

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Кафедра управління професійною освітою

ДОПУСТИТИ ДО ЗАХИСТУ

Завідувач кафедри

_____ Л. А. Сидорчук
(підпис, П.І.Б)

« _____ » _____ 2020 р.

**ДИПЛОМНА РОБОТА
(ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА)**

ВИПУСКНИКА ОСВІТНЬОГО СТУПЕНЮ

«МАГІСТР»

Тема: Формування та розвиток управлінської культури керівника закладу освіти, як чинник ефективного функціонування освітньої установи

Виконала: Пархоменко Руслана Олександрівна

Керівник: к. техн. н., доцент Фендьо Олена Миколаївна

Консультанти з розділів:

Нормоконтролер з ЄСКД (ЄСПД): _____(Сівашенко Т. В.)

Київ – 2020

НАЦІОНАЛЬНИЙ АВІАЦІЙНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

Навчально-науковий інститут неперервної освіти

Кафедра управління професійною освітою

Освітній ступінь магістр

Спеціальність 073 «Менеджмент»

Освітньо-професійна програма «Управління закладами освіти»

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри

_____ *Л.А. Сидорчук*

«__» _____ 2020 р.

ЗАВДАННЯ

на виконання дипломної роботи студентки

Пархоменко Руслани Олександрівни

(прізвище, ім'я, по батькові)

1. Тема роботи: **Формування та розвиток управлінської культури керівника закладу освіти, як чинник ефективного функціонування освітньої установи** затверджена наказом ректора від **«10» грудня 2020 р., № 2786/ст**
2. Термін виконання проекту (роботи): **05.10.2020 р.** до **21.12.2020 р.**
3. Вихідні дані до проекту (роботи): **статистичні дані навчального закладу «Фінансово-правовий коледж»; офіційний сайт і внутрішня документація закладу освіти; наукові статті; нормативно-правова та законодавча база України у сфері освіти; літературні джерела.**
4. Зміст пояснювальної записки (перелік питань, що підлягають розробці): **теоретико-методологічні засади дослідження формування, розвитку та вдосконалення рівня управлінської культури та її впливу на ефективність діяльності освітньої установи, через аналіз діяльності керівника (SWOT analysis) та запропоновані інструменти та засоби для підвищення рівня ефективності управлінських процесів в закладі освіти.**
5. Перелік обов'язкового графічного матеріалу: **у роботі представлено 3 таблиці та 3 рисунки.**

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ п/п	Етапи виконання дипломної роботи	Термін виконання етапів	Примітка
1.	Збір необхідної інформації за темою дипломної роботи		
2.	Вивчення та аналіз наукових статей, літературних джерел, нормативно-правової документації, підготовка першого варіанту вступу та теоретичного розділу		
3.	Проведення аналізу діяльності Приватного вищого навчального закладу «Фінансово-правовий коледж»		
4.	Підготовка та оформлення аналітичного розділу дипломної роботи		
5.	Збір статистичних даних, проведення SWOT analysis виявлення недоліків у діяльності закладу освіти, підготовка розділу Приватного вищого навчального закладу «Фінансово-правовий коледж»		
6.	Розробка проектних пропозицій та їх обґрунтування, підготовка проектного розділу та висновків		
7.	Оформлення рекомендаційного розділу дипломної роботи		
8.	Узгодження проекту з науковим керівником, одержання відгуку наукового керівника, подання на кафедру управління професійною освітою для допуску до захисту, одержання внутрішньої та зовнішньої рецензії		
9.	Подання дипломної роботи на кафедру управління професійною освітою		

Студент _____ Р.О. Пархоменко
(підпис)

Керівник дипломної роботи _____ О.М. Фендьо
(підпис)

АНОТАЦІЯ

У магістерській роботі розкрита теоретична сутність формування та розвитку управлінської культури керівника закладу освіти, як основного чинника ефективного функціонування освітньої установи.

У вступі визначено актуальність та практичну цінність обраної теми дослідження, його основну мету та завдання, зазначено предмет та об'єкт дослідження, вказано наукові методи дослідження.

У першому розділі розкрито значення управлінської культури керівника закладу освіти для забезпечення конкурентоздатності установи, проведено аналіз проблеми формування управлінської культури керівника.

У другому розділі визначено теоретичні аспекти рівня управлінської культури та рівня управління всередині закладу освіти, визначено моделі поведінки керівника, стилі управління на прикладі Приватного вищого навчального закладу «Фінансово-правовий коледж».

У третьому розділі проведено SWOT-аналіз Приватного вищого навчального закладу «Фінансово-правовий коледж», розроблено рекомендації та внесено пропозиції щодо вдосконалення управлінської культури керівника закладу освіти та системи стратегічного управління з урахуванням запропонованих змін та залучення світових інновацій і останніх тенденцій в європейській системі освіти; визначення управлінської стратегії та перспективи розвитку освітніх установ в Україні.

Матеріали дипломної роботи рекомендується використовувати у практичній діяльності закладів освіти та у процесі підготовки магістрів освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти».

Ключові слова: КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА, УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА, МЕНЕДЖМЕНТ, ЕФЕКТИВНІСТЬ, ЗАКЛАД ОСВІТИ, ОСВІТНЯ УСТАНОВА, КОМУНІКАЦІЇ, СТРАТЕГІЯ.

SUMMARY

The diploma thesis reveals the theoretical essence and significance of the formation and development of management culture of the head of the educational institution, as the main factor in the effective functioning of the educational institution.

The introduction identifies the relevance and practical value of the chosen research topic, its main purpose and objectives, indicates the subject and object of research, indicates the scientific research methods.

In the first section the theoretical essence and significance of the managerial culture of the head of the educational institution are revealed, the analysis of the problem of formation of the managerial culture of the head of the educational institution is carried out.

The second section identifies the theoretical aspects of the level of management culture and the level of management within the educational institution, identifies models of behavior of the head, management styles on the example of the Private Higher Educational Institution «Financial and Legal College».

In the third section, a SWOT-analysis of the Private Higher Educational Institution «Financial and Legal College» was developed, recommendations were developed and proposals were made to improve the management culture of educational institutions in Ukraine.

Thesis materials are recommended to be used in the practical activities of educational institutions and in the process of preparing masters of the educational-professional program «Management of educational institutions».

Keywords: MANAGEMENT, MANAGEMENT, LEADER CULTURE, MANAGEMENT CULTURE, EFFICIENCY, EDUCATIONAL INSTITUTION, COMMUNITY.

ЗМІСТ

ВСТУП	7
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА, ЯК ВАЖЛИВОЇ СКЛАДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ	14
1.1. Визначення сутності управлінської культури, її ролі у формуванні стратегії розвитку закладів освіти.....	14
1.2. Структурні компоненти управлінської культури керівника закладу освіти	29
РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ	37
2.1. Особливості стилів управління керівника та їх вплив на управлінську діяльність в закладі освіти.....	37
2.2. SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін діяльності навчального закладу у процесі дослідження його внутрішнього середовища ...	45
РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ФІНАНСОВО-ПРАВОВИЙ КОЛЕДЖ».....	49
3.1. SWOT-аналіз стратегічного розвитку Приватного вищого навчального закладу «Фінансово-правовий коледж».....	49
3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської діяльності керівника Приватного вищого навчального закладу «Фінансово-правовий коледж».....	55
ВИСНОВКИ.....	56
СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ	60
ДОДАТКИ.....	70

ВСТУП

Актуальність теми дослідження. В сучасних умовах розвитку ринкових відносин, управлінська культура стала надзвичайно важливим предметом дослідження, над яким працюють і проводять дослідження вчені багатьох країн світу.

Актуальність обраної теми обумовлена тим, що успішна діяльність освітнього закладу в значній мірі залежить від управлінської майстерності, особистісних і ділових якостей керівника. Дослідження проблеми розвитку управлінської культури керівника закладу освіти актуалізувалося у зв'язку із потребою реалізації державної політики в галузі освіти. З метою забезпечення належного рівня модернізації освіти, оновлення управління має випереджати процеси розвитку сучасної школи.

Глобальні зміни у системі освіти України на сучасному етапі вимагають нових підходів до управління закладами освіти. Зокрема, сучасні вимоги до якості освіти потребують високої професійної компетентності всіх учасників навчально-виховного процесу, а особливо – керівників освітніх установ.

Суспільні процеси, які мають місце в Україні на сучасному етапі її розвитку, викликали гостру потребу у професійно-підготовлених фахівцях, які здатні ефективно працювати в непередбачуваних умовах, зокрема під час пандемії SARS COVID-2019. Проте аналіз літературних і нормативних джерел, наукових праць, практика з'ясування та оцінювання стану сформованості управлінської культури керівників довели, що остання не достатньо відповідає сучасним вимогам та освітнім стандартам. Переважна більшість керівників закладів освіти не акцентують увагу на виявленні власного рівня сформованості управлінської культури та її розвитку.

У складних умовах карантинних обмежень в Україні та світі, переведення здобувачів освіти на дистанційну форму навчання, професійна

діяльність керівника закладу освіти потребує спеціальної підготовки, певних професійно-значущих якостей, професійної компетентності, управлінської культури. Така діяльність передбачає соціально-економічну і духовну взаємодію з колективом, формування мотиваційного підґрунтя, зміну ціннісних орієнтацій. Управлінська культура як складова професійної діяльності керівника закладу освіти характеризується особливостями усвідомлення поведінки та діяльності людей в організації і знаходиться у сфері культури праці, культури професійної управлінської діяльності. В особистісному плані управління характеризується певними особливостями, якостями і стилем діяльності керівника, що впливають на організацію співробітництва працівників по досягненню загальних цілей організації.

Аналіз наукових досліджень і публікацій показав, що розробка проблеми теорії управління освітою, аналізу особистості і діяльності керівника закладу освіти знайшла своє відображення у працях багатьох науковців, зокрема І. Батракової, Ю. Васильєва, М. Кондракова, В. Кричевського, В. Куценко, В. Лазарева, О. Лебедева, В. Максимової, А. Моїсеєва, А. Орлова, П. Третьякова, К. Ушакова, Р. Шакурової, Є. Ямбурга та ін.

Дослідження управлінської культури також висвітлено в наукових працях В. Гладкова, Л. Даниленко, Л. Васильченко, І. Жерносека, Л. Калініної, П. Мілютіна, Г. Єльнікової, С. Королюк, В. Маслова, В. Мельника, Н. Островерхова, М. Лапшина, Є. Павлютенкова та інших напрацюваннях і публікаціях. Зазначимо, що у науково-педагогічній літературі накопичено значний досвід досліджень та описів особливостей формування професійної та педагогічної культури. Насамперед, це праці І. Зязюна, Є. Бондаревської, І. Ісаєва, О. Гармаша, В. Сластьоніна та ін.

Науковці Т. Бойдел, М. Бурко, О. Віханський та А. Наумов займалися дослідженням даної проблематики в розрізі впливу управлінської культури на ефективність діяльності підприємств. Кожен з цих науковців зробив свій внесок у визначенні та необхідності впровадження управлінської культури

керівника в управління виробничо-господарською діяльністю підприємств та визначили безпосередній та опосередкований вплив на формування і розвиток культури на підприємстві.

Відповідно до нормативно-законодавчої бази України у галузі освіти та сучасних теоретичних розробок у галузі управління соціальними системами, керівники закладів освіти повинні здійснювати управління на засадах демократизму, гуманізму, системності. Проте більшість із них демонструють недостатній рівень управлінської культури. Таким чином, виникає суперечність між наявним рівнем управлінської культури та вимогами, що ставляться суспільством і державою до сучасного керівника закладу освіти. Отже, актуальним є розвиток управлінської культури керівника навчального закладу в процесі його навчання за магістерськими програмами підготовки та в системі підвищення кваліфікації.

Представники й учасники сучасної система освіти зіткнулися з проблематикою змін, що сталися за рахунок змін в діяльності сучасного суспільства загалом і в інформаційному просторі зокрема. Останнім часом змінилася подача інформації і її сприйняття поколінням міленіалів, які сприймають світ і оточення дещо інакше; їх цінності і принципи взаємодії дещо відмінні від попередніх поколінь, що викликало гостру необхідність внесення змін до корпоративної культури багатьох підприємств виробничо-господарської діяльності. Кожне покоління має свої унікальні особливості завдяки епосі, соціальним нормам та технологіям.

Міленіали вже багато років перебувають у центрі уваги і дослідження. На сьогодні вони є найбільшою групою на ринку праці. Їх феномен досліджується на глобальному рівні світовими фахівцями, і не лише науковцями. Підприємства, що потребують постійного оновлення кадрів, стикнулися також з тим, що разом з новим поколінням почали змінюватися і життєві процеси, потреби людства почали активно змінюватися співпрацювати, а разом з ними виникла потреба в альтернативних продуктах, інструментах і засобах, що задовольняють життєдіяльність населення

планети. Нове покоління міленіалів – це найбільш самоусвідомлене покоління всіх часів, що орієнтоване на скорочення негативного впливу життєдіяльності людини на природу і оточуюче середовище, вони проактивні, більш комунікабельні і готові об'єднуватися для ефективної взаємодії у вирішення глобальних питань і екологічних проблем. Вони активно вносять зміни до глобальної системи життєдіяльності, намагаючись зробити її простішою, досяжною і розумною. Саме це покоління почало активно розробляти інновації і впроваджувати штучний інтелект в повсякденне життя людей у всьому світі. Як стверджують деякі науковці і фахівці у сфері управління людськими ресурсами: «Глобалізація, соціальні мережі, ЗМІ та поширення західної культури призвели до розмиття поняття кордонів і роблять міленіалів схожими».

Науковець Діп Патель, спеціалізацією якого є вивчення особливостей поколінь, зауважує, що у міленіалів можна помітити прагнення до ідеалізму – для них робоче місце це «справа» життя, яка має бути наповнена сенсом і користю. Вони зазвичай дуже легко співпрацюють у команді з іншими й досить добре справляються з багатьма функціями [6].

В умовах слабкої визначеності на ринку праці, великі глобальні корпорації почали об'єднуватися з науковими центрами і окремими науковцями, щодо питання залученості міленіалів до робочих процесів і корпоративної культури. Виникла потреба, на основі отриманих висновків, вносити певні зміни у корпоративну культуру підприємств, вибірково адаптувати робочі процеси під потреби сучасного молодого покоління.

Саме тому науковці і освітяни дійшли висновків, що підготовка цих кадрів має бути відмінною від попередньої. Відповідно, до вже звичної освіти мають бути внесені певні зміни. Тож представники системної освіти були залучені до співпраці над даним питанням, і також дійшли висновку, що дійсно, сучасна система освіти потребує кардинальних змін, особливо у наданні освітніх послуг вищими навчальними закладами, що готують професійних фахівців відповідно до попиту ринку праці.

Вагомий внесок у вивчення проблематики дослідження зробили також такі вчені і фахівці сфери управління персоналом, як професор Іцхак Адизес [4]; професор IESE Business School Гвідо Штейн [5]; та інші.

Враховуючи вищевикладене зазначимо, що вплив міленіалів є надзвичайно важливим, і вже сьогодні вони працюють в державних, освітніх установах, займають керівні посади і є засновниками підприємств.

Проте, врахування даних аспектів супроводжується наявністю ряду суттєвих проблем, серед застаріла матеріально-технічна база освітніх установ, неефективні чи низько ефективні методи управління, недостатня фінансова підтримка держави освітніх проектів, що, в свою чергу, ускладнює впровадження інноваційних методів і технологій в державну систему освіти. Тому конкурентними стають заклади освіти з міцною і стабільною матеріально-технічною підтримкою, що фінансують проекти за рахунок вартості надаваних освітніх послуг та волонтерської підтримки.

У сучасних умовах, як ніколи актуальним питанням постає формування, розвитку і впровадження управлінської культури керівника освітньої установи (навчального закладу) як безперечний фактор впливу на ефективність установи і складові планування управлінської культури в рамках сучасної системи освіти. Науково-технічне та практичне значення зазначених проблем зумовило вибір теми, актуальність і цільову спрямованість дипломної роботи.

Метою дипломної роботи є теоретичне та науково-практичне обґрунтування визначень, підходів і принципів щодо формування управлінської культури керівника освітнього закладу та підвищення рівня його професійної компетентності.

Для досягнення поставленої мети необхідно виконати наступні **завдання**:

- узагальнити теоретичні засади та засоби формування інноваційної діяльності на підприємстві;
- дослідити стан і тенденції формування та вплив інноваційних технологій на розвиток управлінської культури керівника у сфері надання освітніх послуг;

- виявити сучасні проблеми розвитку і впровадження управлінської культури керівника освітньої установи;
- проаналізувати зарубіжний досвід і тенденції розвитку впровадження управлінської культури керівника освітньої установи;
- розробити рекомендації щодо механізму формування і розвитку управлінської культури керівника освітньої установи;
- визначити вплив інновацій на ефективність діяльності освітньої установи;
- запропонувати методичні та практичні рекомендації щодо ведення інновацій в систему управлінської культури керівника.

Об'єктом дослідження є процес розвитку управлінської культури сучасного керівника закладу освіти.

Предметом дослідження є теоретичні та прикладні аспекти створення і функціонування управлінської культури керівника освітньої установи та впровадження інновацій в діяльність закладу освіти.

Теоретико-методичну основу дипломної роботи склали розробка та обґрунтування заходів щодо підвищення рівня конкурентоспроможності освітньої установи, здійснення прогнозу результативності господарської діяльності освітньої установи за умов вивчення теоретичних основ і реалізації стратегії підвищення конкурентоспроможності.

Методологічною основою дослідження є фундаментальні положення економічної теорії, наукові праці вітчизняних та зарубіжних учених та фахівців у сфері інноваційного та стратегічного управління, законодавчі та нормативні акти Президента України, Верховної Ради, Кабінету Міністрів, матеріали Міністерства освіти України, Державного комітету статистики, статистичні дані Міністерства економіки України.

Інформаційною базою дослідження є інформаційні ресурси та статистична звітність освітньої установи, нормативна документація, дані статистичних збірників України, публікації закордонних і вітчизняних фахівців із питань про конкурентоспроможність сучасного закладу освіти, наукові

публікації з питань стратегічного управління й управління інноваціями в освітніх установах.

Методи дослідження. Для вирішення поставлених завдань у роботі використовуються сучасні методи системного аналізу, формалізовані й експертні методи дослідження, стандартизовані методи оцінки. У процесі дослідження використані методи теоретичного узагальнення, індукції і дедукції, економічного обґрунтування господарських рішень, експертні методи, формалізованих і експертних методів дослідження, стандартизованих методів оцінки, а також практичною апробацією запропонованого методу.

Наукова новизна дослідження.

У процесі дослідження отримано ряд наукових результатів, а саме:

- проаналізовано категоріальний апарат управлінської культури керівника закладу освіти;
- досліджено механізм формування управлінської культури керівника в системі освітньої установи.

Практичне значення одержаних результатів визначається тим, що нові підходи, комплекси методик та практичних рекомендацій можуть використовуватись у практиці підвищення управлінської культури керівника освітнього закладу.

Відповідно до завдань роботи визначена її структура, яка складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаної літератури та додатків. Загальний обсяг роботи – 68 сторінок, з них основного тексту – 58 сторінок, містить 3 рисунки та 3 таблиці. Перелік використаної літератури складає 55 найменувань.

РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИКО-МЕТОДОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА, ЯК ВАЖЛИВОЇ СКЛАДОВОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ

1.1. Визначення сутності управлінської культури, її ролі у формуванні стратегії розвитку закладів освіти

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

В умовах глибоких соціальних, духовних та економічних зрушень, прискорення прогресу знань і вмінь, реформування системи освіти сприяє всебічному розвитку людини як особистості та найвищої цінності суспільства, розвитку її талантів, здібностей, задоволенню різноманітних освітніх потреб, забезпеченню пріоритетності загальнолюдських цінностей, високих моральних якостей. Забезпечення цих умов залежить від керівника – професіонала, здатного вільно орієнтуватися в соціальних і природних умовах, розуміти особливості розвитку культури, усвідомлювати роль і місце освітніх процесів, поєднувати глибокі теоретичні знання й практичну реалізацію цих процесів, пов'язувати власний рівень загальної культури із системою знань, умінь, мотивів та цінностей управлінської діяльності.

У Національній доктрині розвитку освіти зазначено, що «освіта має активно сприяти формуванню нової ціннісної системи суспільства – відкритої, варіативної, духовно та культурно наповненої, толерантної, здатної забезпечити становлення громадянина і патріота».

Проте якість підготовки до управлінської діяльності переважної більшості керівників за багатьма параметрами ще не достатньо відповідає сучасним вимогам суспільства і держави.

Розглянемо детальніше систему наукових поглядів щодо основних підходів до визначення поняття «культура», «управлінська культура», їх компонентів та зв'язку з професійною культурою керівника навчального закладу.

За останніми дослідженнями, існує понад 500 визначень дефініції «культура», що пов'язано з тим, що культура виражає глибину і незмірність людського буття. Культура – це суто соціальна якість. Жодне діяння людини не можливе поза культурою, оскільки культура створена людиною і для людини.

Наразі, поняття «культура» використовується у семи аспектах. Культура може трактуватися, як результат, процес, діяльність, спосіб, стосунки, норма, система.

Окрім того, поняття «культура» в науці визначається як сукупність матеріальних та духовних цінностей, спосіб діяльності, творчий вияв особистості. Першочергово поняття «культура» означало «обробку ґрунту, культивуацію». Вперше його сучасне значення відносно впливу на людський розум застосував давньогрецький філософ Цицерон, який писав, що «культура – це обробка, вдосконалення душі».

Уже пізніше у романських та інших мовах цей термін застосують для розкриття понять «виховання», «освіта», «вміння», «розвиток». І вже в наш час поняття «культура» набуло узагальненого значення і характеризується як:

- сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії;
- певна сукупністю соціально набутих та таких, що транслуються з покоління в покоління значимих символів, ідей, цінностей, звичаїв;
- система вірувань, традицій, норм і правил поведінки, завдяки яким люди організують свою життєдіяльність;

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

– рівень освіченості, вихованості людей, а також рівень оволодіння якоюсь галуззю знань або діяльності;

– сфера духовного життя суспільства, що охоплює насамперед систему виховання, освіти, духовної творчості (особливо мистецької), а також установи й організації, що забезпечують їхнє функціонування (школи, вищі навчальні заклади, клуби, музеї, театри, творчі спілки, товариства тощо).

Аналіз дефініції «культура» здійснив російський теоретик культурології Л.Є. Кертман, який більше, ніж 400 визначень культури, об'єднав у в три основних підходи (див. Табл. 1.1).

Таблиця 1.1

Основні підходи до визначення «культури» (за Л. Є. Кертманом)

№ з/п	Підхід	Суть підходу	Приклади визначень даного підходу
1.	Антропологічний	Полягає у визнанні самоцінності культури кожного народу, а також у визнанні рівноцінності усіх культур на землі	Культура – це усе, що створено людиною, будь то матеріальні предмети, зовнішня поведінка, символічна поведінка або соціальна організація (Л. Бернард) Культура – це спосіб життя, який наслідує спільність або плем'я (К. Уіслер)
2.	Соціологічний	Культура трактується як чинник утворення і організації життя будь-якого суспільства. Мається на увазі, що в кожному суспільстві є деякі культуротворчі «сили», що спрямовують його життя за організованою, а не хаотичною траєкторією розвитку. Культурні цінності створюються самим суспільством, але вони визначають розвиток цього суспільства, життя якого починає все більше залежати від створених їм цінностей	Культура – це успадковані винаходи, речі, технічні процеси, ідеї, звичаї і цінності(Б. Малиновський) Культура – міцні вірування, цінності і норми поведінки, які організовують соціальні зв'язки і роблять можливою загальну інтерпретацію життєвого досвіду (У. Беккет) Культура – це мова, вірування, естетичні смаки, знання, професійна майстерність і всякого роду звичаї (А. Радкліфф-Браун)

3.	Філософський	Відрізняється від інших тим, що шляхом аналізу в житті суспільства виділяють деякі риси, характеристики, закономірності. Їх-то і розуміють як те, що складає основу культури або причину її розвитку. І культура розуміється як «зміст» або як «спосіб буття» суспільства	Культура – це шлях від замкнутої єдності через розвинене різноманіття до розвиненої єдності (М. Зиммель) Культура – це відносно постійний нематеріальний міст, що передається в суспільстві за допомогою процесу соціалізації (М. Беккер) Культура – це символічний вираз, що корениться в підсвідомому і привноситься до суспільної свідомості, де він зберігається і залишається в історії (Д. Реджин)
----	--------------	---	--

Під час ознайомлення з цими визначеннями можемо відзначити, що більшість дослідників розглядає культуру особистості з трьох сторін, серед яких цінності, діяльність та особистості:

- відносно цінностей, культура характеризується як сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством;
- відповідно до діяльності – специфічним способом організації і розвитку людської життєдіяльності;
- відносно особистості – процесом розвитку сутнісних сил людини та її творчої самореалізації.

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

Підґрунтям управлінської культури керівника є загальна і професійна культура. Загальна культура керівника виявляється в культурі особистості (загальнокультурна компетентність та культура саморегуляції); культурі діяльності (культура інтелектуальної і предметної діяльності); культурі соціальної взаємодії (культура поведінки й культура спілкування).

Розвиток управлінської культури керівника закладу освіти є складним феноменом. Він потребує використання комплексу методологічних підходів, що забезпечать досягнення різнопланових характеристик даного явища.

Високого рівня управлінської культури керівники досягають лише за умов, коли в них виникає та реалізується потреба професійного саморозвитку, самовдосконалення, а також коли вони виявляють мотиваційно-ціннісне ставлення до себе як суб'єкта організаційно-педагогічної діяльності. Таке ставлення набуває прояву в безпосередньому здійсненні заходів та усвідомленій реалізації функцій самоменеджменту в професійній діяльності: самодослідження, самопрогнозування, самоактуалізації, самоорганізації, самопрезентації, самореалізації, саморегуляції, самокорекції, самовиховання. Результативність управлінської діяльності керівників багато в чому залежить від їхніх власних зусиль і активності.

Розкриваючи поняття «культура управління», В.І. Новоселов характеризує його сукупністю вимог, що висувуються до зовнішньої сторони процесу управління; вимог, що обумовлені нормами і принципами моралі, етики і естетики, права; принципами організації й техніки управління [163, с. 4].

На думку Б.А. Гаєвського та Ю.І. Палехи «...управлінська культура керівника (його особиста віра, цінності та стиль) багато в чому визначає культуру організації» [31, с. 60]. Маємо підстави погодитися з думкою науковців, які наголошують, що організаційна культура організації напряду залежить від управлінської культури керівника; організаційна культура, в свою чергу, і створений стиль роботи, принципово впливають на вироблення у керівника тієї чи іншої культури управління [31, с. 63].

Культура управління має декілька видів прояву – не лише під час виконання управлінських функцій керівником, а й через його взаємодію з підлеглими [71, с. 6]. Тому, проявом культури управління є стиль спілкування керівника з працівниками. [71, с. 8].

Як зазначає М.М. Заренок, «культура управління – не просто компонент системи управління, – це соціальне явище, яке має суттєвий вплив на всі сторони суспільного життя». Причому дослідник акцентує увагу, що низька культура управління сприяє зниженню загальних результатів діяльності, перешкоджає мобілізації колективу і реалізації творчих резервів праці, стає «головним гальмом» раціоналізації управління [71, с. 88].

Науковці Ю.І. Палеха і В.О. Кудін характеризують термін «культура управління» з урахуванням основних тенденцій розвитку управлінського знання – це теорія:

- того, як саме, з урахуванням економічних чи інших тенденцій розвитку об'єкта управління, застосувати адекватну та достатньо ефективну управлінську систему, структуру;

- раціональної організації роботи апарату управління, прищеплення йому найбільш ефективних засобів, форм і методів його праці, розкриття ролі культурного елемента в ньому;

- управління як важливої соціальної функції – свідомого й владного, із застосуванням новітніх досягнень культури організації, впливу як на окремих людей, так і на всю людську спільноту, що проводиться задля досягнення чітко визначеної конкретної мети;

- закономірностей комплексного, системного підходу до рішення управлінських проблем. Культура управління займається управлінням з урахуванням універсального організаційного бачення об'єкта управління. Перед нею стоїть завдання створення свого управлінського світогляду для кожного керівника, який здатний піднести його до висот сучасної професійної культури [179, с. 34].

На думку вищезазначених авторів, «культура управління» передбачає: планування людського капіталу конкретної організації; формування кадрового складу; організацію праці; розподіл функціональних обов'язків; оцінку діяльності; охорону праці та здоров'я працівників; формування здорової

системи комунікації всередині організації; ведення інформаційно-аналітичної роботи щодо кадрів [179, с. 35].

Ю.І. Палеха визначає основні чинники, які впливають на культуру управління:

- рівень загальної культури розвитку країни, її матеріальне і духовне становище у конкретний період розвитку, що визначає організаційну культуру конкретної системи управління, її суб'єктів;

- рівень розвитку конкретного об'єкта управління, стан його потенціалу, зв'язки із зовнішнім середовищем, стан технології, його конкурентоспроможність, здатність впливати на систему управління завдяки власним досягненням у виробництві, культурі;

- стан правової забезпеченості виробництва, всіх видів суспільно корисної діяльності, адекватність правових норм країни і потреб конкретної організації, можливості спиратися на правовий базис країни і визначеного об'єкта управління;

- система зовнішніх зв'язків;

- організаційно-правовий і організаційно-культурний порядок на підприємстві, в установі чи навчальному закладі, рівень його культури;

- програми розрахункової ефективності праці управлінського персоналу, їх місце і роль у підвищенні продуктивності праці через культуру постановки справи, культуру управлінських комунікацій, через систему управлінських рішень [178, с. 112].

Науковець Ф.І. Хміль, аналізуючи поняття «культура менеджменту», визначає її як «сукупність досягнень в організації та здійсненні процесу менеджменту, налагодженні управлінської праці, використанні техніки в менеджменті, а також вимог, які висуваються до системи менеджменту і працівників, зумовлених нормами й принципами суспільної моралі, етики, естетики, права» [247, с. 488]. Автор наголошує, що культура менеджменту формується з культури працівників менеджменту, культури процесу

менеджменту, культури умов праці, культури документації, які є взаємопов'язаними і взаємозалежними.

У роботах О.І. Мармази культура управління освітнім процесом описується як «сукупність певних стандартів внутрішнього шкільного управління, організації управлінської діяльності, використання технічних засобів, а також додержання вимог щодо підлеглих з урахуванням норм та принципів етики, моралі, естетики та права» [144, с. 20]. Автор трактує «культуру управління освітнім процесом» сукупністю таких елементів, як: особиста культура управлінських кадрів, якість керівництва процесом та умов праці, культура роботи з документами та інформацією. Дослідниця наголошує на органічному поєднанні та залежності всіх елементів, але визначальним вважає особисту культуру управлінців, яка має такі складові, як: рівень загальної культури; наявність моральних, ділових та особистих якостей, знання передової практики управління; вміння застосовувати управлінську техніку та технологію [144, с. 20].

Маємо підстави погодитися з думкою автора про те, що «культура управління існує як система знань про процеси управління, структури управлінських систем, форми, методи і принципи управлінської діяльності» [179, с. 36-37].

О.М. Ярковой розглядає управлінську культуру як «творчу самореалізацію етично-моральних переконань та ідеалів адекватно до правових норм управлінської діяльності» [265, с. 8].

Г.В. Єльнікова вважає, що «культурно працювати» – це значить уміти правильно розставити кадри на вирішальних ланках, працювати творчо, з перспективою, завжди бачити кінцеву мету і вибрати найбільш раціональні методи її досягнень [60, с. 103].

Інші автори розглядають морально етичну культуру особистості керівника, яка виявляється на трьох рівнях: 1) культура моральної свідомості; 2) культура моральних почуттів; 3) культура поведінки [54, с. 10].

Проведений аналіз структури і змісту поняття «управлінська культура» дає можливість певним чином охарактеризувати та розмежувати управлінську культуру від поняття «культура управління», а саме:

– управлінська культура – це різновид професійної культури, який складається з політичної, правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культур і є інтегральним утворенням щодо системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління [115, с. 88];

– культура управління – це сукупність досягнень в організації і здійсненні процесів управління, організації управлінської праці, методів і стилів керівництва, використанні техніки управління, а також задоволення вимог, що ставляться перед системою управління та до працівників, обумовлених нормами і принципами моралі, етики, естетики, права [175, с. 226].

Відтак, поняття «культура управління» будемо трактувати як здійснення керівником управлінської діяльності через систему взаємозв'язків із колективом, виконання своїх обов'язків, які проявляються в реалізації управлінських функцій. Це, зокрема:

– політична – веденням інформаційно-політичної роботи; політично-дипломатичною і представницькою функціями [45];

– правова – охороною праці та здоров'я працюючих; функціями коригування й регулювання [176];

– адміністративна – розподілом обов'язків, оцінкою діяльності; функцією прийняття управлінських рішень, обліку і контролю, у т.ч. й функціями моніторингу, діагностування [65; 209];

– менеджерська культура керівника закладу освіти, яка забезпечується через реалізацією таких управлінських функцій як планування та формування кадрового складу, запровадження інноваційних процесів [46];

- організаційна – раціональною організацією праці, функцією організації, планування і прогнозування [186; 207];
- соціально-психологічна – створенням належних умов праці; функцією координації [235];
- інформаційна – функцією планування та контролю щодо збирання, обробки та передачі інформації [91];
- комунікативна – організацією ефективної взаємодії між учасниками навчально-виховного процесу [94; 171];
- економічна – функцією фінансового розподілу та контролю [149; 172; 247].

У сучасних умовах освітній заклад, керівник і викладачі – є рівноправними учасниками соціально-економічних відносин, що активно розвиваються, не лише приватні, а й державної форми власності, і не лише на території України, а й закордоном. Останнім часом сучасна система освіти приймає багато викликів – починаючи від впливу змін на ринку праці і закінчуючи впливом пандемії COVID-19, і як наслідок – потреба в організації процесу віддаленої форми навчання (онлайн і офлайн), до якої багато освітніх установ виявилися не готові, через недостатнє матеріально-технічне забезпечення, через відсутність досвіду і здебільшого через відсутність загальнодержавної програми підтримки і недостатнього фінансування в умовах високих ризиків, непередбачених умов і обставин.

Відзначимо, що всі учасники освітніх процесів переживають стрес у час неможливості довготермінового планування. Всі стали заручниками невизначеного майбутнього вимушених обставин і потребують впровадження систем ризик-менеджменту, управління змінами, впровадження інформаційних технологій та інноваційних технологій для ефективного управління виробничо-господарською діяльністю закладів освіти. Але за останні 9 (дев'ять) місяців пандемії і часткового карантину Міністерство освіти і науки України, інші освітні інституції нашої держави докладають максимальних зусиль для організації повноцінного навчального процесу із дотриманням певної динаміки

розвитку онлайн і офлайн навчання, тестування, підготовки до державно-підсумкової атестації і зовнішнього незалежного оцінювання.

В умовах глобальної невизначеності велику відповідальність покладено саме на керівників освітніх установ всіх рівнів освіти. В цих умовах саме керівники освітніх установ переживають найбільше психологічне і фізичне навантаження і несуть усі ризики. Саме тому сьогодні, як ніколи освітні установи потребують впровадження інновацій в систему управління і підвищення рівня управлінської культури. Відповідно у керівників закладів освіти виникла об'єктивна потреба в ефективному управлінському механізмі, що дозволив би використовувати сучасні високоефективні технології, інструменти і засоби для визначення і досягнення пріоритетних цілей у наданні освітніх послуг, щоб бути ефективними, конкурентними і релевантними на ринку освітніх послуг, відповідати державним і міжнародним стандартам освіти. Все частіше актуальність досліджуваної проблеми визначається умовами, в яких опинилися заклади освіти України.

Зважаючи на вищенаведені умови і обставини, система освіти потребує кардинальних змін. Безперервний науковий пошук та оптимальне розв'язання складних соціально-політичних і соціально-економічних питань є пов'язаним з потребою у радикальному оновленні на всіх рівнях управління освітніми процесами.

Зазначимо, що «культура управління» – це сукупність теоретичних і практичних положень, принципів і норм, що мають загальний характер і різною мірою стосуються всіх аспектів людської діяльності.

Культура управління є важливою складовою сфери впливу на свідомість, рішення і вчинки підлеглих, їх помисли і бажання. Водночас управлінська культура є одним з вирішальних факторів успіху та ефективності управлінських процесів. Основним завданням управлінської культури керівника освітнього закладу є формування певного світогляду і ставлення до праці і відповідальність у своїх підлеглих відносно їх кваліфікації, моральних і професійних обов'язків.

Невід’ємними складовими управлінської культури є глибина та розширення світогляду, морально-етичні норми праці, формування добрих і відкритих відносин і налагодження комунікації у колективі, з метою вирішення проблем і конфліктів, що виникають під час виконання робочих процесів. Справедливе оцінювання персонального і колективного внеску в розвиток освітньої установи. Делегування і контроль за виконанням окремих сегментів роботи. Вміння володіти собою і управляти емоціями. З розумінням і емпатією ставитися до кожного члена колективу. З пильністю і уважністю ставитися до конфліктів і можливих проблем своїх підлеглих, з метою усунення конфліктних ситуацій між колегами. І нездорового впливу на внутрішню культуру і стандарти установи. Організація додаткових освітніх заходів для колективу з метою системного підвищення професійної кваліфікації і розвитку особистісних компетенцій, так званих *hard skills* і *soft skills* працівників установи.

Ефективною складовою професійного розвитку і важливими компетенціями керівника установи є самооцінка компетенцій, самоосвіта і самоуправління, що передбачають постійний розвиток професійних компетенцій і навичок.

Завданням управлінської культури також є прагнення створити цілісну композицію в системі управління. Цілісна модель забезпечує як ефективний розвиток індивідуальної діяльності управлінця, так і продуктивність колективної роботи.

Зважаючи на те, що основним у професійній діяльності керівника установи є спілкування з людьми на всіх рівнях, можемо констатувати, що комунікації є невід’ємною складовою управлінської культури у налагодженні зв’язків у колективі [2]

Управлінська культура – це відповідність управлінця вимогам, що ставляться до управлінської діяльності і до особистісних якостей керівника, зумовлених нормами й принципами моралі, етики, естетики і права. Це високий

рівень особистісної (загальної) культури суб'єкта управління. Розглянемо особливості управлінської культури керівника:

1. Управлінська культура існує у будь-якій організації чи установі, незалежно від того керують нею чи вона формується під впливом більш активних, а часом і токсичних учасників керівного складу. У такому разі управлінська культура розвивається токсичною і однобокою.

2. Управлінська культура не має визначеної матеріальної форми.

3. Управлінська культура не вимірюється кількісними показниками. Вона не може бути формалізовано задекларованою.

4. Управлінська культура є важливим фактором і складовою мотивації. Вона індивідуальна і неповторна, тому її неможливо скопіювати і перенести на іншу форму управління чи відтворити в іншій організації, так при її формуванні враховують місію, цілі, принципи, бачення і особисті дані кожного члена колективу конкретної установи.

5. Управлінська культура може бути класифікована, бо має загальні риси.

6. Управлінська культура є поєднанням таких різних по суті, і схожих за призначенням, мистецтв – мистецтво управління і мистецтва виконання. І тим самим набуває надзвичайного впливу і на сучасному етапі значення постає в якості сукупного показника управлінського досвіду, рівня управлінських знань, володінням і застосуванням конкретних професійних навичок і компетенцій, зразків поведінки і функціонування суб'єктів управління. При цьому обов'язково враховуються почуття всіх учасників управлінського процесу, що в деякій мірі характеризує систему державного управління в Україні.

З цього можна зробити висновок, що ефективність системного державного управління напряму залежить від ступеня розвитку управлінської культури органів державного управління на вищому рівні. І навпаки, недостатній рівень управлінської культури і непрофесіоналізм гальмує поширення організаційної культури і стримує ефективний розвиток установи.

Тому для керівника установи дуже важливо бути компетентним різносторонньою розвинутим, відкритим до останніх світових тенденцій у сфері освіти, їх вивчення, мати аналітичний склад розуму, і в достатній мірі володіти елементами управлінської культури та відповідними навичками для її впровадження. Керівнику, який не володіє цими елементами управлінської культури повною мірою важко, а іноді неможливо засвоїти елементи організаційної культури, щоб використовувати їх повною мірою в управлінських процесах і тим більше бути її носієм і поширювати серед колективу установи.

Управлінська неспроможність пояснюється тим, що управління – це особливий вид творчої діяльності, тому потребує відповідного підходу в реалізації на практиці і є невід’ємною від моралі.

За класичним визначенням, керівник є особою офіційного призначення на відповідну посаду в якості управлінця діяльністю установи, з метою організації ефективної діяльності колективу. Керівник установи наділений певними необхідними правами і обов’язками для повноцінної управлінської діяльності, несе повну юридичну, моральну і документально визначену відповідальність за ведення будь-якої діяльності і прийняття управлінських рішень на всіх рівнях організації процесів діяльності. Керівник має владу описану у посадових інструкціях і закріплену відповідними посадовими документами.

Сучасні умови розвитку передбачають внесення змін та доповнень до прав і обов’язків керівника і його повноважень. Керівник на будь-якому рівні має бути в першу чергу менеджером, який ефективно керує процесом залучення персоналу у робочі процеси, активно впроваджує ефективні інновації з урахуванням світових тенденцій і технологій, науково-технічного розвитку і прогресу, але виключно в рамках законодавства України. І при цьому зберігає організаційну структуру і управлінської культуру.

Сучасний керівник освітньої установи зобов’язаний враховувати зміни у світовій економіці, на ринку освітніх послуг, своєчасно приймати рішення на основі свіжих аналітичних даних, а відповідно забезпечити маркетинговий

відділ установи усіма необхідними засобами і інструментами, для вивчення попиту і пропозиції в умовах кон'юнктури ринку. Мати певний досвід чи розвивати навички з впровадження змін і перебудови складових виробничо-господарської діяльності з урахуванням місії, бачення, стандартів і принципів установи.

Управлінець нового типу повинен мати яскраво виражені лідерські якості, вміло організовувати робочі процеси, вести за собою людей і на власному прикладі заохочувати і надихати колег до ефективної праці і досягнення поставлених цілей.

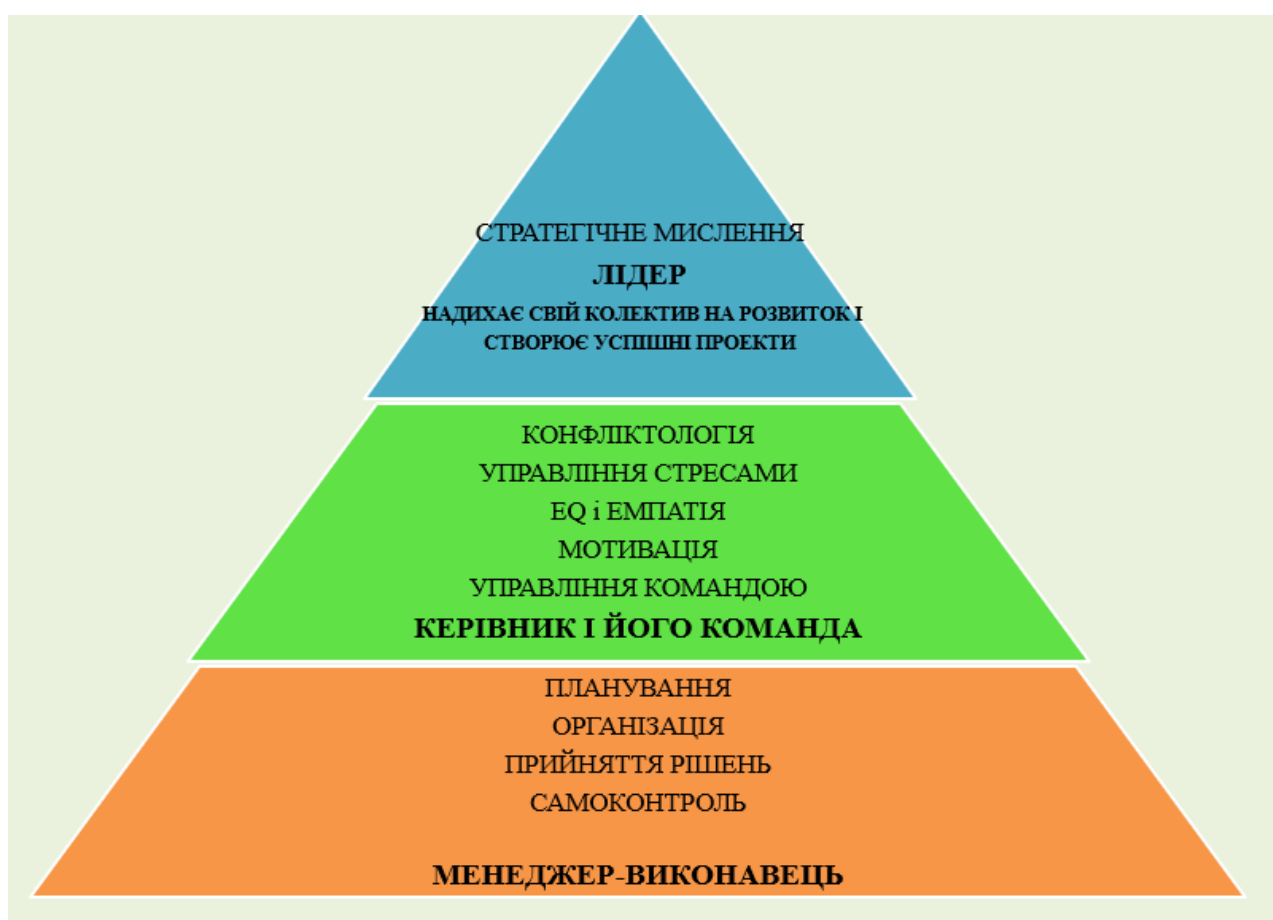


Рис. 1.1. Піраміда функцій менеджменту

Людина, яка з повагою ставиться до всіх учасників управлінських процесів, постійно розвиває навички і підвищує власну кваліфікацію, знання і вміння ефективно взаємодіяти і співпрацювати з людьми, тим самим налагоджує комунікаційні зв'язки, і вирішує конфлікти, що виникають в

процесі діяльності колективу установи. Дотримується слова і без страху делегує персональну відповідальність і планування власного робочого часу, знаходить способи досягнення цілей, враховуючи можливі ризики, що безпосередньо чи опосередковано впливають на результат колективної діяльності установи, за який керівник установи несе повну відповідальність.

В умовах, що потребують ефективних змін, у т.ч. методології і технологій управління, першочергового значення набуває підвищення кваліфікації працівників, відпрацювання управлінських компетенцій та практика організаційних навичок керівника установи в управлінні людським капіталом.

Зауважимо, що опитані представники покоління Міленіуму не підтримують позицію лідерів, які призводять до виникнення суперечностей у суспільстві, або лідерів, що є прихильниками радикальної трансформації а не поступових змін. Вони цінують простоту і пряmolінійність бізнес- і політичних лідерів. Їм імпонують лідери, які небайдужі до тих, хто відчуває себе «забути» або ізольованим [5].

1.2. Структурні компоненти управлінської культури керівника закладу освіти

Управління як вид діяльності виникає тоді, коли виникає потреба в регулюванні діяльності. Для вдалого виконання управлінської діяльності керівнику навчального закладу необхідно володіти певними знаннями та вміннями, бути професіоналом, у даному контексті – володіти професією управлінця, керівника.

Управлінська культура є складовою професійної компетентності керівника закладу освіти, яка визначається сукупністю знань, необхідних для даної педагогічної спеціальності або посади; умінь і навичок, необхідних для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків; професійних,

ділових і особистісних якостей для більш повної реалізації власних сил, здібностей і можливостей при виконанні функціонально-посадових обов'язків; загальної культури, необхідної для формування гуманістичного погляду, духовно- ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості; мотивації професійної діяльності [156, с. 50-51].

Розглянемо детальніше поняття «управлінська культура керівника закладу освіти», структуру якого представлено на рис. 1.2.



Рис. 1.2. Управлінська культура керівника закладу освіти:
компоненти, види, рівні

Проведемо аналіз структурних компонентів управлінської культури керівника закладу освіти, розглянувши почергово когнітивно-операційний, особистісний, мотиваційно-ціннісний компонент.

1. Когнітивно-операційний компонент управлінської культури керівника включає систему знань та вмінь, необхідних для професійного управління. Науковець В.І. Маслов за кожною функцією управлінської діяльності керівника закладу освіти визначає обсяг необхідних знань, які поділяє на методологічні і нормативні, загальнотеоретичні (психолого-педагогічні), організаційно-методичні і конкретно-посадові [151, с.65].

2. Особистісний компонент управлінської культури керівника закладу освіти являє собою систему професійних та особистісних якостей, які забезпечують демократичний стиль керівництва.

3. Мотиваційно-ціннісний компонент управлінської культури керівника закладу освіти передбачає наявність у нього системи мотивів та цінностей, необхідних для забезпечення культури управління, зокрема: соціальні, моральні, естетичні, пізнавальні, творчі, матеріальні й престижні мотиви [183, с. 91].

До соціальних належать такі мотиви: можливість принести користь нашому суспільству; сприяння розвитку та становленню особистості та інші. Моральні мотиви сприяють розумінню належності до колективу, можливість брати активну участь у його діяльності; розвиток духовних здібностей особистості та інші. Естетичні мотиви дозволяють відчувати радість та задоволення від праці; вони сприяють усвідомленню краси праці. Пізнавальні мотиви дають змогу використовувати власні здібності та постійно самовдосконалюватися. Творчі мотиви дають для керівника широкі можливості для творчості, дають змогу йти на ризик заради успіху. Матеріальні мотиви допомагають зрозуміти престижність управлінської діяльності і полягають у забезпеченні стабільного майбутнього, добре оплачуваній роботі. На кінець, престижні мотиви забезпечують широке підвищення кваліфікації та професійне

зростання, розуміння високого престижу діяльності серед друзів, знайомих, інших людей.

Структурні компоненти управлінської культури керівника закладу освіти тісно пов'язані між собою і тому лише комплексне їх застосування забезпечує ефективність управління.

Відповідно до того, як керівник закладу освіти взаємодіє з педагогічним колективом у процесі вироблення рішення, виділяють п'ять рівнів організації управлінських рішень:

- автократичний,
- автономний,
- локально-колегіальний,
- інтегративно-колегіальний,
- метаколегіальний.

Процеси прийняття управлінських рішень на автократичному рівні мають дві основні відмінності, а саме: здійснюються виключно керівником, без контактів із педагогічними працівниками; керівник зосереджує на собі функцію вироблення рішення і робить це підкреслено демонстративно, дистанціюючись від підлеглих в процесі прийняття рішення; в процесі прийняття рішення керівник практично не враховує позиції, інтереси, думки педагогічних працівників навчального закладу, а виходить лише з власного бачення ситуації, зі своїх інтересів, настанов; при цьому усвідомлено чи в силу обставин протиставляє себе колективу навчального закладу, ставить себе «поза ним» і «вище нього», хоча формально залишається його керівником, зберігає свій статус і владні повноваження.

Автономний рівень. Управлінські рішення на автономному рівні – це сполучення індивідуального і міжособистісного (колективного) вибору. За механізмом – вони індивідуальні, оскільки реалізуються автономно, одноосібно. Але за основними чинниками вони міжособистісні, оскільки суб'єкт, що їх виробляє, є реальним членом колективу навчального закладу і носієм його загально колективних інтересів, цінностей, норм тощо.

Локально-колегіальний рівень. Рішення цього рівня характеризуються такими основними особливостями: керівник залучає інших суб'єктів управління (заступників, методистів) до процедури вироблення управлінських рішень і вони набувають колегіального характеру; вироблення управлінських рішень відбувається в процесі безпосередніх міжособистісних контактів суб'єктів управління, що додає їм особливу психологічну своєрідність; у процес прийняття рішення включаються не всі суб'єкти управління, а лише їх частина (причому, як правило, дуже невелика); в умовах колегіальності прийняття рішень керівник зберігає домінуючий статус, і вони здійснюються як ієрархічно організовані.

Інтегративно-колегіальний рівень. Головною відмінною рисою рішень даного рівня є те, що до процесу їхньої підготовки і прийняття нормативно включається весь педагогічний колектив. Отже, вони, вже не носять того локального характеру, який властивий рішенням попереднього рівня, а є як би спільним продуктом колективу. Ступінь виразності колегіального початку досягає в них максимуму. У випадках, найбільш значимих для функціонування навчального закладу, процедура вироблення рішень вимагає залучення до неї всього складу навчального закладу у формі зборів трудового колективу, своєрідних референдумів, конференцій, загальних зборів колективу. Розрізняють два різновиди подібних рішень: перший – до процедури рішення включається весь колектив; рішення виробляється в умовах безпосереднього контакту всіх працівників колективу; другий – до процесу рішення реально включаються лише деякі представники («делегати») тих чи інших організаційних підструктур навчального закладу. Вони, однак, утілюють позиції всіх інших працівників відповідних підструктур. Цей випадок найбільш характерний для укрупнених навчальних закладів, у яких немає практичної можливості залучення до процедури рішення всіх працівників чи таке залучення просто не є ефективним і виправданим.

Метаколегіальний рівень. Однією з особливостей переважної більшості організаційних систем управління є їхня включеність у більш загальні

організаційні системи. В результаті цього керівник ПТНЗ одночасно й обов'язково включається в якусь більш загальну структуру управління, але вже на правах рядового члена. У цій загальній (вищій) організаційній системі керівник виступає носієм інтересів керованого ним навчального закладу, персоніфікує їх. У результаті виникає дуже своєрідний клас рішень, і його специфіка полягає в тому, що: по-перше, функціонуючи в більш загальній організаційній структурі, керівник зобов'язаний враховувати інтереси керованого ним закладу освіти. Однак він позбавлений можливості безпосереднього контакту з ним й врахування його колегіальної думки. Тому він безпосередньо зазнає вплив, а часто – тиск іншої організаційної структури; по-друге, ключові особливості цих рішень пов'язані з їх яскраво вираженим маргінальним характером: з одного боку, керівник зобов'язаний виражати інтереси навчального закладу, яким керує, з іншого – він, виступаючи членом більш загальної організаційної системи, має підкорятися її правилам і нормам. Ці дві позиції не завжди гармоніюють, а, навпаки, часто антагоністичні. Усе це якісно відрізняє дані рішення від уже розглянутих форм управлінських рішень. Вони позначаються поняттям маргінальних рішень.

Таким чином, всі описані форми процесів прийняття управлінського рішення розрізняються за такими важливими параметрами: співвідношенням ієрархічного і координаційного принципів у їхній підготовці і прийнятті; кількістю і складом учасників; значимістю і частотою включення в управлінську діяльність; процедурною організацією і функціональною спрямованістю; мірою адекватності об'єктивним управлінським ситуаціям, у яких вони мають місце; ступенем жорсткості, регламентованості й повноти опори на інституціональні засоби формальної структури організації; функціональною роллю в них механізмів індивідуального і групового – колегіального вибору; формами організації групи в процесі вибору; ступенем збереження (чи, навпаки, редукції) членами групи, як рядовими, так і керівником, статусу їх реального групового членства.

Управління як вид діяльності виникає тоді, коли виникає потреба в регулюванні діяльності. Для вдалого виконання управлінської діяльності керівнику навчального закладу необхідно володіти певними знаннями та вміннями, бути професіоналом, у даному контексті – володіти професією управлінця, керівника.

Висновки до першого розділу

У першому розділі дипломної роботи проаналізовано зміст поняття «культура», яке здебільшого вживається в антропологічному плані (як знання, цінності, звичаї, ритуали, символи, мова), тобто те, що характеризує спосіб життя людини, позначає існуючу реальність. Разом з тим, «культура» – це все, що створено людством й існує завдяки фізичній і розумовій праці людей, на відміну від явищ природи; також це міра досконалості, досягнутої в опануванні тією чи іншою галуззю знання або діяльності.

Поняття «управлінська культура» є складним і багатоаспектним соціальним явищем, яке представляє собою систему, що складається із статичних і динамічних елементів різної соціальної природи та значення. Вивчення управлінської культури здійснюється з позицій різних міждисциплінарних підходів. У практичній діяльності «управлінська культура» виражається через систему певних функцій, зміст яких обумовлений метою і завданнями управління, особливостями управлінської структури, соціокультурними і психологічними особливостями співробітників.

Переосмислення методології управління, цілей, процесів і бачення мають стати основою для створення ефективної оновленої управлінської культури, що є націленою на ефективну комунікацію і взаємодію керівника установи з підлеглими. Управлінська культура виявляється у здійсненні керівником управлінської діяльності через систему взаємозв'язків із колективом, виконання своїх обов'язків, які проявляються в реалізації управлінських функцій.

Ефективний керівник не лише контролює виконання наказів і розпоряджень, а створює відкриту атмосферу довіри у колективі, і дозволяє підлеглим мати власну думку, брати участь в обговоренні важливих тем і ключових питань, що є частиною життєдіяльності установи, у тому числі залучає їх до обговорення і прийняття управлінських рішень.

Управлінська діяльність керівника закладу освіти характеризується інтелектуальним характером, що виражається в її спрямованості на вироблення, прийняття та практичну реалізацію управлінських рішень, покликаних змінювати в бажаному напрямі стан і розвиток суспільних процесів, свідомість, поведінку і діяльність людей. Остання має бути здатною відображати соціальну дійсність і все, що відбувається в ній, розкривати наявні ресурси, засоби і резерви, знаходити оптимальні способи її удосконалення і переведення на новий рівень.

Отже, управлінську культуру керівника навчального закладу необхідно розглядати як певну символічну реальність, що уособлює сприйняття на рівні суспільної свідомості та свідомості представників професійної субкультури системи цінностей, установок, способів комунікації, традицій, ритуалів, знань, умінь, навичок, що у сукупності характеризують способи здійснення управлінської діяльності, його оціночні ставлення до неї.

РОЗДІЛ 2. ТЕОРЕТИЧНІ АСПЕКТИ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

2.1. Особливості стилів управління керівника та їх вплив на управлінську діяльність в закладі освіти

Як було визначено у попередньому розділі дипломної роботи, управління – це цілеспрямований програмований чи довільний вплив на об'єкти задля досягнення кінцевої мети за допомогою процесорів, явищ, процесів, коли є з ними взаємодія в режимі детермінованої чи довільної програми/регламенту. Управління проектом/об'єктом-системою, її компонентами та процесами, з метою підвищення ефективності функціонування систем відбувається ще на етапі системного проектування, створення/утворення, формування, розвитку, становлення, функціонування/життя системи. Варто зазначити, що ефективність управління визначається адекватністю дій управління що до об'єкта управління.

З точки зору системного підходу, організація як керована система складається з двох підсистем: керуючої і керованої. До складу керуючої системи входять керівник і його заступники. До складу керованої системи входять: підпорядковуючий керівнику персонал. Всі блоки і підсистеми взаємодіють один з одним. Для того щоб управління було ефективним, про кожний блок повинна бути вичерпна об'єктивна інформація, тобто необхідний моніторинг системи організації.

Моніторинг системи організації є систематичне стандартизоване спостереження за станом організації і динамікою спостережень його результатів, умовами здійснення діяльності, контингентом клієнтів, досягненнями організації.

Наявність об'єктивної інформації як бази для науково організованого моніторингу дозволяє керівнику організації проаналізувати наявний матеріал,

зробити відповідний прогноз, а потім ознайомити підрозділи організації з найбільш важливими відомостями про стан справ в організації.

Зібрана таким чином інформація аналізується через діагностику та моделювання з метою вироблення ефективного управлінського рішення.

Науковий моніторинг проводиться силами керівника і його заступників. Це дозволяє виявити як досягнення, так і недоліки організації та вдосконалювати наукове прогнозування управлінських рішень. Об'єктами наукового моніторингу можуть бути зміст адаптованих програм, створення адекватних технологій, умов роботи людей з особливими потребами і ін.

Основоположними характеристиками, які мають бути притаманні сучасному керівнику закладу освіти, є:

1. Мистецтво бути рівним – здатність встановлювати і підтримувати систему відносин з рівними собі людьми.
2. Мистецтво бути лідером.
3. Мистецтво розв'язувати конфлікти.
4. Мистецтво опрацьовувати інформацію.
5. Мистецтво приймати нестандартні управлінські рішення.
6. Мистецтво раціонально розподіляти ресурси в організації.
7. Для керівника–підприємця – здатність іти на ризик і на впровадження нововведень.
8. Мистецтво самоаналізу – вміння бачити те, який вплив справляє лідер на організацію [23].

На сьогоднішній день визначено шість характерних рис ефективних управлінців закладів освіти:

1. Спроможність до розв'язання проблем і орієнтація на результат. Ефективні керівники здатні на основі накопиченого досвіду, аналізу поточної ситуації, моделювання майбутніх процесів швидко знаходити правильні рішення і домогтися бажаних результатів.

2. Енергійність, ініціативність, відповідальність. Оскільки керівник закладу стикається з унікальністю виконуваних функцій і задач, їх

швидкоплинністю, можливістю прояву і матеріалізації ризикових подій, характерними його рисами повинні бути енергійність і ініціативність. В той же час він в найбільшій мірі є відповідальний за досягнення запланованих результатів діяльності в запланований термін і в межах виділеного бюджету.

3. Впевненість у собі. Впевнені в собі керівники охоче делегують свої повноваження підлеглим, вірячи в їх здібності і свою здатність проконтролювати і мотивувати членів команди. Впевненість дозволяє розпочинати певні дії, не маючи повної інформації, а згодом відкоректувати їх після надходження необхідних інформаційних матеріалів. Це набагато ефективніше, ніж нескінченно довго очікуючи потрібну інформацію, вагатися прийняти рішення.

4. Перспективність, стратегічне мислення. Дана риса необхідна для кожного управлінця і важливим є розуміння керівником стратегії розвитку закладу освіти в мінливих умовах зовнішнього та внутрішнього середовища.

5. Комунікбельність, зацікавленість у людях. Комунікбельність лідера проекту дозволяє йому формувати добрі ділові стосунки як з членами колективу та зовнішніми зацікавленими сторонами (стейкхолдерами).

6. Уміння вести переговори. Характерним видом діяльності керівника є ведення переговорів як формальних, так і неформальних. Успіх вирішення конфліктів в колективі, підписання контрактів, угод, грантів залежить від вміння керівника толерантно, переконливо і ефективно вести діалог. В переговорах досягати поставленої мети.

Багато в чому культура управління залежить від особливостей адміністраторських і лідерських якостей керівника-менеджера, що визначають його управлінський стиль. Сучасні дослідники управління, зокрема С.В. Воробйов, виділив наступні стилі управління: авторитарний (диктаторський), демократичний (колегіальний), анархічний, непослідовний (алогічний). У руслі цього управлінська культура складається з вимог до сучасного керівника і стилю його управлінської діяльності (див. Табл. 2.1).

Характеристика стилів управління керівника

Характерні риси	Стиль управління		
	Авторитарний	Демократичний	Ліберальний
Прийоми прийняття рішень	Керівник одноосібно вирішує всі питання	Перед прийняттям рішень радиться з колективом чи приймає колективне рішення	Чекає наказів від вищого керівництва, підкоряється рішенню працівників
Спосіб доведення рішень до виконавців	Наказує, розпоряджається, керує	Пропонує, затверджує запропоноване підлеглими	Просить, переконує
Розподіл відповідальності	Бере на себе чи перекладає на конкретного Виконавця	Розподіляє відповідальність разом із повноваженнями і завданнями	Знімає з себе відповідальність
Ставлення до ініціативи	Повністю придушує	Підтримує і використовує у справах	Віддає ініціативу в руки підлеглих
Ставлення до підбору кадрів	Побоюється каліфікованих та аналізуючих працівників, намагається їх уникнути	Підбирає ділових, грамотних працівників із широким кругозором	Підбором кадрів не займається
Ставлення до браку власних знань	Гіпертрофована власна оцінка	Постійно навчається, враховує критику, сприяє навчанню персоналу	Поповнює свої знання, підтримує цю рису у підлеглих
Стиль спілкування	Формальний	Дружній, залюбки спілкується	Боїться спілкування, припускає фамільярні відносини
Характер відносин із підлеглими	Залежить від настрою	Рівний, дружній стиль поведінки з високим ступенем самоконтролю	М'який, іноді наївний

Ставлення до дисципліни	Надає перевагу строгій дисципліні	Розумна дисципліна, диференційований підхід до підлеглих	Вимагає формальної дисципліни, часто не вміючи її забезпечити
Ставлення до морального впливу на підлеглих	Покарання – основний метод впливу, похвала – для обраних	Постійно використовує різні стимули	Використовує похвалу частіше, ніж покарання

Показником ефективності управління організацією є ступінь авторитету керівника. Науковець С.В. Воробйов виділяє три форми авторитету керівника: формальний, моральний, функціональний. Формальний авторитет обумовлений набором владних повноважень, моральний – залежить від моральних якостей керівника, функціональний – визначається компетентністю керівника.

У зв'язку з потребою суспільства у висококваліфікованих керівниках з високим рівнем управлінської й особистісної культури і, в той же час, невідповідністю більшості опитаних керівників закладів освіти цим вимогам, необхідно розробити модель розвитку управлінської культури.

Передумовою створення моделі став аналіз праць вітчизняних та зарубіжних учених з проблем моделювання педагогічних процесів і об'єктів (В.І. Бондар, Л.І. Даниленко, Г.В. Єльнікова, Л.М. Калініна, Н.В. Кузьміна, В.І. Маслов, В.В. Олійник, В.С. Пікельна, С.О. Сисоєва, Р.Х. Шакуровтаін.).

Зазначимо, що модель (від лат. *modulus* – міра, зразок) – це схема зображення чи опис якогось явища та процесу у природі та суспільстві [21, с. 31]; моделювання – метод дослідження об'єктів пізнання на їх моделях; побудова і вивчення моделей реально існуючих предметів та явищ і об'єктів, що конструюються для визначення або покращення їхніх характеристик, раціоналізації способів їх побудови, управління ними [24, с. 73].

Класифікація моделей поведінки керівників закладів освіти

Поведінкова стратегія	Реакція на інформацію	Мотиваційний настрій керівника
Ідеальна	Адекватна в умовах повноти інформації. Ризик ненадійності прогнозу мінімальний (до 10%)	<i>«Я впевнений у своєму виборі, тому що знаю, чого очікувати і коли»</i>
Реалістична	Метод здорового глузду в умовах суперечливості інформації. Ризик ненадійності прогнозу нормальний (до 20%)	<i>«Я не впевнений, що результат буде такий, який ми очікуємо, але ми можемо його одержати, якщо всі ситуації повернемо на свою користь»</i>
Адаптивна	Метод попередження невдач в умовах дефіциту інформації. Ризик ненадійності прогнозу підвищений (до 30%)	<i>«Не будемо забігати далеко вперед. Тільки діючи по ситуації, ми можемо одержати результат. Так ми уникнемо багатьох помилок»</i>
Компенсаторна	Метод перекриття невдач успіхами в умовах мінливої інформації. Ризик ненадійності прогнозу високий (до 40%)	<i>«Я не можу точно сказати, що нас очікує. У будь-якій справі бувають зриви. Чим і як ми їх будемо компенсувати?»</i>
Авантюрна	Метод «проб і помилок» в умовах інформаційної невизначеності. Ризик ненадійності прогнозу дуже високий (до 50%)	<i>«Я не знаю, що ми одержимо, але справа цього вартує. Спочатку вплутаємося в бій, а там подивимося»</i>
Конфліктна	Метод відкритого виклику в умовах негативного тиску інформації: «Усупереч плину». Ризик ненадійності прогнозу неприпустимий (понад 50%)	<i>«У нас тільки 10 шансів із 100. Але ми повинні домогтися успіху. Будь-якими шляхами»</i>

Необхідно відзначити, що в публікаціях, присвячених формуванню управлінської культури в організації, практично не висвітлена тематика працевлаштування людей з особливими потребами, людей з інклюзією. Існує багато робіт, що описують структуру управлінської культури організації, порядок її формування і розвитку, значна кількість наукових робіт, в яких описуються проблеми адаптації людей з особливими потребами до праці. Однак досліджень, що описують необхідність зміни управлінської культури організації, з метою створення сприятливого іміджу роботи для людей з особливими потребами не існує, що говорить про нерозуміння важливості

дослідження даного питання. Проте, ще в 2010 році при дослідженні факторів, що впливають на доступність вищої освіти для осіб з обмеженими можливостями, було визначено, що існує низький рівень толерантності суспільства через сформовані негативні стереотипи щодо людей з особливими потребами.

Управлінська культура організації розуміється нами не прийнята даність, але як соціальний порядок, який можна реконструювати і змінювати. Адже у кожної компанії своя культура, і подібно до того, як характер впливає на поведінку людини, управлінська культура впливає на поведінку, думки і дії людей в компанії. У зв'язку з цим слід звернути особливу увагу на необхідність змін в управлінській культурі організації, пов'язаних зі створенням сприятливого іміджу для розвитку інклюзивної культури для людей з особливими потребами, мова йде, перш за все, про критерії комфортності процесу роботи для всіх учасників робочого процесу.

Однією з важливих умов формування управлінської культури в закладі освіти Приватний вищий навчальний заклад «Фінансово-правовий коледж» є наявність високої професійної кваліфікації керівників та фахівців з чіткою системою управлінського підходу і взаємодії між відомствами та зацікавленими особами. Управлінська культура директора закладу освіти включає в себе пособи і прийоми управління педагогічним процесом. Технологія управління припускає вирішення специфічних педагогічних завдань. Рішення даних завдань ґрунтується на вміннях керівника-менеджера в області педагогічного аналізу та планування, організації, контролю і регулювання педагогічного процесу. Рівень управлінської культури директора закладу залежить від рівня оволодіння прийомами і способами вирішення зазначених типів завдань.

Існує вісім принципів управління культурою в освітніх установах:

- цінність людини не залежить від його здібностей і досягнень;
- кожна людина здатна відчувати і думати;
- кожна людина має право на спілкування і на те, щоб бути почутим;
- всі люди потребують один одного;

- всі люди мають потребу в підтримці і дружбі;
- для всіх людей досягнення прогресу швидше може бути в тому, що вони можуть робити, ніж в тому, що не можуть;
- різноманітність підсилює всі сторони життя людини.

Упродовж останніх років на ринку освітніх послуг спостерігається висока активність з боку приватних освітніх установ, що здійснюють свою діяльність в межах України та за її межами. Постійне зростання пропозиції на освітні послуги стимулює впроваджувати нові управлінські, технічні, організаційно-економічні рішення задля задоволення попиту, що також набирає обертів.

У сучасному світі основний попит є саме на вузькопрофільну професійну освіту або з розвитку конкретних компетенцій, що є необхідними для підвищення ефективності виробничо-господарської діяльності підприємства.

Наприклад: в умовах чергової кризи, що стала результатом впровадження часткового чи повного локдауну (вимушеного припинення господарської діяльності) через світове масове поширення пандемії COVID-19, у сфері менеджменту виникла гостра потреба в кризовому менеджменті, ризик-менеджменті, розвитку комунікаційних навичок та медіації переговорів, лінійному управлінні, що дозволяє співробітникам організації безпосередньо налагоджувати робочі зв'язки з іншими структурними підрозділами для більш ефективної комунікації і пришвидшення досягнення робочих цілей.

Загострення конкуренції на ринку надання освітніх послуг змушує освітні установи знаходитися у постійному пошуку і впровадженні інноваційних підходів в управлінні діяльністю, зокрема - прийнятті ефективних рішень та впровадженні нових технологій управління та реалізації виробничо-господарської діяльності, що надають змогу певний час бути лідером даної галузі. Тому на сучасному етапі становлення освіти досить актуальним залишається питання переходу до інноваційної моделі її розвитку.

2.2. SWOT-аналіз для визначення сильних і слабких сторін діяльності навчального закладу у процесі дослідження його внутрішнього середовища

SWOT-аналіз – це узагальнена оцінка для аналізу сильних і слабких сторін освітніх організацій у процесі дослідження внутрішнього середовища. Ця модель матричного аналізу допомагає керівникам закладів освіти виділяти ключові перешкоди, що постають перед суб'єктом господарювання, в процесі ретельного дослідження чотирьох окремих елементів SWOT. На основі таких досліджень формується стратегія, в якій особливий акцент робиться на визначальні проблеми.

Абревіатура SWOT походить від англійських слів strengths (сильні сторони), weaknesses (слабкі сторони), opportunities (можливості), threats (загрози). Основною метою SWOT-аналізу діяльності закладів освіти є виявлення конкурентних переваг на основі діагностики бізнес-процесів та визначення основних перспективних шляхів розвитку освітніх установ у рамках конкретної ринкової ситуації.

Результати проведеного SWOT-аналізу із застосуванням конкретних матриць є надійним підґрунтям для формулювання основних положень стратегічного розвитку закладів освіти. До основних завдань SWOT-аналізу відносять:

- виявлення можливостей, які відповідають ресурсам фірми;
- визначення загроз і розробку заходів щодо знешкодження їх впливу;
- виявлення сильних сторін фірми й зіставлення їх із ринковими можливостями;
- визначення слабкостей установи та розробка стратегічних напрямів їх подолання;
- виявлення конкурентних переваг установи та формування її стратегічних пріоритетів [10, с. 153].

Метод SWOT-аналізу діяльності установи є загальною схемою, яку кожного разу необхідно пристосовувати до конкретних умов та до вирішення

певних завдань. Частіше за все такими завданнями є формування комплексу дій щодо перетворення слабких сторін закладу на переваги, загроз на можливості, а також розвитку сильних позицій.

З позицій оптимального використання зовнішнього та внутрішнього потенціалів й розробки перспективної стратегії керівництво має визначити сфери напряму своїх зусиль при різних варіантах зростання [11, с. 149].

Відтак, застосування методу SWOT-аналізу дає можливість встановити лінії зв'язку між сильними та слабкими сторонами, які притаманні даному закладу освіти, із зовнішніми можливостями та загрозами. Таким чином, при плануванні заходів для підвищення конкурентоздатності освітнього закладу необхідно поєднувати внутрішні можливості (його сильні і слабкі сторони) і зовнішню ситуацію (частково відображену у можливостях і загрозах).

Алгоритм проведення SWOT-аналізу складається з таких основних кроків:

- 1) формування експертних груп;
- 2) заповнення матриці SWOT;
- 3) проведення експертного оцінювання;
- 4) обробка (зведення) результатів;
- 5) аналіз результатів.

Успішне застосування методології SWOT-аналізу допомагає структурувати наявну інформацію, по-новому поглянути на поточну ситуацію і не лише оцінити можливості, розкрити загрози, але і спробувати на підставі цього отриману інформацію врахувати у майбутніх стратегіях розвитку закладу освіти.

До основних переваг SWOT-аналізу можна віднести наступні:

- систематизація знань про внутрішні та зовнішні фактори, що впливають на процес управління;
- визначення конкурентних переваг та формування стратегічних пріоритетів;
- періодична діагностика сектору ринку та ресурсів закладу освіти;

– діагностування як всього закладу освіти, так і окремих його структурних підрозділів.

Найважливіші недоліки цього методу можна сформулювати наступним чином:

– суб'єктивізм при встановленні номенклатури стратегічних факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ, а також при визначенні значущості їх для установи;

– постійне відставання інформації про середовище, що аналізується, від теперішнього часу;

– невирішеність питання забезпечення знаходження єдиного правильного управлінського рішення, а орієнтація тільки на встановлення загального напрямку розвитку закладу;

– відсутність врахування проблеми ризиків, з якими повсякденно стикається заклад освіти [15, с. 74].

Для визначення загальної стратегії розвитку закладу освіти та врахування додаткових чинників впливу доцільним є виділення повторюваних та неповторюваних показників внутрішнього та зовнішнього середовищ з подальшим встановлення зв'язків між ними.

Висновки до другого розділу

У другому розділі за допомогою порівняльних таблиць було розглянуто теоретичні і частково практичні аспекти управлінської діяльності керівника освітньої установи. При цьому було розглянуто персональні характеристики і стилі управління керівників-менеджерів, і співставлень з управлінською культурою кожного прикладу. Під час досліджень дійшли висновку, що ефективність управлінських рішень і організація управлінських процесів на пряму пов'язані між собою і є взаємозалежними одне від одного. І що найефективнішим стилем керівника є демократичний стиль, коли рішення приймаються колегіально, керівник з повагою і терпінням ставиться до підлеглих, у разі потреби приходиться на допомогу і не боїться делегувати

відповідальність, мотивує, розвиває, надихає та системно підвищує кваліфікацію професійних кадрів своєї установи.

Показником ефективності управління діяльністю установи є стіпень авторитету керівника, який безпосередньо залежить від професійних компетенцій, рівня емпатії, освіченості і управлінської культури керівника.

РОЗДІЛ 3. ПРАКСЕОЛОГІЧНИЙ АНАЛІЗ СТРАТЕГІЙ РОЗВИТКУ ПРИВАТНОГО ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ «ФІНАНСОВО- ПРАВОВИЙ КОЛЕДЖ»

3.1. SWOT-аналіз стратегічного розвитку Приватного вищого навчального закладу «Фінансово-правовий коледж»

Об'єкт дослідження: Приватний вищий навчальний заклад «Фінансово-правовий коледж»

Веб-сайт закладу освіти: www.fpk.in.ua

Директор: Губанова Тамара Олексіївна

Рік заснування: 1994-й

Види діяльності:

85.42 Вища освіта – основний вид діяльності.

85.31 Загальна середня освіта (інший вид діяльності)

Адреса освітньої установи: 03087, м. Київ, Солом'янський район, вулиця Пітерська, будинок 5-А.

Структурні підрозділи: Економічний факультет, Юридичний факультет.

Станом на 10.12.2021 року загальна кількість студентів коледжу складає 942 студенти. З них 755 студентів отримують освітні послуги на денній формі навчання і 185 – є студентами заочної форми навчання.

За освітньою програмою (072) «Фінанси, банківська справа та страхування» отримують освіту 329 студентів. За освітньою програмою (081) Право отримують освіту 613 студентів.

Предмет дослідження: Вплив управлінської культури керівника освітньої установи на формування освітніх процесів і результат діяльності закладу.

Методологія дослідження: часткове опитування студентів, батьків та працівників коледжу на предмет задоволеності і рівня довіри до керівника установи показало достатньо високий рівень довіри до професіональних

компетенцій керівника і викладачів, з урахуванням професійного досвіду і матеріально-технічної бази Коледжу серед студентів і їх батьків – 72% з 25 опитуваних; та достатньо високий рівень довіри працівників Коледжу до стилю управління і управлінської культури свого керівника – 70 % серед 6 респондентів.

Для проведення опитування студентів було розроблено та використано три блоки запитань:

1. Запитання щодо рівня задоволеності якістю надаваних освітніх послуг вищезазначеним освітнім закладом;
2. Запитання щодо виправдання очікувань від процесу і результату отримання освітніх послуг у даному закладі освіти;
3. Запитання щодо реалізації студентами отриманих знання на практиці та у своїй майбутній професійній діяльності.

Для опитування науково-педагогічних та управлінських кадрів коледжу також було використано три блоки запитань: період роботи в Коледжі, чи із задоволенням ви виконуєте свої професійні обов'язки на робочому місці, і оцініть, будь ласка рівень вашої довіри до керівника установи від 1 до 100, де 1 – усе погано, а 100 – найвищий рівень довіри.

У дослідженні навчально-виховної, управлінської, педагогічної діяльності Приватного вищого навчального закладу «Фінансово-правовий коледж» було опрацьовану інформацію, отриману з наступних інформаційних джерел: веб-сайт Коледжу, веб-сайт YouControl та веб-сайти інших державних установ, у тому числі веб-сайту Міністерства освіти і науки України.

У результаті проведеного дослідження було використано технологію SWOT-аналізу і опрацьовано чотири фактори, які напряму пов'язані з впровадженням управлінської культури керівника освітньої установи на практиці і мають величезний вплив на формування бачення, прийняття управлінських рішень, формування бачення лідера, планування проведення заходів, на управління діяльністю установи і перспективу її розвитку.

Відтак, у результаті проведеного SWOT-аналізу діяльності Приватного вищого навчального закладу «Фінансово-правовий коледж», було виявлено наступні переваги:

- сильний харизматичний лідер;
- високий рівень підготовки науково-педагогічних кадрів;
- сильні комунікаційні зв'язки закладу освіти з освітніми установами регіону та області;
- багаторічне партнерство з Київським національним університетом імені Тараса Шевченка, завдяки якому Коледж має хорошу і сильну матеріально-технічну базу, власну бібліотеку;
- міжнародне партнерство із закордонними освітніми установами (у т.ч. за програмою обміну студентами і підвищення кваліфікації викладачів через обмін викладацьким досвідом з закладами вищої освіти Польщі та Норвегії);
- високий рівень підготовки студентів, про що свідчить високий відсоток вступу на навчання за освітнім ступенем «магістр» до магістратури Київського національного університету імені Тараса Шевченка, а також великий відсоток працевлаштованих випускників Коледжу. Підготовлені у Коледжі фахівці займають високі посади в державних структурах, а також підприємствах приватної форми власності. Студенти проходять практику в реальних професійних умовах впливових компаній та державних органах.
- Коледж знаходиться на постійному зв'язку зі студентами;
- студенти Коледжу залучені до науково-освітніх проектів, факультативів і мають можливість навіть в умовах дистанційного навчання жити активним студентським життям.
- незалежна організаційна структура приватної форми власності дає можливість керівнику установи самостійно приймати управлінські рішення, узгоджуючи їх лише із засновником, якому належить 100% частка, партнерами (якщо це стосується їх інтересів) і колегами.

- високий рівень довіри серед студентів і їх батьків – це безсумнівний бонус, але і високий рівень відповідальності.

- вузька спеціалізація – дозволяє зосередитися на конкретних освітніх програмах і нарощувати досвід, компетенції і рівень впливу, саме у цих сферах, що дозволяє Коледжу вже довгий час займати лідируючі позиції у своєму сегменті.

- власний гуртожиток дозволяє зацікавити більшу кількість майбутніх абітурієнтів і бути конкурентним на ринку надання освітніх послуг.

Разом з тим, проведений SWOT-аналіз діяльності Приватного вищого навчального закладу «Фінансово-правовий коледж» показав наявність і слабких сторін, серед яких:

- слабка маркетингова стратегія не дозволяє повною мірою запуснути інформаційну підтримку, яка б спрацювала на підвищення рейтингу Коледжу і надала можливість системно підійти до питання розвитку, поширення інформації та іміджевого маркетингу;

- слабка підтримка закладу освіти зі сторони держави, в результаті чого Коледж функціонує за приватної форми власності, і тому не підпадає під більшість державних програм підтримки освітніх установ, що надають освітні послуги населенню;

- недостатньо велике приміщення Коледжу фізично обмежує в організації та проведенні навчально-виховних заходів серед студентів закладу освіти, оскільки немає можливості зібрати всіх студентів одночасно. Доводиться орендувати додаткові приміщення для проведення офіційних заходів, а навчальний процес розділяти на потоки;

- на кінець 2020-го навчального року ПВНЗ «Фінансово-правовий коледж» виявився не готовий до виклику пандемії і не зміг швидко трансформувати навчальні процеси в умовах жорсткого карантину та перейти на дистанційну форму навчання. Але за короткий період літніх канікул менеджмент установи доклав максимальних зусиль для організації

повноцінного навчального процесу, і з початком нового навчального року дистанційна форма навчання вже працювала у повному обсязі.

Які ж можливості отримав Коледж у результаті своєї 26-річної діяльності та умовах світової пандемії і жорсткої конкуренції на ринку надання освітніх послуг?

В умовах, що склались останнім часом опинилися усі, і всі стали заручниками локдауну – частково або повною мірою. Але нам відомо, що у всі часи виклику, разом з трагедіями, завжди відкривалися і нові можливості, з'являлися нові технології, людство опанувало нові сфери життя, виникали нові професії, крок за кроком людство входило до наступної нової епохи...

Саме тому необхідно дослідити можливості, які відкриваються перед Коледжем за непростих умов карантинних обмежень:

- можливість проектування та розробки власної онлайн платформи для виходу в конкурентне середовище онлайн-освіти на ринку надання освітніх послуг і можливість стати одним із перших закладів освіти, який отримає переваги через розширення впливу і нових можливостей у наданні освітніх послуг;
- можливість збільшення чисельності студентів за рахунок переходу на формат онлайн-навчання;
- можливість більше заявити про Коледж за допомогою оцифрованої інформації, розширити співпрацю з іншими закладами освіти, залучати партнерські програми;
- збільшити прибуток і підвищити заробітну плату професійним кадрам Коледжу.

SWOT-аналіз діяльності Приватного вищого навчального закладу «Фінансово-правовий коледж» показав також можливі ризики і загрози, що постають перед Коледжем. За недостатньо прогнозованих дій, мінливих факторів внутрішнього та зовнішнього середовищ закладу освіти, загальної поведінки суспільства, в умовах глобальної пандемії COVID-19, і суттєвого зменшення доступних засобів комунікації, існує підвищений ризик:

- зниження вмотивованості до навчання серед студентської аудиторії та вмотивованості до виконання професійних обов'язків серед науково-педагогічних кадрів та адміністративного складу Коледжу;
- надання освітніх онлайн-послуг населенню в умовах високої конкуренції на ринку освітніх послуг – завжди ризиковане, і потребує додаткового вивчення кон'юнктури ринку та аналізу конкурентного середовища;
- зниження якості надаваних Коледжем освітніх послуг;
- відтік студентів і професійних кадрів через низьку вмотивованість до навчання та професійної діяльності;
- специфічний вузькопрофільний заклад завжди знаходиться в зоні підвищеного ризику.



Рис. 3.1. SWOT аналіз управлінської культури ПВНЗ «Фінансово-правовий коледж»

3.2. Рекомендації щодо підвищення ефективності управлінської діяльності керівника Приватного вищого навчального закладу «Фінансово-правовий коледж»

На основі проведеного аналізу та даних, отриманих шляхом дослідження, були розроблені наступні рекомендації:

- Переглянути маркетингову стратегію закладу освіти і включити її в бюджет установи
- Переглянути стратегію розвитку і вивчивши питання створення власної інформаційної освітньої платформи. Рекомендовано до вивчення і опрацювання даного питання залучити професіоналів сфери інформаційних технологій для оцінки стану інформаційної системи Коледжу, можливостей матеріально-технічної бази, і степені готовності Фінансово-правового коледжу до розробки проекту і стратегії впровадження подібного проекту. Залучення аутсорсингу дозволить професійно підійти до розв'язання непрості задачі, зекономити час і ресурси, попередити і мінімізувати ризик можливих втрат, що можуть стати результатом недостатньої компетенції в даному питанні, враховуючи лише часткові і поверхневі аспекти.

Висновки до третього розділу

Перед освітніми закладами щороку постають нові виклики; деякі з них допомагають піднятися установі ще на один щабель, але частіше виникає величезна кількість перепон на шляху керівників освітніх установ, відносно головної мети і прийняття вірних управлінських рішень.

І саме від рівня управлінської культури, набору професійних компетенцій і особистих якостей керівника установи залежить успіх всіх учасників освітнього процесу – як студентів, так і викладачів. Адже як зазначив Пітер Друкер: «Показник якості управління – звичайні люди, що роблять надзвичайні речі».

ВИСНОВКИ

Під час оброблення джерел зібраної інформації для написання дипломної роботи було перевірено сучасні теорії про вплив управлінської культури керівника на ефективність діяльності освітньої установи, а також проведено дослідження ефективності і релевантності сучасних теорій в умовах сучасності і перспективи впливу на розвиток освітньої установи у майбутньому. На основі проведеного аналізу сучасної теорії та практики було перевірено актуальність впровадження, формування і розвитку управлінської культури у сфері освітньої галузі України і світу, та проведені оцінки, аналізу факторів які мають найбільший вплив на сферу надання освітніх послуг, вирішене актуальне завдання створення механізму дій пов'язаних з залученням інформаційних систем і інновацій для більш ефективного розвитку освітньої установи та надання освітніх послуг шляхом реалізації інноваційної програми такого розвитку.

Проведене дослідження дає можливість зробити наступні висновки:

1. Під час опрацювання матеріалу було виявлено, що незважаючи на велику увагу до проблеми інноваційного процесу і розвитку, варто констатувати досить загальний, описовий характер досліджень і відсутність єдиних теоретичних та методичних підходів до організації інноваційної діяльності і впровадження управлінської культури в закладах освіти. Часто пропонувані підходи представлені в теорії не враховують галузевих особливостей і чинників успішного розвитку саме в освітній галузі.

При впровадженні інноваційних систем, особливо в сферу управління, приділяється недостатньо уваги. На практиці людському фактору у сфері надання освітніх послуг бути і він безпосередньо впливає на виконання певного спектру завдань, впливу на економічний розвиток організаційно-економічних та соціальних нововведень.

2. Шляхом аналізу зібраної інформації встановлено, що на специфіку функціонування освітньої установи безпосередньо впливає рівень освіченості, професійної компетенції і бачення керівника установи. Якщо є організація і впровадження і розвиток управлінської культури керівника – це впливає на імідж і сприяє популярності освітньої установи. Надання освітніх послуг стає значно ефективнішим іншим, коли є чітке бачення, конкретна ціль, місія і розуміння пріоритетів, відповідно до умов і обставин, що склалися у світі. Пандемія однозначно внесла свої корективи, але є те, що завжди залишатиметься актуальним і найбільш ефективним в діяльності закладу освіти – дотримання тенденцій розвитку ринку надання освітніх послуг і розробка та впровадження в їх діяльність інновацій, - не локальних, а саме «пов'язаних» і «системних», що дозволить установі більш ефективно використовувати інноваційно-інвестиційні ресурси для збільшення економічного ефекту. Це в допомагає зміцнити ринкові позиції та сприяє більш сталому і стабільному розвитку закладу, напрямку, сфери, галузі.

Люди прагнуть розвитку, особливо міленіали, а в галузі надання освітніх послуг, завжди буде існувати попит і потреба. Тому варто враховувати фінансову складову і загальну платформу, бо вона спонукає зміцненню підприємства.

4. Визначено головні цілі впровадження управлінської культури керівника освітньої установи. Ними є підвищення ефективності закладу освіти, організація навчальних процесів, вмотивованість викладачів, підвищення рівня привабливості для отримувачів освітніх послуг, і відповідно прогресивний зріст попиту на освітні послуги ПВНЗ «Фінансово-Правовий Коледж».

За визначенням Н. Ніжник і Л. Пашко, головними складовими управління як специфічного виду соціальної діяльності є: 1) планування, що проявляється у визначенні мети і завдань організації та шляхів їх реалізації; 2) організація упорядкування та регулювання діяльності працівників; 3) управління персоналом. Я б ще додала -

впровадження інноваційних технологій в сферу управління діяльністю закладу освіти, розвиток освітньої установи до яких відноситься поняття інноваційного спрямування, а також стратегічного та матеріально-технічного розвитку; підвищення конкурентної спроможності, надання освітніх послуг через залучення технологій та знань, що безпосередньо пов'язані з ефективністю установи, а також проведення повного перезавантаження і автоматизації усіх процесів; спрямованість інвестиційних потоків на інноваційний розвиток.

5. На основі аналізу інноваційної діяльності Приватного вищого навчального закладу «Фінансово-правовий коледж» визначено основні чинники, які зумовлюють розвиток управлінської культури керівника освітньої установи відповідно до сфери надання освітніх послуг. Детально описано та структуровано основні фактори, що впливають на потреби в інвестиціях як всередині організації, так і на внутрішньому ринку освітніх послуг та зовнішніх ринках. Крім того, було проведено SWOT-аналіз стану Коледжу та його ефективності в умовах пандемії фінансового стану, який показав, що економічний потенціал підприємства є досить позитивним, але потребує покращення, зокрема за рахунок інноваційного розвитку підприємства. У зв'язку з цим було також проведено SWOT-аналіз, що дозволило визначити основні чинники ефективності закладу освіти на ринку надання освітніх послуг, в умовах щільної конкуренції; побачити сильні і слабкі сторони його діяльності а також спрогнозувати можливості і загрози, що виникають під впливом зовнішнього середовища. SWOT аналіз дозволив зробити висновок, що на даному етапі розвитку, за умов економічної кризи в Україні та в глобальному світі конкретна освітня установа потребує значних змін і принципово нових управлінських рішень в діяльності установи. Досліджуючи питання ефективності і впливу управлінської культури керівника освітнього закладу виявилось, що у Коледжу існує значна потреба в реалізації інноваційної стратегії для забезпечення сталого інноваційного розвитку.

5. Запропоновано обрати стратегію диверсифікації інноваційного розвитку освітньої установи, що передбачає розробку нових видів послуг одночасно з освоєнням нових ринків. У випадку Коледжу – це освоєння власної освітньої платформи і виходу на новий рівень, щоб зайняти лідируючі позиції в даній сфері. В процесі дослідження обґрунтовано доцільність включити до загальної стратегії розвитку установи маркетингову стратегію, орієнтовану на підтримання іміджу і популяризацію даної установи на ринку надання освітніх послуг, а також системне підвищення кваліфікації професійних кадрів Коледжу.

Проведено кількісну та якісну оцінку реалізації освітніх проектів Колуджу, визначено ключові аспекти ефективності та основні ризики в умовах кризи. На підставі даного дослідження буде розглянуто пропозицію щодо включення маркетингової стратегії в діяльність установи. Визначено основні етапи процесу впровадження конкретних змін на основі інноваційного підходу для кожного із бенефіціарів, що дозволить вдосконалити процедуру виконання інноваційних проектів та швидко ліквідувати недоліки на будь-якому етапі .