

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДОНЕЦЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ ВАСИЛЯ СТУСА

ЛОТИШ МИКОЛА МИКОЛАЙОВИЧ

Допускається до захисту:
в.о. завідувача кафедри
біофізичної хімії, фізики і
педагогіки

к.х.н., доцент

_____ Лесишина Ю.О.

«_____» _____ 2021 р.

**ТЕОРІЯ І МЕТОДИКА ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ
ЗАСОБАМИ СУЧАСНИХ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ**

Спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки

Кваліфікаційна (магістерська) робота

Керівник:

Ю.Б. Поповський, доцент
кафедри економічної
та управлінської аналітики,
к.пед.н., доцент

(підпис)

Оцінка:

_____/_____/_____

(бали/за шкалою ЄКТС/за національною шкалою)

Голова ЕК: _____

(підпис)

Вінниця 2021

АНОТАЦІЯ

Лотиш М.М. Теорія і методика формування управлінської культури засобами сучасних інформаційних технологій. Спеціальність 011 Освітні, педагогічні науки, Освітня програма «Управління навчальним закладом у сфері освіти та виробничого навчання» Донецький національний університет імені Василя Стуса. Вінниця, 2021.

Метою даної роботи є теоретичне та методичне обґрунтування визначень, завдань і підходів щодо формування управлінської культури засобами сучасних інформаційних технологій.

Наукова новизна даної роботи полягає в запропоновані періодизації становлення і розвитку управлінської культури, уточнені визначення «управлінська культура», запропоновані шляхів удосконалення управлінської культури засобами інформаційних технологій. Практична цінність отриманих результатів визначається тим, що запропоновані підходи, методики та рекомендацій можуть застосовуватись у практиці підвищення управлінської культури керівника закладу освіти.

Ключові слова: освіта, управлінська культура, управління закладами освіти, функції управління.

Табл. 9 Рис. 9. Бібліограф.: 152 найм.

Lotish M.M. Theory and methods of formation of managerial culture by means of modern information technologies. Specialty 011 Educational, pedagogical sciences, Educational program «Management of educational institutions in the field of education and industrial training». Vasyl Stus Donetsk National University. Vinnytsia, 2021.

The purpose of this work is a theoretical and methodological justification of definitions, tasks and approaches to the formation of management culture by means of modern information technology.

The scientific novelty of this work lies in the proposed periodization of the formation and development of management culture, clarified definitions of «management culture», proposed ways to improve management culture by means of information technology.

The practical value of the obtained results is determined by the fact that the proposed approaches, methods and recommendations can be applied in the practice of improving the management culture of the head of the educational institution.

Keywords: education, management culture, management of educational institutions, management functions.

Table. 9. Fig. 9. Bibliographer .: 152 hires.

ЗМІСТ

ВСТУП	4
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ	10
1.1. Генезис управлінської культури	10
1.2. Формування рівнів управлінської культури	19
1.3. Розвиток управлінських компетенцій	26
Висновки до розділу 1	36
РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ЗАСОБАМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	37
2.1. Використання інформаційних технологій в закладах освіти України	37
2.2. Застосування інформаційних технологій в процесі підвищення управлінської культури у закладах освіти	47
Висновки до розділу 2	57
РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ЗАСОБАМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ	58
3.1. Напрями удосконалення управлінської культури	58
3.2. Інформаційна компетентність в процесі удосконалення управлінської культури	71
Висновки до розділу 3	79
ВИСНОВКИ	80
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ	83
ДОДАТКИ	99

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах розвитку освіти та педагогіки, питання формування управлінської культури засобами сучасних інформаційних технологій являється надзвичайно важливою сферою наукових досліджень, над якими працюють вчені багатьох країн.

Високий рівень актуальності обраної теми обумовлений тим, що продуктивна та ефективна діяльність закладу освіти має залежність від управлінських компетенцій його керівника. Дослідження проблеми формування управлінської культури засобами сучасних інформаційних технологій актуалізувалося у зв'язку із необхідністю та завданнями реалізації державної політики в галузі освіти, яка спрямована на забезпечення відповідного рівня модернізації якості освіти, удосконалення методики управління, та реалізовуватися у сучасній системі освіти і педагогіки.

На сьогоднішній день у системі освіти нашої країни відбуваються глобальні зміни, які вимагають новітніх підходів до управління освітніми закладами. Також, сучасні вимоги до управління закладами освіти, якості системи освіти вимагають високого рівня професіоналізму від всіх учасників освітнього процесу, а особливо це стосується керівників закладів освіти.

Суспільні процеси, які відбуваються в нашій країні на сьогоднішній день, викликали нагальну потребу у підвищенні рівня компетентностей працівників галузі освіти та педагогіки, які зможуть продуктивно виконувати свої обов'язки в непередбачуваних умовах, особливо це стосується роботи під час карантинних обмежень Covid-19. Досліджуючи наукові літературу та нормативно-правові акти, праці вчених, де висвітлюються теоретичні і практичні аспекти формування управлінської культури засобами сучасних інформаційних технологій, ми бачимо що у них в недостатній кількості висвітлені питання формування управлінських компетенцій відповідно до освітніх стандартів. Більша частина керівників освітніх закладів освіти не

приділяють увагу власному рівню управлінської культури та її подальшому розвитку.

В сучасних непростих умовах карантинних обмежень, що існують не тільки в нашій країні але й в усьому світі, переведення всіх представників освітнього процесу на дистанційну форму навчання, ефективне виконання обов'язків керівниками освітніх закладів вимагає певного рівня фахової підготовки, певних професійних компетентностей та якості управлінської культури. Даний вид професійної діяльності ґрунтується на соціальній та економічній взаємодії зі всіма іншими представниками освітнього процесу, формування мотиваційних стимулів та зміни ціннісних орієнтирів. Формування управлінської культури засобами сучасних інформаційних технологій характеризується певними відмінностями у виконанні професійних обов'язків представників закладів освіти, і знаходиться у сфері організації роботи, її культури, відповідного рівня управлінської діяльності. В особистісному плані управління закладами освіти характеризується рядом відмінностей та особливостей, якостями виконання обов'язків, стилем керівника закладу, що мають прямого впливу на організацію роботи та досягнення цілей організації.

Аналіз наукових публікацій показав, що дослідження проблеми теорії управління освітою, видів діяльності керівників освітніх закладів відображені у працях багатьох науковців, а саме: Александрова Н., Бернацької Т.М., Васькова М.А., Волкова Н.П., Герасимова І.Г., Марценюк Н.А., Головка С.О. та ін.

Висвітлення питань управлінської культури наведено в наукових працях: Горенько Т., Гринькова В.М., Дзяна Г.О., Олійника С.Р., Дубасенюка О.А., Жигір В.І., Завацької Н.Є., Мітічкіна О.О. та інших наукових розробках.

Слід відмітити, що у науковій літературі педагогічного спрямування відображено характерні особливості формування управлінської культури, а саме у працях: Зязюна І.А., Ігнатієва А.В., Максимцова М.М.,

Колпакова В.М., Корнійчука О.О., Долобанько В.В., Ксенофонтова М.М., Заболотної Т.М. та ін.

Згідно із нормативними та законодавчими актами нашої країни, що регулюють діяльність у сфері освіти та новітніх теоретичних напрацювань у галузі управління, керівникам закладів освіти необхідно виконувати управління із дотриманням принципів демократизму та системності. Проте, у більшості з них спостерігається недостатньо сформований рівень управлінської культури. Отже, спостерігається неузгодженість між діючим рівнем управлінської культури та вимогами, що ставляться суспільством та державними нормативами до керівників закладів освіти. Таким чином, виникає необхідність у подальшому розвитку управлінської культури шляхом запровадження інформаційних технологій до освітньої діяльності.

Останніми роками учасники освітнього процесу зіштовхнулися з цілою низкою змін, що відбулися в наслідок модифікації як сучасного суспільства загалом, так і в інформаційних технологіях зокрема. Відбуваються суттєві зміни у представленні інформації, її сприйняттю сучасним поколінням міленіалів, які сприймають світ і його оточення досить інакше. Що стосується їх цінностей та методів взаємодії, то вони досить відмінні від попередніх поколінь, що у свою чергу, спонукало до необхідності запровадження змін у культуру управління багатьох установ та організацій. Це пов'язано з тим, що представники кожного покоління мають свої характерні особливості, які формуються відповідно до соціальних норм і технологій.

Сучасне покоління міленіалів вже більше десяти років перебувають у центрі ретельних досліджень. Це пов'язано з тим, що вони являються наймасовішою групою ринку праці. Вони досить активно вносять зміни у світову систему життєдіяльності, намагаються зробити її більш простішою та розумною, розробляють інновації, впроваджують штучний інтелект до життя населення. Що у свою чергу, спонукало представників науки та освіти до запровадження новітніх методів з їх підготовки. Також, до вже звичної

системи науки та освіти повинні бути внесені кардинальні зміни. Тож, представники сучасної системи освіти активно залучаються до співпраці над даним питанням, оскільки, діюча система освіти вимагає кардинальних змін, особливо у сфері представлення освітніх послуг навчальними закладами, які здійснюють підготовку професійних спеціалістів згідно вимог ринку праці.

Враховуючи вищенаведене ми можемо відмітити, що вплив міленіалів є суттєвим та вагомим, оскільки вони вже сьогодні займають керівні посади в державних установах та закладах освіти.

Але, слід відмітити, що врахування наведених аспектів супроводжується рядом суттєвих проблем, основними з яких є використання закладами освіти морально та технічно застарілих інформаційних технологій, малоефективні методи управління, недостатність фінансування закладів. Перелічені фактори суттєво ускладнюють запровадження сучасних інформаційних технологій до системи освіти. Тому, найбільш ефективними та конкурентноздатними являються заклади освіти з стабільним фінансуванням, яке забезпечує технічне устаткування.

Отже, на сьогоднішній день актуальним є питанням формування управлінської культури засобами сучасних інформаційних технологій, як основного фактору продуктивного впливу на ефективність закладу освіти, разом із складовими формування управлінської культури в межах сучасної системи освіти. Науково-теоретичне та практичне значення наведеної проблематики спрямувало актуальність і цільову установку дипломного дослідження.

Мета і завдання дипломного дослідження полягає в теоретичному та методичному обґрунтуванні шляхів удосконалення управлінської культури засобами сучасних інформаційних технологій.

Відповідно до мети нами поставлено наступні завдання дослідження:

- дослідити генезис управлінської культури;
- дослідити формування рівнів управлінської культури;
- дослідити розвиток управлінських компетенцій;

- дослідити застосування інформаційних технологій в процесі підвищення управлінської культури у закладах освіти;
- розробити напрями удосконалення управлінської культури.

Об'єктом дослідження виступає процес розвитку управлінської культури засобами сучасних інформаційних технологій.

Предметом дослідження є теоретичні та практичні аспекти функціонування управлінської культури та запровадження сучасних інформаційних технологій до діяльності закладів освіти.

Методи дослідження. Теоретичну та методичну основу дипломної роботи становлять сукупність принципів і методів наукового дослідження, використання яких обумовлене метою і завданнями поставленого дослідження. Отримані наукові результати базуються на використанні: методу аналізу та синтезу, методу класифікації, аналітичного методу, методу порівняльного та структурного аналізу, методу системної динаміки та синтезу.

Основними результатами, що мають наукову новизну і особистий внесок автора є:

- запропонована періодизація становлення і розвитку управлінської культури;
- уточнено визначення «управлінська культура»;
- запропоновано шляхи удосконалення управлінської культури засобами інформаційних технологій.

Практичне значення отриманих результатів визначається тим, що запропоновані підходи, методики та рекомендації можуть застосовуватись у практиці підвищення управлінської культури керівника закладу освіти.

Основні результати дослідження, викладені в дипломній роботі, були апробовані у Міжнародній науково-практичній конференції здобувачів освіти та молодих вчених *«Науковий простір: актуальні питання, досягнення та інновації»*, яка відбулась 23-24 листопада 2021 р. на базі Вінницького кооперативного інституту, на якій були зроблені доповіді «Основні фактори

формування управлінської культури» та «Основні рівні управлінської культури».

Дипломна робота складається зі вступу, трьох розділів, а також висновків. У ній міститься 9 таблиць, 9 рисунків, список використаних джерел налічує 152 найменування.



РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИКО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ

1.1. Генезис управлінської культури

На сучасному етапі в нашій державі прийнята стратегія реформування системи вищої освіти, що передбачає багатоаспектну інтеграцію сфер науки, освіти та педагогіки, виходячи з якої виникає необхідність ефективного використання наукового потенціалу і, в першу чергу, його кадрової складової. Модернізація системи освіти спрямована на розвиток інтелектуальних ресурсів, разом з підвищенням рівня освіти, як фактора інноваційного розвитку, в якому особливо підкреслюється роль управлінської культури. В нашій країні значна частина висококваліфікованих наукових кадрів задіяна у системі вищої освіти. Проте вищі навчальні заклади не повною мірою реалізують і розвивають управлінський потенціал науково-педагогічних кадрів, а саме управлінську культуру керівників. З цих позицій особливе значення має концептуальне забезпечення процесу розвитку управлінської культури як перспективи розвитку вищої освіти загалом та підвищення якості вищої освіти, зокрема.

Також, на сьогоднішній день досить актуальним є дослідження історії освіти та педагогіки в Україні, зокрема історії становлення теорії управлінської культури. Оскільки дослідження управлінської культури охоплює доволі тривалий період, то нагальним питанням є дослідження періодів становлення й розвитку управлінської культури.

Дослідження явища на основі періодизації, тобто виокремлення певних періодів являється однією з найбільш вагомих, системних і багатоаспектних проблем наукового знання. Тому, дослідження питання історичного розвитку управлінської культури у вітчизняній педагогічній теорії потребує виокремлення окремих періодів її становлення та розвитку.

Опрацювання педагогічних джерел літератури дозволяє дійти висновку, що в наукових працях відображені лише окремі аспекти періодизації становлення та розвитку управлінської культури. Таким чином, дослідження періодизації становлення та розвитку управлінської культури надає можливості здійснити узагальнення, систематизувати структурні особливості та виявити її внутрішні закономірності.

Група вчених [4, 10, 18, 42, 67, 80, 140] виділяють два підходи до періодизації освітньо педагогічного процесу: тематико-хронологічний та проблемно-хронологічний.

Запропоновані підходи періодизацій мають суб'єктивний характер завдяки критеріям, що були запропоновані науковцями за основу для виокремлення певних періодів. Характерною рисою даних підходів періодизації є відображення еволюції педагогічної науки у загальному.

Інша група вчених [6, 15, 22, 40, 70, 86, 146] розділяють становлення на розвиток управлінської культури на наступні етапи:

I етап (1900-1917 рр.) – характеризується відродженням національної свідомості;

II етап (1917-1920 рр.) – формування в період української національна революції (початок періоду визвольних змагань українського народу);

III етап (1920-кінець 20-х рр.) – період радянзації українського суспільства;

IV етап (30-ті-середина 50-х рр.) – характеризується періодом тоталітарної системи в країні;

V етап (середина 50-х-60-ті рр.) – початок часткової демократизації українського суспільства;

VI етап (70-80-ті рр.) – характеризується економічною та суспільно-політичною кризою в країні;

VII етап (90-ті рр.-по сьогоднішній день) – становлення та розвиток української незалежної держави.

Інші науковці [8, 17, 24, 45, 72, 88, 140] пропонують розподілити становлення та розвиток управлінської культури на наступні етапи:

I етап (1900-1917 рр.) – період національного відродження;

II етап (1917-1920 рр.) – період становлення державності;

III етап (1920-початок 30-х рр.) – період відродження педагогіки;

IV етап (1930-1940 рр.) – період уніфікації і сталінізації педагогічної науки;

V етап (1950-1980 рр.) – період педагогічної науки за умов тоталітаризму;

VI етап (з початку 1990 рр.) – етап розвитку вітчизняної педагогічної науки в умовах незалежності.

Однак, у зазначених періодизаціях недостатньо обґрунтовано етапи педагогічної науки з точки зору культурно-антропологічного та цивілізаційного підходів. І тому, деякими авторами [10, 18, 27, 48, 76, 90, 144] виділено наступні етапи становлення і розвитку української педагогічної науки, а саме:

I етап (IX-XVI ст.) – період педагогічної думки Княжої доби;

II етап (1569-середина XVII ст.) – період розвитку педагогічної думки в контексті слов'янського Відродження;

III етап (друга половина XVII-XVIII ст.) – період педагогічної науки в контексті Козацької доби;

IV етап (XIX ст.-1905 р.) – період становлення та розвитку модерної педагогічної думки;

V етап (1905-1920 рр.) – період педагогічної науки за часів визвольних змагань українського народу;

VI етап (1920-1991 рр.) – період української педагогічної науки за радянських часів, який складається з наступних підетапів: I етап (1920-1933 рр.) – період експериментування і новаторства; II етап (1933-1958 рр.) – період української педагогічної науки у складі «російсько-радянської» культури; III етап (1958-1985 рр.) – період української педагогічної думки у

боротьбі за педагогічний розвиток; IV етап (1985-1991 рр.) – період становлення та розвиток сучасної української педагогічної науки в рамках радянського дискурсу; VII етап (1991-по сьогоднішній день) – період розвитку педагогічної науки в Україні.

Наведена періодизація надає чіткого уявлення щодо еволюційних етапів становлення і розвитку педагогічної науки, поглядів та систем, що продукували українські науковці практично протягом всієї нашої історії. Але, слід відмітити, що наведена періодизація не являється періодизацією історії освіти, оскільки наведені ідеї та теорії мають випереджаючий характер стосовно освітянської практики, а також, періоди їх становлення та розвитку не завжди співпадають. Наведена періодизація становлення та розвитку педагогічної науки в Україні являється найбільш визнаною та поширеною.

Дослідивши напрямлення етапів становлення та розвитку педагогічної науки, ми можемо узагальнити періодизацію уявлень про управлінську культуру у табл. 1.1.

Таблиця 1.1

Етапи становлення та розвитку педагогічної науки з управлінської культури

Етап	Назва	Період	Характеристика
1	2	3	4
I	Накопичення емпіричного наукового матеріалу	1950-ті-1970-ті роки XX століття	Даному етапу притаманно: - відносна демократизацією управління педагогікою (але, проводилась в основному на рівні ідей і декларацій) як відгук на процес загальної демократизації суспільного життя країни після XX з'їзду КПРС, що вплинуло на характер управлінської культури; - виникнення ідей та концепцій гуманізації педагогічного процесу, зокрема управління ним. Наведені ідеї зустрічали активний супротив як зі сторони адміністративно-командного апарату управління освітнім процесом, так і з сторони педагогів-теоретиків. І тому, втілення в практику управління ідей гуманізації педагогіки на даному етапі були рідкими і не становили загальної тенденції.

Продовження табл. 1.1

1	2	3	4
II	Формування та осмислення окремих елементів управлінської культури	1970-ті-1980-ті роки XX століття	Даному етапу притаманний вплив досягнень науково-технічної революції на розвиток теорії та практики управління педагогічним процесом. Здійснюються активні дослідження ідеї, що виникли завдяки НТР (а саме, науковість, раціональність, системність, оптимізація). Даний вплив обумовив зміну вимог до керівників закладів освіти, їх особистих якостей, теоретичних знань та практичних умінь. Також, відбувався поетапний перехід від теорії управління закладами освіти від концепції «впливу» до концепції «створення умов». Що у свою чергу, вплинуло на уявлення про особистість керівника закладу освіти, формування оптимального стилю керівництва.
III	Перехід до культурологічного підходу (до проблем управління)	1990-ті роки XX століття-початок XXI століття	Даному етапу притаманно поступове запровадженням системного підходу стосовно вирішення проблем управління закладами освіти. Також, здійснюється активне впровадження та реалізація досягнень науки в соціальній сфері до управління закладами освіти. Наведеному етапу характерно одночасне застосування традиційного та інноваційного управління закладом освіти. Серед інноваційних запроваджень, щодо безпосередньої особистості керівника закладу освіти та виконання його діяльності, можна відмітити: психологізацію педагогічного управління, технологізацію управлінської діяльності рефлексивність діяльності керівника закладу освіти, оптимізацію управлінського процесу.

Таким чином, у запропонованій нами табл. 1.1 періодизації становлення і розвитку управлінської культури застосовано проблемно-хронологічний принцип побудови. Наведена періодизація може виступати як інструмент для подальшого виявлення загальних закономірностей щодо управлінської культури керівників закладів освіти, бути відправною точкою досліджень критичних етапів становлення і розвитку даного педагогічного явища.

Основним завданням сучасної освіти є формування управлінської культури. Сьогодення потребує компетентних спеціалістів, які спроможні

застосовувати отримані знання, швидко адаптуватися до нагальних потреб сфери освіти та педагогіки, активно здійснювати свою діяльність та швидко приймати відповідні рішення, володіти особистісними та креативними якостями, які складають рівень професійної та ініціативної готовності виконувати свої обов'язки. Таким чином, актуалізується питання наукового обґрунтування формування управлінської культури на теоретичному та практичному рівнях.

На основі опрацьованих літературних джерел [6, 10, 18, 27, 48, 50, 76, 90, 144] ми можемо виділити основні напрями формування управлінської культури, а саме:

- управлінська культура являється сучасним міждисциплінарним феноменом;
- в управлінській культурі мають вагомое значення теоретичні та практичні аспекти застосування інформаційних технологій у підготовці майбутніх працівників закладів освіти;
- вагомое значення має теоретична та практична підготовка майбутніх працівників закладів освіти.

Отже, управлінська культура – це метод та форма використання загальнолюдського професійно-культурного надбання у сфері управління.

У табл. 1.2 наведено найбільш поширені підходи до визначення «управлінська культура».

Таблиця 1.2

Основні підходи до визначення «управлінська культура»

Автор	Визначення
1	2
Антонова О.Є. [3]	Особистісне системне утворення, до якого включаються педагогічні цінності, спеціальні компетенції і способи самореалізації педагога професійній діяльності та спілкуванні
Волкова Н.П., Тарнопольський О.Б. [13]	Системне утворення динамічного характеру, до якого відноситься сукупність теоретичних та практичних навичок, а також особистісних якості працівника, які забезпечують ефективність виконання всіх видів управлінської діяльності

Продовження табл. 1.2

1	2
Гречаник О.Є. [34]	Комплекс знань з того, як краще застосовувати ефективну управлінську діяльність, з врахуванням соціальних, економічних та фінансових тенденцій розвитку об'єкта управління
Дзяна Г.О., Олійник С.Р. [40]	Поєднання теоретичних і практичних завдань, положень, принципів і нормативів, що мають загальний характер і належать в різній мірі до різноманітних соціальної діяльності
Завацька Н.Є., Мітчикіна О.О. [52]	Певна сукупність завдань, теоретичних знань, умінь і практичних навичок виконання управлінської діяльності у обраній галузі; психологічна, теоретична та практична підготовленість і можливість особистості ефективно реалізовувати в відповідних практичних ситуаціях попередньо отримані знання; метод реалізації особистості керівника в різних видах управлінської діяльності; майстерність діяльності керівника в процесі виконання управлінських функцій
Колбіна Т.В. [64]	Цілісний комплекс базових припущень спрямований на вирішення проблем внутрішньої інтеграції та зовнішньої адаптації
Корольова І.І. [71]	Властивість особистості, яка виконує функції у процесі професійного виконання обов'язків; відображає особливості поведінки, свідомості, спілкування та керування посадовою особою; забезпечує усвідомлення та доцільність виконання професійної діяльності; стимулює професійний розвиток працівника
Ксенофонтова М.М., Заболотна Т.М. [75]	Окремий вид професійної культури, до якого відносяться правові, політичні, адміністративні, організаційні, соціальні, інформаційні, психологічні, комунікативні та економічні види культур, являється інтегральним утворенням стосовно системи теоретичних знань і практичних вмінь, особистісних якостей, мотивів і завдань, які реалізуються під час управління
Набока О., Чайченко С. [89]	Рівень сформованості емоційних, вольових, інтелектуальних, моральних якостей, запровадження яких надає можливості ефективно вирішувати професійні завдання у галузі управління

Як свідчать дані табл. 1.2, в сучасній науковій літературі неоднаково трактується визначення «управлінська культура». Більшість авторів розуміють під управлінською культурою:

- динамічне системне утворення;
- сукупність чи комплекс;
- властивість;
- різновид професійної культури;

Також, незважаючи на різноманіття визначених авторами підходів стосовно поняття «управлінська культура», майже всі вони тотожні в формулюванні вмісту та сутнісних її характеристик.

І тому, ми можемо уточнити визначення «управлінська культура» як інтегровану систему апарату управління, культуру процесу виконання діяльності, умов праці, ведення документації. Дане визначення характеризує загальну культуру особистості, яка напряду впливає на результативність діяльності установи, оскільки забезпечує злагодженість і чіткість виконання обов'язків всіх працівників, а також підвищує рівень трудової дисципліни. Адже, в сучасних умовах управлінську культуру необхідно розглядати як комплексну узагальнюючу характеристику управлінської діяльності, яка складається з різних якісних рис особистості керівника та характерних особливостей його роботи.

Основними елементами управлінської культури, структурної складової загальної культури працівників закладів освіти являються:

- сучасні управлінські теоретичні знання, практичні навички, свідомість;
- організаційні та управлінські, взаємовідносини, у яких реалізуються навички керівника з організації взаємодії з підлеглими;
- здатність перетворювати теоретичні знання та практичні навички на стійкі риси особистості.

В наукових джерелах [6, 10, 18, 27, 48, 50, 76, 90, 144] також встановлено, що управлінська культура містить у собі наступні елементи:

- культура особистості працівника установи;
- культура здійснення процесу управління;
- культура існуючих умов праці;
- культура документації.

На нашу точку зору, серед наведених елементів основним являється культура особистості працівника установи, оскільки високий рівень загальної культури є гарантією продуктивної професійної діяльності.

В практиці управління структура, поняття та сутнісні характеристики управлінської культури застосовуються у різноманітних наукових галузях. Що стосується педагогічної науки, то здійснені напрацювання за наступними напрямками:

- юридичного (правові та організаційні аспекти інформаційної культури у виконанні управлінській діяльності);
- соціологічного (формування управлінської культури керівника в умовах модернізації галузі);
- економічного (оцінювання професійної культури управлінського персоналу установи);
- мистецтвознавчого (виконання управлінської діяльності у мистецтві, як основний фактор гармонізації глобалізаційних процесів культури).

Отже, управлінська культура являється міжгалузевим феноменом, предметом дослідження та реалізації багатьох наукових сфер, взаємозв'язком особистісних і професійних якостей працівника, які дозволяють ефективно реалізовувати управлінські завдання та досягати високих результатів.

Таким чином, ми можемо відмітити, що рівень управлінської культури напряму впливає на ефективність професійної діяльності.

Аналіз літературних джерел дозволяє нам установити, що рівень розвитку управлінської культури напряму залежить від умов та якості їх попередньої професійної підготовки, рівня мотивації, прийомів та методів стимулювання. Наведені фактори дозволяють здійснити переосмислення завдань управління, які насамперед орієнтовані на співробітника, колегу, надають можливості формулювати та відстоювати власну точку зору, приймати активну участь у колективних управлінських рішеннях, усвідомлювати відповідальність за прийняті рішення, мати високий рівень відповідальності за результативність та ефективність здійснюваної управлінської діяльності.

1.2. Формування рівнів управлінської культури

В умовах трансформації українського суспільства і держави, в період адміністративних реформ постійно посилюється увага до сфери управління, організації управлінської діяльності, суб'єктами якої є представники апарату управління в закладах освіти. На сьогоднішній день затребуваними являються фахівці в галузі соціально-економічного та соціокультурного управління, які здатні професійно та ефективно виконувати свої функції. Важливу роль у діяльності закладів освіти відіграють керівники-управлінці, що актуалізує необхідність всебічного наукового вивчення даної професійної групи, її місця у соціальній структурі суспільства, а також проблеми формування культури управління.

На різних етапах історичного розвитку взаємозалежність освіти та управлінської культури виявлялася по-різному, оскільки ґрунтується на інтеграції соціальних та культурних факторів діяльності закладів освіти. Вимоги сучасного ринку диктують необхідність їх принципово нового, більш тісного взаємозв'язку. Тому, будь-яка економічна криза спричиняє соціокультурну. Причини економічних криз треба шукати не тільки у збоях фінансової системи та використанні ресурсів, а й у «нестиковках» економіки із соціокультурною життєдіяльністю суспільства: зросла роль науки, освіти, відбуваються змінами в управлінській культурі, що пов'язано з переходом суспільства до нового типу соціокультурного розвитку. За даних умов зростає роль тих механізмів, за допомогою яких в економіку інтегруються управлінські методи. Тому, для досягнення успіхів в управлінській діяльності важливим чинником виступає управлінська культура у її культурологічному вимірі. І як наслідок цього, виникає необхідність подальшої теоретичної та емпіричної розробки основ управлінської культури керівників закладів освіти.

Серед багатьох аспектів сучасної діяльності в закладах освіти актуалізуються питання управлінської культури, що обумовлено наступними факторами:

- збільшилися можливості людини в різних галузях життя та діяльності, що вимагає більш ретельного підходу до організації, управління та контролю на установах та організаціях;

- останніми роками суттєво збільшилася інтенсивність та масштабності перебігу процесів у різних сферах діяльності закладів освіти, що вимагає оперативного втручання керівництва з метою недопущення деструктивних змін, які мають глобальні наслідки;

- потенціал технізації явно вичерпується, все більше відчувається потреба у додаткових резервах, необхідних для ефективного вирішення актуальних проблем в закладах освіти, внаслідок чого керівництву необхідно більше стійких точок опори у своїй діяльності;

- у сфері управління, не до кінця вирішено проблему комплектування посад кадрами, що на професійному рівні застосовують управлінську культуру [1, 4, 86].

Отже, ми можемо виділити ряд типологічних характеристик управлінської культури, співвідносячи її як суб'єкта управління.

Перша риса – це знання, отримані як результати індивідуальних пізнавальних зусиль. Вони сприяють становленню та розвитку особистості. У цьому випадку професійні знання стають мірою трудової активності людини.

Друга типологічна риса - це вміння та навички, які нерозривно розглядаються в органічному поєднанні зі знаннями, доповнюючи вже існуючі здібності людини щодо їх застосування на практиці. Професіоналізм проявляється в умінні застосовувати різні засоби, а також - все те, що служить дієвим методом досягнення бажаного результату в рамках управлінської культури. Вміння та навички виступають необхідними атрибутами професійної спроможності, що показують ступінь володіння людиною прийомами виконання управлінських дій, які можуть відображати

як розумові, так і практичні аспекти. Наступна якість керівника - це здатність овоювати та демонструвати найкращі риси професійної свідомості та поведінки. Соціальний механізм передачі досвіду, знань, норм, установок фіксується в визначенні «традиція». Крім того, слід особливо відмітити про схильність людини до того чи іншого виду діяльності, зокрема, до управління. В основі цієї схильності містяться психофізіологічні задатки, а також соціальні якості особистості.

Виходячи з вищевикладеного, ми можемо виокремити основні риси управлінської культури, а саме, це рівень сформованості інтелектуальних, емоційно-вольових, моральних, фізичних якостей, сукупність яких дозволяє вирішувати професійні завдання у сфері соціального управління. з високим ступенем ефективності та стабільності.

Отже, управлінська культура являється складовою загальної культури, носить історичний характер, має здатність до відтворення. Таке визначення цілком адаптовано до суб'єкта управління, тобто до особистості, чії професійні обов'язки пов'язані з реалізацією управлінських функцій.

Соціальне середовище, під яким розуміється вся сукупність соціальних проявів, може розглядатися на кількох рівнях: мегасередовища, мезосередовище та мікро- середовище (табл. 1.3) [1, 10, 55, 102].

Таблиця 1.3

Рівні управлінської культури у соціальному середовищі

Середовище	Характеристика
Мегасередовище	Є комплексом політичних, економічних, соціальних, духовних, культурних процесів, як у світі так і загалом. Під макросередовищем розуміється весь комплекс перерахованих вище процесів, включаючи образ і рівень життя людей, характер соціокультурних відносин у конкретному суспільстві у певний історичний період
Мезосередовище	Охоплює устрій життєдіяльності людини в специфічній формі, тобто середовищі професійних відносин, що визначається особливостями цілей, завдань, функцій, методів керівної діяльності, умов підготовки спеціалістів
Мікросередовище	Включає в себе малі соціальні групи, професійні колективи, людей найближчого оточення, а також може бути наведене лише на рівні окремої особи

Такий підхід рівнів управлінської культури у соціальному середовищі, що наведений у табл. 1.3, дозволяє усвідомити основні умови та фактори, що впливають на особу керівника, що формують та розвивають необхідні якості, серед яких центральне місце займає управлінська культура.

Тип управлінської діяльності має свої особливості, що зумовлюють специфічний зміст управлінської культури керівників. До цих особливостей ми можемо віднести:

- нерівномірність історичного розвитку, його стрибкоподібний ритм, незбалансованість у сферах соціокультурного життя, що у різні періоди суспільства формувало такі форми, які не знаходили свого закріплення в послідовних періодах;
- склався своєрідний симбіоз норм та правил ділового спілкування в управлінській діяльності минулого, радянського періоду та запозичених із Заходу, що не дозволяє результативно вирішувати управлінські завдання;
- професійний рівень, що розвиває управлінську культуру в умовах окремих соціальних груп, на якому у керівника формуються такі професійні якості, як відповідальність, зацікавленість, спроможність у практичній реалізації професійних функцій - планування, координації, прийняття рішень та ін.
- міжособистісний рівень, який визначає специфіку формування та розвитку управлінської культури як практики взаємодії професіоналів та початківців з урахуванням особистісних особливостей, якому характерні наставництво, спілкування та навчання в процесі професійної діяльності, виконання конкретних індивідуальних занять тощо.

Ми можемо виокремити і такий рівень як самовиховання та самонавчання, які проявляються як вплив людини на саму себе в різних життєвих та професійних обставинах. Тут особливе значення набувають реалізовані задатки та здібності особистості, її мотиви, інтереси, воля, наполегливість. В результаті особистість може сформувати такі якості керівника, як твердість характеру та принциповість.

Таким чином, як показники професійного потенціалу керівника, на наш погляд, слід виділити об'єктивні та суб'єктивні складові управлінської культури

Об'єктивні - це дані, що ґрунтуються на об'єктивних статистичних даних, що включають характеристику професійної підготовки за рівнем освіти, підвищення кваліфікації, стажу роботи.

Суб'єктивні - це дані, засновані на особистих суб'єктивних точках зору керівників, які відображають специфіку професійної діяльності: знання, вміння, навички, ділові якості, мотивація до професійної діяльності, рівень задоволеності працею, морально-етичні характеристики.

Отже, для аналізу професійного потенціалу керівництва закладу освіти важливо враховувати суб'єктивні схильності до виконання професійних функцій та завдань. Тобто, враховувати ставлення керівництва закладу освіти до свого соціального та професійного статусу, обов'язків, мотивів, правових і моральних регуляторів їх службової поведінки, які можуть бути виявлені з допомогою соціологічних досліджень.

В сучасному суспільстві все сильніше усвідомлюється необхідність підготовки фахівців високої якості, які відповідають вимогам державних та світових стандартів. Даний фактор є не випадковим, оскільки концепція соціального розвитку держави, що реалізується в галузі політики управління, полягає у розумінні даного процесу, який постійно спрямовується на підвищення рівня діяльності закладів освіти та організацій. Інтеграція українського суспільства до світової спільноти переконливо доводить ефективність вирішення багатьох проблем засобами управлінської роботи, в якій знаходять відображення всі контекстуальні зміни, що відбуваються в державі. Все це значно підвищило роль підготовки кадрів, і визначило вагомість управлінської культури як ефективного та стабілізуючого потенціалу розвитку держави.

Зростання багатогранності та різноманіття форм управління в закладах освіти вимагає нових підходів до їх дослідження та функції. Фахівці з

управління повинні, володіючи сучасними знаннями, володіти управлінською культурою, яка дозволяє їм приймати комплексні, відповідальні рішення, що охоплюють соціально-економічну проблематику у всьому різноманітті її проявів, зв'язків та відносин. Сам характер сучасної управлінської роботи вимагає від фахівців кваліфікованого розуміння широкого кола питань, безпосередньо пов'язаних з багаторівневістю управлінських завдань у відповідній галузі: від принципів та нормативів організації системи управлінської підтримки в цілому, технологій управління закладом освіти та його структурними підрозділами до прийомів управління та взаємодією з підлеглими.

Таким чином, управління, як провідна технологія діяльності в закладах освіти, відіграє особливу, систематизуючу роль у діяльності фахівця, на якому рівні він не функціонував. Тому, досягнення ним високого рівня управлінської культури - це не тільки базис для подальшого професійного вдосконалення фахівця, але обов'язкова умова продуктивного розвитку закладу освіти.

Ефективність роботи закладів освіти та їх працівників у більшій мірі залежить від професійної та управлінської культури кадрів, організаційної культури побудови, їх функціонування та розвитку. В сучасних умовах формуються нові цілі та завдання діяльності закладів освіти, їх інноваційна управлінська культура.

Дослідження проблеми формування управлінської культури у світовому контексті показало, що вона розглядається як наука та галузь практичної діяльності. У кожній країні ця діяльність має свої характерні відмінності, обумовлені економічною та політичною ситуацією, національними, культурними та етнічними традиціями. Є відмінності в державному статусі професійної діяльності, в системі підготовки працівників, та їх спеціалізаціях. Однією з провідних прогресивних сучасних тенденцій розвитку світової практики управлінської культури є її

спрямованість на своєчасне виявлення та ефективне вирішення проблем, що виникають в закладах освіти [4, 12, 46, 90].

На основі аналізу досліджень у галузі управління ми можемо виділити різні рівні управлінської культури:

- управління, яке здійснюють регіональні, обласні та місцеві органи управління закладами освіти;
- діяльність керівника закладу освіти, відділу;
- управлінська діяльність конкретного працівника в закладі освіти, з урахуванням його функціональних обов'язків;
- управління собою.

Узагальнюючи результати проведених досліджень у контексті суб'єктної взаємодії та суб'єкт-об'єктного впливу працівника закладу освіти, ми можемо виділити рівні, на яких він здійснює управління:

- особистісний (самоврядування працівника);
- орієнтований (управління в системі керівник-працівники);
- організаційно-функціональний (управління у вертикальній та горизонтальній системах роботи в закладі освіти).

Управління являється базовою технологією, що інтегрує всі види особистісних та організаційних ресурсів (матеріальні, інформаційні, духовно-моральні, компетентні).

Ефективність організації діяльності закладу освіти на всіх рівнях залежить насамперед від конструктивної реалізації управлінських функцій та управлінської культури працівників, що дозволяють забезпечити якісне виконання своїх обов'язків [12, 34, 48, 92].

Отже, управлінську культуру у будь-якій діяльності становлять знання, вміння, досвід, оволодіння якими необхідні працівнику, щоб виконувати управлінські функції. Управлінська культура - це одна із складових професійної культури.

Культура управління працівника закладу освіти означає:

- наявність глибоких знань, теоретичний та практичний досвід;

- висока організованість та гнучке мислення;
- застосування у своїй роботі сучасних наукових методів управління;
- вміння прогнозувати перебіг подій та швидко орієнтуватися в обстановці;
- об'єктивність судження;
- своєчасність у доведенні до виконавців усіх документів та розпоряджень;
- систематичний контроль за виконанням;
- ініціативу та самостійність, витримку;
- вміння чітко розробляти та акуратно оформляти службові документи.

У культуру управління входить вміння поєднувати ініціативу, самостійність, новаторство разом з консерватизмом в управлінні. Як професійна характеристика, управлінська культура працівника закладу освіти являється управлінським досвідом, що виражений у накопичених управлінських знаннях; набутим працівником досвідом виконання різних видів управлінської діяльності; досвідом управлінської діяльності, що покликаний забезпечити готовність до пошуку рішення нових управлінських проблем, а також досвід відносин у процесі управлінської взаємодії, що передбачає знання про норми відносини та навички в дотримання цих норм.

1.3. Розвиток управлінських компетенцій

Інноваційна спрямованість сучасного суспільства, реалізація планів довгострокового розвитку соціальної сфери нашої держави, пріоритетні напрями державної політики у сфері освіти виявляють потребу у професійно мобільних керівниках системи освіти та зростання ролі їх управлінських компетенцій. Професійний стандарт у галузі управління (керівництва) закладом освіти передбачає, що сучасний керівник має бути професійно підготовлений у таких напрямках, як розробка та керівництво реалізацією стратегії закладу освіти, здійснення моніторингу та оцінки діяльності закладу

освіти, керівництво адміністративною командою, керівництво змінами в закладі освіти тощо.

Акценти професійного розвитку, позначені у професійному стандарті, актуальні і для керівників закладів освіти, тому вони повинні скласти один з векторів розвитку управлінських компетенцій керівників. Відповідно до національної освітньої ініціативи працівники і керівники закладів освіти повинні мати такі якості, як конкурентоспроможність, ініціативність, здатність творчо мислити і знаходити нестандартні рішення. Домінуючими стають такі напрями розвитку загальної освіти, як оновлення освітніх стандартів, система підтримки талановитих учнів, розвиток педагогічного потенціалу, сучасна інфраструктура, здоров'я учнів. Ці напрямки належить реалізовувати керівникам закладів освіти.

Водночас, у системі освіти досі поширена практика призначення керівником закладом освіти найбільш досвідченого та компетентного педагога, який у процесі професійної підготовки освоїв компетенції у сфері педагогічної діяльності. Але, найчастіша управлінських знань та досвіду керівництва закладом освіти такі керівники не мають. Проте, початківцю-керівнику важко уявити весь обсяг управлінської діяльності, визначити пріоритетні напрями, вибрати оптимальний варіант управлінського рішення. При цьому чималі витрати управлінської праці призначених керівників спрямовані на пошук, освоєння та використання на практиці норм професійної поведінки, теоретичних та практичних знань, накопичених систем управління закладом освіти, що вказує на недостатній розвиток у керівників закладів освіти управлінських компетенцій.

Внаслідок чого уповільнюється реалізація пріоритетних напрямів освіти. За такого стану справ висновок можна зробити лише один: існуюча професійна підготовка новопризначених керівників закладів освіти не завжди відповідає потребам сучасного суспільства, оскільки в цих керівників недостатньо розвинені управлінські компетенції.

Спрямованість та рівень розвитку управлінських компетенцій керівника закладу освіти багато в чому залежать від ступеня розробленості поняття «управлінські компетенції». Дане поняття ще не набуло наукової завершеності, йому поки не дано вичерпного та однозначного визначення, у зв'язку з чим виникла необхідність його конкретизації.

Аналіз освітньо-педагогічної літератури [8, 10, 27, 42, 51, 69, 84] з проблеми компетентнісного підходу показує, що понятійний апарат, що характеризує зміст компетентнісного підходу в освіті, ще не затвердився, єдиного його тлумачення не існує, як не існує і загальноприйнятих визначень основних конструктів: базових навичок, компетенції, ключові кваліфікації, ключові навички.

Проблема компетентнісного предоставлення результату освіти останніми роками набула широкого поширення у різних країнах, зокрема й в нашій державі, вона розглядається дослідниками у методологічному, теоретичному аспекті. Тому, ми можемо на основі праць [8, 10, 27, 42, 51, 69, 84] визначити структуру управлінських компетенцій керівника закладу освіти, що включає: соціальну, пізнавальну, методичну, організаційну та спеціальну компетенції.

Порівняльний аналіз ключових компетенцій для навчання [62] дозволив нам встановити, що три з п'яти професійних компетенцій (соціальна, пізнавальна та організаційна) розвинені у педагогів на достатньому рівні при здобутті ними базової педагогічної освіти. Педагог, отримавши базову педагогічну освіту та здійснюючи педагогічну чи управлінську діяльність, вже має здатність та готовність до співпраці, ведення дискусій, сприйняття критики; готовністю до узгоджених дій, вкладених у досягнення поставленої мети (соціальна компетенція); здатністю і готовністю до систематизації, оцінки інформації, до самостійної ідентифікації власних освітніх потреб (пізнавальна компетенція); здатністю та готовністю самостійно організовувати діяльність на основі її планування та оцінки (організаційна компетенція).

Як показало дослідження, процес підвищення кваліфікації керівників закладів освіти має бути спрямований на розвиток у них спеціальної та методичної управлінської компетенції.

Спеціальна компетенція керівника закладу освіти може розглядатися як здатність і готовність самостійно вирішувати професійні управлінські завдання у конкретній ситуації на основі отриманих управлінських знань з дотриманням відповідних управлінських норм. Основним моментом розвитку спеціальної компетенції керівника закладу освіти є напрацювання вміння та навички ефективного прийняття управлінського рішення та вирішення професійних управлінських завдань у практиці управління закладом освіти.

Методична компетенція керівника закладу освіти може розглядатися як здатність та готовність до самостійного вибору та застосування освоєних методів, способів при виконанні управлінських завдань у практиці управління закладом освіти. Аналіз освітньо-педагогічної літератури показав, що склад спеціальної та методичної управлінських компетенцій раніше не був достатньо розроблений.

До компонентного складу спеціальної компетенції керівників закладів освіти ми можемо включити:

- здатність самостійно розробляти варіанти управлінських рішень;
- готовність та здатність знаходити нестандартні рішення типових управлінських завдань;
- вміння грамотно використовувати у своїй управлінській діяльності професійну лексику;
- володіння елементарними навичками аналізу управлінських ситуацій;
- здатність та готовність розробляти програми нововведень.

У компонентному складі методичної компетенції керівників закладів освіти ми можемо виділити:

- готовність та здатність здійснювати управлінські функції;

- вміння використовувати та складати нормативні та правові документи;
- вміння організувати роботу працівників;
- володіння методами прогнозування та оцінки розвитку соціально-економічних та організаційних процесів в об'єктах управління;
- вміння розробляти та використовувати програми економічного зростання;
- здатність до аналітичної, дослідницької роботи в управлінні.

Важливою умовою розвитку методичної та спеціальної управлінської компетенції керівників закладів освіти є підвищення кваліфікації.

Ґрунтуючись на роботах [8, 10, 27, 42, 51, 69, 84] під підвищенням кваліфікації ми можемо виділити систему організаційно-педагогічних заходів із залученням відповідних методів, форм і засобів, спрямованих на сприяння у збільшенні професійних компетенцій, у тому числі управлінських компетенцій.

Підвищення кваліфікації керівників закладів освіти спрямовано на усвідомлення ними власних особистісних та професійних потреб; виважену оцінку своїх можливостей та проблем; на затвердження в необхідності пошуку механізмів їх вирішення через вибудовування своєї траєкторії особистісного і професійного зростання протягом всього життя.

Ефективність освіти у процесі підвищення кваліфікації передбачає залучення слухачів до активної пізнавальної та рефлексивної діяльності. Поєднання різноманітних освітньо-педагогічних методів, форм, засобів і умов, що використовуються в процесі підвищення кваліфікації, забезпечує розвиток управлінських компетенцій керівників закладів освіти. Процес розвитку управлінських компетенцій керівників закладів освіти шляхом підвищення кваліфікації може представлятися як система взаємопов'язаних та послідовних етапів (діагностичного, організаційного, розвиваючого та рефлексивно-результативного) реалізації зазначеної мети.

Розкриємо зміст кожного етапу моделі розвитку управлінських компетенцій керівників закладів освіти (рис. 1.1).

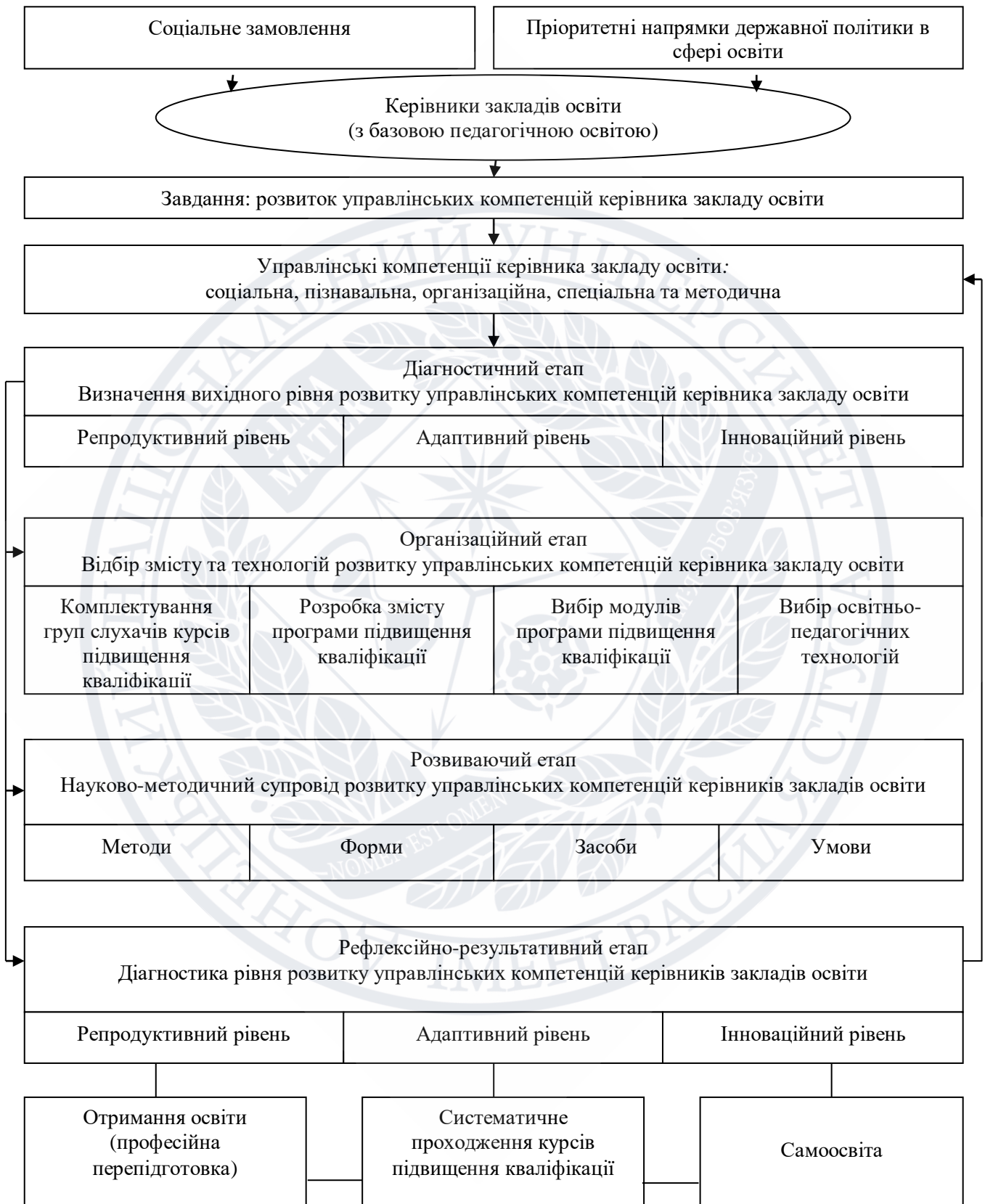


Рис. 1.1. Модель розвитку управлінських компетенцій керівників закладів освіти

Діагностичний етап дозволяє визначити вихідний рівень розвитку спеціальної та методичної компетенцій, що входять до структури управлінських компетенцій керівників закладів освіти. З метою виявлення вихідного рівня спеціальної та методичної компетенцій нами рекомендовано до застосування методику вирішення професійних завдань. Вона повинна складатися з певних управлінських ситуацій, до кожної з яких необхідно запропонувати три варіанти відповіді. Перший варіант відповіді повинен відповідати репродуктивному рівню розв'язання задачі, другий - адаптивному рівню, третій варіант відповіді повинен передбачати творчий, інноваційний спосіб вирішення запропонованих управлінських ситуацій (інноваційний рівень).

Процес розвитку управлінських компетенцій керівників закладів освіти починається з виявлення рівня розвитку їх управлінських компетенцій (репродуктивний, адаптивний, інноваційний), і завданням його є перехід цих керівників на більш високий рівень (табл. 1.4).

Таблиця 1.4

Критерії, показники та рівні розвитку управлінських компетенцій керівників закладів освіти

Критерій	Показник	Рівень розвитку		
		Репродуктивний	Адаптивний	Інноваційний
1	2	3	4	5
Мотиваційний	Професійні управлінські цінності та мотиви	Неусвідомлене ставлення до професійних цінностей Мотиви до управлінської діяльності не сформовані; потреба в управлінській діяльності не виявляється	Керівники більш свідомо ставляться до професійних цінностей. Мотиви до управлінської діяльності сформовані частково; потреба в управлінській діяльності проявляється рідко, ситуативно	Усвідомлене ставлення до професійних цінностей Мотиви до управлінської діяльності сформовані повною мірою; потреба в управлінській діяльності проявляється максимально (позиція стійка, усвідомлена)

Продовження табл. 1.4

1	2	3	4	5
Діяльність	Знання в галузі управління, що застосовують ся у вирішенні управлінських проблем та ситуацій	Обсяг управлінських знань низький. Проекція досвіду педагогічної роботи у управлінській діяльності. Невміння оперувати професійними управлінськими поняттями. Когнітивний потенціал характеризується сприйняттям, запам'ятовуванням професійної управлінської інформації	Обсяг управлінських знань достатній. Перевагу вирішення професійних завдань за алгоритмом. Оперування професійними управлінськими поняттями. Когнітивний потенціал характеризується впізнаванням, запам'ятовуванням та відтворенням	Обсяг управлінських знань високий. Готовність та здатність реалізувати в управлінській діяльності знання, уміння, а також узагальнені способи виконання дій, набуті у процесі навчання. Активне оперування управлінськими поняттями. Когнітивний потенціал високий
Рефлексійний	Професійні вміння; самоаналіз та самооцінка; рівень комунікативних здібностей	Низький рівень сформованості управлінських умінь. Низький рівень комунікативних здібностей. Труднощі у встановленні та підтримці контакту зі співрозмовником. Навички самооцінки та самоаналізу виражені слабо	Середній рівень сформованості управлінських умінь. Середній рівень комунікативних здібностей; недостатній комунікативний контроль. Навички самооцінки та самоаналізу демонструються нерегулярно	Високий рівень сформованості управлінських умінь; здатність самостійно та оперативно проводити аналіз управлінських проблемних ситуацій, пропонувати способи їх вирішення. Високий рівень комунікативних здібностей
Поведінковий	Професійні управлінські якості (активність, відповідальність та ін.)	Низька управлінська активність, не повною мірою усвідомлення та прояв відповідальності у професійній управлінській діяльності	Середня професійна активність, усвідомлення та прояв відповідальності в управлінській діяльності	Активне включення в управлінську діяльність. Високо розвинені професійні якості (професійна активність, відповідальність)

Виділені рівні розвитку управлінських компетенцій керівників закладів освіти дозволяють провести з наукових позицій оцінку результатів підвищення кваліфікації:

- репродуктивний рівень - фрагментарність управлінських знань, нестійке відтворення управлінських умінь, слабкий прояв здатності та готовності мобілізувати ці знання та вміння у своїй професії нову професійно-управлінську діяльність;

- адаптивний рівень - велика цілеспрямованість діяльності; сформована система управлінських знань та умінь, перевага вирішення управлінських завдань за алгоритмом;

- інноваційний рівень - виражена професійно-управлінська спрямованість особистості, творча активність, самостійність, здатність та готовність мобілізувати в управлінській діяльності знання, уміння, а також узагальнені способи виконання дій, набутих у процесі навчання; усвідомлення важливості розвитку управлінських компетенцій.

Метою наступного організаційного етапу є відбір змісту та технологій розвитку управлінських компетенцій на основі виявлених на діагностичному етапі рівнів спеціальної та методичної компетенцій керівників закладів освіти - слухачів курсів підвищення кваліфікації.

На організаційному етапі здійснюватиметься комплектування груп слухачів з урахуванням виявлених рівнів розвитку спеціальної та методичної управлінських компетенцій керівників закладів освіти, розроблятиметься зміст модульної програми підвищення кваліфікації керівників закладів освіти шляхом розробки інваріативних та варіативних модулів програми підвищення кваліфікації з урахуванням виявлених потреб. Для успішної реалізації процесу підвищення кваліфікації на цьому етапі також здійснюватиметься вибір комплексу методів, форм, засобів та умов розвитку управлінських компетенцій керівників закладів освіти.

Розвиваючий етап дозволяє реалізувати модульні програми підвищення кваліфікації керівників закладів освіти, які є актуальними для цієї групи

слухачів. Мета етапу полягає у науково-методичному супроводі процесу розвитку управлінських компетенцій керівників закладів освіти.

Серед форм, що застосовуються в процесі підвищення кваліфікації, орієнтованому на розвиток управлінських компетенцій керівників закладів освіти, ми можемо виділити: лекції, семінари, роботу в малих групах, конференції, круглі столи та ін. Серед розвиваючих методів психодіагностики ми можемо виділити: організаційно-ділові ігри, метод «case study», метод проектів, тренінги, метод напрямних текстів.

Рефлексійно-результативний етап завершує процес розвитку управлінських компетенцій керівників закладів освіти шляхом підвищення кваліфікації. Метою даного етапу є діагностика рівня розвитку управлінських компетенцій керівників закладів освіти. Відправною точкою рефлексії є оцінка як результат контролю та самоконтролю, яка вирішує наступні завдання: підбиття підсумку діяльності з розвитку управлінських компетенцій керівників у процесі підвищення кваліфікації (для цього необхідно оцінювати роботу з точки зору результату, самого процесу та його суб'єктивного стану); цілепокладання. Всебічна оцінка дозволяє розвиватися і самому суб'єкту, та його професійній діяльності. У цьому сенсі оцінка - старт для нової продуманої активності, а також порівняння: з самим собою, з еталоном, з оточуючими людьми. У разі рефлексії суб'єкт поміщає власне «Я» у різні системи координат і здійснює порівняльну оцінку своїх досягнень.

Таким чином, розвиток управлінських компетенцій керівників закладів освіти здійснюватиметься більш ефективно на основі поетапного впровадження моделі розвитку управлінських компетенцій керівників закладів освіти у процесі підвищення кваліфікації.

Отже, управлінські компетенції є інтегральною властивістю особистості, заснований на професійних управлінських цінностях, що відображає її готовність та здатність застосовувати систему управлінських знань та умінь у процесі професійної управлінської діяльності.

Висновки до розділу 1

Опрацювання педагогічних джерел літератури дозволяє дійти висновку, що в наукових працях відображені лише окремі аспекти періодизації становлення та розвитку управлінської культури. Таким чином, дослідження періодизації становлення та розвитку управлінської культури надає можливості здійснити узагальнення, систематизувати структурні особливості та виявити її внутрішні закономірності.

Запропонована періодизації становлення і розвитку управлінської культури застосована на проблемно-хронологічному принципі побудови. Дана періодизація може виступати як інструмент для подальшого виявлення загальних закономірностей щодо управлінської культури керівників закладів освіти, бути відправною точкою досліджень критичних етапів становлення і розвитку даного педагогічного явища.

Запропоновано уточнене визначення «управлінська культура» як інтегрованої системи апарату управління, культури процесу виконання діяльності, умов праці, ведення документації. Дане визначення характеризує загальну культуру особистості, яка напряду впливає на результативність діяльності установи, оскільки забезпечує злагодженість і чіткість виконання обов'язків всіх працівників, а також підвищує рівень трудової дисципліни. Адже, в сучасних умовах управлінську культуру необхідно розглядати як комплексну узагальнюючу характеристику управлінської діяльності, яка складається з різних якісних рис особистості керівника та характерних особливості його роботи.

Виділено рівні управлінської культури у соціальному середовищі, під яким розуміється вся сукупність соціальних проявів, а саме мегасередовище, мезосередовище та мікро- середовище

Важливою умовою розвитку методичної та спеціальної управлінської компетенції керівників закладів освіти є підвищення кваліфікації.

РОЗДІЛ 2 ПРАКТИКА ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ЗАСОБАМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

2.1. Використання інформаційних технологій в закладах освіти України

Останніми роками в нашій країні зроблено чимало позитивних кроків стосовно впровадження і продуктивного використання у закладах освіти інформаційних технологій.

Насамперед, це стосується нормативного правового забезпечення даного напрямку. На законодавчому рівні було прийнято 6 Указів, 18 Законів, 4 Постанови Верховної Ради, 20 Постанов Кабінету Міністрів, 17 Наказів Міністерства освіти і науки, в яких регулюється застосування і розвиток інформаційних технологій в закладах освіти.

Вагому роль у запровадженні інформаційних технологій до освітньої діяльності відіграв Закон України «Про Національну програму інформатизації», відповідно до якого було впроваджено декілька проектів інформатизації закладів освіти.

Важливого значення у виборі напрямку і реалізації завдань розвитку електронного (дистанційного) навчання в нашій державі мала Програма розвитку системи дистанційного навчання.

У зв'язку з широкими напрямками підготовки, видами спеціальностей та спеціалізацій, організаційних, правових і господарських відмінностей діяльності у закладах освіти застосовується велика кількість програм, які являються як системними так і прикладними (власні розробки працівників навчальних закладів, або інших розробників). Дані продукти в той чи іншій мірі застосовуються у реалізації навчального процесу, освітньої, наукової, організаційної, проектної, технічної, фінансової та інших видах діяльності, разом із забезпеченням мереженою взаємодією комп'ютерів (доступу до мереж).

Відповідно до статистичних даних, загальна кількість комп'ютерів, що є у наявності закладах освіти становить 95-100 тисяч одиниць, переважна більшість яких 80 тис. - у закладах освіти III–IV рівня акредитації. Кількісні показники комп'ютерного забезпечення у закладах освіти станом на 2020 рік наведені нами у табл. 2.1.

Таблиця 2.1

Кількісні показники комп'ютерного забезпечення у закладах освіти станом на 2020 рік [133]

Види комп'ютерного забезпечення	Середня кількість у закладах освіти, шт.	
	Загальна кількість	на 1000 студентів
Комп'ютери у закладах освіти	967	92
Комп'ютери, під'єднані до локальної мережі, з них:	829	81
- у навчальних корпусах	685	65
- у студентських гуртожитках	144	16
Комп'ютери, задіяні у дистанційному навчанні, з них:	77	-
- комп'ютерні місця для розробників курсів	38	-
- комп'ютерні місця для працівників, які проводять дистанційне навчання	39	-
Сервери із цілодобовим режимом роботи для накопичення та обміну інформаційними ресурсами	3	-

Особливу увагу необхідно приділити тим програмним продуктам, які застосовуються у забезпеченні навчального процесу.

Програмні продукти, які застосовуються у забезпеченні навчального процесу можна розділити на три основні групи:

- програмні засоби, які застосовуються для організації і керування навчальним процесом (Система «Деканат»).
- програмні засоби, які застосовуються для організації навчального процесу дистанційної форми навчання (Система ДН).
- програмні засоби, які застосовуються для організації та контролю знань та оцінювання успішності навчання (Система тестування).

На рис. 2.1 показано відносний склад закладів освіти (відповідно регіонів), що застосовують у процесі управління навчальним закладом та

організації навчального процесу програмне забезпечення. Результати вираховувалися як відношення кількості тих закладів освіти, що мають такі засоби, до загальної кількості закладів освіти, які предоставили дані.

Також, на рис. 2.1 нами наведена кількість закладів освіти, які застосовують системи управління закладом освіти, володіють власними програмними розробками (становлять тільки 19 %), інша кількість закладів освіти застосовують програмні розробки сторонніх виробників.

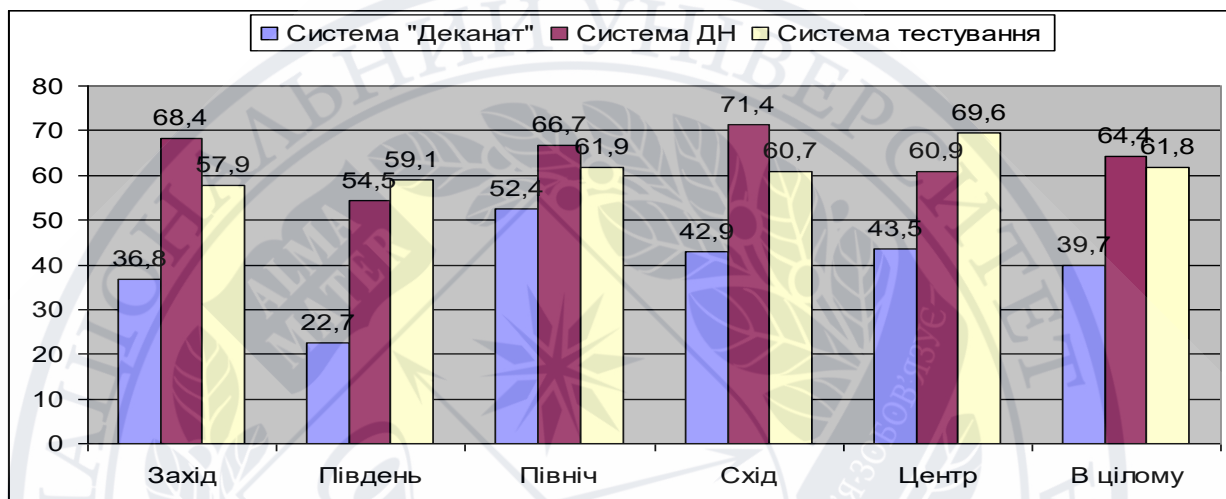


Рис. 2.1. Наявність у закладів освіти основних програмних систем для автоматизації навчального процесу [133]

Структура програмних продуктів, які застосовуються закладами освіти у процесі керування навчальним процесом наведена нами на рис. 2.2.

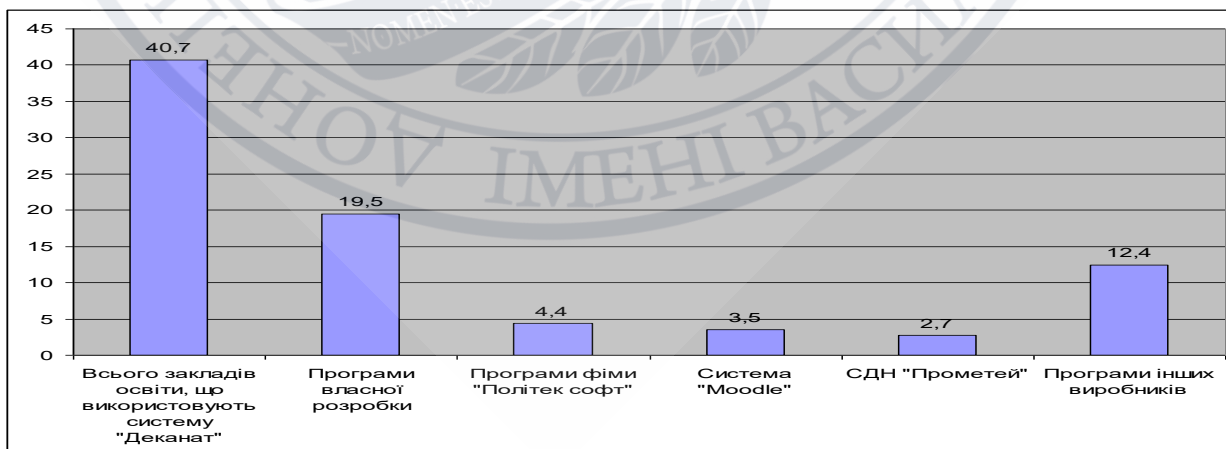


Рис. 2.2. Структура програмних продуктів, які застосовуються закладами освіти у процесі керування навчальним процесом [133]

У той же час, власну платформу організації дистанційного навчання застосовують тільки 9 % закладів освіти, більшість з яких застосовують платформи ДН визнаних виробників, а саме: 35 % закладів освіти застосовують платформу з відкритими кодами Moodle, 6 % закладів освіти застосовують систему дистанційного навчання «ПРОМЕТЕЙ», інші застосовують 20 програмних продуктів сторонніх розробників (рис. 2.3).

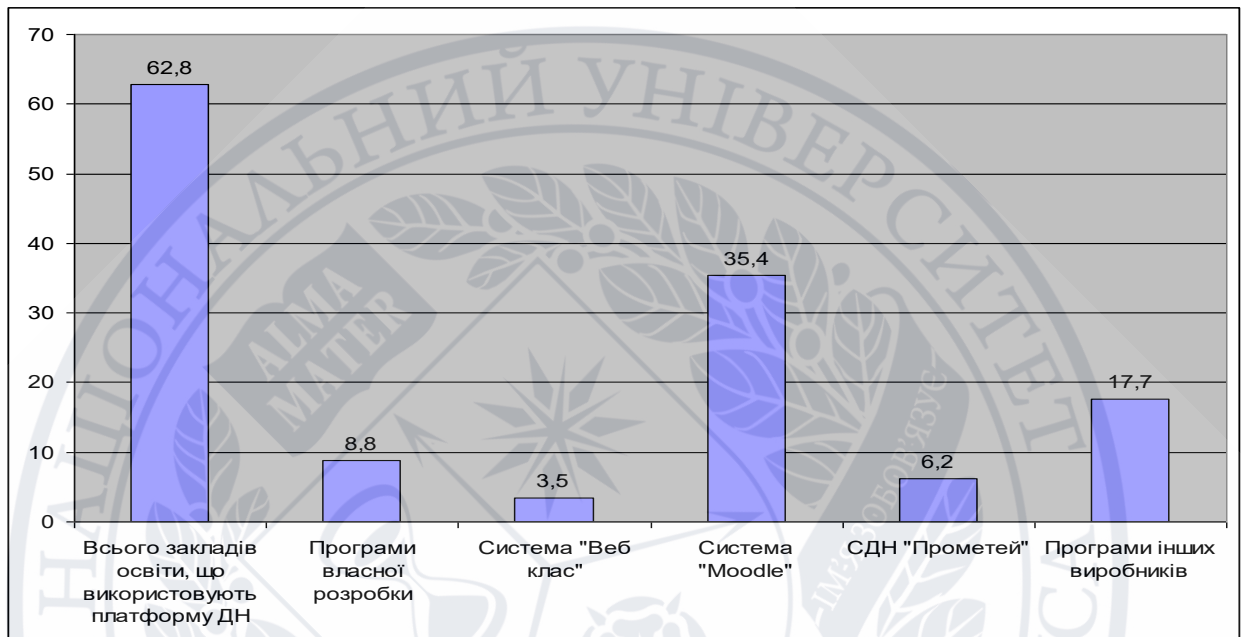


Рис. 2.3. Структура програмних продуктів у процесі організації дистанційного навчання [133]

Дещо більше розподілення спостерігається при аналізі даних відносно застосування у закладах освіти програмних продуктів для систем тестування. Так, наявність програмних продуктів для систем тестування спостерігається у 63 % закладів освіти із них:

- 19 % - власні розробки;
- 22 % закладів освіти застосовують платформу Moodle;
- 4 % - застосовують платформу «Прометей»;
- інші заклади освіти застосовують 26 програм інших виробників.

Дані структури програмних продуктів для систем тестування наведені нами на рис. 2.4.

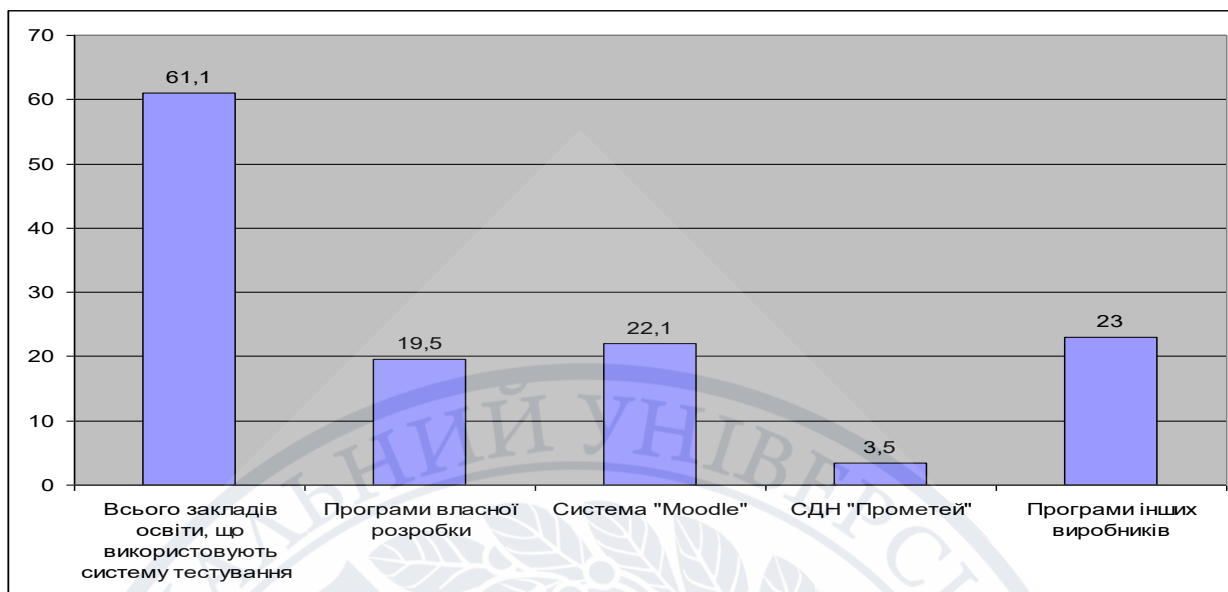


Рис. 2.4. Структура програмних продуктів для систем тестування [133]

На рис. 2.5 нами наведено рівень «ліцензованості» програмного забезпечення, що застосовується закладами освіти у процесі забезпечення дистанційної форми навчання.

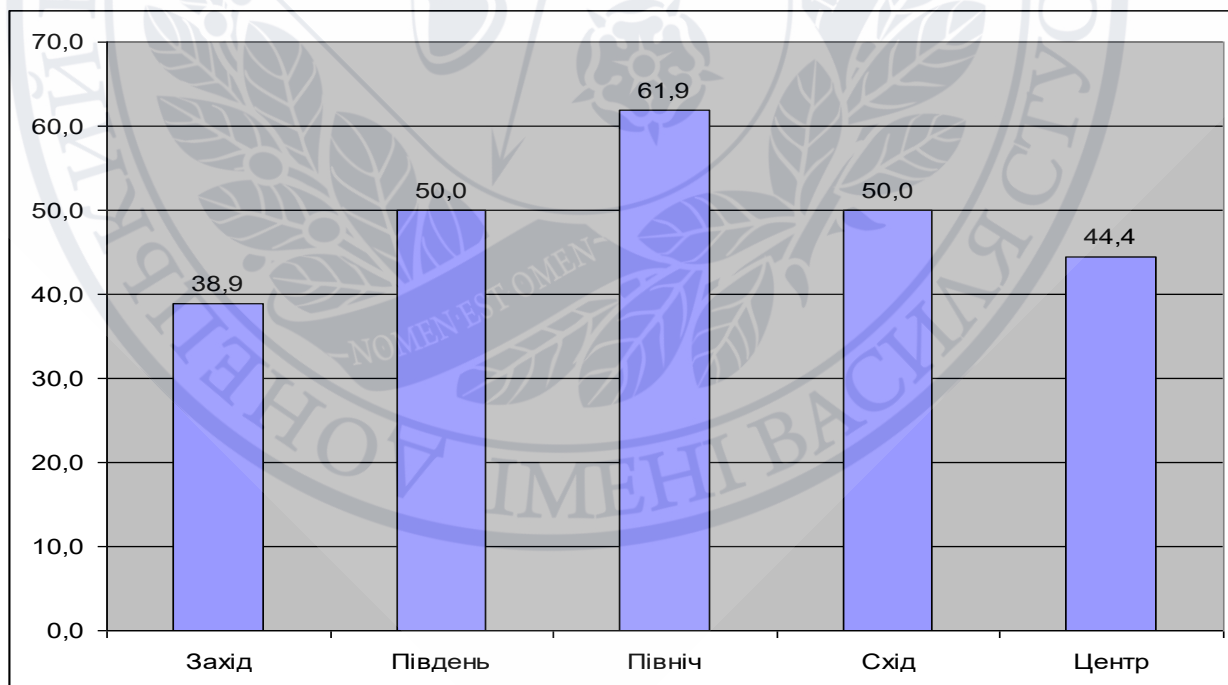


Рис. 2.5. Рівень «ліцензованості» програмного забезпечення, що застосовується закладами освіти у процесі забезпечення дистанційної форми навчання [133]

Наведені результати свідчать про те, що застосування програмного забезпечення при дистанційному навчанні закладами освіти, характеризується досить великим спектром програмних продуктів. Але, слід відмітити, що у більшості своїй, вони не є сумісними між собою як на технологічному, так і на інформаційному рівні. Що призводить до того, у разі їх подальшого застосування, буде досить важко забезпечити обмін даними та інформацією між закладами освіти, а також, створити спільний уніфікований доступ до даних ресурсів.

Одним із вагомих показників рівня запровадження інформаційних технологій до навчального процесу, разом із процесом управління закладом освіти являється забезпечення доступу викладачам і студентам до телекомунікаційних мереж.

Аналіз даних демонструє, що кожний заклад освіти має локальну мережу (близько 830 тис. комп'ютерів закладів освіти під'єднані до даної мережі). Абсолютно всі заклади освіти під'єднані до мережі Інтернету. Середня кількість користувачів електронної пошти на один заклад освіти становить 980.

Як показує практика діяльності закладів освіти, створення електронних навчальних матеріалів вимагає високого рівня кваліфікації розробників, разом із значними фінансовими витратами. Так, в середньому вартість створення електронного курсу може становити 5-50 тис. доларів США, а термін їх створення у середньому становить 6-8 місяців.

Для забезпечення відповідного рівня якості навчального процесу заклади освіти здійснюють такі витрати, де процес розробки інформаційних ресурсів здійснюються за рахунок власних можливостей (в тому числі фінансових). Але, за умов недостатності фінансування закладів освіти, більша кількість даних ресурсів створюється ініціативно викладачами, науково-технічним персоналом, інженерами та студентами.

У переважній кількості закладів освіти акумуляторами напрацьованих інформаційних ресурсів являються електронні бібліотеки, де вони

формується у переважній більшості своїй, у вигляді файлів різноманітного формату (рис. 2.6).

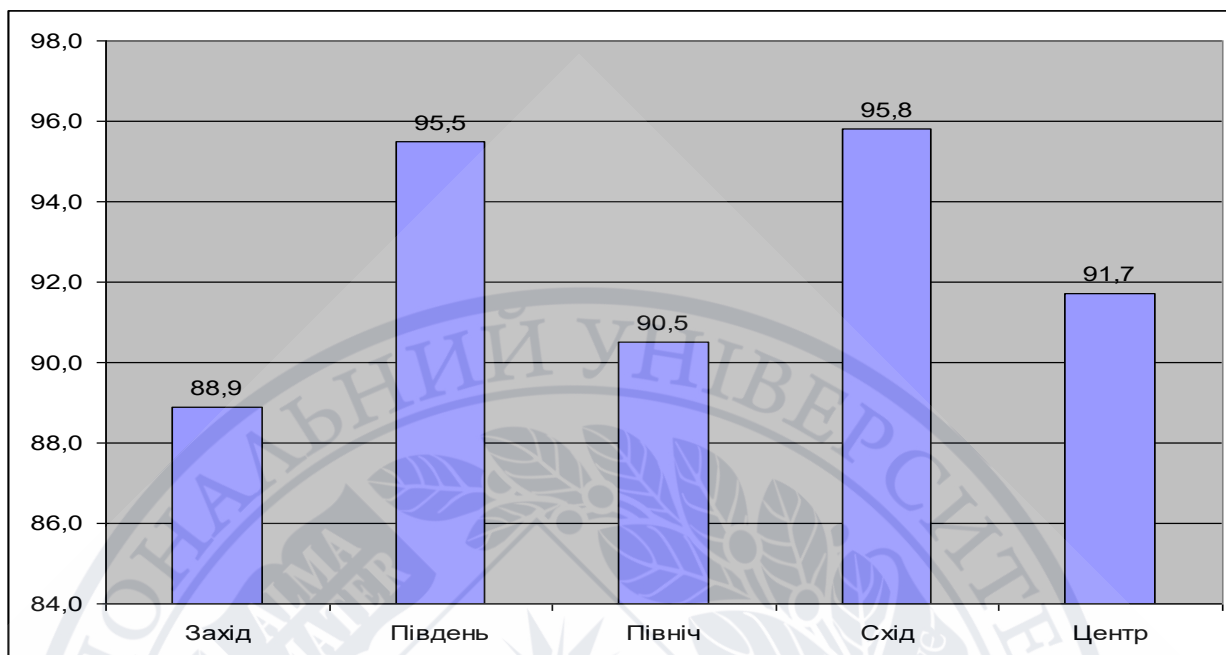


Рис. 2.6. Наявність електронних бібліотек у закладах освіти [133]

У табл. 2.2 представимо кількісний склад середньозваженого забезпечення закладів освіти різноманітними електронними інформаційними ресурсами.

Таблиця 2.2

Кількісний склад середньозваженого забезпечення закладів освіти різноманітними електронними інформаційними ресурсами [133]

Вид	Середньозважена кількість електронних інформаційних ресурсів у закладах освіти, тис. шт.					
	Захід	Південь	Північ	Схід	Центр	Разом
електронні підручники	20,5	560,9	48,4	61,0	35,5	153,7
електронні лабораторні роботи	7,0	53,4	36,6	127,8	16,8	52,8
повні електронні тести за дисциплінами	35,6	97,1	66,4	95,7	67,8	74,7
курси дистанційного навчання	49,9	4,4	44,9	22,0	45,7	31,9
інші електронні ресурси (лекції, реферати, контрольні питання тощо)	48,7	43,3	171,0	534,7	176,1	208,0

Як демонструє досвід, керівництво більшої частини закладів освіти позитивно відноситься до розробки інформаційних ресурсів у електронній формі, з подальшою можливістю їх застосування у практичній діяльності.

Проте, у різних закладах освіти неоднозначно оцінюють ступінь важливості створення тих чи інших інформаційних ресурсів. Так, заклади освіти східного регіону нашої країни надають більшу перевагу розробці та застосуванню електронних підручників відносно дистанційних курсів навчання. В той же час, заклади освіти решти регіонів нашої країни більш рівномірно розробляють інформаційні ресурси. Для порівняння, співвідношення наявної кількості електронних підручників до розроблених дистанційних курсів становить від 1 до 3, і тільки у західному регіоні дане співвідношення менше 1, тобто, дистанційних курсів було розроблено у 2 рази більше, ніж електронних підручників (рис. 2.7).

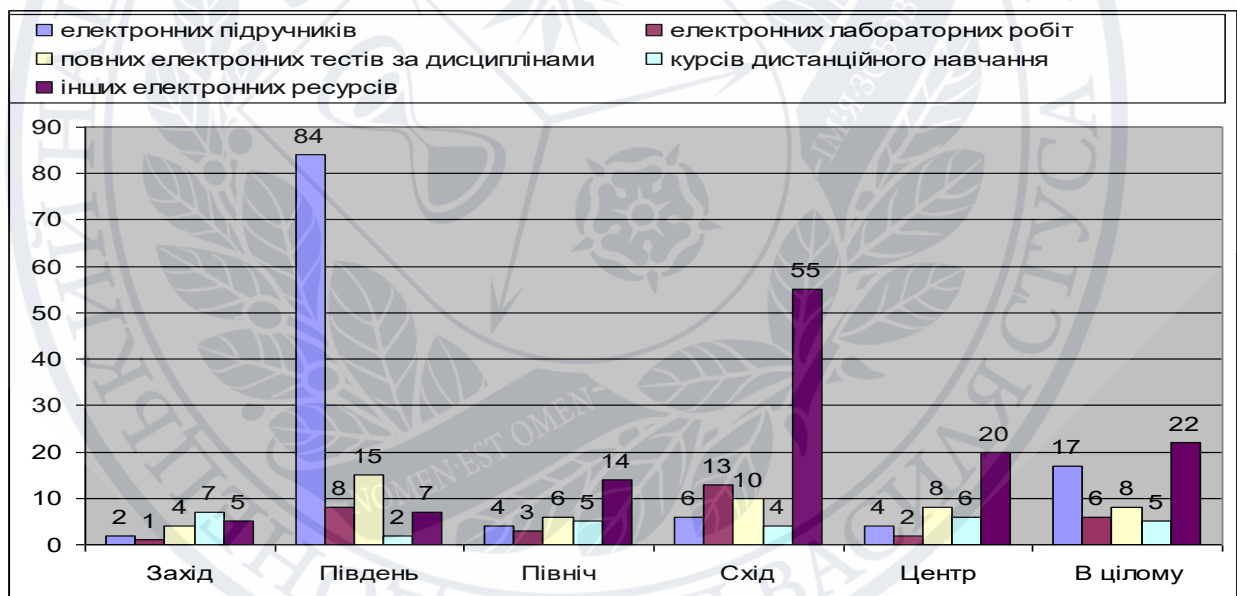


Рис. 2.7. Відносна кількість електронних курсів у закладах освіти (на 1000 студентів) [133]

Також, слід відмітити, що на рівні держави надається велика увага даній проблемі. Так, останніми роками з Державного бюджету було профінансовано створення:

- електронних підручників;

- банку атестованих курсів дистанційного навчання для навчальних закладів;
- дистанційних курсів для закладів освіти;
- електронної бібліотеки закладу освіти;
- комплексу системи архівації та зберігання контенту електронної наукової бібліотеки;
- абонентського безпроводного доступу закладу освіти до інформаційних ресурсів.

Застосування новітніх технологій в закладах освіти, в тому числі електронних, що реалізуються за допомогою інформаційної техніки, суттєво відрізняється від традиційних форм. Це стосується, в першу чергу, вагомим збільшенням технологічної складової у запровадженні навчального процесу, а саме: застосування інформаційного та телекомунікаційного обладнання, інформаційних технологій, відповідного програмного забезпечення, наявних мережевих комунікацій.

В той же час, ініціативно проблема застосування інформаційних технологій в закладах освіти, в певній мірі вирішується на місцевому рівні. Так, більша кількість закладів освіти власними силами реалізовує програми підвищення кваліфікації своїх працівників, особливо у підвищення рівня засвоєння інформаційних технологій.

Отже, у загальному принцип застосування інформаційних технологій у закладах освіти можна сформулювати наступним чином: надати нові додаткові можливості працівникам закладів освіти бути успішними, застосовуючи новітні інформаційні технології. Реалізація цих завдань повинна здійснюватися не шляхом побудови жорстких структур і систем, а методом представлення нових гнучких можливостей для працівників з використання електронного навчання.

Основою електронного навчання являється:

- інформаційні та комунікаційні технології;
- електронні інформаційні ресурси;

- організаційне та методичне забезпечення.

При цьому, слід відмітити, що індикаторами світової практики діяльності закладів освіти, їх співвідношення на сьогоднішній день розподіляється наступним чином: половиною являються електронні ресурси, третиною являється організаційне та методичне забезпечення, інша частина це технології.

Що стосується інформаційних ресурсів, спрямованих на забезпечення електронного навчання, то переважну більшість з них становлять дистанційні курси, які застосовуються у навчальному процесі (це стосується дистанційної, очної, а також у комбінованої форм навчання).

На рис. 2.8 наведемо відповідно по регіонах розподіл дистанційних курсів закладів освіти власної розробки.

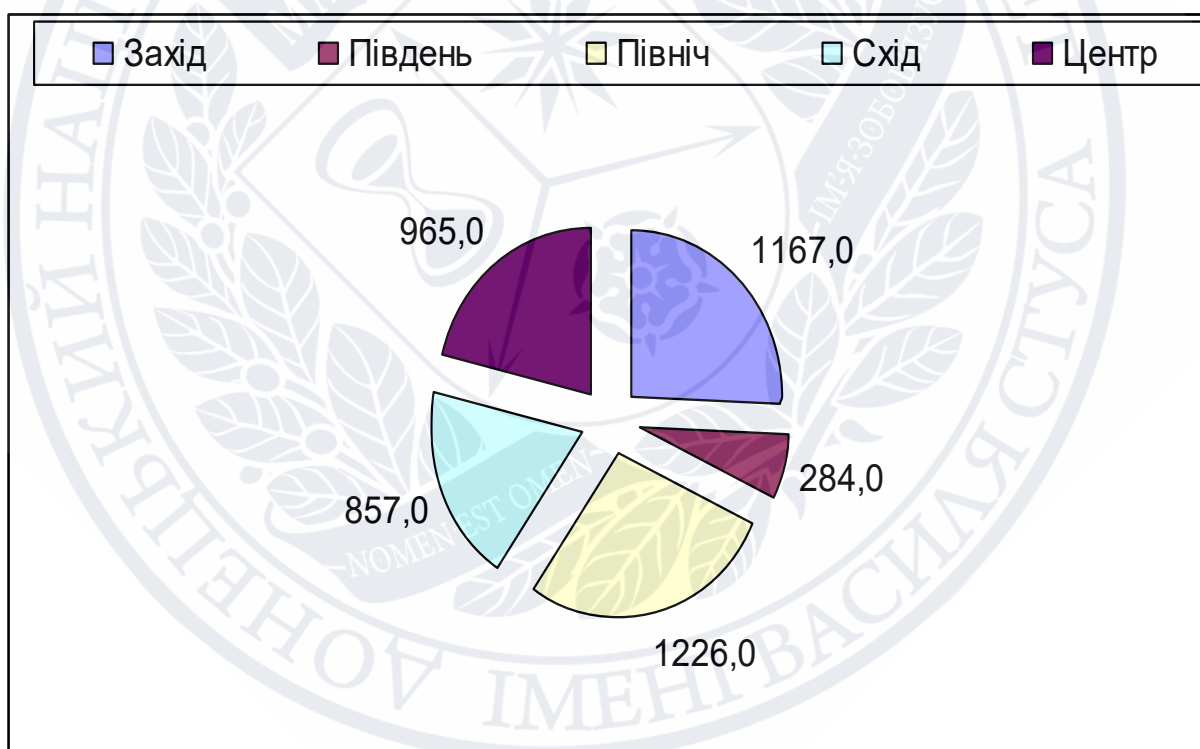


Рис. 2.8. Наявність курсів дистанційного навчання(по регіонах, тис. шт.) [133]

Але, з практичного досвіду відомо, що переважна більшість дистанційних курсів являються продуктами, які технологічно не можливо суміщати з іншими курсами, які були розроблені в інших платформах. В основному, розробниками курсів являються викладачі закладів освіти, які

розробляють самотійно, під особисті потреби. В силу цього, переважна кількість розроблених курсів відносяться до економічно-фінансового та гуманітарного напрямку, оскільки реалізація даних курсів вимагає меншої професійної підготовленості, витрат часу і фінансових ресурсів.

Отже, застосування інформаційних технологій в управлінні закладом освіти являється одним з основних пріоритетів будь-якого сучасного закладу. Актуальною та необхідною комплексна автоматизація діяльності закладів освіти стала з моменту активного запровадження інформаційних технологій у процес навчання разом із його організацією.

2.2. Застосування інформаційних технологій в процесі підвищення управлінської культури у закладах освіти

Однією з обов'язкових умов застосування інформаційних технологій в закладах освіти є використання сучасних комп'ютерних технологій. Комп'ютерні технології мають зробити свій внесок у забезпечення якості викладання та навчання, та інформаційне суспільство має скористатися можливостями комп'ютерних технологій, використовуючи їх як інноваційні та експериментальні інструменти для оновлення освіти. Комп'ютерні технології мають потенціал забезпечити в освітньому процесі гнучкість, що відповідає суспільним потребам, а також знизити вартість освіти та підвищити внутрішню та зовнішню віддачу системи освіти.

Освітня взаємодія при змішаному навчанні може бути реалізована на основі систем управління навчанням (LMS) та Інтернет-технологій.

Розглядаючи перший напрямок, уточнимо поняття «система дистанційного навчання» (СДО). СДО є інформаційною системою, на основі якої реалізуються процеси планування, проведення та управління навчальними заходами в освітній організації (для будь-яких форм навчання). Прикладами СДО є: «Moodle» (<http://moodle.org/>), «Sakai» (<http://sakaiproject.org/>).

Система Moodle являється основною у процесі реалізації системи засобів формування інформаційних-компетентності в закладах освіти. Подібні системи дозволяють реалізовувати активну педагогічну взаємодію та представляють широкий набір інструментів, що надає можливості створення та розміщення у системі навчальних курсів. Їх переваги: орієнтація на технології навчання у співпраці, широкі можливості для комунікацій (обмін повідомленнями, чати, коментарі тощо), обмін файлами різних форматів та ін.

Разом про те, вони позбавлені деяких недоліків. По-перше, нерідко викладачі змушені працювати з прив'язкою до певного інтерфейсу, у межах певної логіки середовища. По-друге, створення навчальних компонентів освітнього середовища доступне переважно викладачеві, що ускладнює у випадках спільну роботу суб'єктів процесу навчання, тобто, не передбачено комунікації з урахуванням мережного співтовариства. По-третє, певне значення має операційна громіздкість (навантаження на сервер навчального закладу та проблеми з адміністрування систем).

Зазначені проблеми супроводжують розвиток другого напрямку – застосування Інтернет-технологій у процесі навчання. Під Інтернет-технологіями розуміється повністю автоматизоване середовище у якому здійснюється отримання, подальша обробка, зберігання, передача та застосовування знань у вигляді інформації з послідуочим їх впливом на об'єкт, що реалізується в мережі Інтернет, та який включає у собі машинний і людський (соціальний) елементи. Інтернет-технології стрімко розвиваються, оскільки, це хмарні технології, які вважаються найбільш раціональними в аспекті розвитку Єдиного інформаційного освітнього середовища.

Під хмарними технологіями розуміється: хмарні сервіси – функціонально закінчений набір послуг, що надається постачальником хмарних технологій, що має власний інтерфейс та можливість доопрацювання у процесі функціонування без зупинки роботи користувачів

Для хмарних технологій характерно:

- самообслуговування на вимогу, тобто, можливість для користувачів використання обчислювальних ресурсів у необхідному обсязі без узгодження з провайдером (системним адміністратором);
- об'єднання ресурсів, тобто динамічний перерозподіл потужностей (пристроїв зберігання інформації, оперативної пам'яті, пропускну здатності мережі тощо), розподіл ресурсів між декількома центрами обробки даних дозволяють використовувати ІТ-ресурси різними програмами та користувачами в нескладному режимі;
- універсальний мережевий доступ, тобто споживачі отримують хмарні послуги незалежно від термінального пристрою через Інтернет з високотехнологічних центрів обробки даних;
- еластичність («нескінченна» масштабованість) послуг, що передбачає доступ до системи навіть у «пік» запитів, перелік послуг може розширюватися або звужуватись в автоматичному режимі, без додаткових взаємодій з постачальником;
- облік споживання (оплата за фактом використання).

Моделі розгортання хмарних технологій та моделі обслуговування представлені в табл. 2.3 [32, 118, 134, 142].

Таблиця 2.3

Характеристики хмарних технологій

Моделі розгортання	Сервіси-що надають технології
1	2
<p>Приватна хмара (private cloud) – ІТ-інфраструктура, що контролюється та експлуатується на користь однієї організації. Управління приватною хмарою самостійне або аутсорсинг. Можливі різні варіанти розміщення інфраструктури: у приміщеннях організації, у зовнішнього провайдера, частково в організації та частково у провайдера.</p> <p>Публічна хмара (public cloud). ІТ-інфраструктура для одночасного використання наданих сервісів безліччю компаній. Відповідальність за управління та обслуговування такої хмари лежить на її власнику.</p>	<p>Інфраструктура як сервіс (IaaS). Основні компоненти IaaS:</p> <ul style="list-style-type: none"> - апаратні засоби (до них відносяться сервери, бази зберігання всіх даних, мережеве обладнання, клієнтські системи); - системне програмне забезпечення та операційні системи (до них відносяться засоби управління ресурсами, віртуалізації, автоматизації); - сполучне програмне забезпечення. <p>Приклад – два основних продукти компанії Amazon: EC2 (Elastic Compute Cloud) та S3 (Simple Storage Service).</p>

Продовження табл. 2.3

1	2
<p>Власник, зазвичай, комерційна, наукова чи урядова організація.</p> <p>Громадська хмара (community cloud). Використання можливих ресурсів спільнотою споживачів, які розділяють загальні принципи (місія, регламент), як із боку споживача, і у зовнішнього провайдера. Управління такою хмарною інфраструктурою може здійснюватись самими організаціями або третьою стороною.</p> <p>Гібридна хмара (hybrid cloud) – це комбінація кількох хмарних структур, пов'язаних з певними технологіями передачі даних. Використовується, якщо внутрішня ІТ-інфраструктура закладу освіти не спроможна справитися з виконанням поточних завдань</p>	<p>Платформа як сервіс (PaaS). Представлення інтегрованої платформи для подальшої розробки, підтримки веб-додатків, тестування у вигляді послуг.</p> <p>Контроль за інфраструктурою хмари за винятком розроблених користувачем програм покладається на хмарного провайдера. Приклади платформ: AppEngine від Google; Cloud Sites, Cloud Files та Cloud Servers від Mosso; ОС Windows Azure від Microsoft.</p> <p>Програмне забезпечення як сервіс (SaaS). Модель, що дозволяє кінцевому споживачеві використовувати прикладне програмне забезпечення, найчастіше за допомогою Інтернет-браузера. Приклади: Google Apps, MobileMe (Apple), Azure (Microsoft) та LotusLive (IBM).</p> <p>Робоче місце як послуга (WaaS). Програми як сервіс (AaaS). Дані як сервіс (DaaS)– Обладнання як послуга (HaaS).</p>

Актуальність застосування нових інформаційних технологій в освіті продиктована передусім педагогічними потребами у підвищенні результативності навчання. Компетентна орієнтація процесу навчання, де все більше значення надається практичним навичкам, нарівні з підвищенням динаміки освітнього процесу, значним збільшенням ролі дистанційних освітніх технологій, а також глобальним переходом інформаційних ресурсів у віртуальне середовище, спонукає вищі навчальні заклади затверджувати інноваційні моделі діяльності.

Серед причин, що зумовлюють впровадження в освіту такого напрямку, як хмарні технології, можна позначити щонайменше такі:

- значні фінансові вкладення при придбанні та обслуговуванні техніки та програмних продуктів;
- найчастіше важка адаптованість готових програмних продуктів до процесу викладання, і, як наслідок, лише фрагментарне їх використання;

- необхідність розвитку інформаційного середовища закладів освіти.

В даний час заклади освіти найбільш активно використовують сервіс, що надає технологію SaaS. Безкоштовні серверні рішення для інтегрованих комунікацій та спільної роботи суб'єктів освітнього процесу пропонують, наприклад, компанії Google (Google Apps for Education Edition) та Microsoft (Microsoft Live@edu).

Ще один варіант використання хмарних сервісів - часткове переміщення в хмару систем управління навчанням (у разі неможливості забезпечення купівлі обладнання або програмного забезпечення).

Дослідники проблематики впровадження хмарних технологій у освіту виділяють такі групи переваг їх використання, що співвідносяться з причинами їх впровадження:

- економічна група. Хмарні послуги, що надаються користувачам, є безкоштовними або умовно-безкоштовними. Скорочуються витрати на ліцензійне програмне забезпечення. З'являється можливість ефективного використання площ установ;
- техніко-технологічна група. Дані послуги пред'являють мінімальні вимоги до апаратного та програмного забезпечення. Доступ до послуг здійснюється за допомогою веб-браузера за наявності підключення до Інтернету. Більшість хмарних сервісів не потребує спеціальних знань при їх використанні або для їх застосування вистачає мінімальної підтримки;
- дидактична група. Спектр подібних інструментів досить широкий, вони забезпечують освітню взаємодію.

Як і інші інформаційні технології, хмарні технології мають освітні функції та можливості. Виявляючи дидактичний потенціал хмарних технологій, розглянемо можливі варіанти застосування в освітньому процесі. У процесі навчання можуть бути застосовні хмарні операційні системи та віддалені робочі столи, а також хмарні послуги зберігання даних, доступ до яких здійснюється через браузер. На основі хмарної операційної системи (Web OS), можливе виконання ведення документації в закладах освіти

(пакети програм інтегровані до неї), підготовка проектів тощо, зовні процес схожий на власний комп'ютер без інтернету. Приклади безкоштовних хмарних операційних систем, використання яких можливе у процесі навчання: Zero PC (<http://zeropc.com/>), CloudMe та CloudTop (<http://cloudme.com>), Glide OS (<http://glidesociety.com>), AstraNOS (<http://astranos.org>), Joli OS (<http://jolicloud.com>) та ін.

Віртуальні робочі столи за виглядом та функціоналом практично не відрізняються від традиційних, проте програми та файли знаходяться на сервері, а не на локальному комп'ютері. Підключення до віддаленого робочого стола відбувається через Інтернет захищеним каналом. До складу робочого віддаленого столу можуть входити: операційна система, офісне програмне забезпечення, архіватори, антивірусне програмне забезпечення, утиліти і т.д. Хмарні робочі столи представляються, зазвичай, за певну плату різними компаніями. Простішим варіантом застосування хмарних технологій у процесі управління закладом освіти є робота з хмарними сховищами.

Отже, ми можемо та зазначити такі переваги використання поширених хмарних сховищ під час навчання студентів:

- обмін файлами може здійснюватися у різних напрямках: студент - студент, вуз - студент, викладач - студент;
- практично не потрібне навчання роботі з хмарними сховищами;
- підтримуються різні типи файлів, можливість їхньої публікації в Інтернет;
- можлива одночасна робота з кількома файлами та папками;
- дані на локальному комп'ютері автоматично оновлюються під час оновлення в Інтернеті;
- під час одночасної роботи кількох користувачів оновлення файлів стосується всіх користувачів.

Конкретизація переваг використання хмарних технологій для викладача і студента виглядає наступним чином (табл. 2.4).

Можливості застосування хмарних технологій у процесі навчання на основі сервісів Google Apps Education Edition здійснюються на основі таких факторів:

- обмін інформацією та документами між студентами та викладачами, у т.ч., перевірка завдань, консультування з проектів та рефератів;
- виконання практичних завдань з обробки різних інформаційних об'єктів (тексту, таблиць, схем) та спільних групових проектів;
- обговорення навчальних питань у режимі реального часу.

Таблиця 2.4

Переваги використання хмарних технологій для викладачів та студентів

Для викладачів	Для студентів
<ul style="list-style-type: none"> - можливість легкого структурування та надійного зберігання освітньої інформації та літератури; - можливість зберігання нормативно-організаційної інформації (програм, методичних вказівок, годин консультацій, завдань, питань тощо) та її online роздачі; - контроль виконання завдань студентами, додавання коментарів; - можливість індивідуалізації навчання студентів 	<ul style="list-style-type: none"> - постійний доступ до освітніх ресурсів за курсом; - відсутність «засміченості» освітніх ресурсів за курсом за рахунок рекомендацій викладача; - відсутність проблем програмної сумісності та необхідності купівлі програмних продуктів, у тому числі для індивідуального навчання; - постійний доступ до своїх файлів та робіт

Отже, застосування хмарних технологій надає можливість підвищення комунікативності та інтерактивності колективної роботи студентів; надає їм вибір зручного часу та місця навчання; контролю знань у вигляді Internet; проведення on-line лекцій та семінарських занять, можливість їх запису та відкладеного перегляду; подання навчальних матеріалів у різній формі (графічна, звукова, анімована); організація списків посилань на корисні джерела; віртуальні захисту доповідей, рефератів, курсових; надання відеоінструкцій.

Важливим використання хмарних технологій у практико-орієнтованому навчанні з використанням хмарні технології (Диск Google) в рамках виконання позааудиторних самостійних робіт або спільних проектів у групах.

Отже, дидактичні можливості хмарних технологій:

- можливість зберігання великої кількості даних різних форматів (аудіо, відео, графіка, текст, бази даних) та спрощення публікації матеріалів, розміщення їх у мережі для швидкого доступу до нього як студентів, так і викладачів;
- інтерактивність та безперервність навчального процесу навіть в умовах тимчасової та географічної роз'єднаності суб'єктів навчання;
- групова спрямованість (корпоративність) - можливість організації спільної роботи великого колективу (викладачів та студентів);
- інноваційність та модифікованість - розширення меж застосування існуючих форм і методів навчання та контролю, швидке включення створюваних продуктів у навчання, стимуляція самостійної діяльності та скорочення циклу отримання конкретного результату;
- метапредметність - можливість інтеграції навчальних дисциплін та генерації універсального метазнання;
- неформальність та дружність - можливість звернути увагу на інтереси студентів, їх світогляд та організувати особистісно-орієнтоване навчання;
- розвиток критичності мислення - вдосконалення навичок всебічної оцінки та зіставлення одержуваної інформації;
- занурення студентів у середу, де обговорення є обов'язковим;
- освоєння децентралізованих моделей - від учасників спільної діяльності не вимагається одночасної присутності тощо.

Таким чином, можна відзначити, що хмарні технології мають дидактичні властивості, властиві технологіям подання, передачі та організації навчального процесу та реалізують дидактичні функції:

- навчальну функцію (інформаційно-довідкову, пізнавальну, тобто вивчення та закріплення нового матеріалу, самоосвіту, знайомство з різними точками зору, отримання інформації тощо);

- розвиваючу функцію (розвиток прийомів розумової діяльності пошукового характеру, аналізу, синтезу, абстрагування тощо; творчих здібностей);
- функцію, що виховує (особистісні, моральні якості);
- мотивуючу функцію (обґрунтування корисності та необхідності вивчення певної галузі через адаптований сюжет);
- індивідуалізацію та диференціацію процесу засвоєння навчального матеріалу (надання завдань різної складності в рамках аудиторних та самостійних занять);
- контролюючу функцію (об'єктивізація, забезпечення зворотного зв'язку, самоконтроль);
- коригуючу функцію (наприклад, надання на основі інформаційних технологій консультацій, можливості проведення тренувань);
- діагностичну функцію (інформування викладача про результати навчання, у тому числі про найчастіші помилки);
- автоматизацію процесів управління (реєстрація, зберігання даних про суб'єктів навчання) та опрацювання результатів навчальної діяльності;
- моделювання, імітація реальних процесів та явищ;
- функцію самопрезентації.

Розглядаючи дидактичні функції хмарних технологій у взаємозв'язку з основними формами навчання, можна відзначити значну спрямованість їх реалізації щодо практичних занять та самопідготовки студентів (збільшення частки самостійної роботи студентів - до 60% загальної кількості навчального навантаження, практико-орієнтована спрямованість навчання).

Крім виділених переваг, необхідно назвати і можливі складнощі у застосуванні хмарних технологій. Необхідний облік можливих проблем: технічних (відсутність або низька швидкість Інтернету), компетентнісних та мотиваційних (складності для викладачів та нерозуміння доцільності у застосуванні таких сервісів), змістовних (невідповідність між освітніми потребами та змістом ресурсів), методичних та організаційних. Також, сюди

можна віднести обмеження функціональних властивостей програмного забезпечення (проти локальних аналогів), відсутність нормативної бази застосування хмарних технологій у навчанні в цілому. Ризиком також є прив'язка до постачальника послуг.

Отже, в освітньому процесі можливе застосування хмарних технологій, це обумовлено групами переваг (економічної, техніко-технологічної та дидактичної).

Удосконалення процесу навчання засобами хмарних технологій базується на їх дидактичних можливостях (можливість зберігання великої кількості даних різних форматів, спрощення публікації матеріалів, розміщення їх у мережі; групова спрямованість; інноваційність та модифікованість; метапредметність; неформальність та дружність; можливість розвитку критичності мислення; децентралізованих моделей), їх дидактичних функціях (навчальна, інформаційно-довідкова, пізнавальна, розвиваюча, що виховує, мотивує, функції індивідуалізації та диференціації процесу засвоєння навчального матеріалу, контролююча, коригуюча, діагностична, самопрезентація), з урахуванням можливих та мотиваційних, методичних та організаційних).

Висновки до розділу 2

У зв'язку з широкими напрямками підготовки, видами спеціальностей та спеціалізацій, організаційних, правових і господарських відмінностей діяльності у закладах освіти застосовується велика кількість програм, які являються як системними так і прикладними (власні розробки працівників навчальних закладів, або інших розробників). Дані продукти в той чи іншій мірі застосовуються у реалізації навчального процесу, освітньої, наукової, організаційної, проектної, технічної, фінансової та інших видах діяльності, разом із забезпеченням мереженою взаємодією комп'ютерів (доступу до мереж).

Програмні продукти, які застосовуються у забезпеченні навчального процесу можна розділити на три основні групи: програмні засоби, які застосовуються для організації і керування навчальним процесом (Система «Деканат»); програмні засоби, які застосовуються для організації навчального процесу дистанційної форми навчання (Система ДН); програмні засоби, які застосовуються для організації та контролю знань та оцінювання успішності навчання (Система тестування).

Застосування програмного забезпечення при дистанційному навчанні закладами освіти, характеризується досить великим спектром програмних продуктів. Але, слід відмітити, що у більшості своїй, вони не є сумісними між собою як на технологічному, так і на інформаційному рівні. Що призводить до того, у разі їх подальшого застосування, буде досить важко забезпечити обмін даними та інформацією між закладами освіти, а також, створити спільний уніфікований доступ до даних ресурсів.

Застосування новітніх технологій в закладах освіти, в тому числі електронних, що реалізуються за допомогою інформаційної техніки, суттєво відрізняється від традиційних форм. Це стосується, в першу чергу, вагомим збільшенням технологічної складової у запровадженні навчального процесу, а саме: застосування інформаційного та телекомунікаційного обладнання.

РОЗДІЛ 3 ОСНОВНІ НАПРЯМИ УДОСКОНАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ЗАСОБАМИ ІНФОРМАЦІЙНИХ ТЕХНОЛОГІЙ

3.1. Напрями удосконалення управлінської культури

Сьогодні вивчення управлінської культури керівника закладу освіти потребує якісно нового інтегративного підходу. Слід зазначити, що структура управлінської культури керівника закладу освіти за складовими елементами та типами їхнього зв'язку досить близька до інших видів культури, а саме, економічної, політичної, моральної та професійної. Управлінська культура за своєю суттю має загальні риси та елементи з даними видами культур. Зазначений фактор являється вагомим при проведенні аналізу зв'язків управлінської культури керівника закладу освіти з всіма іншими видами культур, визначення її специфічної ролі та місця у системі культури особистості.

Торкаючись взаємозв'язків управлінської та професійної культур, необхідно помітити, що професійна культура постає як базис не тільки у відношенні до управлінської, але й до всіх інших видів культур. Професійна культура керівника закладу освіти ґрунтується на спроможності працівника отримувати якісний результат стосовно попередньо заданих параметрів в процесі реалізації особистісно-орієнтованої моделі професійної взаємодії. Обумовлено це тим фактором, що абсолютно будь-який вид професійних взаємовідносин працівників напряму чи опосередковано, у системі професійних відносин має професійну спрямованість.

Елементами управлінської культури закладів освіти стосовно особистості керівника ми можемо виділити такі:

- сума знань про конкретний об'єкт управління, про способи та засоби впливу на нього (підґрунтям наведених знань являються знання з наук суспільного та гуманітарного спрямування);

- практичний досвід управління закладом освіти, теоретичні навички управління, тобто сформовані, стійкі за формою їх виконання дії, що досягли певної досконалості, управлінські здібності, мистецтво управління виконання (ефективне ведення діяльності);

- управлінське мислення, яке являється характерним видом активної пізнавальної діяльності, спрямоване на отримання продуктивності у роботі.

Останніми роками відбувається стрімкий розвиток демократичних і ринкових відносин у нашій країні, відбуваються структурні зміни системи освіти, яка обумовила актуальність проблеми формування управлінської культури у практичній діяльності управлінців. Провідна роль формуванні управлінської культури керівника закладу освіти має належати вихованню як цілеспрямованому впливу особистості, а зв'язок між вихованням і культурою виступати як зв'язок між процесом та її результатом (культурою особистості).

Ми можемо виділити такі основні структурні компоненти управлінської культури керівника закладу освіти, як:

- мотиваційно-ціннісний;
- професійно-гностичний;
- соціально-психологічний;
- організаційно-технологічний.

Модель ефективного керівника закладу освіти будується на функціональному підході, виділяючи п'ять компонентів, що включають різні особисті якості та здібності, а саме, спеціальні знання та практичні вміння, необхідні для реалізації завдань управління: емоційний потенціал, вольовий потенціал, соціальна зрілість, функціональні особливості, управлінське мислення, професійна етика.

Під соціальною зрілістю розуміється інтегративна освіта, системоутворююча громадянську позицію (уміння узгоджувати свої інтереси з суспільними), управлінську компетентність (практична реалізація теоретичних знань з характерних особливостей управлінської діяльності), демократизм (спрямований на запровадження та розширення демократичних методів в здійсненні управлінської діяльності), лідерський потенціал (спроможність отримання результативності роботи без авторитарного тиску), імідж (формування індивідуального стилю та образу).

Управлінське мислення характеризується наступними рисами, а саме: системно-альтернативний вид мислення (приділення уваги основним сторонам справи та головним факторам, що мають вплив на неї), творчі здібності (пропонування ефективних методів вирішення проблеми чи завдання), антиципація (прогнозування наслідків за результатами реалізованих рішень), гнучкість (заміна методів реалізації рішень відповідно ситуації), методична підготовленість (запровадження продуктивних методів та прийомів управління).

Емоційно-вольовий потенціал ґрунтується на наявності у керівника закладу освіти волі (спроможності активно та методично долати перешкоди), надійності, самостійного прийняття рішень (спроможності визначати цілі та доводити до їх реалізації), контактності (спроможності продуктивно спілкуватися у процесі вирішення завдань), стресостійкості (уміння зберігати працездатність в екстремальних ситуаціях).

До функціональних особливостей відносяться: спроможність приймати ефективні рішення, застосування організаторських здібностей (виконання робочих завдань синхронно з колективом), запровадження методик та розробок з закордонного досвіду, уміння працювати за оптимальними схемами, педагогічний потенціал (уміння) навчати та розвивати членів групи); тактовність (здатність працювати як партнерства); чуйність (уміння відчувати особливості підлеглих); дипломатичність (уміння вести

принципові переговори); самокритичність, принциповість (власне дотримання і правил - складові службової етики).

Таким чином, дана модель керівника меншою мірою включає якості та здібності особистості управлінця, а більшою мірою - спеціальні знання та вміння (знання характерних рис управлінської діяльності, різноманітних прийомів, засобів та методів управлінської діяльності, вміння ставити цілі та завдання).

Найважливішими показниками управлінської культури є: освоєння загальної культури, залучення до її здобутків, оволодіння професійною майстерністю, повна творча реалізація професійних навичок, професійна компетентність у виконанні обов'язків та завдань, наявність теоретичних знань, практичного досвіду та майстерності, грамотне, ефективне використання засобів та методів при реалізації поставлених завдань, застосування у діяльності новітніх методів та прийомів управління, раціональність, обачність при здійсненні своєї роботи, уміння прогнозувати перебіг подій та швидко орієнтуватися в обстановці, об'єктивність висновків та узагальнень, своєчасність доведення до виконавців усіх документів, систематичний контроль виконання, ініціатива та самостійність, спокій, витримка, вміння своєчасно та правильно приймати рішення.

Також до управлінської культури керівника закладу освіти входить вміння поєднувати ініціативу, самостійність, новаторство з наступністю та консерватизмом в управлінні, вміння організувати оптимальну взаємодію формальної та неформальної структур у колективі, знання та навички з вирішення психологічних ситуацій у колективі, ораторське мистецтво, раціональна організація, формування та оптимальне використання свого іміджу.

Соціально-педагогічні розробки у дослідженнях проблем педагогічної культури відображають її з точки зору педагогічних цінностей, методів, прийомів, технологій та педагогічної творчості, у той час як управлінська культура керівників закладів освіти є мірою та способом творчої

самореалізації особистості керівника закладу освіти в різних видах управлінської діяльності, що направлена опанування, передачу та створення цінностей та відповідних технологій в управлінні закладом освіти.

Отже, компонентами управлінської культури є: аксіологічний, технологічний та особистісно-педагогічних цінностей, що мають значення та зміст у керівництві сучасним закладом освіти. У процесі здійснення управлінської діяльності керівник закладу освіти опановує новітні теоретичні знання, методи здійснення управлінської діяльності, практичні прийоми та відповідно до ступеня їх реалізації у практичній діяльності здійснюється їх оцінювання з точки зору ефективності.

На сьогоднішній день мають велику значущість для ефективного управління знання, ідеї, концепції, які виступають як управлінсько-педагогічні цінності. Це можуть бути: цінності-мети, що розкривають значення та структура завдань виконання управлінської діяльності як педагогічний процес на різноманітних щаблях влади: завдання управління закладом освіти, завдання управління структурним підрозділом закладу, завдання управління педагогічним колективом, цілі управління самовихованням та саморозвитком особистості тощо.

Особистісне прийняття таких цілей, визнання та оцінка роблять їх специфічними регуляторами управлінського процесу в закладі освіти; цінності-знання, які відображають вагомість та зміст освітніх знань у галузі управління: знання методології управління, роботи структурних підрозділів, внутрішнього менеджменту, оцінювання рівнів продуктивності управлінського процесу у педагогічному колективі; цінності-відносини, що відображають вагомість взаємовідносин між всіма учасниками, ставлення до себе, до здійснення своєї професійної діяльності, внутрішніх відносин у педагогічному колективі, можливості їх цілеспрямованого формування та управління; цінності-якості, що розкривають різноманіття індивідів, особистісних, комунікативних, поведінкових якостей особистості керівника закладу освіти, як суб'єкта управління, що відображаються у спеціальних

здібностях: спроможності співвідносити свої завдання та практичне виконання діяльності з завданнями інших, здатності до співробітництва та самоврядування та ін.

Технологічний компонент управлінської культури керівника закладу освіти включає в собі способи та прийоми управління педагогічним процесом, передбачає вирішення специфічних педагогічних завдань. Вирішення цих завдань ґрунтується на вміннях керівника-управлінця в галузі педагогічного аналізу та стратегічного планування, організації роботи, контролю за виконанням та регулювання за необхідності педагогічного процесу. Показник рівня управлінської культури керівника закладу освіти залежить від рівня оволодіння прийомами та способами вирішення зазначених типів завдань.

Особистісно-творчий компонент управлінської культури керівника закладу освіти відображає управління педагогічним колективом як творча діяльність. За всієї заданості, алгоритмічності управління, діяльність керівника закладу освіти є творчою. Освоюючи цінності та методики управління, керівник закладу освіти модернізує їх, що визначається як особистісними рисами керівника, і відповідними відмінностями об'єкта управління. Отже, стає очевидним, що процес управління педагогічним колективом являється сферою реалізації та застосування характерних здібностей особистості.

З сказаного вище випливає: особистісний аспект управлінської культури керівника закладу освіти передбачає наявність оптимальних якостей управлінців, кращі моделі поведінки. Також, на сьогоднішній день найбільш вагомими факторами ефективності являється спроможність модернізовуватися та керувати змінами, стратегічне мислення, навички комунікації, вміння керувати людьми.

Основними компонентами управлінської культури ми можемо виділити: управлінські знання про конкретний об'єкт управління, а також про способи та прийоми на нього; досвід практичного управління, що

конкретизує та збагачує теоретичні знання; управлінське майстерність як сформовані, стійкі формою їх здійснення дії, досягли певної міри досконалості.

Також, ми можемо виділити складові управлінської культури керівника закладу освіти:

- соціально-детермінаційний компонент, який передбачає знання керівником проблем у галузі управління своєю установою, а також загальних проблем у системі освіти. Успішність розвитку цього компонента у діяльності керівника закладу освіти ґрунтується нормативно-правовими актами, документами, практичними знаннями освітньої політики;

- інформаційно-інноваційний компонент містить у собі створення та застосування у діяльності інформаційного простору. Від керівника закладу освіти вимагається виконання дій з отримання, зберігання, опрацювання та ефективного використання інформації для подальшого визначення напрямів діяльності закладу та прийняття відповідних управлінських рішень, а також визначення критеріїв якості всього освітнього процесу у закладі;

- організаційно-креативний компонент спрямований на вмінні координувати різноманітні ресурси з метою вирішення поставлених завдань.

Таким чином, розглянувши підходи до змістовної складової управлінської культури керівника закладу освіти, можна сказати про те, що це цілісний комплекс особистісно-професійних якостей, кожна з яких є важливою і необхідною для керівника закладу освіти.

Отже, управлінська культура у закладі освіти обумовлює: оволодіння фаховими знаннями, практичними вміннями, методами практичної діяльності, що потрібні у відповідній ситуації; наявність певних моральних та вольових рис у керівника, необхідних у цьому вигляді професійної діяльності, досить високого рівня майстерності, оскільки культура являється демонстрацією рівня виконання діяльності. Таким чином, визначення «управлінська культура» - це визначення, що відображає рівень та ступінь оволодіння майбутніми керівниками в закладах освіти знаннями та вміннями

професійної діяльності, їх морально-світоглядних, творчих здібностей у цій діяльності.

Необхідність удосконалення управлінської культури керівника закладу освіти зобов'язує його виходити нові і вищі рівні професіоналізму. Успішний розвиток управлінської культури передбачає, що відбувається ефективно особистісно-професійне становлення керівника закладу освіти; він досягає самореалізації у професійній діяльності, опановує професійну майстерність.

Шляхи удосконалення управлінської культури необхідно розглядати як процес, структура якого є взаємозв'язком основних елементів: цілей і змісту, методів і засобів, а також досягнутих результатів. Цілі розвитку управлінської культури керівника закладу освіти - це очікувані зміни у свідомості та поведінці керівників, здійснені в ході діяльності під впливом спеціально підготовлених заходів та заходів інтелектуального, організаційного, адміністративного та виховного плану.

Зміст управлінської культури може розглядатися як міра сформованості особистості керівника закладу освіти, і визначається такими критеріями:

- широтою і глибиною засвоєння людиною як загальних знань у різних галузях, і професійних (управлінських) теоретико-методологічних положень;
- ступенем орієнтації у правилах, нормах, ідеалах і цінностях суспільства та мірою керівництва ними у вчинках та діях, а також рівнем набутих на їх основі індивідуальних якостей;
- розвиненою здатністю творчо засвоювати наявний досвід в управлінській діяльності та відтворювати кращі зразки професійної свідомості та поведінки.

Процес удосконалення управлінської культури керівника закладу освіти, можливо організувати на різних рівнях, а саме:

- перший рівень - соціетарний, який передбачає розвиток управлінської культури у контексті загальних тенденцій функціонування культури на світовому та вітчизняному рівнях. Критеріями сформованості управлінської

культури на даному етапі виступають загальнокультурні риси, характерні для кожного соціально-активного суб'єкта: розвиток світогляду, почуття національної самовизначеності, патріотизм, гуманність, чуйність та ін.;

- другий рівень - інституційний, на якому формуються цілі та вирішуються конкретні завдання з підготовки фахівців задля реалізації управлінських функцій у різних профілях, тобто, мова в даному випадку йдеться про систему вузівської та післявузівської освіти;

- третій рівень - професійний, що розвиває управлінську культуру в умовах окремих соціальних груп (професійних колективів, установ). На цьому рівні у керівника формуються такі якості, як колективізм, відповідальність, зацікавленість, відбувається практична реалізація управлінських функцій з організації, планування, координації, делегування повноважень, оцінки ситуації, прийняття управлінських рішень та ін. В рамках взаємодії професіоналів та керівників-початківців з урахуванням індивідуально-психологічних та особистісних особливостей. Прикладами такої взаємодії виступають наставництво, спілкування та навчання у процесі професійної діяльності;

- четвертий рівень - інтраперсональний, рівень самовиховання та самонавчання, який проявляється як вплив людини на саму себе в різних життєвих та професійних обставинах. На цьому рівні особливу значущість приймають реалізовані задатки та здібності особистості, її мотиви, інтереси та вольові освіти.

Ієрархічні щаблі сходження керівника до дедалі вищих результатів (рівнів) розвитку управлінської культури з позиції становлення управлінця як професіонала складаються з наступних етапів та рівнів розвитку управлінської культури:

- життєвий (критичний рівень);
- самоактуалізація (допустимий рівень);
- управлінська компетентність (достатній рівень);
- управлінська майстерність (оптимальний рівень);

- управлінський професіоналізм (високий рівень);
- управлінський менталітет (квінтесенція культури).

При цьому слід звернути увагу на те, що саме менталітет є метарівнем розвитку управлінської культури, її квінтесенцією, оскільки визначає зміст усіх ланок цього ланцюжка.

До основних умов, що забезпечують ефективність розвитку управлінської культури керівників закладів освіти, можна віднести:

- наявність розроблених засобів діагностики управлінської культури керівників закладів освіти;
- наявність підготовлених кадрів, здатних надати методичну допомогу керівнику закладу освіти при розвитку основних компонентів управлінської культури;
- наявність розроблених програм та стратегій розвитку управлінської культури керівників закладів освіти, тобто, реалізація психолого-педагогічного та методичного супроводу процесу розвитку управлінської культури;
- створення умов підвищення активності діяльності керівників у процесі навчання та самонавчання;
- узгоджена діяльність всіх структур у системі освіти, що передбачає створення ясної, чітко вираженої, прозорої системи підвищення кваліфікації та перепідготовки управлінських кадрів.

Чинники, що впливають розвиток управлінської культури керівників, різноманітні, мають різні джерела, сила їх впливу різна і найчастіше важко піддається кількісній оцінці. Умовно їх можна поділити на три групи:

- 1) фактори, які є зовнішніми по відношенню до керівника закладу освіти (економічні, політичні, соціальні);
- 2) фактори, що виникають на рівні закладу освіти (соціально-психологічний клімат у колективі, задоволеність діяльністю керівника з боку всіх суб'єктів освітнього процесу);

3) особистісні чинники (досвід роботи, особиста зацікавленість та готовність до особистісно-професійного розвитку, рівень власної активності людини, її ціннісні орієнтації та ін.).

При цьому визначальним фактором, рушійною силою розвитку управлінської культури керівника закладу освіти виступає процес вирішення протиріччя між сформованими властивостями, якостями особистості та об'єктивними вимогами професійної діяльності, внутрішньоособистісними протиріччями; власна активність особистості.

Оскільки йдеться про розвиток, вдосконалення не лише шляхом власне психологічної технології, а й діяльності, то засобом розвитку та вдосконалення стає «алгоритм». Його взаємопов'язані нормативний та креативний компоненти забезпечують оптимальну та послідовну реалізацію стратегії та практики розвитку управлінської культури керівників закладів освіти та включають наступні етапи:

- 1) створення моделі розвитку управлінської культури керівників закладу освіти;
- 2) комплексна психолого-педагогічна діагностика вихідного рівня управлінської культури керівників та пов'язаних з нею особистісно-професійних змінних;
- 3) створення адекватного освітнього поля (системи умов та факторів) розвитку управлінської культури керівників сфери освіти;
- 4) відбір та реалізація комплексу технологій ефективного розвитку управлінської культури керівників закладів освіти;
- 5) моніторинг динаміки розвитку всіх структурних компонентів управлінської культури керівників та особистісно-професійних змінних з урахуванням психолого-педагогічних критеріїв та показників;
- 6) ефективний розвиток управлінської культури керівників закладів освіти.

В узагальненому вигляді алгоритм діяльності щодо розвитку управлінської культури може бути представлений як сукупність послідовних

етапів: діагностичного, проблемно-цільового, змістовно-діяльнісного, рефлексійно-оціночного.

Спочатку в алгоритмі розвитку управлінської культури керівника закладу освіти слід виділяти формування окремих показників управлінської культури. На заключному етапі утворюється інтегративне властивість, що у своє чергу як істотно підвищує ефективність професійної діяльності, а й дає імпульс прогресивному розвитку управлінської культури керівників закладу освіти.

Отже, процес удосконалення управлінської культури необхідно здійснювати за наступним алгоритмом:

- усвідомлення, осмислення та аналіз управлінської культури;
- визначення мети та завдань процесу розвитку управлінської культури керівника закладу освіти;
- прийняття рішення про психолого-педагогічну, методичну підтримку та її планування;
- створення комплексу умов ефективного розвитку управлінської культури керівника закладу освіти;
- реалізація процесу підтримки;
- рефлексія результатів професійної діяльності керівником закладу освіти та їх коригування.

Викладені вище вимоги дозволяють нам виділити зміст технології удосконалення управлінської культури керівників закладів освіти, яка включає: індивідуальне психолого-педагогічне тестування для адекватної розробки та постановки мети та завдання використовуваної технології, з урахуванням особистісних особливостей та очікуваних результатів; програмно-цільову спрямованість, що досягається вивченням потреби управлінської практики, ефективності освоєння включених у тренінг технологій; орієнтацію на поетапне освоєння навичок у режимі: освоєння - відпрацювання у змодельованій ситуації (вправі) - рефлексія - коригування - включення у діяльність - володіння.

Оскільки технологія удосконалення управлінської культури керівників закладів освіти відбувається, здебільшого, у системі підвищення кваліфікації та післявузівської освіти, а також враховуючи тезу про те, що управлінська культура розвивається у діяльності, методи навчання мають відповідати специфіці професійної діяльності. Переважну роль у цьому випадку необхідно відводити інтерактивним методам навчання, що значною мірою вплине на розвиток компонентів управлінської культури. Так, розвитку організаційно-управлінського компонента сприяють методика колективної творчої справи, проектна методика, імітаційні та рольові ігри, метод аналізу конкретних ситуацій. Такі форми організації освітньої діяльності як реклама та презентація найбільш ефективно розвивають особистісно-творчий компонент культури, а найбільший вплив на розвиток комунікативного компонента надають імітаційні та ділові ігри.

Разом з тим, аналіз теорії та практики удосконалення управлінської культури дозволяє нам виділити низку труднощів у процесі розвитку управлінської культури керівників закладів освіти:

- превалювання командно-адміністративних методів управління на всіх рівнях функціонування державних інститутів та, як наслідок, реалізація традиційної моделі поведінки у більшості керівників закладів освіти призводить до відсутності бажання змінювати чітко сформовані уявлення про професійну діяльність;

- низький рівень орієнтованості системи підготовки педагогічних кадрів (майбутніх управлінців) до формування та подальшого розвитку управлінської культури спеціалістів;

- недостатня методична розробленість проблем оцінки, розвитку управлінської культури керівника закладу освіти, рівня її сформованості;

- не вироблено свого, вітчизняного, механізму розвитку управлінської культури керівника закладу освіти з урахуванням національної та професійної специфіки;

- відсутність комплексу заходів адміністративного, юридичного, наукового характеру щодо оптимізації процесів розвитку управлінської культури у професійній та управлінській діяльності;
- особистісна неготовність низки керівників до розвитку та саморозвитку.

Вирішення даних протиріч, на нашу думку, необхідно шляхом створення ефективної моделі розвитку управлінської культури керівників закладів освіти, що включає комплекс заходів адміністративного, наукового та методичного характеру. У цілому, можна стверджувати, що управлінська культура керівника є інтегративною особистісною якістю, цілісність розвитку якої забезпечується системою технологій, що реалізуються кожному етапі безперервної професійної підготовки.

3.2. Інформаційна компетентність в процесі удосконалення управлінської культури

Найбільш повно зміст кваліфікаційних вимог, що пред'являються керівнику закладу освіти, в тому числі і щодо інформаційно-комунікаційної компетентності, має бути відображено у відповідному професійному стандарті. Над створенням професійних стандартів та вимог до інформаційної компетентності керівників навчальних закладів працюють багато міжнародних організацій, таких як: Європейський Союз, Рада Європи, ЮНЕСКО, міжнародні освітні асоціації ESHA (European School Heads Association), NASSP (National Association of Secondary School, USA), створена та ефективно працює Європейська кваліфікаційна мережа для ефективного шкільного лідерства (European Qualification Network for Effective School Leadership), до якої увійшли 29 країн Європейського Союзу.

У США Національний освітній технологічний стандарт (NETS•A) встановив вимоги до діяльності керівних працівників освіти (National

Educational Technology Standards and Performance Indicators for Administrators).

Останніми роками в нашій країні також ведеться процес розробки та введення професійних стандартів, що регламентують вимоги до кваліфікації, необхідної працівнику для здійснення певного виду професійної діяльності. Однак, через специфіку професійної діяльності керівників закладів освіти існуючий моніторинговий інструментарій потребує модернізації. Компетентність - це динамічна стійка особистісна структура, що дозволяє з максимальною ефективністю реалізовувати компетенції, що відносяться до даного виду діяльності.

Інформаційна компетентність, відповідно, є здатністю і готовністю ефективно використовувати інформаційно-комунікаційні технології в рамках своєї професійної діяльності. Під інформаційною компетентністю керівника закладу освіти ми розуміємо його усвідомлене, цілеспрямоване та ефективне використання знань, умінь і трудових дій в галузі інформатики в рамках своєї професійної діяльності - управлінні закладом освіти.

Професійна діяльність керівника закладу освіти забезпечується за допомогою реалізації чотирьох узагальнених трудових функцій:

- керівництво освітньою діяльністю закладу освіти;
- керівництво розвитком закладу освіти;
- управління ресурсами закладу освіти;
- надання закладу освіти у відносинах з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, громадськими та іншими організаціями.

У кожній узагальненій трудовій функції керівника закладу освіти присутні ідентичні необхідні вміння (застосовувати інформаційно-комунікаційні технології) та необхідні знання (сучасні інформаційно-комунікаційні технології, що застосовуються в управлінні закладом освіти). Основу даних умінь і знань утворює загальнокористувачка інформаційна

компетентність, яка є базисом інформаційної компетентності керівника закладу освіти.

Під загальнокористувальницькою інформаційною компетентністю, необхідно розуміти:

- використання прийомів і дотримання правил роботи і техніки безпеки з засобами інформаційних технологій, усунення несправностей, забезпечення витрат матеріалів, що витрачаються;
- дотримання етичних та правових норм використання інформаційних технологій;
- аудіо-відеотекстова комунікація;
- навички пошуку в Інтернеті та базах даних;
- систематичне використання наявних навичок у повсякденному та професійному контексті.

Даний рівень інформаційних компетентностей, по суті, передбачає наявність мінімальних знань і навичок використання інформаційних технологій, необхідних фахівцю незалежно від сфери його професійної діяльності. Однак, оскільки йдеться саме про освітній простір, слід також наголосити на необхідності для керівника закладу освіти володіти і загальнопедагогічною інформаційною компетентністю.

Загальнопедагогічний компонент повинен включати:

- педагогічну діяльність в інформаційному середовищі;
- організацію освітнього процесу;
- підготовку та проведення виступів, обговорень, групової діяльності, консультацій з комп'ютерною підтримкою та в телекомунікаційному середовищі;
- використання інструментів проектування діяльності;
- візуальну комунікацію - використання засобів наочних об'єктів у процесі комунікації, в тому числі концептуальних, організаційних та ін діаграм, відеомонтажу;

- передбачення, проектування та відносно оцінювання індивідуального прогресу працівників та студентів;
- оцінювання якості цифрових освітніх ресурсів (джерел, інструментів) по відношенню до заданих освітніх завдань їх використання;
- облік громадського інформаційного простору;
- підтримку формування та використання загальнокористувацького компонента у роботі працівників та студентів.

У зв'язку з тим, що загальнокористувацька та загальнопедагогічна інформаційна компетентність є необхідною умовою реалізації трудових функцій як керівниками закладів освіти, так і педагогічними працівниками, то для оцінки даних двох рівнів інформаційної компетентності можна використовувати єдиний моніторинговий інструментарій (наприклад, Тестування) або його інваріантну частину.

Володіння керівником закладу освіти загальнокористувацької та загальнопедагогічної компетентностями також забезпечує більш ефективну реалізацію необхідних навичок ефективної комунікації. У ряді узагальнених трудових функцій керівника закладу освіти містяться необхідні знання та вміння організації усної та письмової комунікації з суб'єктами зовнішнього оточення (соціальними партнерами, органами державної влади, іншими освітніми організаціями), ведення переговорів.

Незважаючи на те, що для забезпечення даних специфічних аспектів комунікації достатньо володіти на достатньому рівні загальнокористувальною та загальнопедагогічною інформаційними компетентностями, в ході моніторингу можна включити спеціальні бізнес-кейси, спрямовані на оцінку готовності та вміння використовувати інформаційно-комунікаційні технології в ході взаємодії з учасниками освітніх відносин, соціальними партнерами та органами державної влади.

Оскільки, професійна діяльність керівника має насамперед управлінську специфіку, нам необхідно виділити також третій рівень інформаційної компетентності - управлінський. Для визначення компетенцій,

що входять в управлінську інформаційну компетентність в освіті, необхідно знову звернутися до професійного стандарту керівника (табл. 3.1).

Таблиця 3.1

Необхідні знання, уміння та трудові дії керівника закладу освіти, що входять до управлінської інформаційної компетентності

Вид	Характеристика
1	2
Керівництво закладом освіти	
Необхідні знання	Сучасні підходи, методи, технології та інструменти моніторингу та оцінки освітніх досягнень працівників та студентів, діяльності закладу освіти, включаючи незалежну оцінку якості освітньої діяльності та підготовки студентів
Управління ресурсами закладу освіти	
Трудові дії	Забезпечення формування внутрішнього інформаційного простору, ефективних каналів комунікації та системи обміну знаннями в закладі освіти з метою досягнення освітніх результатів
	Моніторинг, аналіз, оцінка та контроль ефективності та результативності використання ресурсів закладу освіти, організація підготовки звітів для зацікавлених сторін щодо ефективності та результативності управління ресурсами закладу освіти, коригування реалізації процесу управління ресурсами закладу освіти
Необхідні знання	Принципи та способи побудови інформаційного простору в закладі освіти, технології організації каналів комунікації в закладі освіти та способів захисту інформації
	Основи діловодства
	Методи моніторингу та аналізу потреби в необхідних ресурсах, правила формування та своєчасного подання повної та достовірної інформації про діяльність закладу освіти, його майнове становище, доходи та витрати
	Методи моніторингу стану та ефективності використання ресурсів закладу освіти, правила проведення перевірок та документальних ревізій
Представлення закладу освіти у відносинах з органами державної влади, органами місцевого самоврядування, громадськими та іншими організаціями	
Необхідні знання	Забезпечення відкритості та доступності для всіх учасників освітніх відносин інформації про структуру та зміст діяльності, критерії та показники результативності органів управління закладу освіти, націлених на забезпечення ефективності освітнього процесу та зростання освітніх результатів

Аналіз зазначених необхідних знань, умінь і трудових дій дозволив нам виділити основні для управлінського рівня інформаційні компетентності компетенції:

- побудова інформаційного простору в закладі освіти, організація каналів комунікації та способів захисту інформації;
- забезпечення відкритості та доступності для всіх учасників освітніх нормативно-правової сфери управління закладом освіти;
- аналіз, формування та подання інформації про діяльність закладу освіти, його майнове становище, доходи і витрати;
- створення та оновлення баз даних всіх учасників освітніх відносин в закладі освіти;
- створення та забезпечення системи моніторингу якості навчального процесу, освітніх досягнень студентів, діяльності закладу освіти;
- володіння навичками роботи з електронними джерелами нормативно-правового забезпечення та систематизація нормативно-правової бази управління закладом освіти;
- проектування, складання та обробка документації за допомогою відповідного програмного забезпечення.

Таким чином, як можна побачити, даний рівень інформаційної компетентності характеризується іншим змістовним рівнем і принципово іншим рівнем складності в порівнянні з раніше розглянутими. Для оцінки управлінської інформаційної компетентності в освіті, на нашу думку, рекомендується використовувати професійні завдання та кейси.

Виходячи з вищевикладеного, моніторинговий інструментарій в системі додаткової професійної освіти, призначений для оцінки інформаційної компетентності керівників закладів освіти, на нашу думку, повинен мати наступну структуру:

1. Загальнокористувацька інформаційна компетентність (тестові завдання);
2. Загальнопедагогічна інформаційна компетентність (тестові завдання, кейс);
3. Управлінська інформаційна компетентність (кейс, професійні завдання).

Оскільки дана структура моніторингового інструментарію дослідження інформаційної компетентності слухачів - керівників закладів освіти заснована на компетентнісному підході, то розроблений на її базі моніторинг дозволить оцінити не тільки кількість засвоєної інформації, а насамперед здатність керівника успішно справлятися з професійними проблемними ситуаціями.

Він дозволить оцінити знання (когнітивна складова), вміння (функціональна складова) та відношення (суб'єктна позиція або особисте ставлення) як одноразово, так і в динаміці. На основі результатів моніторингу можна буде зробити висновок про рівень інформаційної компетентності керівника закладу освіти з метою виявлення основних труднощів і створення програм підвищення кваліфікації в області інформаційних технологій, актуальних для керівників закладів освіти.

Надалі виявлений в ході моніторингу рівень інформаційної компетентності також дозволить свідчити про посадову відповідність або невідповідність респондента. Інформаційна компетентність керівника закладу освіти повинна відповідати вимогам, що висуваються до неї сучасними умовами освітнього простору.

Якщо інформаційна компетентність керівника закладу освіти не досягає рівня загальнокористувацької інформаційної компетентності, то це свідчить про повну посадову невідповідність. У разі відповідності інформаційної компетентності респондента вимогам загальнокористувацького та загальнопедагогічного рівнів, можна говорити про його неповну посадову відповідність.

Якщо зміст інформаційної компетентності слухача - керівника закладу освіти охоплює весь перелік трудових дій, необхідних умінь і необхідних знань, що відносяться до всіх трьох рівнів інформаційної компетентності, то даний керівник повністю компетентний у сфері інформаційних технологій і відповідає посаді.

Сформульована нами структура моніторингового інструментарію також може стати основою і для розробки інструментарію оцінки інформаційних компетентності педагогічних працівників. Для цього, замість рівня управлінської інформаційної компетентності в освіті буде необхідно сформулювати і розробити варіативну частину для оцінки рівня предметно-педагогічної інформаційної компетентності.



Висновки до розділу 3

В останні роки у зв'язку зі швидким розвитком ринкових і демократичних відносин у нашій країні, зазнала структурної зміни система освіти, яка поставила в практичну площину проблему формування управлінської культури у професіоналів-управлінців. Провідна роль формуванні управлінської культури керівника закладу освіти має належати вихованню як цілеспрямованому впливу особистість, а зв'язок між вихованням і культурою виступати як зв'язок між процесом та її результатом (культурою особистості).

Необхідність удосконалення управлінської культури керівника закладу освіти зобов'язує його виходити нові і вищі рівні професіоналізму. Успішний розвиток управлінської культури передбачає, що відбувається ефективно особистісно-професійне становлення керівника закладу освіти; він досягає самореалізації у професійній діяльності, опановує професійну майстерність.

Шляхи удосконалення управлінської культури необхідно розглядати як процес, структура якого є взаємозв'язком основних елементів: цілей і змісту, методів і засобів, а також досягнутих результатів. Цілі розвитку управлінської культури керівника закладу освіти - це очікувані зміни у свідомості та поведінці керівників, здійснені в ході діяльності під впливом спеціально підготовлених заходів та заходів інтелектуального, організаційного, адміністративного та виховного плану.

Володіння керівником закладу освіти загальнокористувацької та загальнопедагогічної компетентностями також забезпечує більш ефективну реалізацію необхідних навичок ефективної комунікації. У ряді узагальнених трудових функцій керівника закладу освіти містяться необхідні знання та вміння організації усної та письмової комунікації з суб'єктами зовнішнього оточення (соціальними партнерами, органами державної влади, іншими освітніми організаціями), ведення переговорів.

ВИСНОВКИ

В ході дипломного дослідження нами було запропоновано періодизацію становлення і розвитку управлінської культури, із застосуванням проблемно-хронологічного принципу побудови. Наведена періодизація може виступати як інструмент для подальшого виявлення загальних закономірностей щодо управлінської культури керівників закладів освіти, бути відправною точкою досліджень критичних етапів становлення і розвитку даного педагогічного явища.

Основним завданням сучасної освіти є формування управлінської культури. Сьогодення потребує компетентних спеціалістів, які спроможні застосовувати отримані знання, швидко адаптуватися до нагальних потреб сфери освіти та педагогіки, активно здійснювати свою діяльність та швидко приймати відповідні рішення, володіти особистісними та креативними якостями, які складають рівень професійної та ініціативної готовності виконувати свої обов'язки. Таким чином, актуалізується питання наукового обґрунтування формування управлінської культури на теоретичному та практичному рівнях.

Здійснено уточнення визначення «управлінська культура» як інтегровану систему апарату управління, культуру процесу виконання діяльності, умов праці, ведення документації. Дане визначення характеризує загальну культуру особистості, яка напряду впливає на результативність діяльності установи, оскільки забезпечує злагодженість і чіткість виконання обов'язків всіх працівників, а також підвищує рівень трудової дисципліни. Адже, в сучасних умовах управлінську культуру необхідно розглядати як комплексну узагальнюючу характеристику управлінської діяльності, яка складається з різних якісних рис особистості керівника та характерних особливості його роботи.

В практиці управління структура, поняття та сутнісні характеристики управлінської культури застосовуються у різноманітних наукових галузях.

Що стосується педагогічної науки, то здійснені напрацювання за наступними напрямками:

- юридичного (правові та організаційні аспекти інформаційної культури у виконанні управлінській діяльності);
- соціологічного (формування управлінської культури керівника в умовах модернізації галузі);
- економічного (оцінювання професійної культури управлінського персоналу установи);
- мистецтвознавчого (виконання управлінської діяльності у мистецтві, як основний фактор гармонізації глобалізаційних процесів культури).

Тип управлінської діяльності має свої особливості, що зумовлюють специфічний зміст управлінської культури керівників. До цих особливостей ми можемо віднести:

- нерівномірність історичного розвитку, його стрибкоподібний ритм, незбалансованість у сферах соціокультурного життя, що у різні періоди суспільства формувало такі форми, які не знаходили свого закріплення в послідовних періодах;
- склався своєрідний симбіоз норм та правил ділового спілкування в управлінській діяльності минулого, радянського періоду та запозичених із Заходу, що не дозволяє результативно вирішувати управлінські завдання;
- професійний рівень, що розвиває управлінську культуру в умовах окремих соціальних груп, на якому у керівника формуються такі професійні якості, як відповідальність, зацікавленість, спроможність у практичній реалізації професійних функцій - планування, координації, прийняття рішень та ін.
- міжособистісний рівень, який визначає специфіку формування та розвитку управлінської культури як практики взаємодії професіоналів та початківців з урахуванням особистісних особливостей, якому характерні наставництво, спілкування та навчання в процесі професійної діяльності, виконання конкретних індивідуальних занять тощо.

Ми можемо виокремити і такий рівень як самовиховання та самонавчання, які проявляються як вплив людини на саму себе в різних життєвих та професійних обставинах. Тут особливе значення набувають реалізовані задатки та здібності особистості, її мотиви, інтереси, воля, наполегливість. В результаті особистість може сформувати такі якості керівника, як твердість характеру та принциповість.

Таким чином, управління, як провідна технологія діяльності в закладах освіти, відіграє особливу, систематизуючу роль у діяльності фахівця, на якому рівні він не функціонував. Тому, досягнення ним високого рівня управлінської культури - це не тільки базис для подальшого професійного вдосконалення фахівця, але обов'язкова умова продуктивного розвитку закладу освіти.

Важливою умовою розвитку методичної та спеціальної управлінської компетенції керівників закладів освіти є підвищення кваліфікації.

Підвищення кваліфікації керівників закладів освіти спрямовано на усвідомлення ними власних особистісних та професійних потреб; виважену оцінку своїх можливостей та проблем; на затвердження в необхідності пошуку механізмів їх вирішення через вибудовування своєї траєкторії особистісного і професійного зростання протягом всього життя.

Отже, управлінські компетенції є інтегральною властивістю особистості, заснований на професійних управлінських цінностях, що відображає її готовність та здатність застосовувати систему управлінських знань та умінь у процесі професійної управлінської діяльності.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Александрова Н. Взаємозв'язок управлінської компетентності та управлінської культури викладача. *Проблеми підготовки сучасного вчителя*. 2017. № 5(1). С. 138-143.
2. Анацкая А. Г. Проектная деятельность при обучении информатики будущих бакалавров-менеджеров. *Инновационное образование и экономика*. 2016. № 12 (23). С. 30-33.
3. Антонова О. Є. Педагогічні технології та їх класифікація як наукова проблема. Сучасні технології в освіті. Ч. 1. Сучасні технології навчання : наук.-допом. бібліогр. покажч. Вип. 2 / НАПН України, ДНПБ України ім. В. О. Сухомлинського ; [упоряд.: Філімонова Т. В., Тарнавська С. В., Орищенко І. О. та ін. ; наук. консультант Антонова О. Є. ; наук. ред. Березівська Л. Д.]. Київ, 2015. С. 8-15.
4. Батечко Н. Г. Підготовка викладачів вищої школи в умовах магістратури: теоретико-методологічні засади. Київ: Едельвейс, 2014. 708 с.
5. Бернацька Т. М. Теоретичні основи формування та розвитку управлінської культури керівника навчального закладу. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету*. Серія: Педагогічні науки. 2014. Вип. 122. С. 11-14.
6. Беспалько В. П. Слагаемые педагогической технологии. Харків: Педагогика, 2016. 192 с.
7. Бех І. Д. Особистісно зорієнтоване виховання: науково-методичної посібник. Київ: ІЗМН, 2016. 204 с.
8. Бурий С. Формування управлінської культури майбутнього офіцера в процесі практичної підготовки як педагогічна проблема. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського*. Серія: Педагогічні науки. 2016. № 1. С. 21-25.
9. Васьков М. А. Теоретико-методологические подходы к анализу управленческой культуры. Харків, 2011. 228 с.

10.Вишнеvsька О. О. Формування умінь ділової культури студентів у бізнес-коледжі. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2011. Вип. VII. С. 32-39.

11.Войтович Р. В., Пірен М. І., Надольний І. Ф. Керівник в органах державної влади та місцевого самоврядування: посібник. Київ: Центр сприяння інституц. розв. держ. служби, 2016. 166 с.

12.Волкова Н. П. Інтерактивні технології навчання у вищій школі: навчально-методичний посібник. Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2018. 360 с.

13.Волкова Н. П., Тарнопольський О. Б. Моделювання професійної діяльності у викладанні навчальних дисциплін у вишах: монографія. Дніпропетровськ: Дніпропетровський університет імені Альфреда Нобеля, 2013. 228 с.

14.Галус О. Формування управлінської культури майбутніх інженерів залізничного транспорту. *Педагогічний дискурс*. 2017. Вип. 23. С. 40-43.

15.Герасимова І. Г., Марценюк Н. А. Професійна мобільність як необхідна вимога до професійної підготовки сучасного менеджера. *Наукові записки Вінницького державного педагогічного університету імені Михайла Коцюбинського. Серія: Педагогіка і психологія*. 2014. Вип. 42(1). С. 139-143.

16.Головко С. О. Особливості управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту: аналіз реальної практики. *Інновації в освіті: здобутки та перспективи*: матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції (м. Умань, 11 жовтня 2018 року). Умань: ВПЦ «Візаві», 2018. С. 16-20.

17.Головко С. О. Аналіз ефективності впровадження технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки. *Інноваційна педагогіка*. 2018. № 7. Том 2. С. 31-35.

18.Головко С. О. Діагностика рівня управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки. *Гуманізація навчально-виховного процесу: зб. наук. пр. / [За заг. ред. проф.*

В. І. Сипченка]. 2018. № 1 (87). С. 171-183.

19.Головко С. О. Критерії управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту. *Перспективи розвитку сучасної науки*: матеріали III Міжнародній науково-практичній конференції (м. Київ, 6 - 7 липня 2018 року). Київ: МЦНД, 2018. С. 31-33.

20.Головко С. О. Результати експерименту щодо формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту. *Перспективи розвитку управлінських систем у соціальній та економічній сферах України: теорія і практика*: матеріали II Всеукраїнської науково-практичної інтернет-конференції молодих учених і студентів (м. Київ, 27 листопада 2018 року). Київ: КУБГ, 2018. URL: <https://2ndvnpickmus.blogspot.com/search?q=головко> (дата звернення: 25.09.2021).

21.Головко С. О. Розробка когнітивного компоненту управлінської культури менеджера. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія»*. 2018. № 1. С. 253-259.

22.Головко С. О. Сучасні тренди фахової підготовки майбутніх магістрів з менеджменту. *Вісник Луганського національного університету імені Тараса Шевченка*. 2017. № 8. С. 111-118.

23.Головко С. О. Технологічний підхід у вирішенні проблеми формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту. *Wykształcenie i nauka bez granic – 2017*: матеріали XIII Міжнародної науково-практичної конференції (м. Пшемисль, Польща, 7 - 15 грудня 2017 року). Серія «Педагогічні науки». Пшемисль, 2017. С. 39-43.

24.Головко С. О. Технологічний підхід у формуванні управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки. *Вісник університету імені Альфреда Нобеля. Серія «Педагогіка і психологія»*. 2018. № 2. С. 317-323.

25.Головко С. О. Технологія формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту в процесі фахової підготовки. *East European Scientific Journal*. 2018. № 8. С. 10-15.

26.Головко С. О. Управлінська культура менеджера як педагогічний феномен. *Dny vědy – 2018*: матеріали XIV Міжнародної науково-практичної конференції (м. Прага, Чехія, 22 - 30 березня 2018 року). Серія «Педагогічні науки». Прага, 2018. С. 27-32.

27.Головко С. О. Управлінська культура менеджера як сучасний міждисциплінарний феномен. *Конкурентоспроможність вищої освіти України в умовах інформаційного суспільства*: збірник тез I Міжнародної науково-практичної конференції (м. Чернігів, 9 листопада 2018 року). Чернігів: Чернігів. нац. технол. ун-т, 2018. С. 362-364.

28.Головко С. О. Управлінська культура та управлінська компетентність: спільне та відмінне. *Наукова діяльність як шлях формування професійних компетентностей майбутнього фахівця*: матеріали Міжнародної науково-практичної конференції (м. Суми, 6 - 7 грудня 2018 року). Суми: ФОП Цьома С.П., 2018. Ч. 2. С. 18-19.

29.Головко С. О. Упровадження технології формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в практику університетської освіти. *Роль і місце психології і педагогіки у формуванні сучасної особистості*: збірник тез міжнародної науково-практичної конференції (м. Харків, 11 - 12 січня 2019 р.). Харків: Східноукраїнська організація «Центр педагогічних досліджень», 2019. С. 69-71.

30.Головко С. О. Форми, методи та засоби формування управлінської культури майбутніх магістрів із менеджменту. *Проблеми та інновації в природничо-математичній, технологічній і професійній освіті*: збірник матеріалів VII Міжнародної науково-практичної онлайн-інтернет конференції (м. Кропивницький, 01 - 15 листопада 2018 р.). Кропивницький: РВВ ЦДПУ ім. В. Винниченка, 2018. С. 8-10.

31.Головко С. О. Формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту як психолого-педагогічна проблема. *Гуманізація навчально-виховного процесу: зб. наук. пр. / [За заг. ред. проф. В. І. Сипченка]*. 2018. № 4(90). С. 16-35.

- 32.Горетько Т. Тенденції професійної підготовки ІТ-менеджерів у світовому освітньому просторі. *Порівняльна професійна педагогіка*. 2018. № 8. С. 189-194.
- 33.Гошко А. О. Сучасна управлінська культура в системі місцевого самоврядування. Київ: Видавництво НАДУ, 2016. 312 с.
- 34.Гречаник О. Є. Особливості організації управління навчальними закладами різних типів і форм власності (методичні рекомендації для студентів зі спеціальності 073 «Менеджмент»). Харків, 2016. 80 с.
- 35.Гриньова В. М. Про співвідношення понять «професіоналізм», «професійна культура», «професійна компетентність», «професійна підготовка». *Педагогіка та психологія*. 2014. Вип. 45. С. 74-84.
- 36.Грушева А. А. Формування управлінської компетентності майбутніх економістів у процесі професійної підготовки: теорія і практика. Ірпінь: Видавництво Національного університету ДПС України, 2015. 202 с.
- 37.Губа А. В. Культура управління освітнім процесом: монографія. Харків: Майдан, 2010. 155 с.
- 38.Гузеев В. В., Новожилова Н. В., Рафаева А. В., Скоробогатова Г. Г. Консультации: метод проектов. *Педагогические технологии*. 2010. № 7. С. 105-114.
- 39.Деркач А. А., Маркова А. К. Профессиограмма государственного служащего: учеб. пособие. Харків: 2011. 93 с.
- 40.Дзяна Г. О., Олійник С. Р. Розмежування повноважень органів публічної влади в контексті становлення демократичних якостей управлінської культури. *Ефективність державного управління*. 2013. Вип. 37. С. 347-353.
- 41.Діденко М. С. Умови розвитку професійно значущих якостей менеджера організації в процесі професійної підготовки. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Психологічні науки*. 2017. № 2. С. 54-58.
- 42.Докучаєва В. В. Проектування інноваційних педагогічних систем у

сучасному освітньому просторі. Луганськ: Альма-матер, 2009. 304 с.

43.Дубасенюк О.А. Технологія вивчення педагогіки у вищому навчальному закладі. *Освітні технології у процесі викладання навчальних дисциплін*. 2011. С. 44-52.

44.Дубінський С. Професійна компетентність як важлива складова управлінської культури. *Збірник наукових праць Черкаського державного технологічного університету. Серія: Економічні науки*. 2015. Вип. 39(2). С. 201-204.

45.Ельбрехт О. Модернізація змісту підготовки менеджерів: глобальні тенденції та національна специфіка. *Молодь і ринок: щоміс. наук.-пед. журн. Дрогобиц. держ. пед. ун-т ім. Івана Франка*. 2011. Вип. 2. С. 5-8.

46.Енциклопедія освіти / головний ред. В. Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер, 2011. 1040 с.

47.Сльникова Г. В. Управлінська компетентність: методичні матеріали. Київ: Ред. загальнопед. газет, 2011. 128 с.

48.Сльникова Г. В. Управлінська культура керівника загальноосвітнього навчального закладу. URL: www.ippo.edu.te.ua/files/na_dopomogu_vchitelju/05_uprav (дата звернення: 05.10.2021).

49.Єремєєва В. М. Гуманістично-орієнтований підхід у процесі навчання майбутніх учителів як чинник їх професійного зростання. *Андрагогічний вісник*. 2014. Випуск 5. С. 145-151.

50.Жигірь В. І. Теоретичні основи змісту професійної підготовки менеджера освіти у ВНЗ. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Сер: Педагогічні науки*. 2014. Вип. 1. С. 140-148.

51.Жихаревич М. Е. Современный менеджмент и государственное управление. *Педагогіка та психологія*. 2011. № 5. С. 123-124.

52.Завацька Н. Є., Мітічкіна О. О. Управлінський процес та формування організаційної культури у вищій школі: соціально-

психологічний аспект: монографія. Луганськ: Ноулідж, 2013. 191 с.

53. Закон України «Про освіту». URL: <http://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19?find=1&text=%B3%ED%F4%EE%F0%EC%E0%EB%FC%ED%E0#w11> (дата звернення: 24.10.2021).

54. Зязюн І. А. Технологізація освіти як історична неперервність. *Неперервна педагогічна освіта: теорія і практика*. 2011. Вип. 1. С. 73-85.

55. Зязюн І. А. Освітні парадигми та педагогічні технології у вимірах філософії освіти. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Педагогічні науки*. 2011. Вип. 1 (33). С. 22-27.

56. Игнатьева А. В., Максимцов М. М. Исследование систем управления: учеб. пособие для вузов. Харків, 2012. 167 с.

57. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: моногр. Київ: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2010. 390 с.

58. Карамушка Л. Психологія управління: навчальний посібник. Київ: Міленіум, 2011. 344 с.

59. Касьянова О. Проектна діяльність як засіб розвитку управлінської культури викладача ВНЗ у системі післядипломного навчання. *Витоки педагогічної майстерності. Серія: Педагогічні науки*. 2015. Вип. 15. С. 113–117.

60. Качалов Д. В. Модель формирования управленческой культуры будущих менеджеров. *Дискуссия*. 2015. № 9 (61). С. 135-140.

61. Класифікатор професій ДК 003:2015. URL: <http://www.dk003.com> (дата звернення: 05.10.2021).

62. Ключові компетентності для навчання впродовж життя 2018 – Цифрова компетентність. URL: <http://dystosvita.blogspot.com> (дата звернення: 02.10.2021).

63. Кокур О. М., Пішко І. О., Лозінська Н. С., Копаниця О. В., Герасименко М. В., Ткаченко В. В.. Збірник методик діагностики лідерських якостей курсантського, сержантського та офіцерського складу: методичний

посібник. Київ: НДЦ ГП ЗСУ, 2012. 433 с.

64. Колбіна Т. В. Формування міжкультурної комунікації майбутніх економістів: теоретико-методологічний аспект: монографія. Харків: ІНЖЕК, 2011. 392 с.

65. Колпаков В. М. Методы управления: учеб. пособие. Київ: МАУП, 2011. 368 с.

66. Колпаков В. М. Теория и практика принятия управленческих решений: учеб. пособие. Київ: МАУП, 2011. 504 с.

67. Кондрашова О. В. Стандартизація професійної підготовки менеджерів. *Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія: Педагогіка, психологія, філософія.* 2014. Вип. 1. С. 162–166.

68. Конференції Міністрів освіти Європейського простору вищої освіти (травень 2021 р.). URL: [http://erasmusplus.org.ua/novyny/1912-pereklad-dokumentiv-konferentsii-ministri v-osv ity-ye vropeisk oho-prostoru- vyshchoi-osvity.html](http://erasmusplus.org.ua/novyny/1912-pereklad-dokumentiv-konferentsii-ministri-v-osv-ity-ye-vropeisk-oho-prostoru-vyshchoi-osvity.html) (дата звернення: 15.10.2021).

69. Кормільцина С. Ю. Професійна компетентність майбутніх менеджерів Канади як показник їх фахової підготовки. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки.* 2014. Вип. 120. С. 137-138.

70. Корнійчук О. О., Долобанько В. В. Культура управлінської діяльності працівників митних органів – невід’ємний елемент ефективності роботи. *Митна безпека.* 2013. № 1. С. 60-63.

71. Корольова І. І. Професійна підготовка майбутніх менеджерів освітньої галузі: особистісно-діяльнісний підхід. *Збірник наукових праць Херсонського державного університету. Педагогічні науки.* 2017. Вип. 78(1). С. 137-141.

72. Корольок С. В. Управлінська культура керівника школи. *Постметодика.* 2011. № 5/6. С. 85-88.

73. Кремень В. Г. Освіта і наука в Україні – інноваційні аспекти.

Стратегія. Реалізація. Результати. Київ: Грамота, 2011. 447 с.

74.Круглова Н. Ю. Антикризисное управление: учеб. пособие для студ. вузов, обучающихся по спец. «Антикризисное управление» и другим экон. спец. Харків, 2011. 512 с.

75.Ксенофонтова М. М., Заболотна Т. М. Управлінська культура: сутність та особливості формування. *Вісник Сумського національного аграрного університету. Серія: Економіка і менеджмент*. 2012. Вип. 8. С. 81-86.

76.Кузнецов В. В., Орловская О. В. Управленческая культура руководителя: управление в постиндустриальном обществе: учебное пособие. Харків, 2013. 177 с.

77.Кузьмина Н. В. Фундаментальная акмеология как важнейший ресурс процесса повышения продуктивности образования. *Проблеми освіти: збірник наукових праць*. 2015. Вип. 84. С. 14-19.

78.Лизина Н. В. Управленческая культура как качественный показатель управленческой деятельности. *Ползуновский вестник*. 2006. № 1. С. 231-234.

79.Лоїк Г. Б. Підготовка майбутніх менеджерів туризму до професійної діяльності в умовах інноваційних технологій. *Молодий вчений*. 2015. № 1. С. 122-125.

80.Локарева Г. В., Пшенична О. С. Інтенсифікація підготовки майбутнього менеджера до професійної діяльності. *Вісник Запорізького національного університету. Педагогічні науки*. 2016. № 2. С. 85-95.

81.Методичні рекомендації щодо проходження виробничої практики для підготовки студентів освітньо-кваліфікаційного рівня «Бакалавр» галузі знань 0306 «Менеджмент і адміністрування» напряму підготовки 6.030601 «Менеджмент» денної та заочної форми навчання. Слов'янськ: ДВНЗ ДДПУ», 2012. 31 с.

82.Милютин П. Управленческая культура личности и чинники развития. *Власть*. 2011. № 5. С. 90-93.

83.Митин А. Н. Культура управления: учеб.пособие. Харків: 2011. 526

с.

84. Михайлина Г. И. Управление персоналом: учеб. пособие 3-е изд., доп. и перераб. Харків, 2012. 280 с.

85. Миценко Д. В. Суспільно-гуманітарні дисципліни як складова підготовки майбутніх менеджерів туризму до професійної діяльності. *Економіка. Управління. Інновації*. 2013. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/eui_2013_2_52 (дата звернення: 25.10.2021).

86. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент. Харків: Планета-принт, 2016. 197 с.

87. Мотиваційний профіль працівника. URL: dsp.gov.ua/wp-content/uploads/2015/10/motivacijnij_profil_pracivnika.doc (дата звернення: 14.10.2021).

88. Набока О. Г., Ступак О. Ю. Управлінська культура керівника навчального закладу як предмет наукових розвідок. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки*. 2015. Вип. 1. С. 168-173.

89. Набока О., Чайченко С. Професійно-орієнтоване навчання як інноваційна технологія підготовки майбутніх педагогів. *Рідна школа: щомісяч. науково-пед. журн.* 2014. № 3. С. 11-14.

90. Нагаєв В. М. Технологічні засади формування творчого досвіду в системі професійної підготовки менеджерів аграрної сфери: педагогічний досвід Великобританії. *Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Серія: Педагогічні науки*. 2018. № 1. С. 224-235.

91. Нагаєв В. М. Формування управлінської культури як необхідна умова попередження організаційних конфліктів. *Вісник ХНАУ. Серія: Економічні науки*. 2017. № 4. С. 31-40.

92. Нечепоренко Л. С. Педагогічний вплив на формування управлінських умінь студентів. *Наукові записки кафедри педагогіки*. 2011. Вип. 27. С. 14-19.

- 93.Нижник Н., Пашко Л. Управлінська культура: теоретичне поняття чи управлінська поведінка. *Політичний менеджмент*. 2005. № 5. С. 103-113.
- 94.Ничкало Н. Г. Особливості обґрунтування концепцій сучасних науково-педагогічних досліджень. *Науковий вісник Миколаївського національного університету імені В. О. Сухомлинського. Серія: Педагогічні науки*. 2013. Вип. 1 (40). С. 6-17.
- 95.Нісімчук А. С., Падалка О. С., Шпак О. Т. Сучасні педагогічні технології. Київ: Вид. центр «Просвіта», 2010. 368 с.
- 96.Олійник В. В., Ануфрієва О. Л., Бурлаєнко Т. І., Дмитренко Г. А. Культура цільового управління в національній системі освіти: гуманістичний контекст: кол. моногр. Луцьк: Вежа-Друк, 2017. 412 с.
- 97.Освітні технології: навч.-метод. посібник; за ред. О. М. Пехота. Київ: А.С.К., 2011. 256 с.
- 98.Осовский Е. Г. Страницы истории профессиональной педагогики. Харків: 2011. 61 с.
- 99.Павлова Е. В. Управленческая культура: понятие, сущность, основные черты. *Молодой ученый*. 2015. №10 (90). С. 1059-1061.
100. Паламарчук В. Від творчої особистості - до нових технологій навчання. *Завуч*. 2011. № 8. С. 2-3.
101. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: навч. посіб. для вищ. навч. закл. Київ: Видавництво Європейського університету, 2012. 337 с.
102. Палінчак В. М. Сучасні підходи до професійної підготовки менеджерів в США. *Молодий вчений*. 2017. № 3. С. 440-443.
103. Пашко Л. Професійно-управлінська культура сучасного керівника: постановка проблеми. *Збірник наукових праць Національної академії державного управління при Президентові України*. 2011. Вип. 2. С. 59-72.
104. Педагогическая психология: учебник; общ. ред. И. А. Зимняя. Харків: 2012. 384 с.

105. Педагогічні технології в сучасних наукових дослідженнях: досвідта інновації: монографія; за ред. С. Я. Харченка. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2017. 372 с.
106. Петришин Л. Й. Технологічний аспект формування креативності фахівців соціальної сфери у контексті фахової підготовки. *Педагогічні технології в сучасних наукових дослідженнях: досвід та інновації: монографія*. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2017. С. 53-98.
107. Петришин Л. Й. Формування креативності майбутніх соціальних педагогів: теоретико-методичний аспект: монографія. Тернопіль: Видавництво «Астон», 2014. 400 с.
108. Підготовка конкурентоспроможної управлінської гуманітарно-технічної еліти: монографія; за заг. ред. О. Г. Романовського, О. С. Пономарьова. Харків: НТУ «ХПІ»; Видавець Савчук О. О., 2014. 324 с.
109. Підласий І. П. Практична педагогіка або три технології. Інтерактивний підручник для педагогів ринкової системи освіти. Київ: Видавничий Дім «Слово», 2014. 616 с.
110. Пірен М. І. Стратегія управлінської культури в соціальній роботі територіальних громад: навч. посіб.-практикум. Чернівці: Рута, 2017. 327 с.
111. Плотникова О. А. Управленческая культура в условиях модернизации общества: социально-философский подход. Харків, 2012. 80 с.
112. Поздняков А. П. Формирование управленческой культуры будущего специалиста социальной работы в ВУЗе. *Молодой ученый*. 2018. №34. С. 47-50.
113. Позднякова Ж. С. Факторы становления и формирования навыков управленческой культуры. *Молодой ученый*. 2016. №23. С. 510-513.
114. Позднякова Ж. С. Формирование управленческой культуры будущего менеджера. *Педагогика*. 2008. № 4 (57). С. 81-84.
115. Позднякова Ж. С. Педагогические условия формирования

навыков управленческой культуры студентов – менеджеров. *Казанский педагогический журнал*. 2015. № 4-2. С. 328-332.

116. Пометун О. І., Піроженко Л. В. Інтерактивні технології навчання: наук.-метод. посіб. Київ: А.С.К., 2005. 192 с.

117. Пономаренко Т. О. Теоретико-методологічні засади формування управлінської культури керівників дошкільної освіти. *Науковий вісник Донбасу*. 2014. № 2. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nvd_2014_2_13.

118. Поясок Т. Б. Система застосування інформаційних технологій у професійній підготовці майбутніх економістів: монографія. Кременчук: ПП Щербатих О.В., 2011. 348 с.

119. Прокопенко І. Ф., Ганін В. І. Методика і методологія економічного аналізу: навч. посіб. для студ. ВНЗ. Київ: Центр учб. л-ри, 2011. 430 с.

120. Прошкін В. В., Глушак О. М., Мазур Н. П. Організація науково- дослідної роботи студентів гуманітарних спеціальностей засобами хмаро орієнтованих технологій. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2018. № 1. С. 186-200.

121. Психологіс. Енциклопедія практичної психології. URL: http://psychologis.com.ua/metodika_diagnostics.htm (дата звернення: 4.10.2021).

122. Пшенична Л. Підготовка менеджера інноваційного розвитку освіти: професійне і особистісне самовдосконалення. *Педагогічні науки: теорія, історія, інноваційні технології*. 2016. № 9. С. 137-150.

123. Рачинський А. Стратегічна культура управлінської діяльності керівника органу державної влади. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України*. 2011. Вип. 4. С. 35-43.

124. Рашкевич Ю. М. Болонський процес та нова парадигма вищої освіти: монографія. Львів: Видавництво Львівської політехніки, 2014. 168 с.

125. Романовський О. О. Теорія і практика зарубіжного досвіду в підприємницькій освіті України: монографія. Київ: Деміур, 2011. 400 с.

126. Сергєєва Л. М. Управлінські навички молодшого спеціаліста:

теорія і методика формування: монографія. Київ: «К», 2011. 202 с.

127. Сидельников Л. Н. Формирование управленческого мышления менеджеров социально-культурной деятельности в вузах культуры и искусств. Харків, 2011. 175 с.

128. Сидор І. Професійна підготовка менеджерів дозвілля в університетах Великої Британії. *Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Серія: Педагогіка*. 2011. № 1. С. 152-156.

129. Сисоєва С. О. Педагогічні технології: коротка характеристика сутнісних ознак. *Педагогічний процес: теорія та практика*. 2011. № 2. С. 127-131.

130. Системний підхід у сучасних педагогічних дослідженнях в Україні: монографія; за ред. С. Я. Харченка. Старобільськ: Вид-во ДЗ «ЛНУ імені Тараса Шевченка», 2016. 488 с.

131. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера: навч. посіб. Київ: Центр учбової літератури, 2009. 192 с.

132. Сорочан Т. М. Підготовка керівників шкіл до управлінської діяльності: теорія та практика: монографія. Луганськ: Знання, 2010. 384 с.

133. Статистичний щорічник України URL: http://ukrstat.gov.ua/druk/publicat/Arhiv_u/01/Arch_zor_zb.htm (дата звернення: 26.10.2021).

134. Стрельников В. Ю., Брітченко І. Г. Сучасні технології навчання у вищій школі : модульний посібник для слухачів авторських курсів підвищення кваліфікації викладачів МІПК ПУЕТ. Полтава: ПУЕТ, 2013. 309 с.

135. Стрельников В. Ю. Проектування професійно-орієнтованої дидактичної системи підготовки бакалаврів економіки: монографія. Полтава: РВЦ ПУСКУ, 2011. 335 с.

136. Сурин А. В., Молчанова О. П. Инновационный менеджмент: учебник для студ. вузов. Харків: 2011. 368 с.

137. Сущенко Р. В. Педагогічні засади формування управлінської культури майбутніх інженерів залізничного транспорту: теорія і практика: монографія. Запоріжжя: Макшанов В. В., 2017. 448 с.
138. Тест «Який ти керівник?». URL: <http://prof.osvita.org.ua/uk/determine/testing/13/index.html> (дата звернення: 05.10.2021).
139. Філіпов В. К. Розвиток управлінської культури сучасних керівників. *Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент*. 2014. Вип. 15. С. 92-99.
140. Харченко С. Я. Соціалізація дітей та молоді в процесі соціально- педагогічної діяльності: теорія і практика. Луганськ: Альма-матер, 2010. 320 с.
141. Харченко С. Я., Краснова Н. П., Харченко Л. П. Соціально-педагогічні технології: навч.-метод. посіб. для студ. вищ. навч. закл. Луганськ: Альма-матер, 2010. 552 с.
142. Хриков С. М. Управління навчальним закладом: нав. посіб. Київ: Знання, 2011. 365 с.
143. Хуторской А. В. Современная дидактика: учебник для вузов. Санкт-Петербург: Питер, 2011. 544 с.
144. Хуторской А. В. Технология проектирования ключевых и предметных компетенций. URL: <http://www.eidos.ru/journal/2005/1212.htm> (дата звернення: 02.10.2021).
145. Цимбалюк І. М. Психологія управління: навч. посібник для студентів вищих навч. Закладів. К.: Професіонал, 2008. 624 с.
146. Чорногор Н. О. Зарубіжний досвід професійної підготовки у Франції для майбутніх менеджерів в контексті єдиного європейського освітнього простору. *Науковий вісник львівської академії. Серія: Педагогічні науки*. 2017. Вип. 1. С. 291-295.
147. Чорногор Н. О. Тренінгові технології як основа формування комунікативної компетентності у процесі професійної підготовки

менеджерів. *Вісник Запорізького національного університету. Педагогічні науки*. 2015. № 2. С. 161-167.

148. Шевченко Г. П. Проблеми духовності людини ХХІ століття. *Духовність особистості*. 2012. Вип. 5. С. 241-250.

149. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. Харків: 2011. 336 с.

150. Шифрин М. Б. Стратегический менеджмент: учеб. пособие. Харків:2010. 320 с.

151. Яценко О. М. Управлінська культура менеджерів як основа конкурентоздатності організацій в умовах глобалізації. *Міжнародний науковий журнал «Інтернаука». Серія: Економічні науки*. 2017. № 8. С. 42-49.

152. Яшник С. В. Формування управлінської культури майбутніх фахівців лісгосподарської галузі: теорія, методика, практика: монографія. Київ: НУБіП України, 2016. 479 с.

ДОДАТКИ

