаємодій в умовах школи. Дослідниця Н. Радіонова виокремлює наступні: «вплив загальної

НУБІП України

соціальної ситуації на людину і її роль у суспільстві; на педагога як члена суспільства, професіонала, особистість; на школяра як учня, особистість, члена суспільства, найближче оточення педагогів і учнів, взаємодія педагогів і школярів, у процесі якої їх взаємовідносини розвиваються» [23; 34; 44].

Безперервні зміни в соціально-економічній сфері детермінують необхідність постійного розвитку закладу загальної середньої освіти, управління нею, неперервного становлення директора закладу загальної середньої освіти.

На державницькому рівні, передусім беремо до уваги ступінь розвитку суспільства, соціально-економічні виклики та обставини: нестабільність соціально-економічної ситуації, складності і проблеми перехідного періоду; зростання соціальних очікувань щодо діяльності та результатів закладу загальної середньої освіти, активізація традиційних і нових «замовників» закладу загальної середньої освіти; загальне прагнення централізувати управління тощо [23; 34; 44].

На інституційному рівні важливо спиратись на галузеві фактори, що зумовнені соціально-економічними обставинами та охоплюють: розширення компетенцій, прав, повноважень і у той же час відповідальності закладів загальної середньої освіти відповідно до законодавства; проблеми, пов'язані з забезпеченням шкіл фінансами, кадрами, програмними та методичними ресурсами; підтримка нововведень органами управління освітою, формування місцевих та регіональних програм розвитку у галузі освіти; зосередженість на розвиток у сфері підвищення кваліфікації директорів; боротьба між школами за кращих учнів, кадрів, ресурси; аналіз та критика підходів з управління освітою, які були до цього тощо [23; 34; 44].

Щодо особистісного рівня розвитку управлінської культури керівника ЗЗСО, то з позицій компетентісного підходу (І. Гришина, Л. Мітіна, Т. Сорочан, та ін.) є, передусім, самовизначення директора щодо: мети та завдань освіти; освіти дорослих як моделі взаємозв'язків людей у теперішніх умовах (багатосуб'єктність, толерантність та діалог); інформації (до прикладу, гуманістична та гуманітарна спрямованість професійного сприйняття й інтерпретації); дороблеї людини як суб'єкта навчальної діяльності з її правом вибору змісту освіти, очікуваннями

стосовно отримання за собою позитивної самореалізації, вдосконалення соціального самопочуття, зміцнення впевненості у досягненні своєї професійної та життєвої мети; взаємодії, тобто партнерства, у якому діють рівноправні соціальні суб'єкти [33; 54].

Як результат – досягнення суттєвого особистісного ефекту, який особливо відчувається у професійній сфері, а саме у розумінні та усвідомленні реального змісту власного професійного просування. Головним загально особистісним ефектом при такій взаємодії зі світом є роль самонавчання, а освіта визначається як процес формування досвіду розв'язання значущих для особистості проблем на основі застосування широкого соціокультурного та обмірковування свого досвіду.

Самоосвіта директорів закладів загальної середньої освіти у міжкурсовий час зазвичай відбувається у двох формах: індивідуальна самоосвіта, яка спрямована і регламентована власне директором і залежить від усвідомлення професійних запитів, і самоосвіта, яка направляється (управляється) місцевими органами освіти, що формуються з констатованих недоліків, які займають своє місце у роботі управлінців шкіл району, і нових проблем, що з'являються. Основною формою скерованої самоосвіти можна називати районні семінари директорів шкіл [23; 34; 44].

Вирішення завдань спрямованої самоосвіти директорів може здійснюватися на базі районного методичного кабінету у різноманітних формах: наради з доповідями за актуальною проблематикою, проблемний семінар, міжкурсовий семінар директорів шкіл; секції директорів шкіл у межах серпневих педагогічних конференцій; лекції вчених; тематичні екскурсії до авторських шкіл; науково-практична конференція; презентація програми розвитку закладу загальної середньої освіти; районні читання; районна оперативна нарада, на якій вирішуються методичні питання; творчі звіти закладу загальної середньої освіти; школа молодого директора; система наукового консультування директорів; робота за власно створеними творчими планами; відрядження творчого характеру для виконання поставленого

педагогічного завдання; виконання створеної науково-дослідницької програми та її окремих завдань; візний науково-практичний семінар та інші [43; 52; 64].

В контексті виконання завдань нашого дослідження ми провели анкетування 27 директорів шкіл м. Києва щодо пріоритетності факторів розвитку управлінської культури, що оцінювалися за 100-бальною шкалою. Аналіз результатів оцінювання факторів, доходимо висновку, що найвагомішими, більша частина респондентів віднесли такі: підтримку власної діяльності педагогами закладу загальної середньої освіти, який набрав 96 балів; самоосвіту, який отримав 92 бали.

Характерно, що конкретні події, які мають зв'язок з професійною діяльністю директорів шкіл (з результатом 27 балів) та навчання у закладі вищої освіти (набрало

19 балів) респонденти віднесли до групи, у якій були менш важливі фактори.

Таблиця 1.1

**Оцінка директорами шкіл позитивних факторів впливу  
на формування їх управлінської культури**

Фактори	Рейтингова оцінка (бал)
Підтримка моєї діяльності педагогами школи	96
Самоосвіта	92
Досвід колег інших шкіл	88
Поради досвідчених директорів шкіл	81
Підтримка моїх заступників	70
Мій власний досвід діяльності директора	67
Навчання на курсах підвищення кваліфікації	65
Мої спостереження за управлінською діяльністю мого попередника	57
Співробітництво з науковим керівником	45
Участь у конференціях, семінарах	42
Будь-яка конкретна подія, пов'язана з професійною діяльністю	27
Навчання у вищому навчальному закладі	19

Фактори, які були зазначені вище, утворюють дві групи за ознаками впливу:

*фактори впливу особистісного характеру, тобто які залежать від людини (70 балів), фактори впливу практично-об'єктивного характеру (67 балів).*

Своєю чергою, ми провели опитування респондентів щодо гальмуючих обставин розвитку управлінської культури керівників закладу загальної середньої освіти, оперуючи 100-бальною шкалою (див. таблиця 1.2).

Таблиця 1.2

**Рейтингова оцінка директорами шкіл факторів, що гальмують формування управлінської культури директора школи**

Фактори	Рейтингова оцінка (бал)
Слабка професійна підготовка до управлінської діяльності	87
Загальна ситуація в країні пов'язана з епідемічною ситуацією, дистанційне навчання	76
Низький рівень оплати праці педагогів школи	74
Занадто великий обсяг функціональних обов'язків	72
Відсутність однодумців	69
Власні стереотипи управлінської діяльності	65
Невміння реалізувати гуманістичні та демократичні принципи в практичній діяльності	64
Звичка до авторитарного стилю керівництва	53
Нестача часу	45
Складний контингент батьків учнів	42
Складний контингент учнів	41
Критерії оцінки діяльності директора школи, що не передбачають додержання гуманістичних та демократичних принципів	39

Результати анкетування дають змогу узагальнити, що більшість респондентів виділяють професійну підготовку до управлінської діяльності (набрано 87 балів) та рівень загальної соціально-економічної ситуації в країні, що призводить до домінування дистанційного чи мішаного навчання та професійної комунікації (76 балів), що є утруднюючим.

Ми визначили наступні важливі аспекти, які є домінуючими у процесі неперервного розвитку управлінської культури директора школи в період післядипломної освіти:

- особистісні якості директора закладу загальної середньої освіти – це рівень розвитку педагогічної свідомості, якості особистості та стан розвитку загальної культури;

- особливості керованої підсистеми, тобто традиції шкільного та педагогічного колективів, професійний рівень їх “управлінської команди” та педагогів і психологічний клімат у колективі;

- досвід педагогічної та управлінської діяльності директора – співвідношення позитивного і негативного у власному професійному досвіді директора, якість професійної освіти, навички рефлексивної діяльності, міра усвідомлення досвіду;

- наявність стимулів, які допомагають формувати управлінську культуру, а саме: ціннісні орієнтації, перспективи професійного зростання, мотивація;

- суспільна думка про різноманітні аспекти управлінської діяльності – обізнаність щодо цілей та результатів, престижності, “ідеальна модель”;

- особливості професійної комунікації, тобто спектр зони комунікації, можливості творчого спілкування у професійному середовищі, культура спілкування, його емоційна та інформаційна насиченість;

- включеність у діяльність, яка сприяє усвідомленню значення педагогічної та управлінської роботи, до прикладу, дослідно- експериментальна робота, за участі педагога, спілкування з науковими директорами і консультантами, входження до експертних груп і рад, підготовка та підбір матеріалів із попереднього досвіду роботи, які будуть використані у публікаціях та візьмуть участь у науково-практичних конференціях й семінарах;

- організований процес самонавчання у вільний час між курсами післядипломної освіти.



Отже, можемо визначити конкретні шляхи розвитку досліджуваної властивості керівника-управлінця на післядипломному періоді (рис. 3).



Рис. 3. Шляхи розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти в межах післядипломної підготовки

Таким чином, з огляду на все вищезазначене ефективними засобами розвитку управлінської культури закладу загальної середньої освіти є *формальна, неформальна, інформальна освіта* (друга профільна освіта, підвищення кваліфікації, зокрема в інститутах післядипломної освіти).

Зокрема, в контексті нашого дослідження звернемо увагу, що в Законі України «Про освіту» зазначається, що: «*Формальна освіта – це освіта, яка здобувається за освітніми програмами відповідно до визначених законодавством рівнів освіти, галузей знань, спеціальностей (професій) і передбачає досягнення здобувачами освіти визначених стандартами освіти результатів навчання відповідного рівня освіти та здобуття кваліфікацій, що визнаються державою*» [17].

Аналіз результатів Всеукраїнського моніторингового опитування директорів закладу загальної середньої освіти за програмою TALIS підтверджує, що цей шлях

професійного вдосконалення керівників є пріоритетним в управлінському середовищі.

Продовжуючи окреслення шляхів розвитку управлінської культури керівників ЗЗСО зазначимо, що *неформальна освіта* трактована в Законі України «Про освіту» як: «освіта, яка здобувається, як правило, за освітніми програмами та не передбачає присудження визнаних державою освітніх кваліфікацій за рівнями освіти, але може завершуватися присвоєнням професійних та/або присудженням часткових освітніх кваліфікацій» [17].

Своєю чергою, *інформальна освіта* в нормативному полі представлено в контексті самоосвіти: «це освіта яка передбачає самоорганізоване здобуття особою певних компетентностей, зокрема під час повсякденної діяльності, пов'язаної з професійною, громадською або іншою діяльністю, родиною чи дозвіллям» [17].

Аналізуючи діяльність вітчизняних інституцій, що надають освітні послуги щодо професійного вдосконалення сучасних управлінців-освітян (курси підвищення кваліфікації, стажування тощо), ми виявили цікавим є онлайн-курс підвищення кваліфікації «Управлінська культура керівника закладу освіти» який пропонується Центром Прогресивної освіти «Генезум».

Варто сказати, що курс спрямований на здійснення аналізу загальної стратегії формування та розвитку управлінської культури директора школи та розкритті управлінської складової у його загальних компетентностях як керівника, а саме: вміння приймати адекватні управлінські рішення та вивчення психологічних чинників які забезпечують цей процес [53; 74].

Курс складається з трьох модулів. У першому модулі розкривається загальна сутність управлінської культури директора закладу загальної середньої освіти як цілісної системи, яка забезпечує ефективне управління, якісний освітній менеджмент. Також у цьому модулі розкривається основний зміст управлінської культури та конкретизуються перелік основних структурних компонентів.

НУВБІП УКРАЇНИ

Другий розділ присвячений аналізу психологічних аспектів прийняття управлінських рішень та описується професіограма директора закладу загальної середньої освіти, як керівника-лідера освітньої установи.

У третьому модулі здійснюється контент-аналіз управлінських функцій та їх ролі для ефективного управління. Також розглядаються стилі управління. Описуються важливі психологічні бар'єри та розкривається технологія формування управлінської культури директора закладу загальної середньої освіти.

Нижче представлено перелік компетентностей, які піддаються рформуванню та розвитку в керівників ЗЗСО.

Перелік компетентностей, що вдосконалюватимуться / набуватимуться	
<input checked="" type="checkbox"/> опанування організаційно-управлінською компетентністю керівника та психологічними прийомами управлінської ефективності.	<input checked="" type="checkbox"/> психологічна готовність до освітніх змін та трансформацій
<input checked="" type="checkbox"/> керування власним стилем управлінської діяльності для оптимізації функціонування закладу освіти	<input checked="" type="checkbox"/> здатність створювати позитивний соціально-психологічний клімат для ефективної взаємодії всіх суб'єктів освітнього процесу
<input checked="" type="checkbox"/> здатність організовувати якісну та ефективну управлінську діяльність	<input checked="" type="checkbox"/> особистісно-професійне самовдосконалення керівників закладів освіти
<input checked="" type="checkbox"/> коучингові навички ефективної взаємодії суб'єктів освітнього процесу	

*Рис. 2.3. Компетентності, які формуються у процесі вивчення курсу «Управлінська культура керівника закладу освіти» на платформі «ГЕНЕЗУМ»*

Відповідно до рівнів сформованості управлінської культури слухачів структурні підрозділи ІПГО (кафедри, відділи) мають вносити необхідні корективи до змісту навчальних програм та планів [53; 74].

Зокрема, для низького рівня керівників-респондентів– пропонуємо вводити теоретичний курс, систему практично-семінарських занять з метою покращення рівня професійних знань та вмій слухачів.

Для середнього рівня керівників-респондентів – використання активних форм навчання, самостійність у виконанні практичних занять, використання інноваційних технологій.

Для високого рівня керівників-респондентів – робота в спеціальних дослідницьких групах (СДГ), творчих групах; консультування, дистанційне навчання, під час курсового ПК – розробка проєктів; на підсумковому занятті – творчі звіти слухачів.

Заслужують на увагу також такі платформи розвитку досліджуваної властивості онлайн-курси на платформі «Прометеус» який спрямований на професійне вдосконалення керівників закладів загальної середньої освіти під назвами. «Стартуємо до успішної школи», «Секрети успішних директора і директорки школи» (Прометеус).

Зокрема, курс «Стартуємо до успішної школи» створений для директорів шкіл, які прагнуть якісно здійснювати управління закладом освіти для його ефективного функціонування, розуміння шляхів практичного впровадження інновацій які декларує Нова українська школа, на розбудову комфортного, якісного та безпечного освітнього середовища у школі.

Опрацьовуючи матеріали курсу керівники шкіл, виконуючи інтерактивні завдання, стають більш обізнані про зміни в новій українській школі та їх можливу реалізацію, ознайомлюються з внутрішньою системою моніторингу якості освіти, можливості автономії школи, усвідомлюють роль компетентнісного підходу щодо управління школою.

Складний, досить престижний і водночас вкрай відповідальний характер управлінської діяльності зумовлює істотну залежність її очікуваних результатів та ефективності здійснення від цілої множини чинників різноманітної природи. Крім освітніх, загальнокультурних і професійних характеристик працівників і самого керівника надзвичайно істотною роль відіграє характер міжособистісних взаємовідносин, організаційної культури і заснованого на них психологічного клімату в колективі відповідного підприємства, фірми чи організації. Однак дійсно

визначальним чинником забезпечення успішності й ефективності роботи колективу виступає ефективність управління спільною діяльністю людей.

Ще одним курсом який пропонується платформою Прометеус є *«Секрети успішних директора і директорки школи»*.

У процесі вивчення цього курсу директори шкіл здобувають знання про те як зробити школу успішною та конкурентоспроможною, усвідомлюють роль прозорості обміну інформацією зі шкільним колективом, педагогів, самоврядуванням тощо.

Розробники курсу стверджують, що директори навчаться ефективно впроваджувати у школі демократичний стиль управління та врядування, покаже способи згуртування колективу, побудову партнерських відносин.

Під час вивчення кожної теми слухачі курсів працюють з відеосюжетами, текстами для аналізу, самостійно виконують різноманітні вправи, аналізують приклади успішних управлінських дій тощо. Вважаємо, що такий курс буде сприяти формуванню управлінської культури директора школи.

Курси реалізують впродовж 5 модулів під час яких розглядається питання стратегічного розвитку освітнього закладу, питання організації внутрішньошкільної системи забезпечення якості освіти безперервного професійного розвитку директора школи, питання лідерства та партнерської взаємодії тощо.

Також варто зазначити, що на базі Інституту післядипломної педагогічної освіти Чернівецької області започатковано освітній проєкт *«Управлінська академія освітнього менеджменту»*. Основною метою цього проєкту є надання послуг керівникам закладів загальної середньої освіти щодо набуття нових управлінських компетентностей які відповідають сучасним потребам для реалізації інноваційного управління школами в умовах викликів сьогодення, змін та дистанційного управління.

Отже, забезпечення розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти має передусім базуватись на диференціації управлінців за

низкою критеріїв, а саме: наявність профільної освіти за спеціальністю 073 Менеджмент, ОПЦ Управління навчальним закладом, обліковування управлінського стажу та зіставлення його із ефективністю функціонування закладу освіти; характеристика психо-емоційного робочого середовища; рівень сформованості соціальних здатностей.

З огляду на отримані результати вважаємо, що системі підвищення кваліфікації можливо, якщо керівники будуть мотивовані на безперервний процес підвищення особистої кваліфікації, а освітня програма, яку створили на основі блочно-модульного принципу, буде містити зміст, який розроблений з урахуванням специфіки управлінської діяльності керівників навчальних закладів та сучасних вимог до них.

Отже, *шляхи розвитку управлінської культури керівників ЗЗСО* спеціальна освіта – курси підвищення кваліфікації; Робота над собою, самоосвіта; обмін досвідом, спілкування з колегами; науково-методичне забезпечення; участь у семінарах, конференціях.

*Основні види навчальних занять з розвитку управлінської культури:* семінарські та практичні заняття; лекції; круглі столи з обміну досвідом; ділові та рольові ігри; тренінги; робота з методичною літератури; дискусії, дебати.

### **3.2. Рекомендації щодо вдосконалення управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти**

Під ефективністю будь-якого різновиду людської діяльності прийнято розуміти співвідношення між мірою досягнення її очікуваних результатів та обсягом витрачених для цього ресурсів. Маються на увазі не лише фінансові, часові та матеріальні, а й людські, в тому числі й емоційні ресурси. Останні ж істотною мірою визначають характер і стиль управління, управлінська культура керівника та його, взаємовідносини з людьми, його професійний та особистий авторитет. Сукупність цих взаємопов'язаних якостей характеризує лідерський потенціал керівника та його професійну зрілість. Справжня ефективність управління має розглядатися як уміле

поєднання керівником своїх професійних управлінських знань і умінь з неординарним мисленням, наявністю у нього своєї філософії управління та з високим рівнем розвитку своєї особистісної культури. Ці ж відсутність чи недостатній рівень розвиненості не тільки ускладнює процес досягнення цілей управління, але й призводить до зайвих витрат нервово-емоційної енергії, до зайвих конфліктних ситуацій, розв'язання яких також вимагає часу й енергії, відводіючи людей від дійсно важливих справ.

З оперттям на результати аналізу відповідних науково-методичних джерел і власного практичного досвіду можемо зазначити, що саме спеціальна підготовка керівного складу освіти є проблемою важливою та актуальною сьогодні. Керівники закладів освіти, працівники органів управління освітою здебільшого не мають відповідної професійної підготовки до управління. Як правило, вони є висококваліфікованими фахівцями з різних учительських спеціальностей. Тому витoki проблеми невідповідності реального рівня управлінської культури керівників закладів освіти необхідному для ефективного управління криються саме у відсутності професійної освіти в останніх.

Управлінська культура полягає у знанні керівником законів та неухильному їх дотриманні. Наведемо основні *закони управління*, які впливають на процеси підготовки і прийняття управлінських рішень і дотримання яких сприяє успішності реалізації цих рішень і досягненню їх цілей.

- закон цілепокладання, який полягає у відповідності цілей управління, а отже і вибору управлінського рішення стратегічним цілям організації і тим обмеженням фізичного, правового і морального характеру, які прийняті в даному конкретному соціумі;

- закон розмаїття, сутність якого полягає в тому, що множина можливих управлінських впливів на об'єкт управління повинна бути не меншою множини можливих змін в цьому об'єкті;

- закон традицій полягає в необхідності урахування культурно-історичних традицій, звичаїв і норм, що діють у даному соціумі, й тих, ще склалися в - закон

змін відображає появу певних змін стану об'єкта управління і характеру його функціонування, які відбуваються в процесі та в результаті реалізації управлінського рішення й особливо при досягненні визначеної мети;

- закон зворотного зв'язку полягає у прийнятті рішення на підставі даних моніторингу і діагностування реального стану керованої системи й характеру її функціонування. Зворотний зв'язок являє собою процес в якому результат функціонування системи впливає на параметри, від яких, власне, і залежить її функціонування. В культурі управління сенс зворотного зв'язку полягає в тому, що рішення приймається за результатами виявлення відхилень від бажаного стану системи чи характеру її функціонування і спрямовується на усунення цього відхилення. Таким чином, і сама система, і управління нею виступають водночас і причиною, і наслідком характеру їхньої взаємодії в процесі функціонування цієї системи.

**Аналіз альтернативних варіантів рішення** необхідний для можливості того, щоб обране рішення було найбільш ефективним за певною множиною критеріїв, а негативні результати і наслідки його прийняття були мінімальними. З цієї метою керівник за допомогою експертів порівнює позитивні й негативні аспекти кожного з можливих альтернатив управлінського рішення, остаточний же його варіант обирає сам і сам же несе особисту відповідальність за його прийняття, за його результати і наслідки [42].

**Виконання рішення** є не просто завершальним етапом, а втіленням волі керівника й засобом досягнення тієї мети, яка й зумовила потребу прийняття цього рішення. Тому організація роботи з виконання рішення та контролю його процесу його реалізації набуває виключно важливого значення. І керівник має особисто контролювати цей процес, вносячи у разі необхідності корективи у сенс тих чи інших операцій чи у склад виконавців.

Сучасний заклад загальної середньої освіти виконує цілий спектр різноманітних функцій за напрямками діяльності, що загалом спрямовані на навчання



та всебічний розвиток здобувачів освіти (учнів) відповідно до державницької політики.

Загальноприйнято, до основних напрямків діяльності загальноосвітньої школи відносять:

*Навчання та освіта:* Основним завданням школи є забезпечення якісної освіти учнів, що охоплює вивчення освітніх компонентів, розвиток ключових компетентностей, здатностей, умінь, навичок і знань.

*Розвиток особистості:* Школа забезпечує умови та всіляко забезпечує розвиток особистості кожного учня з опертям на індивідуальні потреби, інтереси та здібності здобувачів.

*Ціннісно орієнтоване виховання:* Школа відіграє пріоритетну роль у вихованні учнів, сприяє формуванню морально-духовних цінностей, національно-патріотичних цінностей, етиці, громадянській свідомості й відповідальності та соціальному співжиттю.

*Підготовка до повноцінної самореалізації в суспільстві:* Загальноосвітня школа надає учням знання та навички для якісного життя, формує здатність вирішення проблем і оптимально-доцільно діяти в умовах непередбачуваних різноманітних викликів, критичному мисленню, комунікації та іншим соціальним навичкам.

*Розвиток творчості й таланту:* Школа стимулює розвиток творчих здібностей та виявлення талантів усіх учасників освітнього процесу (педагоги та учні) шляхом залучення в сферу мистецтва, музики, спорту та інших видів індивідуальної чи колективної творчої активності.

*Фізичний розвиток:* Загальноосвітня школа пропагує здоровий спосіб життя та фізичний розвиток учнів шляхом залучення до фізичної культури, спорту, нутриціологічно зорієнтованому харчуванню.

*Підготовка до соціальної інтеграції:* Школа сприяє всебічній адаптації до суспільства, формуючи соціокультурну та загальнокультурну компетентності, мотивацію та потребу у співпраці та взаємодії з іншими.

*Збереження культурної спадщини:* Загальноосвітня школа пропагує та спонукає до збереження, примноження й передачі культурної спадщини та національної ідентичності.

*Використання сучасних технологій:* Школи впроваджують сучасні технології для покращення навчання та розвитку учнів, включаючи використання комп'ютерів, Інтернету, програмного забезпечення та інших ІКТ інструментів.

*Підготовка до складання ЗНО чи ДПА (рубіжних іспитів) та вступу до професійно-технічних закладів, закладів фахової передвищої та вищої освіти:*

Школи допомагають учням готуватися до іспитів та вступу до професійно орієнтованого обрання закладів освіти з метою здобуття майбутньої професії.

Ці напрямки діяльності загальноосвітньої школи важливі для всебічного розвитку учнів та їх підготовки до подальшого життя, неперервного розвитку та повноцінної самореалізації в суспільстві.

На нашу думку, якісне забезпечення вищезазначених напрямів діяльності закладу освіти вимагає від керівника цілеспрямованого, системно-комплексного, неперервного розвитку професійних здатностей. Водночас, це має слугувати орієнтиром щодо розвитку важливого механізму (чинника, фактора) забезпечення високих показників функціонування школи за кожним із напрямів – *управлінська культура керівника закладу загальної середньої освіти.*

З огляду на вищезазначене та викладене в 1-му та 2-му розділах пропонуємо системно та комплексно впроваджувати низку практичних рекомендацій щодо розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти.

Розвиток керівника управлінської культури - це важливий аспект успішного керівництва в організації.

Оптимізація роботи всіх закладів та установ сфери освіти, всієї організації освіти потребує вдосконалення керівництва на всіх ланках у напрямі його гуманізації та демократизації. У зв'язку з цим виникає потреба модернізації як освіти в цілому, так і управлінської діяльності, управлінської культури керівника освіти зокрема. Одним із істотних важелів підвищення управлінської культури в освіті є

забезпечення високого рівня професійної компетентності та особистої культури керівника ЗЗСО, який вмiло використовує як резерви власної особистостi, так i людські ресурси закладу, сприймає нову парадигму перетворень, ґрунтується на демократичних принципах управління.

Виходячи з цього, на всіх рівнях управління мають забезпечуватися відповідні умови для розвитку управлінської культури керівників ЗЗСО

А саме:

***На рівні Міністерства освіти і науки України:***

- забезпечення фінансування наукових досліджень в галузі освітнього менеджменту з проблем розвитку управлінської культури керівників закладів освіти;
- запровадження у практику роботи дистанційної форми підвищення кваліфікації керівних кадрів загальноосвітніх навчальних закладів (у т.ч. й сільських);

- забезпечення якісної професійної підготовки керівників закладів освіти через урізноманітнення курсів підвищення кваліфікації.

***На рівні Інститутів післядипломної освіти:***

- здійснення контролю за процесом імплементації положень стандарту керівника загальноосвітнього навчального закладу у вітчизняне освітнє середовище;

- розробка та впровадження у практику системи атестації керівників закладів освіти;

- розробка рекомендацій щодо ефективного проходження курсів підвищення кваліфікації керівними кадрами освіти;

- сприяння підготовці у ЗВО України магістрів менеджменту освіти на бюджетних позиціях.

***На рівні обласних департаментів освіти:***

- впровадження у практику роботи курсів підвищення кваліфікації тематичних курсів з проблем управління закладом;

– запровадження у міжкурсовий період ПК таких форм роботи, як: СДГ, постійно діючі семінари, „круглі столи”, наради тощо з проблем ефективного управління ЗЗСО;

– запровадження дистанційної форми навчання керівних кадрів області;

– залучення керівників закладів загальної середньої освіти до участі в районних, обласних семінарах та конференціях;

– активне дослідження та пропагування результатів ефективного управління закладами освіти на сторінках газет, журналів обласного та всеукраїнського рівнів;

– надання науково-методичної допомоги керівникам сільських ЗЗСО;

– вивчення та пропагування кращого досвіду керівництва ЗЗСО;

– спрямування діяльності на забезпечення науково-методичного супроводу процесу управління ЗЗСО;

– координація діяльності методичних служб та ЗВО з питань неперервної освіти керівних кадрів, розвитку їх педагогічної творчості.

*На рівні районних (міських) відділів освіти, методичних кабінетів:*

– ведення систематичного дослідження якості керівних кадрів;

– сприяння підготовці сучасних менеджерів освіти до роботи в умовах ризику

шляхом використання можливостей післядипломної освіти (тренінги, семінари, „круглі столи”, курсова перепідготовка, самоосвіта тощо);

– вивчення та пропагування кращого досвіду управління ЗЗСО в районі;

– забезпечення керівників ЗНЗ району необхідною науково-методичною літературою з проблем управління.

*На рівні загальноосвітніх закладів середньої освіти:*

– постійна робота над розвитком власних творчих здібностей, творчого потенціалу;

– застосування на практиці принципів демократизації та гуманізації, індивідуального підходу в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом;

– проведення активної пошукової діяльності стосовно впровадження сучасних форм та методів управління;

– постійне самовдосконалення відповідно сучасних вимог до керівника ЗЗСО;  
– здійснення ефективного керівництва ЗЗСО з метою його подальшого розвитку;  
– активна участь у семінарах, конференціях, „круглих столах” районного, обласного та всеукраїнського масштабів.

**На особистісному рівні:**  
Практично дієвими є рекомендації щодо розвитку своєї управлінської культури:

- *навчання і саморозвиток*: Постійно вдосконалюйте свої лідерські навички, приймайте участь у навчальних програмах, семінарах, тренінгах та воркшопах. Читайте книги та журнали з управління, лідерства та психології. Залучайтесь до самостійного вивчення та розвитку особистості, зокрема розуміння власних сильних та слабких сторінок.

- *зворотний зв'язок та оцінка*: Співпрацюйте зі спеціалістами з управління та оцінки для отримання зворотного зв'язку щодо ваших лідерських навичок та стилю керівництва. Використовуйте 360-градусні оцінки для отримання оцінок від своїх підлеглих, рівних та вищих начальників.

- *встановлення прикладу*: Практикуйте та транслюйте ті цінності та слідуйте тим правилам і стандартам, які ви очікуєте та вимагаєте від своїх працівників. Відзначаючи ефективність ваших управлінських дій, інші будуть їм слідувати. Будьте відкритими та чесними в комунікації зі співробітниками, підтримуючи відкритий обмін інформацією.

- *розвиток комунікаційних навичок*: Вивчайте техніку ефективної комунікації, включаючи слухання, спілкування та вплив. Підтримуйте відкритий діалог зі своїми співробітниками та навчайте їх навичкам комунікації.

- *розвиток управлінської філософії*: Розробіть чіткий стратегічний план та визначте цілі, які дозволять вам спрямувати та реалізувати загальну культуру всього колективу школи. Розвивайте свою власну управлінську філософію, яка відображає ваші цінності та підходи до керівництва.

- *підтримка розвитку співробітників*: Забезпечте можливості для розвитку та зростання вашого колективу через навчання та тренінги. Підтримуйте індивідуальний розвиток своїх співробітників і стимулюйте їх до досягнення.

- *адаптація до змін*: Будьте відкритими до нових ідей та змін в організації.

Проявляйте гнучкість та готовність до адаптації до змінених умов.

- *керування ризиками та вирішення конфліктів*: Навчайтесь прогнозувати, передбачати, уникати та ефективно керувати ризиками, вирішувати конфлікти в колективі, створюючи сприятливий клімат для розв'язання проблеми.

Отже, розвиток управлінської культури керівника вимагає постійної праці та відданості. Керівники повинні бути готові до особистого розвитку та змінити власний підхід до управління, щоб сприяти створенню здорової та продуктивної управлінської культури в організації.

## ВИСНОВКИ

У дослідженні подано теоретичне узагальнення і напрямки розв'язання проблеми розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти, що охоплює обґрунтування сутності поняття управлінської культури та шляхів її розвитку; розробки структурної будови та критеріїв діагностування рівнів сформованості; укладання рекомендацій щодо ефективності розвитку управлінської культури керівника ЗЗСО.

1. У межах виконання першого завдання на основі результатів аналізу філософської, психолого-педагогічної літератури з'ясовано, що культура особистості характеризується за трьома науковими підходами: ціннісним – як сукупність матеріальних та духовних цінностей; діяльнісним – як специфічний спосіб діяльності; особистісним – як процес розвитку сутнісних сил людини та її творчої самореалізації.

Виявлено, що культура особистості є багатоаспектним утворенням і складається з особистісної, мотиваційно-ціннісної і діяльнісної складових. У ході

теоретичного аналізу уточнено, що культура особистості тісно пов'язана з її професійною діяльністю, оскільки має вплив на розвиток особистості у процесі професійного зростання, і навпаки, рівень її культури впливає на результативність професійної діяльності.

Також з'ясовано, що управлінська культура розглядається як одне з базових понять теорії і практики управління соціальними системами та їх персоналом з очевидним суб'єктним характером і важливим контекстом досліджуваного поняття є психологічні основи (закони, закономірності, принципи) управління та етика (морально-етичні, професійно-етичні норми та правила) управління, що утворює її чітку стрижневу гуманістичну спрямованість.

2. У процесі виконання другого завдання дослідження сформульовано, що управлінська культура керівника закладу загальної середньої освіти – це цілісна інтегративна властивість особистості та діяльності директора школи, яка реалізується на засадах професійних цінностей та мотивів, системи знань, умінь та навичок, здатності до професійної рефлексії й аналітичної діяльності, яка уможливує ефективне здійснення управлінської діяльності для забезпечення високих результатів та конкурентоспроможності освітнього закладу. Таке здійснення керівником закладу загальної середньої освіти управлінської діяльності відбувається через систему взаємозв'язків із колективом, виконання своїх обов'язків, які проявляються в реалізації управлінських функцій на засадах морально-етичних норм, правил і принципів.

У результаті проведеного теоретичного аналізу виокремлено основні компоненти управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти: ціннісно-мотиваційний, когнітивно-діяльнісний та рефлексивно-аналітичний. У своєму науковому дослідженні нами обрано: ціннісно-мотиваційний, когнітивно-діяльнісний та рефлексивно-аналітичний критерії.

Ціннісно-мотиваційний критерій включає цінності та мотиви керівника школи спрямовані на успіх та високоякісне управління закладом загальної середньої освіти.

*Когнітивно-діяльнісний критерій* відображає систему професійних та управлінських компетентностей, які забезпечують ефективну управлінську діяльність на засадах демократичного управління що сприяє розвитку школи та високі результати діяльності учнівського та педагогічного колективу; вміння налагоджувати партнерську взаємодію з учнями, колегами тощо. містить рівень: інтеграції знань та професійного досвіду.

*Рефлексивно-аналітичний критерій* полягає в усвідомленні свого рівня управлінської діяльності; сформованості мотивації, цінностей, особистісних якостей, вміння аналізувати результати власної діяльності; усвідомлення потреби та активність особистості в процесі саморозвитку, професійної самоосвіти та самовдосконалення.

3. З метою виконання третього завдання нашого дослідження проведено аналіз діяльності спеціалізованої загальноосвітньої школи I-III ступенів з поглибленим вивченням української мови та літератури №127 Дарницького району м. Києва. Директор школи – Сидоренко Людмила Василівна, досвідчений педагог та управлінець із 35-річним трудовим стажем. Слід зазначити, що освітня діяльність колективу організована на підставі необхідних нормативно-правових документів, а керівник підтверджує кваліфіковане та компетентне, науково обгрунтоване управління.

Головними завданнями школи є:

– забезпечення реалізації права громадян на повну загальну середню освіту;

– виховання громадянина України;

– виховання шанобливого ставлення до родини, поваги до народних традицій і звичаїв, державної та рідної мови, національних цінностей українського народу та інших народів і націй;

– формування і розвиток соціально зрілої, творчої особистості з усвідомленою громадянською позицією, почуттям національної самосвідомості, особистості, підготовленої до професійного самовизначення;



– виховання в учнів поваги до Конституції України, державних символів України, прав і свобод людини і громадянина, почуття власної гідності, відповідальності перед законом за свої дії, свідомого ставлення до обов'язків людини і громадянина;

– розвиток особистості учня, його здібностей і обдарувань, наукового світогляду;

– реалізація права учнів на вільне формування політичних і світоглядних переконань;

– виховання свідомого ставлення до свого здоров'я та здоров'я інших громадян як найвищої соціальної цінності, формування засад здорового способу життя, збереження і зміцнення фізичного та психічного здоров'я учнів;

– створення умов для оволодіння системою наукових знань про природу, людину і суспільство;

– забезпечення соціального захисту дитини, сприяння встановленню рівного доступу до повноцінної освіти різних категорій учнів, відповідно до їх індивідуальних нахилів, потреб, інтересів;

– реалізація права дітей з особливими освітніми потребами на здобуття загальної середньої освіти;

– створення передумов для соціальної адаптації, подальшої інтеграції в суспільство дітей з особливими освітніми потребами.

За результатами діяльності закладу (рух контингенту, забезпечення якості освіти, створення безпечного освітнього середовища, науково-методична, виховна робота за напрямками, співпраця з місцевими органами самоврядування, співпраця з батьками, профорієнтаційна) ми встановили, що рівень управлінської культури директора є достатньо високим, що дає їй можливість організувати управління закладом на високому рівні.

4. На виконання четвертого завдання ми визначили напрямки ефективного розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти:

формальна освіта, неформальна освіта, інформальна освіта Зокрема: спеціальна освіта – курси підвищення кваліфікації; робота над собою, самоосвіта; обмін досвідом, спілкування з колегами; науково-методичне забезпечення; участь у семінарах, конференціях.

5. У перебігу виконання п'ятого завдання дослідження ми сформулювали практично-методичні рекомендації за рівнями: державний, інституційний, особистісний з частковими розгалуженнями.

На рівні Міністерства освіти і науки України: забезпечення фінансування наукових досліджень в галузі освітнього менеджменту з проблем розвитку управлінської культури керівників закладів освіти; запровадження у практику роботи дистанційної форми підвищення кваліфікації керівних кадрів загальноосвітніх навчальних закладів (у т.ч. й сільських), забезпечення якісної професійної підготовки керівників закладів освіти через урізноманітнення курсів підвищення кваліфікації.

На рівні Інститутів післядипломної освіти: здійснювати системно-комплексний моніторинг імплементації положень стандарту керівника загальноосвітнього навчального закладу в освітній вітчизняний простір; розробка та впровадження у практику системи атестації керівників закладів освіти; розробка рекомендацій щодо ефективного проходження курсів підвищення кваліфікації керівними кадрами освіти; сприяння підготовці у ЗВО України магістрів менеджменту освіти на бюджетних позиціях (державні місця).

На рівні обласних департаментів освіти: впровадження у практику роботи курсів підвищення кваліфікації тематичних курсів із проблем управління закладом; запровадження у міжкурсний період таких форм роботи, як: постійно діючі семінари, „круглі столи”, наради тощо з проблем ефективного управління ЗСО; залучення керівників закладів загальної середньої освіти до участі в районних, обласних семінарах та конференцій; активне дослідження та пропагування результатів ефективного управління закладами освіти на сторінках газет, журналів обласного та всеукраїнського рівнів, надання науково-методичної

допомоги керівникам сільських ЗЗСО; вивчення та пропагування кращого досвіду керівництва ЗЗСО; спрямування діяльності на забезпечення науково-методичного супроводу процесу управління ЗЗСО; координація діяльності методичних служб та ЗВО з питань неперервної освіти керівних кадрів, розвитку їх педагогічної творчості.

*На рівні районних (міських) відділів освіти, методичних кабінетів:* ведення систематичного дослідження якості керівних кадрів; сприяння підготовці сучасних менеджерів освіти до роботи в умовах ризику шляхом використання можливостей післядипломної освіти (тренінги, семінари, „круглі столи”, курсова перепідготовка,

самоосвіта тощо); вивчення та пропагування кращого досвіду управління ЗЗСО в районі; забезпечення керівників ЗНЗ району необхідною науково-методичною літературою з проблем управління.

*На рівні загальноосвітніх закладів середньої освіти:* постійна робота над розвитком власних творчих здібностей, творчого потенціалу; застосування на практиці принципів демократизації та гуманізації, індивідуального підходу в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом; проведення активної пошукової діяльності стосовно впровадження сучасних форм та методів управління; постійне

самовдосконалення відповідно сучасних вимог до керівника ЗЗСО; дійснення ефективного керівництва ЗЗСО з метою його подальшого розвитку; активна участь у семінарах, конференціях, „круглих столах” районного, обласного та всеукраїнського масштабу.

*На особистісному рівні:* навчання і саморозвиток, зворотний зв'язок та оцінка, встановлення прикладу, розвиток комунікаційних навичок, розвиток управлінської філософії, підтримка розвитку співробітників, адаптація до змін, керування ризиками та вирішення конфліктів.

Таким чином, в результаті проведеного теоретичного і практичного вивчення стану проблеми розвитку управлінської культури керівника закладу загальної середньої освіти виявлено потребу у розробці та апробації моделі розвитку досліджуваної здатності у процесі підвищення кваліфікації, яка сприятиме

покращанню рівня сформованості в цілому професійної компетентності керівників ЗЗСО.

# НУБІП України

# НУБІП України

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Антонова, О.Є. Словник базових понять з курсу «Педагогіка»:

навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів, вид. 2-ге, доп. і перероб. Житомир: Вид-во ЖДУ імені Івана Франка, 2018. 325 с.

2. Бобровський М.В., Горбачов С.А., Заплотинська О.О., Ліннік О. О.

Рекомендації до побудови внутрішньої системи забезпечення якості освіти у закладі загальної середньої освіти. 2-ге видання, перероб. і доп. Київ, Державна служба якості освіти, 2021. 350 с.

3. Бойко І. І. Професійна компетентність керівника закладу освіти як складова його професійної культури. К., 2008.

4. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність

керівника / Х.: Вид. Група «Основа», 2007. 176 с.

5. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика.

Пер. с англ. / М. Вудкок, Д. Френсис. -М.: Дело, 1991. 320с.

6. Гречаник, О. Є. (2013). Управління виховною роботою в школі.

Харків: Основа.

7. Громадянські компетентності у професійній освіті державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування: збірник методичних матеріалів для системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації державних службовців і посадових осіб місцевого самоврядування / за заг. ред.

Н.Г. Протасової, Ю.О. Молчанової К.: НАДУ, 2016. - 345 с. Авторські: С. 168 – 184.

# НУБІП України

8. Дмитренко, К. А. Звичайні форми роботи – новий підхід розвиваємо ключові компетентності. Методичний посібник. Харків: ВГ «Основа». 2018. 121 с.

9. Довженко, Т. О. Підготовка майбутнього вихователя дошкільного навчального закладу до роботи з сім'єю. Збірник наукових праць «Педагогіка та психологія». 52, 2016. С. 124–133.

10. Долецька, С. В. Завдання патріотичного виховання молодших школярів в процесі краєзнавчої роботи. 1(48), 2019.

11. Дуткевич, Т.В. (2017). Дошкільна психологія. Навчальний посібник. Київ: Центр учбової літератури.

12. Єльнікова Г. В. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу. Управління школою. 2004. №35 (83). – С. 2.

13. Жейнова, С. & Гузь, В., Таган, Л. (2018). Організаційно-педагогічні умови ефективного взаємодії дошкільного закладу з сім'єю. Науково-педагогічний журнал «Молодь і ринок». 3 (158), 27–30

14. Журба, К. & Шкільна, І. (2020) Патріотизм в українській сім'ї: типи сімей у патріотичному вихованні. Шкільний світ, 1, с. 4–12.

15. Заиченко О. Управління дошкільним навчальним закладом у сучасних умовах. Нова педагогічна думка. 2010. №1. URL: <http://www.stationline.org.ua/pedagog/106/19449-upravlinnya-doshkilnimnavchalnim-zakladom-u-suchasnix-umovax.htm> 1 (дата звернення: 23.07.2023).];

16. Закон України «Про дошкільну освіту» від 11 липня 2001 року. [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2628-14#Text>

17. Закон України «Про освіту» від 05 вересня 2017 року. [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>

18. Заячківський В.М. Моделювання розвитку технологічної компетентності у керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Нова

педагогічна думка: науково-методичний журнал. - Рівне: РОЦНО, 2017. - № 2 (90) – С. 104-107.

19. Заячковський В.М. Педагогічні умови розвитку технологічної культури керівників навчальних закладів загальної середньої освіти. Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики навчання в підготовці фахівців: методологія, теорія, досвід, проблеми // Збірник наукових праць. Вип. 48/ редкол. Київ-Вінниця: ТОВ фірма «Планер», 2017. С. 204-209

20. Каплуновська, О. (2016). «Україна – моя Батьківщина». Парціальна програма національно-патріотичного виховання дітей дошкільного віку.

21. Карамушка Л. Принцип гуманізації управління як один з провідних принципів освітнього менеджменту. Освіта управління. 2012. № 4. С. 41-60.

22. Карамушка Л. Психологія управління. навч. посіб. / 3. М. Карамушка. К.: Міленіум, 2003. 344 с.

23. Кириченко І. І. Система менеджменту якості в медичних лабораторіях України відповідно до вимог міжнародних стандартів / І. І. Кириченко, А. О. Байрак. Менеджер. 2016. № 1. С. 26-33

24. Кириченко І.І. Розвиток державного управління як галузі освіти — шлях до підготовки управлінської еліти / І. І. Кириченко, А. О. Байрак // Вісник післядипломної освіти: зб. наук. пр. / Ун-т менедж. освіти НАПН України. - К. : АТОПЮЛ. - 2015. - Вип. 14. - С. 52-62

25. Козак, Л., Швидка, І. (2018). Якість дошкільної освіти на сучасному етапі. *Освітологічний дискурс*, 3, 199. Doi: 10.28925/ 2312-5829 Мельник, Н. (2017).

26. Козак, Л., Швидка, І. (2018). Якість дошкільної освіти на сучасному етапі. *Освітологічний дискурс*, 3, 199. Doi: 10.28925/ 2312-5829

27. Козенко Р.В. Управління впровадженням інклюзивної освіти в умовах освітньої системи регіону. НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти». К., 2018.

28. Концепція нової української школи: Концептуальні засади реформування середньої школи [Електронний ресурс]. <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/nova-ukrainska-shkola-compressed.pdf>

29. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія. Полтава, 2007. 168 с.

30. Королюк С. В. Управлінська культура керівника школи. Постметодика, 2003. № 5-6. С. 85-88.

31. Крамчанін В.М. Управлінська культура керівників закладів освіти як психолого-педагогічний феномен. [Електронний ресурс] Режим доступу: [http://virkafedra.ucoz.ua/el\\_gurnal/pages/vvr11//Kramchanin.pdf](http://virkafedra.ucoz.ua/el_gurnal/pages/vvr11//Kramchanin.pdf)

32. Крокіньська О.Н. Професійне мислення в контексті професійної культури. Соціально-педагогічні і психологічні проблеми загальної і професійної культури вчителя. СПб., 1992. С.3-9.

33. Кузіна І. Г., Панділова А.О. Соціологія управління персоналом. Навчальний посібник. К./Проект. 2020. 160 с.

34. Кузнецова, А. Ю. Основні теорії мотивації. Студентський. 2019. № 2-2 (46). С. 39-41.

35. Кязимов К. Г. Управління персоналом. Професійне навчання та розвиток. К.: Юрайт. 2019. 202 с.

36. Лукіна Т.О. Державна політика в забезпеченні якості вищої освіти. Якість вищої освіти: теорія і практика: навчально-методичний посібник. К., 2018.

37. Лукіна Т.О. Організаційно-методичні засади моніторингових систем якості загальної середньої освіти. Анотсовані результати наук.-дослідної роботи Ін-ту педагогіки НАПН України за 2017 рік: інформаційне видання. К.: Пед. думка, 2017. С. 57-58.

38. Лукіна Т.О. Управління якістю загальної середньої освіти: навчально-методичний посібник. Київ.: Педагогічна думка, 2020. 230 с.

39. Лукіна Т.О. Управління якістю освіти дорослих як проблема державного управління освітою в Україні // Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць / НАПН України, Ун-т менедж. освіти; голов. ред. В.В.Олійник; редкол.: О.Л.Онуфрієва [та ін.]. К.: АТОПОЛ ГРУП. 2016. Вип. 2(31). 124 с. (Серія «Управління та адміністрування»). С. 54 -65

40. Любченко Н. В. Технології стратегічного планування та проєктного менеджменту в управлінні освітою об'єднаної територіальної громади і опорними школами. Вісник післядипломної освіти: зб. наук. праць / НАПН України ДЗВО «Ун-т менедж. освіти»; голов. ред. І. Дунаєв; редкол.: О.

Алейнікова [та ін.]. Київ: Юстон, 2019. Вип. 10(39). С. 36–59. (Серія «Соціальні та поведінкові науки»). Режим доступу: <http://umo.edu.ua/socialni-ta-povedinkovi-nauki-vipuski/zbirnik-naukovikh-pracj-visnik-pisladiplomnoji-osviti-serija-socialni-ta-povedinkovi-nauki-vipusk-1039-2020>

41. Магрет, Штефан Брайденбах. Школа на старті. Мотивація до дії / Переклад з нім. Романа Чорнюка. Львів: Літопис, 2018. 136 с

42. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами: навч. посіб. Тернопіль: Астон, 2017. 150 с.

43. Мельник В.К. Підвищення управлінської кваліфікації керівника загальноосвітнього навчального закладу в системі післядипломної педагогічної освіти: Дис... канд. пед. наук: 13.00.01/ЦППО АПН України. К., 2003. 220 с.

44. Мельник, Н. (2017). Профілі професійної компетентності та професійної підготовки фахівців дошкільної освіти у європейських країнах. Актуальні проблеми педагогіки, психології та професійної освіти, 1, 36

45. Мистецтво управління ДНЗ / уклад. Л. А. Шик. Харків: Вид. група «Основа», 2013. 441 с.

46. Надрага В.І. Завдання та проблеми реформування управління соціальною сферою в умовах децентралізації. - Науково-практичне забезпечення децентралізації надання послуг в об'єднаних територіальних



громадах: матеріали наук.-практ. конф., Київ, 18 квіт. 2018 р. / за заг. ред. Р.В. Войтович, П.В. Ворони. К.: ІПК ДСЗУ, 2018. 360 с. С. 128-130.

47. Надрага В.І. Розробка макросівневої моделі фінансування управління соціальними ризиками. - Сучасні проблеми економіки: матеріали VIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Київ, 16 жовтня 2018р.) - К.: НАУ, 2018. - 265 с. - С. 163-165.

48. Наказ МОН України № 568-21 від 17 вересня 2021 р. «Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»»

49. Національна доктрина розвитку освіти у XXI столітті

50. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2031 року. [Електронний ресурс] URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2022#Text>

51. <http://127.kiev.ua/index.php/pro-shkolu>

52. Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: посіб. для слухачів закладів післядипломної педагогічної освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами»/О.М. Отич, Л.К. Задорожна, З.В. Рябова, Л.М. Оліфіра та ін.; за заг. ред. О.М. Отич, Л.К. О. де

Фонтана, НАПН України, УВУПО, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», КВЗО «Одес. акад. неперв. освіти», КультурКонтакт/Австрія, К., 2018. 74 с.

53. Олексюк О.Є. Психологія загальна. Курс лекцій навч.-метод. посібник. 2-ге вид., переробл. і доповн. Миколаїв : Іліон, 2017. 380 с.

54. Оліфіра Л. М. Особливості моніторингу якості підвищення кваліфікації менеджерів освітніх закладів. Management of higher education quality problems and prospects [collection of scientific papers, edited Victor Oliyuk]. London, LASHE, 2017. P. 30 – 33. ISBN 978-1911354-23-9

55. Оліфіра Л. М. Підготовка та підвищення кваліфікації керівників освіти в сучасній практиці розвинутих країн Європи. Професійний розвиток та управління людськими ресурсами в системі післядипломної педагогічної освіти

в контексті трансформації освіти України: зб. матеріалів Всеукр. наук.-практ. конф. 28 жовтня 2016 р. / за заг. ред. В. В. Олійника. Київ: УМО НАПН України, 2016. 604 с. С. 572 – 578.

56. Оліфіра Л. М. Специфіка підвищення кваліфікації керівників коледжів: організаційно-професійний аспект [Електронний ресурс] Психолого-педагогічний супровід фахової підготовки та підвищення кваліфікації особистості в умовах трансформації освіти: матеріали Всеукр. наук.-практ. конф. (м. Київ, 26 травня 2017 р.) Київ: ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти», 2017. С.89 – 92.

Режим доступу: <http://umo.edu.ua/konferenciji>

57. Насі Салберг. Фінські уроки 2.0. Чого може навчитися світ з освітніх змін у Фінляндії. Харків: Ранок, 2017. 240 с.

58. Педагогіка вищої школи: навч. посіб. / З. В. Рябова, І. І. Драч, Н. О. Приходькіна, Н. В. Любченко [та ін.]. К.: НАПН України, ДВНЗ «Університет менеджменту освіти», 2017. 316 с.

59. Петронговський, Р. Р. (2002). Формування патріотизму старшокласників у позанавчальній виховній діяльності. (Автореф. дис. канд. пед. наук). Київ.

60. Пехарева С. В. Управління інноваційним розвитком дошкільного закладу освіти: дис. ... канд. пед. наук: 13.00.06. Х., 2009. 322 с.

61. Пичугін В. Г. Психологія впливу в управлінні персоналом. Навчальний посібник. – М.: Прометей, 2020. 144 с.

62. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посіб. для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів/З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махія та ін.; за заг. ред. академіка В. В. Олійника, маг. Ф. Фреха; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; КультурКонтакт Австрія. К., 2017. 118 с.

63. Пугач В.Г. Управління державою: пост-вестфальська проєкція. Право та державне управління: збірн. наук. праць / Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2019. Т. 1. №3. С.33-39

64. Пугач В.Г. Управлінська роль держави в умовах адміністративної глобалізації. Право та державне управління: збірн. наук. праць / Класич. приват. ун-т. Запоріжжя, 2019. Т. 1. №2. С.105-110

65. Пугачов В. П. Управління персоналом організації. Підручник та практикум для академічного бакалаврату. - М.: Юрайт. 2019. 402 с.

66. Рибалко Л. С. та ін. Теоретичні питання розвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної освіти: монографія / Л. С. Рибалко, Р. І. Черновол-Ткаченко, А. В. Яцинік. Х. : Вид. група «Основа», 2015. 112 с. (Бібліотека журналу «Управління школою»; Вип. 11 (155)). ISBN 978-617-00-2559-3

67. Різник В.В., Сучасні тенденції мотивації праці управлінського персоналу. Економічний вісник університету, 2018. №15/1. С. 58-62.

68. Розвиток управлінської культури керівників професійно-технічних навчальних закладів : посібник / В. І. Свистун, В. С. Болгаріна, В. А. Григор'єва, Г. В. Єльнікова, Л. Д. Кузьмінська, Ю. С. Палькевич, Л. М. Петренко; за ред. В. І. Свистун. К.: ІІО НАПН України, 2015. 141 с.

69. Руденко О. М., Котлярова В. В., Латишева О. Г. Управління персоналом. Навчальний посібник - М.: Фенікс, 2020. 320 с.

70. Рябова З. В. Маркетинг і логістика освітніх послуг. Адаптивне управління: теорія і практика: Електронне наукове фахове видання, серія «Педагогіка». Випуск 4 (6), 2017. Режим доступу: <http://am.eor.by>

71. Рябова З. В. Моделювання процесу управління якістю освіти в навчальному закладі [Електронний ресурс]. Теорія і методика професійної освіти: електронне наукове фахове видання. 2016 . №9 (1) Режим доступу: [http://tmp.eor.by/images/Vol\\_9/3\\_16\\_tmpo\\_9\\_ryabova.pdf](http://tmp.eor.by/images/Vol_9/3_16_tmpo_9_ryabova.pdf)

72. Рябова З. В. Проектний менеджмент як технологія управління інноваційним розвитком навчального закладу. Вісник післядипломної освіти / Зб. наук. пр. / НАІН України, Ун-т менедж. освіти; редкол.: О. Л. Ануфрієва [та ін.]. К., 2005. Вип. 16(29) / голов. ред. В. В. Олійник. К.: атопол ГРУП, 2016. 216 с.

73. Святоха В. А. Вплив управлінської культури керівника вищого навчального закладу на ефективність менеджменту. Теоретичні і прикладні проблеми психології. 2013. № 3 (32). С. 237-242.

74. Тимошко Г. М. Теоретико-практичні засади управління розвитком творчого потенціалу педагогічного колективу. Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер. Педагогічні науки. 2017. Вип. 142. С. 175–181.

75. Управління закладами освіти: теорія, історія, практика : колективна монографія [Безлюдна Н. В., Бойченко В. В., Бялик О. В., Гагарін М. І. та ін.] / за заг. ред. О. Л. Кірдан. Умань : Візаві, 2020. 290 с.

76. Управління розвитком професійного навчального закладу: праксеологічні засади : навч. посібн. / За наук. ред. Л. М. Сергеевої, Т. О. Лукіної. / Л. М. Сергеева, Т. О. Лукіна, Ю. С. Красильник, О. В. Пашенко, Т. І. Стойчик, В. О. Купрієвич. Київ : Видавництво Ліра-К, 2017. 124 с.

77. Філософський енциклопедичний словник / редкол.: В. Шинкарук, та ін.; НАНУ, Інститут філософії ім. Г. С. Сковороди. Київ. Абрис, 2002. 742 с.

78. Хлебнікова, Т. М. (2020). Самоосвіта як засіб розвитку професійної компетентності педагога. Адаптивне управління: теорія і практика. Серія «Педагогіка», (8 (15)). [https://doi.org/10.33296/2707-0255-8\(15\)-17](https://doi.org/10.33296/2707-0255-8(15)-17)

79. Любченко Н. В. Технологічний аспект розроблення стратегії розвитку закладу загальної середньої освіти. Імідж сучасного педагога: електор. фахове видання / Полтавський нац. пед. ун-т ім. В. Г. Короленка; Полтавський ОІППО ім. М. В. Остроградського; редкол.: Н. І. Білик [та ін.]. Вип. 6 (195) / голов. ред. О. В. Аніщенко. 2020. С. 26–32.

80. Ягупов В.В. Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема / В.В. Ягупов, В.І. Свистун, М.А. Кришталь, В.М. Король. Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України. Педагогічні та психологічні науки. 2013. № 4 (96). С. 291-301.

81. Янко О. В. Організаційно-педагогічні умови управління якістю роботи сучасного дошкільного закладу освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : 13.00.06. Луганськ, 2009. 22 с.

82. Ярковой О. М. Педагогічні засади розвитку управлінської культури державних службовців в умовах післядипломної освіти: Автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.05/ Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна. Х., 2002. – 19 с.

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України

НУБІП України