**Міністерство освіти і науки України**

**Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя**

**Факультет психології та соціальної роботи**

**Кафедра педагогіки, початкової освіти**

**та освітнього менеджменту**

Освітня програма «Менеджмент в освіті»

Спеціальність 073 Менеджмент

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

**ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ**

**У МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ СФЕРИ ОСВІТИ**

**ЗАБЕЙДИ ЮЛІЇ МИХАЙЛІВНИ**

**Науковий керівник:**

**Новгородська Ю.Г.**, к. пед. н., доцент кафедри педагогіки, початкової освіти та освітнього менеджменту

**Рецензенти:**

**Білоусова Н.В.,** к. пед. н., доцент кафедри педагогіки, початкової освіти та освітнього менеджменту Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**Сливко С.А.,** к. пед. наук, викладач-методист Ніжинського фахового коледжу культури і мистецтв

імені М. Заньковецької

**Допущено до захисту:** Протокол №7 від 15.12.2021 р.

**Завідувач** кафедри педагогіки, початкової освіти та освітнього менеджменту**: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_**

**Турчин Т.М.**, д. пед. н., професор кафедри

**Ніжин – 2021**

**АНОТАЦІЯ**

**Забейда Ю.М. Формування управлінської культури у майбутніх менеджерів сфери освіти**: магістерська робота. Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя, 2021. 108 с.

У сучасній Україні, де здійснюється складний, суперечливий процес становлення державності, пошук адекватних способів розвитку суспільних інститутів, найважливішим завданням є вдосконалення процесів управління організаціями. Це спонукає до формування висококваліфікованого управлінського апарату, які володіють новітніми технологіями й спроможні професійно грамотно вирішити будь-які протиріччя в галузі соціального управління. Управлінська культура особистості керівника виступає чинником оптимізації та подальшого розвитку суспільних відносин, забезпечуючи поступальний, прогресивний розвиток держави, реалізацію життєво важливих завдань.

У магістерській роботі розглянуто науково-теоретичні підходи дослідників до розуміння сутності та змісту управлінської культури менеджера сфери освіти. Констатовано, що відповідна терміносистема не має уніфікованих та однозначних визначень. Запропоновано трактування управлінської культури майбутнього менеджера сфери освіти як динамічну та системну цілісність, що відображає готовність до вільного оперування знаннями, уміннями, навичками з обраної професії та характеризує здатність майбутнього керівника до вирішення управлінських завдань задля забезпечення конкурентоспроможності закладу освіти в ситуаціях невизначеності мінливих соціально-економічних та освітніх умов.

Аналіз наукових джерел дав змогу встановити, що формування управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти у процесі їх професійної підготовки є цілеспрямованим впливом на особистість магістра з метою удосконалення та розвитку його ціннісних орієнтацій, професійних якостей, знань та умінь, здатності до здійснення ефективної управлінської діяльності.

Розкрито структуру управлінської культури майбутнього менеджера через сукупність взаємопов’язаних компонентів: компетентнісний, поведінковий та особистісний. Обґрунтовано, що розвиток управлінської культури майбутнього менеджера сфери освіти буде більш ефективним за таких педагогічних умов: врахування змісту формування управлінської культури майбутніх менеджерів закладів освіти у процесі їх магістерської підготовки; значення практичної підготовки у формуванні управлінської культури майбутнього менеджера.

Для встановлення рівня сформованості управлінської компетентності майбутніх менеджерів сфери освіти до кожного компонента визначено критерії (знаннєвий, діяльнісний та емоційно-вольовий) та відповідні їм показники. З’ясовано, що перехід від попереднього до наступного рівня сформованості досліджуваного явища супроводжується кількісними та якісними змінами, що знаходять своє вираження в змісті визначених компонентів.

Результати констатувального експерименту засвідчили недостатній рівень сформованості управлінської культури у майбутніх менеджерів сфери освіти в умовах традиційної системи професійної підготовки у вищій школі, що й зумовило потребу в розробці відповідної системи роботи.

***Ключові слова***: культура, професійна культура, управлінська культура. менеджер сфери освіти, педагогічні умови, форми та методи розвитку управлінської культури.

**ABSTRACT**

**Yulia Zabeida Formation of managerial culture in future managers of education**: master's thesis. of Nizhyn Gogol State University, 2021. 108 p.

In modern Ukraine, where a complex, controversial process of statehood, the search for adequate ways to develop social institutions, the most important task is to improve the management of organizations. This encourages the formation of a highly qualified management staff that has the latest technologies and are able to professionally and competently resolve any conflicts in the field of social management. The managerial culture of the leader's personality is a factor in the optimization and further development of social relations, ensuring the progressive, progressive development of the state, the implementation of vital tasks.

The master’s thesis considers scientific and theoretical approaches of researchers to understanding the nature and content of management culture of the manager of education. It is stated that the corresponding terminology system does not have unified and unambiguous definitions. The management culture of the future manager of education is proposed as a dynamic and systemic integrity, which reflects the willingness to freely operate with knowledge, skills, abilities in the chosen profession and characterizes the ability of the future leader to solve managerial tasks to ensure competitiveness of educational institutions, educational conditions.

Analysis of scientific sources revealed that the formation of management culture of future managers in education in the process of their training is a purposeful influence on the master's personality to improve and develop his values, professional qualities, knowledge and skills, ability to implement effective management.

The structure of the managerial culture of the future manager is revealed through a set of interconnected components: competence, behavioral and personal. It is substantiated that the development of managerial culture of the future manager of education will be more effective under the following pedagogical conditions: taking into account the content of forming the management culture of future managers of educational institutions in the process of their master's training; the importance of practical training in shaping the management culture of the future manager.

In order to establish the level of formation of managerial competence of future managers in the field of education, criteria (knowledge, activity and emotional-volitional) and corresponding indicators are determined for each component. It was found that the transition from the previous to the next level of formation of the studied phenomenon is accompanied by quantitative and qualitative changes, which are expressed in the content of certain components.

The results of the observational experiment showed an insufficient level of management culture in future managers in the field of education in the traditional system of vocational training in higher education, which led to the need to develop an appropriate system of work.

***Key words:*** culture, professional culture, management culture. manager of education, pedagogical conditions, forms and methods of development of managerial culture.

**ЗМІСТ**

**ВСТУП**……………………………………………………………....……..7

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ У МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ**….12

1.1. Управлінська культура менеджера як феномен психолого-педагогічного знання…………………………..…………….………………….12

1.2. Структура управлінської культури менеджера сфери освіти…………………………………………………………………………......25

Висновки до розділу 1……………………………………..……..………39

**РОЗДІЛ 2. ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ У МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ СФЕРИ ОСВІТИ**……………………………………………………………….41

2.1. Зміст формування управлінської культури майбутніх менеджерів закладів освіти у процесі їх магістерської підготовки……..…………………41

2.2. Значення практичної підготовки у формуванні управлінської культури майбутнього менеджера……………………………………………..47

Висновки до розділу 2……………………………………………………60

**РОЗДІЛ 3. Дослідно-експериментальна робота з формування УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ майбутніх МЕНЕДЖЕРІВ СФЕРИ ОСВІТИ У ПРОЦЕСІ МАГІСТЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ**………………………………………………………………….61

3.1. Стан сформованості управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти…………………………….…..……………………………………61

3.2. Система роботи щодо розвитку управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти………………………………………………………..72

Висновки до розділу 3……………………………………………………90

**ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**……………………………………………….91

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**…………….……………….94

**ДОДАТКИ**……………………………………………………………….100

**ВСТУП**

**Актуальність і доцільність дослідження** проблеми формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі професійної підготовки в закладі вищої освіти спричинено тими динамічними перетвореннями, що відбуваються в економічній, політичній, соціальній сферах нашої країни загалом й у сфері освіти зокрема. Ці зміни висувають підвищені вимоги до професійних якостей майбутнього менеджера, серед яких найважливіше місце посідають навички використання набутих знань, адаптації до нових потреб освітньої галузі, відповідальної, активної дії та швидкого прийняття рішення, командної співпраці, лідерських якостей, прийняття виважених управлінських рішень, відкритості до інноваційних знань та критичного мислення, уміння володіти дієвими інструментами стимулювання працівників установи, організації та регулювання міжособистісних взаємин, здійснення ефективних комунікацій у різних сферах діяльності освітнього закладу тощо.

На освітньому рівні магістра ці вимоги трансформуються в необхідність формування в майбутніх менеджерів управлінської культури, що є складником загальнолюдської культури, а також формою застосування загальнолюдських культурних надбань в управлінській галузі. За своїм змістом управлінська культура магістра з менеджменту характеризується його успішністю в організації та реалізації управлінського процесу, реалізації управлінської праці, застосуванні управлінської техніки, а також низкою вимог, що висуваються до управлінських систем і працівників та відповідають нормам, а також принципам суспільної моралі, права, етики, естетики. Відтак, управлінську культуру менеджера варто розглядати як системну узагальнювальну якість будь-якої діяльності в управлінні, що включає якісні особистісні риси керівника, а також особливості його праці.

Фундаментальним теоретико-методичним підґрунтям проблеми формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту є наукові праці вітчизняних і зарубіжних учених, у яких виокремлено такі напрями розв’язання окресленого питання: теоретико-методологічні засади університетської підготовки майбутніх магістрів (Н. Батечко, Н. Волкова, О. Дубасенюк, І. Зязюн, І. Підласий, Ю. Рашкевич, С. Сисоєва); теорія і практика професійного становлення майбутнього менеджера, економіста в закладах вищої освіти (Т. Коваль, Т. Колбіна, О. Мармаза, О. Набока, В. Нагаєв, Т. Поясок, В. Стрельніков та ін.); різні аспекти фахової підготовки майбутніх менеджерів – формування управлінських, ключових компетенцій (Л. Афанасьєва, Г. Лоїк), управлінських навичок (Л. Сергєєва), лідерських якостей (О. Самохвал), готовності до управлінської діяльності (С. Тарасова). Важливими вважаємо також дослідження з проблем освітнього менеджменту (О. Галус, А. Губа, Л. Даниленко, Г. Єльникова, С. Калашнікова, Т. Сорочан, М. Сметанський, Є. Хриков та ін.).

У ході реалізації нашого дослідження виділимо такі *суперечності* між:

– потребою суспільства в конкурентоспроможних фахівцях-управлінцях та недостатнім рівнем їхньої управлінської культури;

– потенціалом змісту магістерського навчання до формування управлінської культури в майбутніх магістрів із менеджменту та недостатнім рівнем його реалізації в умовах закладів вищої освіти;

– необхідністю практичного вирішення проблеми формування управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти та відсутністю відповідної педагогічної технології, що забезпечує її формування.

Наявність нерозв’язаних питань і названих суперечностей зумовили вибір теми магістерської роботи: «**Формування управлінської культури у майбутніх менеджерів сфери освіти»**:

**Мета дослідження** полягає в теоретичному обґрунтуванні педагогічних умов формування управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти та розробці системи роботи щодо розвитку досліджуваного феномену у процесі професійної підготовки.

**Об’єкт дослідження** – процес професійної підготовки магістрів з менеджменту.

**Предмет дослідження** – педагогічні умови формування управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти у процесі професійної підготовки.

Відповідно до мети визначено такі **завдання дослідження:**

1. На основі аналізу науково-педагогічної та управлінської літератури виявити ступінь розробленості проблеми формування управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти в процесі професійної підготовки.

2.Розкрити сутність та структуру управлінської культури магістрів із менеджменту як сучасного педагогічного феномену.

3.Визначити татеоретично обґрунтувати педагогічні умови формування управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти у процесі їх професійної підготовки.

4. Визначити критерії й показники та діагностувати вихідний рівень управлінської культури магістрів із менеджменту.

5. Розробити та обґрунтувати систему роботи з розвитку управлінської культури магістрів із менеджменту у процесі їх професійної підготовки.

**Гіпотеза дослідження** полягає в припущенні, що ефективність формування управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти суттєво підвищиться за таких умов:врахування **з**місту формування управлінської культури майбутніх менеджерів закладів освіти у процесі їх магістерської підготовки; значення практичної підготовки у формуванні управлінської культури майбутнього менеджера.

Для досягнення поставленої мети, підтвердження гіпотези, виконання завдань використано сукупність **методи дослідження:**

* *теоретичні:* аналіз і синтез наукової, навчально-методичної літератури для з’ясування стану розробленості проблеми формування управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти, визначення понятійно-категоріального апарату дослідження, для обґрунтування педагогічних умов формування управлінської культури магістрів із менеджменту;
* *емпіричні*: анкетування, методика щодо визначення студентами самооцінки рівня опанування знаннями й уміннями організації своєї діяльності; експрес-діагностика організаторських здібностей; методика самооцінки рівня онтогенетичної рефлексії, констатувальний експеримент.

**База дослідження.** Експеримент здійснювався в Ніжинському державному університеті імені Миколи Гоголя. Експериментом було охоплено 24 студента 2 курсу факультету психології та соціальної роботи зі спеціальності 073 Менеджмент.

**Наукова новизна та теоретичне значення дослідження:**

* *уточнено* понятійно-категоріальний апарат, структуру управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти;
* *обґрунтовано* педагогічні умови формування управлінської культури магістрів із менеджменту у процесі їх професійної підготовки;
* *набули подальшого розвитку* форми й методи формування управлінської культури магістрів із менеджменту.

**Практична значущість результатів дослідження** аргументоване розробленням системи роботи щодо формування управлінської культури в контексті вимог ринку освітніх послуг. Автором розроблені методичні рекомендації щодо формування управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти у процесі вивчення фахових дисциплін. Матеріали дослідження можуть бути використані для вдосконалення процесу професійної підготовки фахівців з менеджменту освітньої сфери в закладах, що провадять підготовку й перепідготовку управлінських кадрів, під час розроблення навчальних програм і навчально-методичного забезпечення професійної підготовки майбутніх фахівців з менеджменту освітньої галузі.

**Апробація результатів дослідження** здійснювалась у доповідях і виступах на: щорічній науковій конференції молодих науковців «Молодь у науці» (2020-2021 рр., Ніжин); VІ вузівській науково-практичній конференції «Підготовка керівника закладу освіти: реалії сьогодення та перспективи» (20 травня 2021 року, Ніжин); Всеукраїнській науково-практичній конференції «Форми і засоби формування соціальної активності здобувачів освіти в умовах дистанційного навчання» 06 квітня 2021 р. м. Ніжин (5 магістрів); V Міжнародній науково-практичній конференції для молодих науковців «Науковий вимір соціально-педагогічних проблем сьогодення» (13 травня 2021 року м. Ніжин); Всеукраїнській науково-практичній Інтернет-конференції «Модернізація професійної підготовки менеджерів» (29 вересня 2021 року, Ніжин).

Основні положення та результати дослідження висвітлені у **4 публікаціях**:

1. Управлінська культура як складова діяльності сучасного менеджера сфери освіти. *Форми і засоби формування соціальної активності здобувачів освіти в умовах дистанційного навчання. Матеріали Всеукраїнської науково-практичної конференції. 06 квітня 2021 р. м. Ніжин.* С.72-76.
2. Управлінська культура менеджера в умовах інклюзивної освіти. *Науковий вимір соціально-педагогічних проблем сьогодення. Збірник матеріалів V Міжнародної науково-практичної конференції 13 травня 2021 року Ніжин* С. 83-85.
3. Структура управлінської культури менеджера сфери освіти. *Вісник студентського наукового товариства: збірник наукових праць студентів* / за заг. ред. О. В. Мельничука. Випуск 24. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя 2021. С.279-284.
4. Практична підготовка як умова формування управлінської культури майбутнього менеджера. *Модернізація професійної підготовки менеджерів: матеріали Всеукраїнської науково-практичної Інтернет-конференції,* м. Ніжин, 29 вересня 2021 р. / упоряд.: Ю. Г. Новгородська, М. О. Шевчук. Ніжин: НДУ ім. М. Гоголя, 2021. С.50-53.

**Структура магістерської роботи.** Робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел та додатків. Загальний обсяг роботи становить 108 сторінок, з них 82 сторінки – основного тексту. Список використаної літератури нараховує 52 джерел.

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ У МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ**

**1.1. Управлінська культура менеджера як феномен психолого-педагогічного знання**

Управлінська діяльність керівника освітньої установи неможлива без сформованого належного рівня його управлінської культури. Основними завданнями ЗВО є ознайомлення майбутнього менеджера з конструктивними та деструктивними видами управлінської культури; методами розв’язання ймовірних управлінських проблем, формування умінь визначити мету й аналізувати детермінанти та фактори досягнення мети управління, визначення діагностичних ознак прояву управлінської культури в ході взаємодії керівника з підлеглими.

Заклади освіти сьогодні потребують таких керівників, які націлені на управлінські демократичні цінності, володіють уміннями використання різноманітних стратегій керування відповідно до ситуації управління; здатні до актуалізації й саморозвитку власних здібностей, спроможних вибудовувати ефективну та продуктивну взаємодію. Водночас, як зазначають дослідження науковців, зростає кількість менеджерів, які недостатньо підготовлені до управлінської діяльності, мають слабкі знання інноваційних технологій керування та недостатню рефлексивну культуру й гнучкість, характеризуються нерозвиненою потребою у самовдосконаленні загальної управлінської культури.

Як відомо, лише наявність професійних знань для ефективної управлінської діяльності керівника є недостатньою. Важливим має стати етап його професійного розвитку, на якому повинна формуватися управлінська культура майбутнього менеджера. Отже, виникає об’єктивна необхідність удосконалення змісту й структури підготовки майбутніх менеджерів до управлінської діяльності.

По суті управлінська культура – це система, в якій основними елементами є знання про керований об'єкт, альтернативи розвитку, моделі, підходи, методи і прийоми управління, тобто сама сутність і зміст управління. На підставі вищевикладеного, управлінську культуру керівника ми вбачаємо в способі його професійної діяльності, що включає в себе соціальний досвід, досвід управлінської діяльності, емоційно-ціннісне ставлення до управлінської діяльності, етичні норми особистості.

Значущим для нашого дослідження при вивченні управлінської культури є визначення поняття «культура». У сучасному слововживанні поняття культури є надзвичайно багатозначним, особливо на науково-теоретичному рівні осмислення. У даний час налічується більше сотні наукових визначень даної дефініції, які ми зобов'язані враховувати у нашому дослідженні. Незважаючи на явну неосяжність теми, можна виділити кілька основних і найпоширеніших методологічних підходів до розкриття сутності феномена культури.

Одним з найбільш поширених підходів до визначення культури є *антропологічний*. Згідно з ним культура являє собою все, що створено людиною. Визначення будується на опозиції «природний – штучний», розмежовуючи речі й явища, які мають виключно природне походження («натура») і пов'язані з людською активністю і діяльністю (культура) [20, с.21].

Антропологічний підхід (Е. Тейлор, А. Ланг, Дж. Фрейзер, Н.Ф. Сумцов, А.І. Цеглярів, А.Н. Веселовський), згідно з яким відбувається ототожнення культури і цивілізації, виникає з первісного значення культури як обробітку і ставить акцент на її адаптувальній функції, яка змушує пристосовуватися людину до природних умов існування [20, с.22]. Антропологічна школа пояснювала схожість матеріальної та духовної культури, в тому числі фольклору народів, які не перебувають між собою в етнічній спорідненості чи економічних, політичних і культурних зв'язках, загальною людською природою людей, схожістю їх психіки і мислення на однакових сходинках історичного розвитку, відповідністю духовної культури і мистецтва рівню матеріальної культури [20, с.22].

Представники *аксіологічного підходу* розділяють соціальні та культурні аспекти в житті людини, в якості основи культури беруть систему цінностей. Саме тому самі по собі суспільні відносини й соціальні групи науковці відносять до життєдіяльності суспільства, а все, що пов'язано з ціннісним освоєнням світу, до культури. Аксіологічні визначення достовірно фіксують одну з граничних духовних основ культури (вищі ідеали і устремління), але, як правило, надзвичайно звужують сферу функціонування культури, включаючи в неї лише позитивно значущі цінності. Культуру в межах аксіологічного підходу можна визначити як сукупність видатних творів людської діяльності, які роблять її життя найбільш комфортним і зрозумілим [20, с.24].

Для *структурно-функціонального напряму* в культурологічних дослідженнях характерні: відмова від принципу історизму, тобто визнання «розвитку» в тому чи іншому вигляді; відмова, отже, і від еволюціонізму; визнання існування стійких, незмінних явищ, які не розвиваються, які однакові для всіх народів, культур [20, с.25]. Структурно-функціональний підхід розробляли в культурній антропології А. Кребер, Р. Бенедикт, М. Мід, Б. Еванс-Прічард, а також Б.Малиновський, А. Радкліф-Браун та ін. В межах структурно-функціонального підходу культура постає поза історією як щось незмінне, що залишається завжди в тій же якості - «структурі». Але система спорідненості історично рухлива і не має постійної структури [20, с.26].

Культуру утворюють норми та цінності, які взаємопов’язані й гармонійно функціонують лише у своїй сукупності. Будь-яка культура як система функціонує з метою створення, збереження та передачі встановлених зразків поведінки чи соціальної групи, чи організації (держави, народів, корпорації та ін.). З урахуванням цього науковці виділяють такі функції культури: допомагає самоорганізовуватися соціальним системам різного рівня (особистості, групі, суспільству); встановлює норми моральної поведінки особистості в соціумі; сприяє процесам виховання й соціалізації особистості; забезпечує міжкультурну комунікацію особистості.

Значущим є розуміння культури як сукупності норм, переконань, способів поведінки, які є однаковими для значних груп людей. У цьому контексті правомірно виділити національну культуру (характерну для країни чи нації), професійну культуру (для представників певної професії), організаційну культуру (для осіб однієї установи) та деякі інші. Такий підхід дає змогу нам визначити співвідношення між найбільш загальним феноменом культури та управлінською культурою, що, уможливлює екстраполяцію на останній теоретичних положень стосовно першого, застосовувати їх потенціал для розв’язання завдань нашого дослідження.

У контексті нашої роботи важливо проаналізувати різні визначення феномена культури. Згідно з Л. Іоніним, сучасні філософи та соціологи для тлумачення культури використовують поняття «репрезентативна культура». За Ф. Тенбруком, культура постає суспільним явищем у такій мірі, у якій вона є репрезентативною культурою, тобто представляє ідеї, значення та цінності, які функціонують за умови їх фактичного визнання [13, с. 49].

Розвиваючи думки Ф. Тенбрука, Л. Іонін наголошує на тому, що «репрезентативна культура представляє у свідомості людей факти, які є важливими», а суспільство може існувати лише в культурному вияві [13, с. 49]. Таке тлумачення культури, на нашу думку, є важливим для розуміння управлінської культури, оскільки вивчає поле суб'єктів культури. Обмежує культуру також континуум «індивідуалізм – колективізм». Тобто установлено, що більшість культур, які існують, функціонують між цими двома полюсами: у одній культурі особистість орієнтується у прийнятті рішень на реакцію певної соціальної групи, в іншій – керується власними, особистими оцінками. Таке підхід до феномена культури є актуальним для аналізу сучасних культур, які застосовують представлений континуум.

Аналізуючи термін «культура», варто зважити на спроби вчених удосконалити спектр його дослідження, що також може вплинути на методологію аналізу управлінської культури менеджера. Р. Льюїс репрезентує час як ще один критерій об'єктивного виміру реальності, згідно з яким існують культури трьох типів: моноактивні (або лінійно організовані), поліактивні та реакційні [25, с.87]. За Р. Льюїсом, особистість моноактивної культури виконує будь-яку справу послідовно у декілька етапів без відволікань на інші.

Типові представники поліактивної культури – латиноамериканці, південні європейці роблять одночасно декілька справ. А в реактивній культурі азіатських країн діяльність планують з урахуванням змінного контексту. Кожна з цих культур пропонує власний стиль отримання інформації. Моноактивні культури враховують формалізовані інформаційні системи, поліактивні – інформацію та враження від особистих зустрічей та бесід під час них. Реактивні культури застосовують поєднання цих двох стилів. Подібну класифікацію можна використати під час аналізу управлінської культури керівника, особливо зважаючи на збільшення обсягу інформації та активний розвиток інформаційних технологій, які визначають успішність функціонування сучасних організацій та установ. Отже, феномен культури як найбільш загальний по відношенню до управлінської культури детермінує межі її аналізу.

Доцільним у контексті нашого дослідження є дефінітивний аналіз співвідношення понять «культура управління» й «управлінська культура». На думку Н.Заренок, культура управління – не лише складник системи управління, - це суспільне явище, яке визначає всі частини соціального життя [11].

Культура управління передбачає низку вимог, які висувають до зовнішньої сторони процесу управління; вимог, що спричинені моральними, естетичними, правовими нормами, принципами установ й особливостей управління. Культура управління виявляється не лише у виконанні функцій керівника, а й у його стосунках з підлеглими. Тому культура управління керівника з працівниками залежить від його стилю спілкування.

Ф.Хміль тлумачить феномен «культура менеджменту» як «поєднання здобутків у налагодженні та втіленні процесу менеджменту, організації управлінської праці, застосуванні технік в адмініструванні, а також вимог, які висувають до управлінської системи та працівників, які зумовлені моральними, етичним, естетичними, правовими нормами й принципами. Науковець зазначає, що культура менеджменту залежить від культури працівників, культури процесу управління, культури організації праці, культури документації як взаємопов’язаних і взаємозалежних складових» [43].

Г.Лук’янчук також диференціює управлінську культуру та культуру управління. Автор переконаний, що «управлінська культура як вид професійної культури менеджера – інтегральне утворення, що акумулює систему знань, умінь, особистісних якостей, мотивів та цінностей особистості; включає політичну, правову, адміністративну, менеджерську, організаційну, соціально-психологічну, інформаційну, комунікативну та економічну культуру» [23,с.9].

На думку Г.Лук’янчук, культура управління – «сукупність досягнень в організації та реалізації управління, здійснення управлінської праці, добору методів і стилю керівництва, застосування техніки управління, відповідність вимог, які висувають до системи адміністрування та до працівників, які передбачені нормами і принципами моралі, етики, естетики, права» [23, с.8]. Науковець тлумачить культуру управління освітнім закладом як реалізацію керівником управлінської діяльності у системі взаємозв’язків із колективом, виконання своїх обов’язків, які передбачають здійснення управлінських функцій, діалогічну, адаптивну взаємодію учасників освітнього процесу та суміжних підсистем освіти [23, с.9]

Різноманітність дефініцій терміна «управлінська культура» уможливлює виокремити акмеологічний, когнітивно-творчий, гуманістичний, адаптаційний, технологічний підходи до його тлумачення.

Характерною особливістю усіх визначень поняття «управлінська культура» у контексті *акмеологічного підходу* є елітарність його змісту як якісний показник професіоналізму суб'єкта управління. Представники *цього підходу* досліджують суб'єктивні й об'єктивні чинники, що впливають на досягнення високого рівня професіоналізму. Об'єктивними чинниками вважають рівень і якість освіти, суб'єктивними – задатки особистості, обдарованість та ін..

*Когнітивно-творчий підхід* тлумачить управлінську культуру як творчий процес, який враховує не лише процес пізнання (когнітивний аспект), але і передбачає розвинену уяву та інтуїцію. Досліджуваний феномен у контексті даного підходу постає як мистецтво, оскільки управління людьми, на думку В. Дієва, не обмежується певним алгоритмом, це творча діяльність, яка ґрунтується як на теорії, так і на досвіді, в якій значущою є інтуїція.

Представники *гуманістичного підходу* вбачають сутність управлінської культури в якісній зміні системи суспільних відношень між об'єктами і суб'єктами управління. Так за Г. Кунгурцевою, управлінська культура – це уміння розуміти потреби, інтереси, ціннісні орієнтації об'єкта управління, розвиток творчих здібностей особистості, максимальна реалізація її потенціалу. Отже, в контексті гуманістичного підходу управлінську культуру репрезентують як джерело розвитку об'єкта управління, колективу, організації і суспільства в цілому.

З *позицій адаптаційного підходу* управлінську культуру відносять до ролі, статусу, способу буття, моделей поведінки і мислення особистості керівника, яка включає інструменти і методи, які сприяють ефективній адаптації управлінської діяльності. Управлінська культура, на думку науковців, це нова якість, що виникає в результаті взаємодії особистості з управлінським середовищем, і виконує не тільки функції стабілізації і збереження, а й творчо-адаптувальну. Згідно з запропонованим визначенням, управлінська культура, яка має адаптаційний потенціал, орієнтована не лише на збереження традицій, а й сприяє інноваційному розвитку особистості керівника.

*Технологічний підхід* тлумачить культуру управління як органічне поєднання принципів, способів, засобів, форм і методів цілеспрямованого управлінця, який координує і контролює дії в процесі реалізації посадових повноважень. У межах даного підходу досліджуваний феномен характеризується ефективністю та результативністю. Особливістю даного визначення є те, що у ньому пріоритетним є не особистісні якості суб'єкта управління, а практична сторона управлінської праці. Водночас у даній дефініції також є оцінний аспект, оскільки від відбиває рівень сформованості управлінських здібностей керівника, його практичну майстерність.

У контексті культурологічного підходу управлінська культура менеджера освіти з урахуванням його професійної культури як поєднання її індивідуальних та діяльнісних характеристик постає динамічним системним особистісним утворенням, яке складається з педагогічних цінностей, спеціальних знань та умінь, особистісних рис, які сприяють оптимізації управлінської професійної діяльності [8, с.19].

Управлінська культура – одна з найважливіших складових нової парадигми управління і визначальний елемент професіоналізму керівника будь-якої ланки. П. Мілютін визначає управлінську культуру як «високий рівень сформованості інтелектуальних, емоційно-вольових, моральних, фізичних якостей, сукупність яких дозволяє вирішувати професійні завдання в сфері управління з високим ступенем ефективності й стабільності» [28].

Згідно з тлумаченням Е.Шейна, управлінська культура – «комплекс базових гіпотез, які розроблені групою з метою формування уміння справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Необхідно, щоб цей комплекс функціонував досить довго, підтвердив свою спроможність, і тому він повинен передаватися новим членам організації як «правильний» спосіб мислення і почуттів щодо згаданих проблем» [44].

На думку Н.Таланчук, управлінська культура – це майстерність, рівень досконалості діяльності керівника у можливості виконання управлінських функцій при вирішенні певних завдань управління освітнім процесом [42, с.69].

В.Гриньова вважає управлінську культуру педагога дошкільної освіти синтезом психолого-педагогічних знань, управлінської етики, майстерності, загального розвитку, управлінсько-педагогічних якостей, стилю діяльності та поведінки [7, с.30].

На думку В. Лапшиної, управлінська культура - системне явище, у якому поєднуються знання, уміння і навички, управлінські якості менеджера та його мотиви, що виявляються у його політичній, правовій, організаційній, адміністративній та лідерській діяльності [21].

За О. Коваленко, «управлінська культура – комплексна, узагальнена характеристика праці менеджера, що визначає його особистісні риси, міру і творчий шлях його самореалізації в усіляких видах адміністративної діяльності, яка спрямована на опанування, передачу і розробку цінностей і технологій в управлінні освітнім закладом» [14].

Управлінська культура – це синтез теоретичних та практичних домінант, що характеризуються загальним характером і стосується різноманітних аспектів діяльності особистості. Як система знань, цей культурний феномен забезпечує практику менеджера, є сукупністю науки і мистецтва адміністрування, порад, узагальнень, які визначаються науково-практичною цінністю і системною взаємопов’язаністю. Високий рівень справжньої управлінської культури передбачає гармонію знань і морально-етичних рис, які залежать від інтелектуально-культурних якостей особистості менеджера.

Управлінську культуру, яка ґрунтується з урахуванням загально-методичних принципів умов формування наукового знання, розуміють як систему уявлень про процеси адміністрування, управлінські системи, форми, методи й принципи діяльності керівника [22, с.32].

Як вид професійної культури, управлінська культура керівника закладу освіти – це феномен, складовими якого є політична, правова, адміністративна, менеджерська, організаційна, соціально-психологічна, інформаційна, комунікативна та економічна культура і як інтегральне утворення стосовно системи знань і вмінь, рис особисті, цінностей та мотивів, які забезпечують процес управління. Культура управління залежить від виконання керівником своїх обов’язків як менеджера у системі взаємозв’язків із колективом, реалізації управлінських функцій [17, с.8].

За С.Головко, *управлінська культура менеджера* – «динамічне, інтегративне, особистісне утворення, яке є синтезом сукупності теоретичних знань, практичних умінь, творчих креативних якостей, володіння технологіями управління, які забезпечують високий рівень професійної готовності майбутніх менеджерів до майбутньої управлінської діяльності» [6,с.6].

Управлінську культуру керівника закладу освіти Л.Васильченко розглядає як цілісну властивість, яка виявляється під час його професійної управлінської діяльності; характеризується особливістю свідомості, поведінки, спілкування та менеджерської діяльності управлінця; сприяє усвідомленню та доцільності професійної діяльності та творчому розвитку керівника [4, с.9].

Управлінська культура керівника закладу освіти – це складова його загальної та професійної культури, змістом якої є опанування знаннями методів, принципів, форм та технологій адміністрування освітнім процесом, яка забезпечує його результативність, сукупність управлінсько-педагогічних цінностей, які є вагомими у керівництві сучасним закладом освіти, операції соціокультурної регуляції, здібності, риси та характеристики особистості [2, с.52].

У системі психолого-педагогічних досліджень сьогодні контент-аналіз постає як дослідницький інструментарій і передбачає поетапність процедури визначеного педагогічного явища. З цих позицій переходимо до контент-аналізу терміна «управлінська культура керівника» з урахуванням дефініцій, які подані науковцями-фахівцями педагогами та психологами у сфері управління (табл. 3.1.).

**Таблиця 3.1.**

**Контент-аналіз феномена «управлінська культура керівника**

|  |  |
| --- | --- |
| **Автор** | **Визначення** |
| І. Бойко[3] | Управлінська культура – це рівень та шлях творчої самореалізації особистості менеджера в різних видах його діяльності як управлінця, який спрямований на опанування, передачу та вироблення цінностей та технологій у адмініструванні освітнім закладом |
| С. Королюк [18, с. 88] | Управлінська культура – це різновид професійної культури, який поєднує політичну, правову, адміністративну, менеджерську, організаційну, соціально-психологічну, інформаційну, комунікативну та економічну культуру і є інтегративним утворенням у системі знань та умінь, рис, мотивів та цінностей, які реалізує керівник під час управління |
| В. Крамчанін [19] | Управлінська культура – це властивість, яка характеризує управлінця ЗНЗ як особистість, проте виявляється вона в різних площинах його професійної діяльності; як одна із характеристик особистості управлінця, яка визначає рівень його діяльності як менеджера; як видове поняття (управлінська культура керівника, управлінська культура, культура праці) |
| В. Святоха [40, с.240] | управлінську культуру керівника навчального закладу як «систему управлінських рис менеджера, що акумулює ціннісні основи управлінської діяльності, гуманістично зорієнтовані поведінкові моделі, відповідний стиль керівництва, інноваційні управлінські технології» |
| В.Ягупов [47, с.297] | Управлінська культура постає як системне динамічне утворення, що є сукупністю, взаємодією та взаємовпливом її компонентів: емоційно-вольового,контрольно-оцінювального, когнітивного, ціннісно-мотиваційного, менеджерського та суб’єктного |

Отже, управлінська культура керівника закладу освіти як різновид професійної культури, властивість особистості, - складне динамічне утворення, шлях творчої самореалізації менеджера. Саме тому її рівень варто систематично підвищувати згідно з суспільними запитами до діяльності керівника.

Управлінська культура як багатовимірний феномен – це синтез його професійних, емоційно-вольових, інтелектуальних та моральних рис, які дозволяють продуктивно вирішувати освітні проблеми згідно з вимогами часу, які забезпечують результативність діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

Управлінська культура характеризується двома *групами ознак*.

*Перша група ознак* передбачає розуміння культури як конгломерату цінностей:

1) існування в системі управління закладом освіти принципів, поглядів, норм, з урахуванням яких реалізується діяльність менеджера;

2) чіткі та загальноприйнятні знання про методи управлінської діяльності;

3) неформальна комунікація та міжособистісне спілкування між педагогічним колективом та адміністрацією.

*Друга група* розуміє культуру управління як спосіб реалізації цілеспрямованої і доцільної діяльності управлінця:

1) високий рівень системи управління, до якої входять спеціалізовані підрозділи, які узгоджено функціонують, виконують особливі завдання з урахуванням спільної мети;

2) налагоджений зворотній зв’язок (між підлеглими та адміністрацією);

3) узагальнення та рефлексія результатів здійснення управлінських рішень, їх корегування та критичний аналіз;

4) розподіл повноважень управлінця; право підлеглих з урахуванням обставин та ситуацій коректувати рішення, які прийняті керівником [39, с.9-10].

Н.Александрова [1] з урахуванням специфіки діяльності менеджера, можливостей його творчої самореалізації, виокремила функції управлінської культури (рис.3.1).

*Рис. 3.1. Функції управлінської культури (за* *Н.Александровою)*

*Світоглядна функція* характеризується системою професійних поглядів на управління освітнім процесом, цілісним уявленням та аналізом майбутнім керівником педагогічних процесів та явищ, власної діяльності з урахуванням системи знань та ціннісних орієнтацій. Функція реалізується під час опанування майбутнім менеджером управлінсько-педагогічних компетенцій та ціннісних відносин, забезпечуючи вивчення, усвідомлення та аналіз психолого-педагогічних особливостей управлінця, рівня його культури та досвіду.

*Аксіологічна функція* виявляється у створенні керівником певного ціннісного гуманістичного та демократичного простору. Вона націлена на засвоєння управлінцем професійних цінностей, які передбачають активне ставлення до своєї професії, оточуючих, тих надбань, які є підґрунтям духовної культури особистості, визнання людини найвищою цінністю. Ціннісне ставлення до управлінської діяльності сприяє орієнтації освітнього процесу на гармонійний розвиток особистості.

*Інформаційна функція* передбачає засвоєння майбутнім управлінцем знань про систему управління закладом освіти. *Нормативна функція* виявляється у правильній організації освітнього процесу, діяльності та в комунікативних зв’язках. Вона зумовлює відповідні засади, принципи та норми її поведінки, визначає зразки та рівні управлінської культури. Ці норми професійної діяльності розв’язують суперечності та конфлікти, які з’являються у освітньому процесі.

*Функція соціалізації* дає можливість менеджеру втілювати на усіх рівнях управління доцільні статусні ролі та забезпечує його пристосування у педагогічному колективі. *Виховна функція* передбачає засвоєння управлінцем системи цінностей, які визначають її активне ставлення до навколишнього світу та особистості як найвищої цінності, здобутків духовної культури [1, с.60-61].

*Отже,* узагальнення ідей науковців дало змогу сформулювати власне визначення поняття «управлінська культура майбутнього менеджера» – це інтегральна якісна управлінська характеристика, яка поєднує управлінсько-педагогічні компетенції (управлінські та педагогічні знання, уміння, риси, цінності, здібності), управлінську компетентність менеджера, забезпечує творчу реалізацію його особистості в професійній управлінській діяльності.

**1.2. Структура управлінської культури менеджера сфери освіти**

З урахуванням компетентнісного підходу варто структурувати управлінську культуру, оскільки це допоможе підвищити ефективність формування досліджуваного феномену в умовах ЗВО. При структуруванні управлінської культури менеджера сфери освіти ми враховували принципи змісту управлінської діяльності та її основні складники, єдність свідомості й діяльності.

А.. Губа у своєму науковому дослідженніумовно виокремлює компоненти структури управлінської культури вчителя – майбутнього менеджера освіти: мотиваційно-цільовий; інтелектуально-когнітивний; операційно-діяльнісний; особистісний [8].

*Мотиваційно-цільовий компонент* управлінської культури акумулює єдність соціально-педагогічних та професійно-групових педагогічних мотивів, норм і цінностей, які менеджер враховує у своїй професійній діяльності, поширює в міжсуб’єктні освітні стосунки. Основними мотивами, на яких ґрунтується формування управлінської культури майбутніх керівників закладів освтіи, є такі: ціннісне ставлення до педагогічної та управлінської діяльності; лідерські наміри у різних сферах професійної та інших видів діяльності; прагнення творчого використання своїх умінь та досвіду в професійно-педагогічній діяльності; постійна потреба у вдосконаленні своєї компетентності; професійні бажання як перспективи у самоствердженні, самореалізації.

Мотиваційно-цільовий компонент управлінської культури майбутніх керівників характеризується їхньою переконаністю у потребі опанування знаннями й уміннями для реалізації функцій менеджера у майбутній діяльності та забезпечення умов комфортного середовища у закладі, що залежить від організації освітнього процесу вишу з урахуванням принципів інноваційності, гуманітаризації, гуманізації та демократизації.

*Інтелектуально-когнітивний складник* націлений на формування системи спеціальних знань для реалізації керівником функцій менеджера: уявлення про основні положення теорії управління освітнім процесом; основи лідерської діяльності; способів здійснення педагогічної комунікації; педагогічної конфліктології та деонтології; алгоритму прийняття управлінського рішення; методики діагностики особистісних якостей і можливостей учнів тощо.

*Операційно-діяльнісний компонент* управлінської культури вчителів –відображає практичні вміння й навички, важливі для виконання професійної управлінської діяльності, спрямований на формування дієво-творчої, регулятивної, організаційно-комунікативної та інтелектуально-творчої компетенції.

З’ясовано, що для ефективного розвитку умінь, які необхідні для здійснення менеджерської діяльності майбутніх керівників, викладачу вишу варто спрямовувати освітню діяльність на стимулювання їхньої потреби у самовдосконаленні та особистісного розвитку [8, с.19-20].

Аналізуючи професійні характеристики викладача як суб’єкта управління освітнім процесом та узагальнивши ідеї науковців щодо змісту та структури управлінської культури майбутнього фахівця, Н. Александрова репрезентує такі її складники: *мотиваційно-цільовий, ціннісно-смисловий, когнітивний, діяльнісний та особистісно-творчий.*

*Мотиваційно-цільовий* компонент управлінської культури майбутнього менеджера акумулює систему особистісно-професійних мотивів та правил, які є наріжним каменем під час його психолого-педагогічної підготовки у виші, майбутній професійній діяльності, а також у міжособистісній взаємодії. Ми згодні з А. Губою у тому, що мотиви детермінують подальше вдосконалення особистості, стимулюють її ціннісні орієнтації, інтелектуальні, емоційно-вольові процеси та сприяють формуванню усталених професійних поглядів [8, с.19]. Мотиви, на думку науковця, уможливлюють розуміння того, заради чого особистість виконує певні дії, поводиться по-різному у тій чи іншій ситуації, той чи інший спосіб. Ми вважаємо, що важливою властивістю професійних мотивів майбутнього менеджера є те, що вони уможливлюють розкриття його творчого потенціалу і здібностей, забезпечують його всебічний та гармонійний розвиток.

Мотивація навчальної діяльності – складна багаторівнева неоднорідна система спонук, до якої входять мотиви, у ролі яких можуть бути потреби, ідеали, цінності, установки, інтереси, емоції, норми. Саме тому цю діяльність можна вважати полімотивованою, яка водночас складається з домінантних мотивів. Мотиви навчання розглядаємо як ставлення менеджерів до майбутньої діяльності та спрямованість на цю діяльність. У дидактиці мотиви групують за спрямованістю і змістом:

*• соціальні:* широкі суспільні мотиви (розуміння важливості навчання, почуття обов’язку та відповідальності за власні вчинки, усвідомлення значущості та престижності майбутньої діяльності; власний реальний внесок у розвиток та вдосконалення системи освіти; особистісний та професійний розвиток та самовдосконалення);

*• позиційні мотиви* (просуватися кар’єрними сходами, обіймання бажаної посади у майбутньому, соціальне визнання);

*• мотиви соціальної співпраці* (орієнтування на різноманітні способи соціальної кооперації);

*• пізнавальні* (орієнтація на освіченість, збагачення кругозору та світогляду, насолода процесом навчання та його результатами, націленість на шляхи опанування новими знаннями);

*• особистісні:* мотиви саморозвитку та самовдосконалення (прагнення до оволодіння новими знаннями, інформацією; наміри вдосконалити особистісні риси); самоствердження (орієнтування на високий рівень оцінки та самооцінки; прагнення до самореалізації та саморозвитку творчих здібностей; орієнтація на реалізацію потреб у особистісному і професійному вдосконаленні); досягнення (бажання досягати успіх у різних життєдіяльнісних аспектах, зростання рівня власних потенцій) [38].

Особливість діяльності управлінця, її суспільна значущість, здатність до самоствердження та самореалізації визначають наявність *ціннісно-смислового компоненту* управлінської культури майбутніх менеджерів, який уміщує професійно-особистісні ціннісні професійні, духовні та матеріальні орієнтації: цінність вибору та самостійності у прийнятті управлінських рішень; цінність довірливого ставлення до суспільства; цінність розвитку позитивних особистісних рис; цінності загальноприйнятих норм та правил діяльнісної поведінки; цінність активної життєвої позиції; цінність діяльності управлінця та його компетентності; цінність передачі життєвого та управлінського досвіду. Усвідомлення менеджером поданих цінностей, їх аналіз сприяють успішній організації та управлінню освітнім процесом з метою досягнення бажаної мети. Керівник закладу освтіи під час добру шляхів реалізації завдань управлінсько-педагогічної діяльності визначає власну професійну програму, змістом якої є особистісний професійний розвиток та інтелектуально-творчий розвиток працівників.

Цінності менеджера як управлінця формуються крізь призму особистісних орієнтацій управлінської діяльності, до яких науковці відносять наступні:

▪ ціннісні розуміння власної соціальної та професійної ролі;

▪ цінності задоволення потреб у комунікації;

▪ цінності саморозвитку творчої індивідуальності та самореалізації;

▪ цінності задоволення прагматичних потреб.

Актуалізацію цінностей у освітньому середовищі пов’язують з реальними потребами особистості у певних життєвих ситуаціях. Особистість задовольняє ці потреби залежно від ціннісних уявлень культурного середовища, з яким вона себе ідентифікує. Отже, можна припустити, що менеджер реалізує власні потреби в керівництві освітнім закладом через актуалізацію цінностей адміністрування у професійній діяльності. Важливі професійні цінності визначають не лише ціннісне ставлення менеджера до своєї праці, а й виступають рушієм поведінкової та діяльнісної мотивації особистості.

З урахуванням основних положень дослідження О. Видри «Розвиток психологічної культури майбутніх вчителів трудового навчання» до змісту ціннісно-смислового складника ми внесемо ті прагнення, які характеризують професійно-особистісні ціннісні орієнтації, а саме: усвідомлювати цінність професійних управлінських знань, рефлексії, значущості конструктивної взаємодії та професійно-педагогічного спілкування; важливості саморозвитку; доцільності власного самопізнання та самоаналізу; творчого підходу у використанні професійних управлінських знань; націленість на творчість; управлінська зорієнтованість; управлінська гуманістична спрямованість, прагнення до позитиву, конструктивного вирішення управлінських проблем, відповідальності; прагнення до розширення інтелектуальних можливостей [5].

Зазначені прагнення реалізуються в освітньому процесі за допомогою оптимального планування власного часу відповідно до умов та психоло- фізичних та інтелектуальних можливостей особистості; дотримання свого слова та обов’язків, обіцянок; звичках завершувати справи; висування високих вимог до себе та власної навчальної діяльності.

*Когнітивний компонент* УК майбутнього керівника охоплює наявні у нього знання з теорії і практики культури управління. Майбутній менеджер освіти повинен вирішувати професійні проблеми, спираючись на необхідні уявлення про предмет управлінської діяльності та шляхи і техніки їх творчого розв’язання. Отже, управлінська культура майбутніх керівників повинна ґрунтуватися насамперед, на системі знань, які є основою його дидактико-управлінської компетентності.

Аналіз наукових джерел та практичний досвід професійної підготовки майбутніх менеджерів у ЗВО дав змогу виокремити теоретико-методичні, методологічні та технологічні знання. Зміст підготовки магістрів — майбутніх керівників має включати саме ці знання, оскільки в сучасних умовах менеджер повинен не лише систематично збагачувати свій багаж знань, а й активно займатися творчою науково-дослідницькою діяльністю. Від рівня знань методологічного характеру магістра залежить рівень розвитку його теоретичного мислення, що передбачає упорядкований творчий пошук, чіткість визначення мети та завдань, обґрунтованість у висновках. Управлінські знання допомагають відтворити сутність процесів управління, методологію та концепцію управління, нові теорії управління освітнім процесом, основи менеджменту освіти.

З урахуванням функціонального характеру діяльності управлінця у структурі його управлінської культури Н.Александрова виокремлює *діяльнісний складник* (способи й прийоми управління освітнім процесом, які допомагають у розв’язанні специфічних проблем та реалізації функцій управління). Для цього майбутній керівник ЗНЗ повинен опанувати вміннями керувати освітнім процесом: організаційно-регулятивні, мотиваційно-стимулювальні, діагностико-прогностичні та контрольно-аналітичні уміння.

*Особистісно-творчий компонент* управлінської культури майбутнього керівника закладу освіти дає змогу підходити до управління як до творчої діяльності, яка вимагає від нього особистісних управлінських рис та здібностей. Особистісні якості менеджера — це властивості, які формуються впродовж усього його життєвого шляху з урахуванням атрибутів та рис, виявляються залежно від різних умов та ситуацій. Творчість в управлінській діяльності керівника детермінує специфічний тип мислення, який поєднує емоційно-вольову, пізнавальну та мотиваційну сферу особистості. Саме тому основними професійно-особистісними якостями менеджера в сфері освіти ми вважаємо такі: когнітивні здібності (критичне мислення, спостережливість, працьовитість, виразність мовлення); емоційні якості (емоційний інтелект, емпатія, проникливість, експресивність, асертивність, гордість); вольові риси (цілеспрямованість, незалежність, дисциплінованість, вимогливість до себе та інших, відважність, професійна порядність, самовідданість); адекватний, завищений та занижений рівень самооцінки та особистісні домагання (бажання успіху, націленість на уникнення невдач); комунікативні якості (толерантне ставлення до інших, впевненість у власних силах, уміння поступатися, чуйність); досвід особистості (життєві, професійно значущі знання, уміння та навички, система мовленнєво-комунікативних та організаторських умінь) [1].

С.Королюк у структурі управлінської культури керівника ЗНЗ виокремлює когнітивно-операційний, особистісний, мотиваційно-ціннісний компоненти.

*Когнітивно-операційний компонент*управлінської культури керівника ЗНЗ включає систему знань та вмінь, необхідних для професійного управління. Кожна функція управлінської діяльності керівника передбачає сукупність методологічних, нормативних, загальнотеоретичних (психолого-педагогічних), організаційно-методичних та конкретно-посадових знань, необхідних для діяльності. З урахування цільових ознак дослідники диференціюють діагностико-прогностичні, організаційно-регулятивні та контрольно-коригуючі управлінські вміння.

*Особистісний компонент* управлінської культури керівника закладу освіти акумулює професійні та особистісні якості, які сприяють демократичному стилю управління. Професійними якостями С.Королюк вважає ерудицію, компетентність, людяність. До особистісних якостей належать: високий рівень культури, довірливе, уважне та тактовне ставлення до інших, чесність, акуратність, ввічливість. Діловими рисами є: товариськість, дисциплінованість, принциповість, емоційна культура, творчість, відповідальність, здатність до співпраці та ризику, почуття такту, толерантність.

*Мотиваційно-ціннісний компонент* управлінської культури керівника характеризується наявністю у нього системи мотивів та цінностей, які необхідні для вияву культури управління. Науковці виділяють такі групи мотивів управлінської діяльності керівника освітнього закладу: матеріальні, естетичні, творчі, престижні, соціальні, моральні та пізнавальні [30, с. 91].

С*оціальними* вважають такі мотиви: бажання приносити суспільну користь; наміри у забезпеченні розвитку особистості та інші. *Моральні* мотиви характеризуються розумінням себе як частини колективу, прагненням до активності у суспільній діяльності; духовний розвиток особистості та інші. *Естетичні* мотиви дають змогу переживати задоволення від результатів праці; забезпечують усвідомлення її краси. *Пізнавальні* мотиви уможливлюють використання власних здібностей та відчуття потреби у постійному самовдосконаленні.

*Творчі* мотиви розкривають значні творчості можливості управлінця, прагнення до ризику задля успіху. *Матеріальні* мотиви допомагають усвідомити престижність діяльності керівника, розкриваються у забезпеченні перспективного майбутнього, високооплачуваної праці. *Престижні* мотиви сприяють підвищенню кваліфікаційного рівня та професійному зростанню, усвідомленню престижності управлінської діяльності.

Серед найвагоміших *цінностей* керівника освітнього закладу ми виділяємо такі: добро, краса, істина, сенс життя, справедливість, свобода. Найбільш значущими в управлінській діяльності також визначаємо моральні цінності, які детермінують його вчинки, оскільки поведінка керівника повинна бути еталоном для підлеглих. До моральних якостей відносимо конкретні, загальні та специфічні. Серед загальних виділимо: справедливість, патріотизм, гуманне ставлення до інших; серед конкретних - людяність, професійна порядність, принциповість; серед специфічних – скромність, щедрість, шляхетність, оптимізм, відповідальність [16, с.22-24].

Т.Бабенко пропонує розглядати управлінську культуру як інтегративне явище, складовими якого є аксіологічний, технологічний та особистісно-творчий компоненти.

*Аксіологічний компонент* управлінської культури керівника – сукупність управлінсько-педагогічних цінностей, що є важливими в адмініструванні сучасним освітнім закладом. Під час професійної діяльності менеджер освіти опановує інноваційні ідеї та методи управління, засвоює вміння та навички, і залежно від міри їх використання у діяльності, оцінює їх як більш або менш значущі.

*Технологічний компонент* управлінської культури директора ЗНЗ охоплює прийоми та шляхи управління педагогічним процесом. Внутрішньошкільне управління передбачає розв’язання особливих психолого-педагогічних завдань, яке залежить від умінь менеджера аналізувати, планувати, організовувати, контролювати й регулювати педагогічний процес. Рівень управлінської культури керівника ґрунтується на його здатності оволодівати способами та прийомами розв’язання різних видів завдань.

*До особистісно-творчого* компонента управлінської культури включають керівництво педагогічними системами як творчим актом. Зауважимо, що алгоритмічність управління діяльності є творчим процесом. Під час освоєння цінностей та технологій управління керівник трансформує, інтерпретує їх, що детермінується його індивідуальними особливостями, а також особливостями об'єкта управління. Вочевидь, управління педагогічними системами – це сфера реалізації здібностей особистості [2, с.51.]

Теоретичний аналіз різних підходів до розуміння структури управлінської діяльності керівника дозволив дійти висновку, що управлінська культура майбутнього менеджера сфери освіти має включати низку взаємопов’язаних компонентів, а саме: компетентнісний, поведінковий та особистісний (рис. 3.2.).

*Рис. 3.2. Структура управлінської культури майбутнього менеджера сфери освіти*

Схарактеризуємо виокремлені компоненти.

**Когнітивний складник** є вагомим в управлінській культурі майбутнього менеджера, оскільки без усвідомлення значущості психолого-педагогічних знань, управлінської діяльності, знань про організаційну діяльність учасників освітнього процесу, організацію власної діяльності важко діяти у сфері адміністрування. Здійснення цієї діяльності залежить від опанування певним колом знань у системі управління, які необхідні для успішного управління.

Науковці вважають управлінські знання менеджера центральним ядром його творчої діяльності. При цьому вони зауважують, що успішне керівництво ґрунтується на знаннях основ об’єкта управління освітнього закладу; особливостей учасників освітнього процесу, взаємозв’язків закладу освіти із соціальним середовищем тощо.

Г.Колесніков розмежовує професійні знання та управлінські. Він вважає, що професійні знання є сукупністю знань в галузі гігієни, педагогіки, психології та ін., а управлінські знання передбачають опанування науковими основами управління. Науковець тлумачить управлінські знання керівника не лише як знання загальної теорії управління, але й психологічні уявлення про об’єкт управління і положення цих наук, що оптимізують підготовку, прийняття та реалізацію управлінських рішень [15,с.35-37].

Важливими управлінськими знаннями є усвідомлення управління як процесу, тобто низки дій, які є безперервними та взаємозалежними, що сприяють забезпеченню його успішності. Поєднання цих дій – управлінські функції, які науковці класифікують як: організація, мотивація, планування та контроль.

*Планування* пов’язують зі стратегічними та тактичними цілями управління діяльністю підлеглих (з прогнозуванням результатів), основними та допоміжними завданнями, заходами, необхідними для досягнення мети. Стратегічні завдання визначають з урахуванням мети, концепції діяльності, програми розвитку ЗО та забезпечення його сприятливого іміджу.

*Організація* – ефективний засіб з метою реалізації визначених цілей за умови обмеженості людських, фінансово-матеріальних, часових, інформаційних та емоційно-психологічних ресурсів та наявності структурності певної навчальної групи.

*Мотивацію* (стимулювання) визначають як спонукання підлеглих до діяльності у реалізації освітніх цілей та завдань розвитку особистості. Враховуючи теоретичні основи менеджменту управління діяльністю підлеглих, воно спрямоване не лише на їхню організацію, а й на самоорганізацію. *Контроль* постає забезпеченням у досягненні підлеглими намічених цілей.

Майбутній керівник закладу освіти повинен усвідомлювати, що найскладніше його завдання полягає у прийнятті управлінських рішень, оскільки в освітньому закладі кожна ситуація є неординарною.

Наступним вагомим складником формування управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти виступає **поведінковий компонент**, що характеризується наявністю сформованих умінь та навичок дотримання правил поведінки, які прийняті у певному освітньому закладі. На наш погляд, ця складова передбачає комунікативні, організаторські, рефлексивні уміння, конфліктологічну компетентність.

У керівників повинні бути розвиненими також організаторські вміння, оскільки їхня управлінська діяльність вимагає постійної взаємодії з іншими людьми, а також організації великої кількості заходів.

А. Лутошкін під організаторськими уміннями розуміє сукупність індивідуальних особливостей особистості, які забезпечують швидкість та надійність в організації людей у виконанні певних справ. Зокрема науковець наголошує, що у менеджера повинні бути розвинені такі особливі організаторські якості як:

1) організаторська пильність, що допомагає глибоко проникати у внутрішній світ іншого, його настрої, почуття; визначити, яка роль у комунікативній взаємодії буде якнайкраще узгоджуватися з індивідуальними якостями особистості;

2) здатність до доцільного використання психологічних впливів, оскільки менеджер повинен уміти ефективно застосовувати різноманітні засоби впливу на інших – від іронії до суворих наказів;

3) здатність до організаторської діяльності, яка передбачає потребу людини охоче виконувати обов’язки організатора, добровільно залучатися до різних видів такої діяльності [24, с. 60-62].

Наступним компонентом організаційної культури майбутніх менеджерів у сфері освіти виступає **особистісний компонент**. Аналіз розроблених науковцями класифікацій уможливив виділення таких морально-вольових якостей керівника закладу освіти, як:

- суспільна відповідальність та почуття обов’язку (потреба у відповідальному ставленні до результатів власної поведінки перед собою, оточуючими та соціумом);

* здатність до передбачення наслідків власних вчинків;
* непримиренність, старанність, дбайливість, самокритичність (намагання чинити з урахуванням особистих життєвих принципів, старанне виконання кожного виду діяльності, наміри у адекватності самосприйняття та самооцінки);
* організованість (точність у дотриманні режиму дня, злагоджений розподіл у плануванні роботи та годин на її здійснення);
* невтомність (здатність добровільно виконувати роботу задля реалізації визначених цілей, схвальне ставлення до діяльності);
* безстрашність, незламність (здатність до виправданих ризикованих дій, відсутність страху під час обстоюванні позицій, ідей тощо);
* організаційна пильність, до якої входить: психологічна вибагливість (уважність у ставленні до відтінків взаємин, сумісність емоційності станів управлінця та підлеглих, здатність до рольової децентрації);
* психологічна тактовність (здібності до дотримання почуття міри у власній психологічній вибірковості).

Професійна діяльність менеджера освіти неможлива без наявності сформованих у нього емоційних рис. Але керівнику закладу освіти варто вміти володіти емоційної культурою, вчасно вдаватися до емоційної саморегуляції, створювати позитивну колективну міжособистісну емоційну обстановку. Саме тому під час магістерської підготовки у виші викладачі повинні створювати умови для формування позитивних емоцій у майбутніх менеджерів.

Отже, керівник закладу освіти повинен керувати власною діяльністю, тобто у нього повинна бути розвинена здатність до виконання усіх його функціональних складових, а саме:

- намічати завдання власної діяльності, націлювати дії та вчинки на ці завдання та їх реалізацію (функція самоцілепокладання);

- визначати однозначні та цілеорієнтовані переваги, які дають змогу цілеспрямовано організовувати роботу та виконувати її до визначеного терміну, встановлювати перерви, перевіряти міру терміновості, окреслювати альтернативні рішення, делегувати свої повноваження підлеглим тощо (функція самопланування);

- налагоджувати власну діяльність згідно з чітким розпорядком дня, зосередитися на найбільш вагомих цілях відповідно до власної продуктивності праці, індивідуального стилю діяльності (самоорганізаційна функція);

- забезпечувати реалізацію запланованих результатів (функція самоконтролю).

Сформованість рис самоуправління допомагає менеджеру звільнитися від тривог та страхів, заощадити час та сили для вдосконалення самого себе; забезпечує свідоме вироблення образу накресленого результату діяльності (самоцілепокладання), добору оптимальних методів та засобів, які сприяють досягненню поставлених цілей (забезпечують самопланування), спроєктованих результатів (самоконтролю), що є важливим чинником у самореалізації та саморозвитку управлінця у його професійній діяльності.

**Висновки до розділу 1**

Під час аналізу наукових джерел установлено, що поняття «управлінська культура» – невід'ємна складова поняття «культура», яка постає складним утворенням, системою суспільної життєдіяльності, основними компонентами якої є цінності, норми та традиції. Управлінська культура як особливий результат спільної професійної взаємодії людей в освітніх закладах ґрунтується на цінностях, нормах, моделях поведінки, традиціях тощо.

Управлінську культуру майбутнього менеджера сфери освіти ми тлумачимо як складне особистісне інтегральне утворення, що характеризується системою знань, умінь та навичок організації власної діяльності та діяльності підлеглих; сформованістю професійних та особистісних рис, педагогічними цінностями, уміннями організації міжособистісної взаємодії з працівниками, сформованим стилем поведінки, який залежить від загальних цілей закладу освіти, чинних у ньому норм, звичаїв та традицій.

Управлінська культура майбутнього менеджера – інтегроване особистісне утворення, що забезпечує ефективність реалізації управлінської професійно-педагогічної діяльності. Теоретичний аналіз різних підходів до розуміння структури управлінської діяльності керівника уможливив висновок про те, що управлінська культура майбутнього менеджера сфери освіти повинна складатися із взаємопов’язаних складників, а саме: когнітивного, поведінкового та особистісного.

Когнітивний компонент, як важлива складова управлінської культури майбутнього керівника, передбачає осмислення значущості управлінської діяльності, психолого-педагогічні знання, уявлення щодо установлення продуктивної взаємодії з учасниками педагогічного процесу, організації власної діяльності.

Поведінковий компонент характеризується сформованістю умінь та навичок дотримання правил поведінки, які прийняті в освітньому закладі, наявністю умінь конструктивної поведінки в конфліктних ситуаціях; комплексу комунікативних, організаторських та рефлексивних умінь.

Особистісний компонент акумулює наявні у магістра морально-вольові якості (почуття обов’язку та відповідальності, здатність передбачати наслідки власних вчинків, самокритичність, працелюбність, сумлінність, принциповість, ретельність, дисциплінованість, організаційна проникливість, емоційно-вольова дієвість); емоційні якості (емоційна культура, здатність до своєчасного регулювання власного емоційного стану, створення позитивної емоційної атмосфери у колективі).

**РОЗДІЛ 2. ПЕДАГОГІЧНІ УМОВИ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ У МАЙБУТНІХ МЕНЕДЖЕРІВ СФЕРИ ОСВІТИ**

**2.1. Зміст формування управлінської культури майбутніх менеджерів закладів освіти у процесі їх магістерської підготовки**

Дефініцію терміна «*умови*» ми визначаємо як: середовище, у якому відбувається ефективна організація формування управлінської культури майбутнього менеджера під час його професійної підготовки; неодмінна реалізація намічених педагогічних заходів з метою створення обстановки з організацією відповідних видів діяльності, що сприяють формуванню феномену.

Науковці, які займаються вивченням питань дидактики вищої освіти, педагогічні умови тлумачать як поєднання заходів, що сприяють досягненню студентом певного рівня діяльності; як умови, які цілеспрямовано створюють в освітньому процесі, що забезпечують найбільш оптимальне формування й перебіг певного процесу.

До складників педагогічних умов відносять:

- усвідомлення освіти як культурного процесу, в якому співпраця та діалог між учасниками є ключовими позиціями, які забезпечують реалізацію завдань їхньої культурної саморелазіації;

- заклад освіти як цілісний культурно-освітній простір, у якому функціонують та відображаються культурні еталони його суб’єктів, проходять культурні заходи, відбувається виховання культурної особистості.

Під час формування управлінської культури майбутнього менеджера ми, насамперед, повинні враховувати суб’єктивні та об’єктивні фактори. Зважаючи на це, у досягненні високого рівня професійної культури важливо практично використовувати продуктивні технології в освітньому процесі, що сприяють вивченню результатів власної діяльності, її моделюванню, корегуванню, порівнянню її з результатами праці інших.

Ураховуючи вище викладене, ми тлумачимо *педагогічні умови* формування управлінської культури майбутнього менеджера як взаємопов’язану систему заходів у освітньому процесі, яка сприяє розвитку мотивації навчання магістра, уподібнення його пізнавальної діяльності до майбутньої діяльності, переведення майбутнього управлінця на вищий рівень управлінської діяльності.

З урахуванням особливостей професійної діяльності майбутніх менеджерів, оптимальними у формуванні управлінської культури будуть ті засоби, які опосередковано заохочують магістрів, стимулюють їх як суб’єктів власного інтелектуального, професійного становлення та розвитку, самовдосконалення.

Саме тому першою умовою, яка сприяє ефективності у формуванні управлінської культури майбутнього менеджера під час його професійної підготовки, виділимо ***зміст формування управлінської культури майбутніх менеджерів закладів освіти у процесі їх магістерської підготовки***.

З урахуванням різних підходів у пошуку шляхів вдосконалення освітнього процесу важливим є доцільний добір організаційних і процесуальних складників навчання для створення умов, які сприяють повноцінному вияву, функціонуванню та розвитку усіх здібностей та можливостей студентів.

Зважаючи на те, що формування управлінської культури майбутнього керівника – це значуща складова професійної освіти, тому важливо організувати цілеспрямовану підготовку студентів до управлінської діяльності. З цих позицій актуальним є професійна підготовка майбутніх менеджерів у сфері освіти до управлінської діяльності під час опанування професійно-орієнтованими предметами зі спеціальності 073 Менеджмент (*Додаток А*).

Проаналізуємо кожну складову професійної підготовки.

Під час підготовки майбутніх керівників закладів освіти значущими є навчальні дисципліни професійної підготовки, які визначені у переліку нормативних документів з підготовки фахівців [41]: «Освітній менеджмент», «Психологія управління», «Психологія управління персоналом», «Самоменеджмент керівника», «Психологія ділового спілкування», «Організаційна поведінка» та ін.

Проаналізуємо змістовий компонент підготовки майбутніх керівників в контексті формування їх управлінської культури.

Мета вивчення курсу *«Освітній менеджмент»* – отримання систематизованих знань з теорії і практики освітнього менеджменту, формування ключових компетенцій менеджера, розвиток його адміністративних та організаторських здібностей, здатність до критичного та аналітичного мислення, формування умінь у створенні психологічно сприятливої атмосфери, духу кооперації, співробітництва в закладі освіти.

Сформованість управлінської культури майбутніх керівників залежить від фахових здібностей, які повинні опанувати магістри під час вивчення дисципліни, а саме:

* здатність добирати методи в управлінні освітнім закладом з урахуванням стратегічно-тактичних завдань його розвитку;
* можливість визначати критерії, згідно з якими заклад освіти встановлює траєкторію свого розвитку, опрацьовувати та втілювати відповідні плани;
* здатність та готовність до застосування сучасних методів, технологій, прийомів та засобів в освітньому адмініструванні;
* потенціал до проєктування та застосування сучасних технологій управління у забезпеченні ефективних умов існування закладу;
* здатність до забезпечення інформаційно-комунікативними зв’язками в освітньому закладі;
* спроможність до планування діяльності закладу освіти;
* здатність у здійсненні контролю за діяльністю освітнього закладу та його підрозділів;
* придатність до формування кадрової політики ЗО;
* здатність до створення ефективної системи трудових відносин у закладі освіти.

Відповідно до вимог освітньо-професійної програми магістрам необхідно оволодіти уміннями:

* використовувати теорії, інструменти та методи менеджменту з метою якісного управління закладом освіти;
* застосовувати інформаційно-комунікаційні інновації в управлінні освітнім закладом;
* планування діяльності ЗО у стратегічній та тактичній площині;
* аналізу й структурування проблем у діяльності освітнього закладу, приймати управлінські рішення та реалізувати їх;
* управління ЗО, його змінами у реалізації їх інформаційного, методичного, матеріального, фінансового та кадрового забезпечення згідно з міжнародними стандартами та рекомендаціями зразків довершеності [29].

У навчальному плані НДУ імені Миколи Гоголя під час магістерської підготовки зі спеціальності 073 Менеджмент з метою формування управлінської культури менеджерів передбачено опанування дисципліною *«Психологія управління»* [46]. Дана дисципліна націлює магістрів на ознайомленняз психологічними механізмами, які передбачають ефективну діяльність систем управління; ресурсні можливості людського фактора в управлінні сучасними ЗО; з новими технологіями та напрямами у психології в контексті вирішення завдань управління; з механізмами в управлінні групових явищ та процесів; з принципами добору та оцінювання персоналу; з психолого-управлінськими технологіями консультування.

У майбутніх керівників повинні бути сформовані такі *професійні компетенції:*

* здатність до виокремлення та аналізу психологічних складових в управлінні освітнім закладом;
* готовність до планування та здійснення досліджень психологічних процесів та явищ в управлінській сфері;
* спроможність до використання психологічних знань організації, груп та персоналу для ефективного управління;
* здатність до використання у власній діяльності соціально-психологічних закономірностей спілкування керівника;
* придатність до ефективної взаємодії, впливу на поведінку інших, вирішення конфліктних ситуацій у середовищі освітян [46].

Запорукою успішного формування управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти є вивчення навчальної дисципліни *«Психологія управління персоналом».* Так, наприклад, вивчення теми «Система управління персоналом організації»націлює магістрів на ознайомлення з зовнішніми та внутрішніми факторами, які визначають функції управління персоналом сучасного освітнього закладу; систему взаємозв’язків під час управління персоналом ЗО. Засвоєння ключових питань теми допоможе студентам розширити знання специфіки управлінської діяльності менеджера сфери освіти.

У процесі вивчення теми «Соціально-психологічні особливості персоналу організації» важливим є усвідомлення майбутніми керівниками сутності понять «управлінське спілкування», «соціально-психологічні функції управління», «стиль управління». Доцільними, на наш погляд, є розгляд таких питань як: особливості рольової поведінки працівників освітніх організацій; вплив професійно-функціональних ролей на формування та розвиток особистості працівників освітніх організацій; гендерні характеристики працівників освітніх організацій та аналіз основних підходів до їх вивчення.

Наступні теми навчальної дисципліни «Розвиток персоналу організації», «Оцінка персоналу організації», «Здоров’я, безпека та благополуччя працівника організації» є надзвичайно важливими у формуванні управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти, оскільки забезпечують повноцінне оволодіння студентами теорією та технологією педагогічного менеджменту на рівні реалізації основних функцій управлінської діяльності керівника закладу освіти як менеджера на кожному із її основних етапів: орієнтувальному, моделюючому, виконавському і рефлексивному.

#### У діяльності управлінця значущим виступає усвідомлення організаційної поведінки як необхідного чинника його управлінської культури та інструмента розвитку ЗО. З цих позицій необхідним є опанування магістрами навчальної дисципліни «Організаційна поведінка», яка спрямована на засвоєння технологій та методів аналізу діяльності й розвитку освітніх закладів та освітнього середовища; дослідження специфіки організаційної поведінки під час організаційних модифікацій; розширення знань про методи аналізу організаційної поведінки; засвоєння теоретичних засад в управлінні організаційною поведінкою; усвідомлення важливості та цінності тренінгів та консалтингу як механізмів у прийнятті конструктивних управлінських рішень та розвитку закладів освіти.

У результаті вивчення цієї навчальної дисципліни студенти здобувають здатність до розуміння соціально-психологічної структури, інструментів діяльності та розвитку закладу освіти; закономірностей та моделей організаційних змін; методів долання труднощів; оволодівають теоретичними положеннями особистісної поведінки в закладі освіти; поглиблюють знання щодо особливостей групової поведінки; основних проблем лідерства та моделей змін організаційної поведінки.

Практичні заняття з дисципліни націлюють майбутніх менеджерів освіти на формування умінь встановлювати причинно-наслідкові зв'язки в освітньому закладі та організаційному оточенні; умінь створювати модель організаційних модифікацій; добирати технології у прийнятті та виконанні управлінських рішень в управлінні організаційною поведінкою; умінь аналізу та узагальнення матеріалу в певній системі, порівняння фактів з урахуванням знань, які здобуті з різних джерел; умінь здійснювати внесок у вдосконалення людських стосунків; встановлювати ефективну взаємодію під час управління; обирати доцільні моделі змін в організаційній поведінці; приймати обґрунтовані рішення щодо використання тренінгу та консалтингу в діяльності персоналу та з метою запровадження інновацій.

Аналіз навчальних програм вказаних дисциплін дозволив стверджувати: їх засвоєння озброїть майбутніх менеджерів сфери освіти уявленнями щодо змісту функцій керівника, специфіки освітнього менеджменту та основ рефлексивної управлінської діяльності. Змістове наповнення дисциплін спрямоване на формування управлінських умінь, здатності оцінювати успішність спільної діяльності та рефлексивних умінь, які допоможуть магістрам – майбутнім керівникам успішно реалізувати управлінську діяльність, виконувати функції управління та розв’язувати управлінські проблеми. Засвоєння теоретичних знань з менеджменту та розвиток практичних умінь сприятиме формуванню управлінської культури, яка забезпечує ефективну організацію освітнього процесу з метою реалізації запланованих освітніх цілей.

**2.2. Значення практичної підготовки у формуванні управлінської культури майбутнього менеджера**

У формуванні управлінської культури майбутнього керівника ЗО значущою виступає практика, яка є вагомим складником освітнього процесу, який сприяє поєднанню теоретичної підготовки майбутнього фахівця з його професійною діяльністю.

Л.Поважна зважаючи на важливість практики у підготовці фахівця, визначає її роль у розвитку умінь управлінської та організаторської діяльності, у здатності до прийняття управлінських рішень згідно з їх соціально-економічними та психологічними наслідками та до використання передового досвіду у майбутній діяльності [33, с.123].

Зміст управлінської діяльності виразно окреслює значення науково-управлінської практики у професійному зростанні майбутнього менеджера в сфері освіти. Поняття «практична підготовка» Л. Поважна застосовує з метою визначення навчання як складника професійної освіти, що окреслює зміст, методи, форми організації та закономірності у засвоєнні знань, розвитку вмінь та навичок, які передбачають формування здатності до кваліфікованої діяльності за обраною спеціальністю. Практика уміщує такі складові: потреба, мотив, мета, предмет, шляхи реалізації мети та результат діяльності. Для студентів ЗВО практика – невід’ємна складова освітньо-професійної програми підготовки спеціалістів, яка спрямована на якісну практичну підготовленість студента. Практика дає змогу закласти міцний підмурівок досвіду професійної діяльності, сформувати практичні вміння та навички, розвинути професійні риси та здібності. Від її успішної організації залежить професійний розвиток майбутнього фахівця. Нормативним документом у організації практичної підготовки магістрів є Положення про проведення практики [33].

Ми виокремили передумови, які допомагають у формуванні основ розуміння та проведення навчальних практик, зокрема: ідея сутності навчальної практики як складника освітнього процесу, де студенти застосовують здобуті упродовж теоретично-практичного навчання знання та навички; організації практики майбутніх менеджерів з урахуванням принципів інтегративного підходу; інформування магістрів щодо вимог освітніх закладів до професійної діяльності управлінця; ознайомлення та формування умінь та навичок шляхом самостійної роботи під час виконання завдань практики; створення умов для впровадження нормативної частини навчальних дисциплін, які є складовими інтегрованої навчальної практики (інформатики, іноземної мови, професійно-орієнтованих та управлінських предметів); змістове оновлення варіативних навчальних програм та врегулювання доцільного співвідношення між теорією та практичними вміннями та навичками; вдосконаленні змісту практики з урахуванням компетентнісного підходу до підготовки майбутніх менеджерів; інтеграції знань у навчальній практиці з кількох професійно важливих та професійно орієнтованих предметів; врахування принципів діяльнісного підходу, який інтегрує уміння та навички, які отримані під час засвоєння теоретичних дисциплін) [37, с.104].

Інтегративний підхід забезпечує впровадження таких законів та принципів у організацію навчальної практики, розробку критеріїв відбору її змісту, які спрямовані на формування системи знань з урахуванням законів інтеграції та їх наслідків за певними алгоритмами. Саме тому важливим є не лише зміст навчальних предметів, на яких ґрунтується організація навчальної практики, але й на логічні зв’язки частин цього змісту; дотримання етапності під час інтеграції знань та засвоєння цілісності системи знань та вмінь майбутніх менеджерів на основі навчальних курсів, які інтегруються. Діяльнісний підхід характеризується тим, що кінцева мета навчання – це система формування способу дій та професійних умінь та навичок управлінця, а знання – засіб у реалізації цієї мети. Даний підхід найбільш ефективно реалізується тоді, коли вирішення певних задач відбувається в реальних або щонайбільше наближених до них умовах. Компетентнісний підхід уможливлює формування системи знань, умінь та навичок, професійних рис та позицій майбутніх менеджерів, які не лише творчо застосовують інформацію, але й здобувають її самостійно та використовують у складних ситуаціях, визначають проблеми та знаходять ефективні способи їх розв’язання [36].

Кваліфікована організація управлінської діяльності передбачає володіння сукупністю певних умінь, які можна сформувати лише під час практики, у безпосередньому спілкуванні з підлеглими:

* уміння визначати педагогічну задачу та розв’язувати її;
* комунікативні та організаційні уміння здійснення освітнього процесу на засадах взаєморозуміння і партнерства;
* уміння реалізації педагогічного процесу як системи;
* уміння прогнозувати та проєктувати освітній процес;
* управлінські уміння;
* уміння та навички самоосвіти [34].

Лише під час практики студент може зрозуміти доцільність обраної для себе сфери діяльності, визначити міру відповідності особистісних рис професії управлінця.

Опанування навичками управлінської діяльності та готовність до неї можливі лише за умови взаємопроникнення й взаємообумовленості теоретичної та практичної підготовки майбутнього менеджера. Звідси постає: стажувальна практика є найбільш важливою у професійній підготовці керівника закладу освіти.

Узагальнення наукових джерел дало можливість розуміти стажувальну практику студентів важливою складовою їх професійної підготовки, яка спрямована на закріплення в умовах ЗВО здобутих знань предметного, психолого-педагогічного та науково-методичного характеру, умінь та навичок, які є необхідними для подальшої управлінської діяльності; засобом творчого розвитку та самореалізації майбутнього керівника, формування у нього рис морально-етичної і професійної сфери та готовності до інноваційної управлінської діяльності.

Аналіз наукових досліджень, методичної літератури і нормативних документів свідчить проте**,** що практична підготовка як форма професійного навчання у вищий школі спирається на певний теоретичний фундамент, який забезпечує вирішення теоретичних і практичних завдань професійної підготовки сучасного менеджера сфери освіти.

Вивчення нормативних документів підготовки магістрів спеціальності 073 Менеджмент у Ніжинському державному університеті імені Миколи Гоголя свідчить про наявність стажувальної практики (*Додаток А*). Програма стажувальної практики спрямована на підготовку магістрів до виконання наступних управлінських функцій:

1. *Функція планування*:

• планування діяльності освітнього закладу та його підрозділів;

• розробка програми, напрямів та політики закладу освіти та його підрозділів;

• створення методології стратегії проєктування та стратегії управління.

2. *Організаційна функція*:

* проєктування освітнього процесу;
* добір технологій у прийнятті управлінських рішень;
* вироблення принципів організаційної культури управління;
* організація освітнього процесу.

3. *Мотиваційна функція*:

• створення оптимальної системи стимулювання праці;

• забезпечення комфортного психологічного клімату в колективі.

4. *Контрольна функція*:

* цілісна оцінка ефективності діяльності освітнього закладу та його окремих підрозділів;
* створення системи контролю у освітньому закладі;
* розробка і застосування методики оцінки виконаних рішень.

5. *Дослідницька функція*:

* розробка систем оцінки результативності та ефективності функціонування освітнього закладу та його підрозділів;
* планування науково-дослідної роботи в освітньому закладі [27, с.23].

Нормативні документи визначають мету стажувальної практики, яка спрямована на оволодіння майбутніми менеджерами практичними навичками організації діяльності, яка передбачає стратегічне планування, управлінське консультування, а також методи управлінської роботи.

***Завдання практики визначені такі:***

* закріплення теоретичних знань з предметів управлінського циклу на практиці;
* поглиблення теоретичних знань, системного аналізу комплексної, навчальної й управлінської діяльності освітніх закладів державного та приватного типу, формування управлінських навичок;
* виконання комплексу науково-практичних досліджень у напрямі управління освітніми закладами у базах практики;
* розробка плану розвитку закладу освіти, антикризової стратегії та інших видів діяльності, які передбачають використання комплексного та системного підходу до процесу управління.

У результаті проходження практики магістр повинен ***знати:***

1. накази та розпорядження вищих органів державної влади в освітній сфері та документи методичного, нормативного характеру, які пов’язані з управлінням освітою та діяльністю освітнього закладу;
2. технології прийняття керівником управлінських рішень та чинники мотивації педагогічних працівників;
3. концепції та принципи управління, складників управління як галузі діяльності, зміст та специфіку психологічної складової в керівництві закладом освіти, його підрозділами;
4. сучасні інноваційні ідеї управління освітнім закладом, системою освіти;
5. форми та методи менеджменту персоналу;
6. технології створення стратегічних планів діяльності освітнього закладу.

Згідно з нормативними документами у майбутніх менеджерів під час практики формуються такі уміння:

1. організовувати діяльність освітніх організацій різних форм власності з урахуванням постанов та розпоряджень органів вищої державної влади та управління, нормативних і директивних документів у освітній сфері;
2. застосовувати нові методи в управлінні освітнім процесом, реалізувати управлінські рішення, використовуючи науково обґрунтовані методи;
3. розробляти заходи постійної модернізації системи управління освітнім закладом та освітніми підрозділами;
4. доцільно використовувати кадрові можливості, здійснювати оцінку основних якісних характеристик персоналу;
5. формувати кадрове планування, яке спрямоване на збільшення працівниками якості праці та освітніх послуг;
6. використовувати практичні методи оцінювання ділових і особистісних якостей персоналу освітнього закладу та освітнього підрозділу;
7. працювати з кадровим забезпеченням закладу, добирати персонал;
8. застосовувати психологічні закономірності управління у аналізі та вирішенні складних управлінських проблем;
9. розробляти заходи соціального розвитку колективу закладу, реалізувати створення, укладання колективних договорів та їх виконання, організовувати діяльність зі зміцнення трудової дисципліни; забезпечувати раціональне поєднання методів економічного, психологічного і адміністративного характеру керівництва, моральних та матеріальних і заохочень, збільшення відповідальності кожного працівника;
10. вирішувати усі проблеми згідно з займаною посадою, уміти делегувати виконання деяких управлінських функцій іншим посадовцям, дотримуватися законів у діяльності освітнього закладу, використовувати правові засоби для вдосконалення управлінської діяльності [27].

Стажувальна практика як системоутворюючий фактор формування висококваліфікованих фахівців, ґрунтується на таких принципах:

* систематичності та безперервності;
* зв’язку з життям, відповідності змісту практичної підготовки вимогам, які суспільство пред’являє до керівника;
* комплексного характеру практики, який забезпечує реалізацію міжпредметного поєднання предметів суспільного, психолого-педагогічного і спеціального циклу, інтеграція різноманітних видів діяльності магістрів у виші;
* диференційований та індивідуалізований підхід до змісту та організації практики відповідно до особливостей фаху, індивідуальності майбутніх керівників, певних умов діяльності вишу та загальноосвітнього навчального закладу;
* інтеграція ЗВО та освітніх закладів, у яких реалізуються усі різновиди практики.

Під час стажувальної практики магістри реалізують такі функції:

* ***адаптаційна функція*** практики, яка полягає в тому, що студент не лише ознайомлюється з різними типами освітніх закладів та особливостями організації роботи в них, але й звикає до змін освітнього процесу, педагогічного колективу та налагоджує з ним контакт, орієнтується у внутрішкільних стосунках, реально оцінює всі радості та труднощі діяльності керівника;
* ***розвивальна функція*** передбачає формування та розвиток організаторських здібностей магістра у практичній діяльності, вироблення компенсаторних умінь, а, отже особистісний та професійний розвиток;
* ***навчальна функція*** характеризується застосуванням отриманих магістрами у процесі теоретичної підготовки знань та виробленням їхніх основних управлінських умінь та навичок, формуванням управлінської свідомості, яка з ідеальних уявлень стає системою реальних настанов та поглядів майбутнього керівника, оскільки під час теоретичної підготовки та імітаційних тренінгів завдання виконувати набагато легше, ніж у безпосередньому спілкуванні з підлеглими під час розв’язання реальних управлінських проблем;
* ***діагностична функція*** практики забезпечує оцінку майбутнім менеджером свого емоційного стану у міжособистісній комунікативній взаємодії, оскільки у реальній управлінській діяльності виявляються особистісні й професійні якості майбутнього керівника, його сильні й слабкі сторони.

У формуванні управлінської культури у майбутніх керівників успішна організація стажувальної практики передбачає:

– якісну теоретичну підготовку студентів з дисциплін гуманітарного, соціально-економічного, фундаментального та професійно-орієнтованого циклу, яка забезпечує ефективне розв’язання різноманітних завдань під час практики;

– вибір базових закладів для практики, які сприяють її успішній організації;

– проведення настановчих конференцій, під час яких студенти отримують уявлення про мету, зміст та завдання практики та які ускладнюються з урахуванням видів практики;

– методичне забезпечення практики студентів та тісний зв’язок вищого навчального закладу з базами практик [35]*.*

Під час стажувальної практики магістр проходить кілька етапів вольової дії:

Перший етап є *мотиваційним,* оскільки вольова дія відбувається з осмислення її мотиву. Уся діяльність майбутнього менеджера залежить від певних мотивів і потреб. У період стажувальної практики основними мотивами діяльності магістрів виступають:

* соціально-значимі (наміри здобути нові знання, уміння та навички, з метою принесення користі суспільству у майбутньому);
* професійно-значущі (опанування методами та прийомами комунікації; творчий характер діяльності управлінця);
* самовиховання та особистий авторитет, високий професійний ідеал, прагнення ствердитися, отримати для себе користь, диплом про вищу освіту) [35].

Другий *конструктивний* етап характеризується постановкою мети, прийняттям рішень, плануванням діяльності. Управлінська діяльність вимагає постійних вольових зусиль як при осмисленні мети управління, прийнятті рішень, так і при плануванні діяльності під час добору змісту, видів та форм діяльності, методів та прийомів впливу. На цьому етапі відбувається певне вольове напруження студентів, проте повною мірою вольові якості виявляються на третьому *організаційно-виконавчому* етапі, який передбачає здійснення прийнятого рішення, реалізацію визначеної мети та стратегічних планів.

На думку О.Мармази, постійне використання значних вольових зусиль у тих випадках, коли професійна діяльність не приваблює майбутнього управлінця ні змістом, ні способами дій, а якщо така робота передбачає негативні емоції та значні енергетичні ресурсні витрати, спричинює значне швидке стомлення, зниження продуктивності праці, вимагає тривалий відпочинок через емоційне збудження. У такому випадку процес формування професійно-педагогічного інтересу у магістрів буде вкрай складним [26, с.8].

Під час наукового пошуку ми визначили умови ефективного формування управлінської культури під час стажувальної практики у майбутніх керівників, які ми об’єднали у дві групи: зовнішні та внутрішні.

*Внутрішніми умовами* успішного формування управлінської культури вважаємо: психологічну готовність майбутнього менеджера до професійної діяльності під час практики, складовими якої є: професійно-педагогічна спрямованість мотиваційної сфери студента та рівень його самооцінки.

У ході аналізу наукової літератури з’ясовано, що первинною фундаментальною умовою успішного виконання суб’єктом управлінської діяльності виявляється стан його психологічної готовності, основними показниками якої є індивідуальні особливості особистості, її професійно-педагогічна спрямованість та рівень розвитку морально-вольових якостей.

Виокремлення професійно-педагогічної спрямованості мотивації майбутнього керівника як умови ефективного формування управлінської культури детерміновано тим, що мотиви діяльності виступають її рушієм, а отже, увага, емоційні та вольові процеси, мислення та готовність до реалізації мети. Самооцінка є центральним утворенням особистості, яка визначає соціальну особистісну адаптацію та є регулятором її поведінки й діяльності.

У структурі самооцінки виокремлюють операційно-діяльнісний та особистісний аспекти. Операційно-діяльнісна площина самооцінки пов’язана з оцінкою себе як суб’єкта діяльності та передбачає оцінку власного професійного рівня (сформованості умінь та навичок) та компетентнісного рівня (системи знань). Особистісний план професійної самооцінки виражається в оцінці власних особистісних рис відповідно до ідеалу образу «Я-професійне». Неузгодженість самооцінки за операційно-діяльнісним та особистісним аспектами забезпечує адаптацію у професії, успішність та розвиток у професії.

Складовими професійної самооцінки вважають також самооцінку результату й самооцінку можливостей. Самооцінка результату характеризується оцінкою досягнутого (у загальному й парціальному аспектах) та відображає задоволення або незадоволення здобутками. Самооцінка потенціалу передбачає оцінку власних можливостей і пов’язана з вірою в себе і впевненістю у власних силах. Низький рівень самооцінки результату не завжди говорить про «комплекс професійної неповноцінності». Навпаки, низька самооцінка результату в поєднанні з високою самооцінкою потенціалу виступає чинником професійного саморозвитку. Вказаний самооціннісний патерн ґрунтується на позитивній мотивації саморозвитку і співвідноситься із соціальною успішністю особистості, особливо в педагогічній діяльності.

Професійно-педагогічна підготовка студентів до проходження практики в освітніх закладах виступає другою внутрішньою умовою ефективного формування управлінської культури. Фундаменталізація психолого-педагогічних знань у взаємозв’язку з суміжними дисциплінами, яка надає глибоку теоретичну підготовку, що потрібна для проходження магістрами стажувальної практики, буде забезпечувати практичну реалізацію означеної умови.

З урахуванням того, що будь-який управлінський процес є відкритою динамічною системою, яка діє в певних зовнішніх природних, економічних, виробничих, політичних, культурних умовах, успішність його організації залежить від того, наскільки в ньому враховані зовнішні фактори, їхні взаємозв’язки та тенденції розвитку. Найважливішими *зовнішніми* умовами ми вважаємо:

* створення сприятливого педагогічного середовища;
* постійну підтримку практикантів керівником, психологами;
* диференційована підготовка й організація практики задля реалізації особистісно-орієнтованого підходу у вихованні та навчанні майбутнього управлінця;
* організацію творчої діяльності [34].

Формування управлінської культури у майбутніх менеджерів сфери освіти пов’язане зі створенням позитивного та комфортного освітнього середовища, яке визначається його педагогічним потенціалом. Педагогічний потенціал середовища ми тлумачимо як поєднання кількісних та якісних педагогічних можливостей середовища освітнього закладу, які виявляються як у результаті саморозвитку, так і під час створення відповідних умов.

Диференційована підготовка магістрів до стажувальної практики, яка спрямована на реалізацію особистісно орієнтованих технологій підготовки спеціалістів, є також вагомою умовою формування управлінської культури майбутніх менеджерів. Особистісно орієнтовані технології у підготовці майбутнього керівника під час стажувальної практики забезпечують:

* розвиток індивідуальних професійно-педагогічних здібностей кожного студента;
* максимальний вияв, використання індивідуального (суб'єктного) професійного досвіду магістра-практиканта;
* самовизначення та самореалізацію майбутнього керівника у професійній діяльності, пізнання власних можливостей;
* зняття «психологічних бар’єрів», які заважають майбутньому менеджеру продуктивно організовувати процес управління в умовах реального освітнього закладу.

Особистісно орієнтована освіта може створювати умови для розвитку функцій особистості керівника, до яких варто віднести: формувальну функцію (формування «Я-концепції»); функцію вибірковості; функцію відповідальності, функцію рефлексії; функцію буття, що передбачає пошуки сенсу життєтворчості.

*Отже*, практична підготовка є системоутворювальним чинником формування особистості творчого менеджера у сфері освіти, сприяє забезпеченню взаємодії теоретичної та практичної підготовки, підвищення готовності магістрів до систематичного самовдосконалення, професійного розвитку, удосконалення творчих здібностей; реалізації поетапності у формуванні управлінської культури з урахуванням наступності цілей, доцільного науково-обґрунтованого добору змісту, принципів, оптимальних організаційних форм та активних методів.

**Висновки до розділу 2**

Аналіз наукових джерел засвідчує, що поняття «умови» ми тлумачимо як середовище, обстановку, у якій відбувається ефективна організація формування управлінської культури майбутнього менеджера сфери освіти під час його професійної підготовки; обов’язкову реалізацію сукупності певних педагогічних заходів з метою створення сприятливого середовища, обстановки, у яких відбувається організація певних видів діяльності, що забезпечують формування управлінської культури магістрів.

Педагогічні умови формування управлінської культури майбутнього менеджера – це взаємопов’язана система заходів освітнього процесу, яка сприяє розвитку мотивації навчання магістра, уподібнення його пізнавальної діяльності до майбутньої діяльності, переведення майбутнього управлінця на вищий рівень управлінської діяльності.

Науково обґрунтовано, що ефективне формування управлінської культури майбутнього керівника залежить від реалізації таких умов:

* змісту формування управлінської культури майбутніх управлінців під час їхньої магістерської підготовки;
* забезпечення практичної підготовки студентів у формуванні їх управлінської культури як майбутніх менеджерів.

**РОЗДІЛ 3. ДОСЛідно-експериментальна робота з формування УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ майбутніх МЕНЕДЖЕРІВ СФЕРИ ОСВІТИ У ПРОЦЕСІ МАГІСТЕРСЬКОЇ ПІДГОТОВКИ**

**3.1. Стан сформованості управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти**

Констатувальний експеримент здійснювався з метою вивчення стану сформованості управлінської культури у майбутніх менеджерів сфери освіти, визначення якісних та кількісних характеристик зазначеної дефініції у процесі їхньої професійної підготовки. В експерименті взяли участь магістранти 2 курсу спеціальності 073 Менеджмент факультету психології та соціальної роботи Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя (24 особи).

З огляду на визначені складові управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти (див. п. 1.2) було визначено відповідні критерії та показники, дібрано відповідний діагностичний інструментарій, що використовувався в ході експериментально-дослідної роботи (табл. 3.1).

**Таблиця 3.1.**

**Складові, критерії, показники та методики діагностики рівнів сформованості управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| **складові** | **критерії** | **показники** | **методики** |
| **компетентнісна** | **знаннєвий** | усвідомлення значущості управлінської діяльності | Анкета **«**Управлінська культура менеджера сфери освіти» |
| знання й уміння організації праці | картка самооцінки рівня володіння знаннями й уміннями організації діяльності |
| **поведінкова** | **діяльнісний** | сформованість організаційних умінь | експрес-діагностика організаторських здібностей |
| сформованість рефлексивних умінь | тест онтогенетичної рефлексії |
| **особистісна** | **емоційно-вольовий** | наявність вольових якостей | тест оцінки наявності вольових якостей за методикою О. Вострикова |

З метою діагностування рівнів сформованості управлінської культури у майбутніх керівників ми розробили показники оцінки ознак даної сформованості, які виражені у балах: 4 бали – яскраве вираження ознаки; 3 бали – середній рівень вираження ознаки; 2 бали – слабкий рівень вираження ознаки; 1 бал – дуже слабкий рівень вираження ознаки. Рівень сформованості управлінської культури майбутніх менеджерів ми визначали за середнім балом сукупності ознак. Саме тому ми виокремили три рівні сформованості означеного феномену: 4-5 балів – високий рівень; 2-3,9 балів – середній рівень; 1-1,9 балів – низький рівень.

**Високий рівень** мали ті студенти, які осмислювали важливість діяльності управлінця, позитивно налаштовані на навчання і майбутню професію, що виражалося в стійкому інтересі до прийняття управлінських рішень; вони бажали самовиражатися, мали потребу у самовдосконаленні та самоактуалізації. Магістри мали глибокі знання й здатність організовувати власну діяльність, приділяли значну увагу її плануванню. Майбутні менеджери цього рівня відрізнялися яскраво вираженими організаційними й комунікативними здібностями, творчою ініціативою та активністю щодо управлінської діяльності; вони були здатні якісно організовувати діяльність підлеглих, були задоволені організаторською діяльністю; демонстрували уміння легко та швидко встановлювати доброзичливі стосунки з оточуючими. Студенти вдало аналізували минулий досвід, мали постійну здатність до самоаналізу та самооцінки власних рис та професійних дій; майстерно використовували методи психолого-педагогічного оцінювання, адекватно оцінювали результативність діяльності, вміли бачити та коректувати помилки у власній роботі. Магістри мали яскраві емоції, стійкі професійні та особистісні моральні настанови, вольові якості, які допомагали їм у досягненні поставлених цілей.

**Середній рівень** характерний був для тих студентів, які достатньо добре усвідомлювали значення діяльності керівника, відрізнялися наявним позитивним ставленням до навчання і майбутньої професії, епізодичністю у виявленні інтересу до управлінської діяльності; хоча магістри цього рівня були переважно спрямовані на управлінську діяльність, однак їхні бажання характеризувалися мінливістю і залежали від ситуації; респонденти виявляли недостатню обізнаність у питаннях організації своєї діяльності, приділяли недостатню увагу її проєктуванню. Майбутні керівники не мали належного рівня комунікативних та організаторських здібностей, виявляли недостатню активність у діяльності та мали труднощі під час організації заходів; вони не отримували задоволення від організаторської діяльності; виявляли доброзичливість у взаємовідносинах лише з тими, до яких відчували симпатію. Майбутні менеджери не враховували у власній діяльності помилок, які мали в минулому, були необ’єктивними та мали частіше завищену самооцінку власних якостей та професійних дій; відрізнялися поверховими знаннями психолого-педагогічної діагностики; помилялися в оцінці досягнутих результатів, не були здатними коректувати власну діяльність. У студентів цього рівня спостерігалися нестійкі емоційні стани, їхні настрої часто змінювалися, вони інколи поступалися власними особистісними та професійними моральними принципами, а у досягненні цілей виявляли значні вольові зусилля. У міжособистісних стосунках поводилися переважно некоректно, наполегливо відстоювали власні позиції, незважаючи на думки інших людей, під час конфліктних ситуацій найчастіше займали позиції конкурента.

Студенти **низького рівня** не осмислювали важливості управлінської діяльності, ставилися незацікавлено до навчання і майбутньої професії, не мали інтересу до формування прийняття управлінських рішень; не прагнули до професійного самовираження, самоактуалізації, не мали потреби у самовдосконаленні та засвоєнні нових знань. Майбутні керівники відрізнялися слабкими знаннями, не розвиненими вміннями організації та планування своєї діяльності. Організаційні й комунікативні здібності магістрів цього рівня були слабо розвиненими, вони були пасивними в організаторських справах, до виконання яких нейтрально ставилися; організаторська діяльність у них не викликала радості; у взаємодії з іншими поводилися імпульсивно та нестримано. Студенти не здатні до аналізу минулого досвіду, самоаналізу та самооцінки власних рис та професійних дій; мали проблеми у застосуванні методів психолого-педагогічної оцінки, неадекватно оцінювали результати діяльності, потребували допомоги з боку викладача, зазнавали труднощів у виправленні власних помилок. Вони не відрізнялися емоційністю, часто ображалися на підлеглих, не мали сформованих особистісних та професійних моральних принципів, вольових рис, не докладали у діяльності значних зусиль задля досягнення визначених цілей. Під час конфліктів обирали стиль пристосування до інших.

Проаналізуємо результати проведених методик.

З метою визначення ступеня обізнаності магістрантів щодо управлінської культури як складової професійної діяльності менеджера було проведено анкетування «Управлінська культура менеджера сфери освіти» (*Додаток Б*).

Щодо питання про сутність досліджуваного феномену відповіді усіх студентів були майже однаковими: «здатність керівника грамотно усе організовувати», «рівень умінь та навичок правильно та доцільно організовувати власну діяльність та діяльність підлеглих», «здатність правильно організувати процес управління», «уміння менеджера розподіляти власний робочий час з метою правильної організації професійної діяльності». З відповідей постає: магістри однобоко уявляють поняття управлінської культури, виокремлюючи лише здатність до організації власної діяльності. Жодний із опитаних не виділив наявність твердих переконань та принципів, уміння налагоджувати міжособистісну взаємодію з педагогічним колективом, приймати управлінські рішення; застосовувати різноманітні методи розв’язання конфліктів; дотримуватися норм і правил, звичаїв і традицій, установлених у освітньому закладі.

На запитання анкети «У чому виявляється управлінська культура менеджера сфери освіти?» ми отримали такі відповіді студентів: 12 % - «у обізнаності щодо теорії управління освітнім закладом»; 24 % - «у здатності працювати з підлеглими та розв’язувати конфлікти»; 48% - «організовувати освітній процес»; 1 6 % - «вчасно реагувати та розв’язувати проблеми, пов’язані з професійною діяльністю, не користуючись службовим становищем».

100 % респондентів відповіли ствердно на запитання «Чи потрібно майбутньому керівникові володіти управлінською культурою?». На запитання анкети «Яке значення має управлінська культура в діяльності керівника?» відповіді магістрів відрізнялися: «окрім знань це є обов’язковою складовою професії керівника, оскільки це допомагає підвищити якість управлінського процесу»; «управлінська культура менеджера допомагає йому успішно організувати власну діяльність та діяльність підлеглих», «це є невід’ємним атрибутом роботи керівника, тому доцільно не лише організовувати колектив працівників, а й допомагати у творчій організації заходів» тощо.

На питання анкети «Як управлінська культура виявляється у діяльності та поведінці керівника закладу освіти?» ми отримали такі відповіді: 49% – «у повазі з боку підлеглих та підтримці сприятливого мікроклімату в колективі»; 21% – «у професійному іміджі та дотриманні етики»; 30 % – «у чіткості виконання управлінських функцій та обов’язків».

Характерними рисами високого рівня управлінської культури менеджера 68% майбутніх управлінців вважали відповідальність, товариськість, толерантність, точність, ввічливість, оперативність, стриманість, інтелігентність, тактовність, доброзичливість, відкритість. 14 % опитаних доповнили цей список такими якостями: здатність організовувати й управляти, здатність згуртовувати колектив, націлювати підлеглих на високу результативність діяльності, уміння займати лідерські позиції, уміння оперативно реагувати на ситуації. 18% респондентів не дали відповіді на це запитання. На думку 100% опитаних, магістерська підготовка слугує теоретичним підґрунтям для формування управлінської культури керівника.

Аналіз результатів анкетування засвідчив, що відповіді магістрів на запитання анкети показали їхню недостатню обізнаність у питаннях управлінської культури та її значення у професійній діяльності керівника.

Наступний показник ми діагностували за допомогою створеної картки самооцінки рівня опанування знаннями й уміннями організації своєї діяльності (*Додаток В*). Показники представлені такими балами: 5 балів – показник яскраво виражений, часто виявляється; 4 бали – показник виражений помітно, але виявляється не систематично; 3 бали – показник проявляється рідко та неефективно; 2 бали – слабке вираження показника з характерною негативною спрямованістю; 1 бал – дуже слабке вираження показника з характерною негативною спрямованістю.

Згідно з результатами картки самооцінки низький рівень продемонстрували студенти, які отримали від 1,0 до 2,5 балів; середній мали ті, які отримали від 2,6 до 3,9 балів; на високому рівні – від 4,0 до 5,0 балів. Отримані дані представлені в *Додатку В.*

Узагальнені дані рівнів знань та умінь майбутніх менеджерів щодо організації своєї діяльності репрезентовано в таблиці 3.2.

**Таблиця 3.2.**

**Рівень знань та умінь майбутніх менеджерів сфери освіти щодо організації власної діяльності (у %)**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| **Високий рівень** | **Середній рівень** | **Низький рівень** |
| 18,3 | 44,2 | 37,5 |

Як свідчать дані таблиці 323., у більшості магістрів констатовано середній рівень – 44,2 % знань та умінь щодо організації власної діяльності; низький рівень зафіксовано у 37,5 % студентів; на високому рівні зафіксовано – 18,3 % респондентів.

Результати методики засвідчили: магістри в основному засвоїли знання з організації власної діяльності, проте недостатньо обізнані стосовно управлінської культури, не мають стрункої системи знань та умінь для організації управлінської діяльності, оскільки у виші ці питання розглядають неглибоко, хоча студенти усвідомлюють значущість управлінської культури у професійній діяльності менеджера.

На підставі отриманих результатів було визначено рівень сформованості управлінської культури майбутніх менеджерів за знаннєвим критерієм, яким оцінювалася когнітивна складова зазначеної культури (табл. 3.3).

**Таблиця 3.3.**

**Узагальнені дані діагностування рівнів сформованості управлінської культури майбутніх керівників за знаннєвим критерієм (у %)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Високий рівень** | **Середній рівень** | **Низький рівень** |
| Група | 17,4 | 36,8 | 45,8 |

Отже, з таблиці 3.3 постає: високий рівень сформованості управлінської культури майбутніх менеджерів за знаннєвим критерієм було зафіксовано у 17, 4 % студентів; середній – у 36,8 % опитаних; низький рівень –у 45,8 % респондентів. Результати діагностування рівнів сформованості управлінської культури за знаннєвим критерієм дали змогу установити, що майбутні менеджери недостатньо глибоко осмислюють важливість управлінської діяльності, вони мають недостатню обізнаність у питаннях організації власної діяльності.

Діагностування сформованості організаційних умінь за діяльнісним критерієм на констатувальному експерименті здійснювалося за допомогою експрес-діагностики організаторських здібностей (*Додаток Г*). Магістрам пропонували відповісти на 20 запитань. Оцінювання здійснювалося за такою шкалою: низький рівень організаторських здібностей – до 40%; середній рівень – 40-70%; високий рівень – більше 70%.

Узагальнені результати за показником представлені в таблиці 3.4.

**Таблиця 3.4.**

**Рівень сформованості організаційних умінь у майбутніх керівників (у %)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Високий рівень** | **Середній рівень** | **Низький рівень** |
| Група | 19,4 | 37,9 | 42,7 |

Отже, за даними таблиці 3.4. бачимо, що високий рівень умінь виявлено у 19,4 % опитаних, середній рівень мали 37,9 % студентів, низький рівень – 42,7% респондентів. Аналіз результатів засвідчив про те, що значна частина магістрів мали недостатній рівень організаторських здібностей, вони найчастіше з легкістю відмовляються від своїх планів, не виявляють ініціативи під час прийняття рішення, уникають ситуацій доведення своєї точки зору, без інтересу організовують важливі заходи.

Показник сформованості рефлексивних умінь діяльнісного критерію ми діагностували за допомогою методики самооцінки рівня онтогенетичної рефлексії, яка передбачала аналіз помилок власної діяльності (*Додаток Д*). Ми розробили шкалу розподілу результатів: низький рівень визначався у тих опитаних, які змогли набрати від 0 до 74 балів; середній рівень - від 75 до 112 балів; високий рівень вміння рефлектувати - від 113 до 150 балів. Отримані результати за даним показником представлені в таблиці 3.5.

**Таблиця 3.5.**

**Рівень сформованості рефлексивних умінь у майбутніх керівників у сфері освіти (у %)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Високий рівень** | **Середній рівень** | **Низький рівень** |
| Група | 15,8 | 32,9 | 51,3 |

Отже, за даними таблиці 3.5. постає: у 51,3 % магістрів, тобто більшості, констатовано низький рівень сформованості умінь рефлексії. Ці студенти мали страхи перед здійсненням нових помилок через припущені помилки у минулому. Для них характерним є обережність у вчинках, що не завжди гарантує повний життєвий успіх. Критичний розум цих магістрів подекуди перешкоджає у здійсненні їхніх намірів, оскільки вони не мають рефлексію минулого досвіду. Студенти цього рівня характеризуються особливістю ускладнювати собі життя. Прийняті ними рішення не задовольняють ні їх самих, ні людей з їхнього оточення. Саме тому таким респондентам потрібні поради і допомога більш досвідчених.

Середній рівень показника було виявлено у 32,9% опитаних. Ці магістри виявили здатність до аналізу припущених помилок у минулому, що може допомогти їм у подальшій діяльності, щоб не допускати аналогічних помилок. Такі студенти достатньою мірою опанували уміннями у плануванні власної діяльності, проте відчувають труднощі під час її коригування.

Високий рівень було зафіксовано у 15,8 % респондентів, які виявляли уміння аналізувати попередній досвід і враховувати його у майбутньому, щоб не припускатися аналогічних помилок. Найближчим часом вони не допустять життєво важливих помилок. Ці студенти відрізняються здібностями до вдалого планування та прогнозування власного майбутнього, вони виступають творцями власного життєвої траєкторії.

Поведінкова складова діяльнісного критерію рівнів сформованості управлінської культури майбутніх менеджерів вираховувалася з урахуванням даних методик за вищезазначеними показниками за середньоарифметичними даними (табл. 3.6).

**Таблиця 3.6.**

**Узагальнені дані діагностування рівнів сформованості управлінської культури майбутніх керівників за діяльнісним критерієм (у %)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Високий рівень** | **Середній рівень** | **Низький рівень** |
| Група | 17,6 | 38,5 | 43,9 |

За даними таблиці 3.6, високий рівень сформованості управлінської культури за діяльнісним критерієм визначено у 17,6 % магістрів; середній рівень –у 38,5 % респондентів; низький рівень – у 43,9 % студентів. Отже, під час експерименту значну увагу варто звернути на формування й розвиток у майбутніх менеджерів комунікативних, рефлексивних та організаційних умінь, а також сформувати в них уміння конструктивно поводитися під час конфліктів, оскільки ці уміння забезпечують високий рівень ефективності управлінської діяльності.

З метою діагностування показника сформованості вольових якостей **особистісного компонента** управлінської культури ми використали методику оцінки вольових якостей (автор О. Востриков). Домінуючими вольовими рисами згідно з методикою вважається самостійність, ініціативність, рішучість, витримка, цілеспрямованість, сміливість, стриманість, наполегливість, упертість. Кожну з зазначених якостей, які відповідали індивідуальним особливостям, ми оцінювали за допомогою методу полярних шкал від -3 балів до 3 балів. Відповідно, низький рівень установлено у тих студентів, які отримали від -3 до -2 балів, середній – від -1 до 0 балів, достатній – від 0 до 1 балів, високий рівень – від 2 до 3 балів. Ми обрали таку шкалу оцінки: респондентів, які змогли набрати від 0 до 29 балів ми віднесли до достатнього рівня розвитку вольових якостей, від 30 до 58 балів – до середнього рівня, від 59 до 87 балів – до високого рівня.

За результатами методики було установлено, що студенти низького рівня відзначали вольові якості рішучості (18,5 балів), самостійності – (21,5 балів). Домінуючими якостями середнього рівня визначені такі вольові якості: «сміливість» – 54,7 балів, «завзятість» – 37,8 балів, «цілеспрямованість» – 52,1 балів, «стриманість» – 53,4 балів, «ініціативність» – 56,6 балів. На думку респондентів, на високому рівні, найбільше розвинена у них «витримка» – 61,4 балів.

Узагальнені дані діагностування рівнів сформованості вольових якостей представлено в таблиці 3.7.

##### **Таблиця 3.7.**

**Рівень сформованості вольових якостей у майбутніх керівників**

**(у %)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
|  | **Високий рівень** | **Середній рівень** | **Низький рівень** |
| Група | 16,9 | 48,7 | 34,4 |

Як показують дані таблиці 3.8., високий рівень визначено у 16,9 % магістрів, середній рівень зафіксовано у 48,7 % студентів, низький – у 34,4% майбутніх менеджерів. Отримані дані дали змогу констатувати: значна частина студентів володіють уміннями долати втому та витримувати напругу, досягати поставлених цілей у діяльності, проте вони не завжди уміють завершувати розпочату справу, керувати спалахами агресії, швидко знаходити оптимальне рішення, точно визначати мету діяльності та вдало обмірковувати свої вчинки, долати страх перед прийняттям рішення.

На підставі одержаних унаслідок проведення вищезазначених діагностик результатів було визначено рівні сформованості управлінської культури майбутніх менеджерів сфери, які наочно представлені на рис. 3.1.

*Рис. 3.1. Рівні сформованості управлінської культури майбутніх менеджерів сфери*

Як ми бачимо, серед 24 магістрів з менеджменту є незначна кількість студентів, у котрих сформований високий рівень управлінської культури, а саме 5 студентів, що становить 20,8%. Середній рівень сформованості управлінської культури властивий 11 студентам (45,8%), а низький – 8 студентам (33,4%). Такі показники актуалізують пошуки шляхів оптимізації формування управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти з метою підвищення рівня їхньої готовності до управлінської діяльності, що буде реалізовано в ході формувального етапу нашого експериментального дослідження.

**3.2. Система роботи щодо розвитку управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти**

Аналіз даних констатувального експерименту дав змогу визначити, що майбутні менеджери неглибоко осмислюють зміст та роль управлінської культури у щоденній управлінській діяльності, не виокремлюють її як самостійний напрямок роботи компетентного управлінця, а тому не виявляють великого інтересу до неї. Незначна частина майбутніх керівників опанували методикою самоаналізу та самооцінки своєї навчально-пізнавальної діяльності задля підвищення рівня знань, умінь та навичок з фахових предметів.

Під час наступного етапу експериментальної роботи ми припустили, що покращення процесу формування управлінської культури майбутніх менеджерів під час їхньої магістерської підготовки у виші можливе, якщо:

* враховувати специфіку професії управлінця в освітній сфері, розкривати зміст управлінської культури та посилювати пізнавальний інтерес до неї;
* збагачувати форми, методи, прийоми навчання, які адекватні змісту управлінської підготовки майбутніх керівників;
* спрямовувати роботу магістрів на поглиблення ознайомлення з теоретичними положеннями з управління та здобуття початкового професійного досвіду за допомогою вдало продуманої організації стажувальної практики.

Тому наступним етапом нашої роботи була розробка системи розвитку управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти, складниками якої ми визначили:

- організацію тренінгу партнерської комунікації;

- аналіз розв’язання конфліктів та педагогічних задач під час засвоєння навчальних предметів психолого-педагогічного циклу;

- використання різноманітних методів навчання у ході магістерської підготовки: метод компетентнісно-орієнтованих ситуаційних вправ, аналіз текстів, групова дискусія, розробка конкретних продуктів групової (індивідуальної) діяльності в інтерактивному, діяльнісному режимі;

- застосування освітніх технологій як способів формування управлінської культури: коучинг-технології та самоменеджменту;

- розробку методичних рекомендацій викладачам ЗВОщодо формування управлінської культури майбутніх менеджерів у сфері освіти.

Проаналізуємо детальніше етапи системи роботи.

Проведення ***тренінгу партнерського спілкування*** спрямовувалося на формування у майбутніх керівників знань, умінь та навичок організації різноманітних видів діяльності управлінця, позитивного ставлення до компонентів організаційної культури; формування здатності до організації міжособистісного спілкування; до організації різних видів управлінської діяльності у несподіваних ситуаціях та ситуаціях стандартного типу; здатності до критичного та творчого мислення під час вирішення управлінських завдань; до оцінювання та висловлювання особистісних суджень; здатності працювати в команді; засвоєння нових знань у майбутній діяльності.

Під час проведення тренінгу учасники усвідомлюють свою індивідуальність, формують власний комунікативний стиль спілкування, засвоюють стратегії та стилі міжособистісної взаємодії з різними людьми, формують уміння попереджувати та розв’язувати конфлікти.

Наведемо приклади вправ. На прохання викладача один з магістрів виходить у центр кола. Він повинен обрати собі співрозмовника. Інші студенти пропонують йому тему для розмови під час управлінської діяльності. Учасники повинні визначити зацікавленість у розмові учасників спілкування до теми, яка обговорюється, їхнє ставлення до слів співрозмовника, конгруентність жестів та слів у мовленні, оцінити відповіді гравців. Перемогу здобуває той гравець, який набере найбільшу кількість балів.

Окрім того майбутнім керівникам варто дотримуватися наступних правил:

* стиль спілкування повинен ґрунтуватися на довірі, тобто існує установлене звертання на «ти», що допомагає психологічно врівноважити усіх учасників;
* спілкування за принципом «тут та тепер»;
* відкритість та щирість у контактах (висловлюємося щиро про свої відчуття або мовчимо);
* висловлювання повинні бути персоніфікованими (особові мовленнєві форми, які допомагають розкривати власну точку зору);
* заборона безпосередніх особистісних оцінок, оцінка лише дій учасників;
* дії за сигналом піднятої руки: «Увага усім!»;
* конфіденційність усього, що відбувається, що значно покращує залученість магістрів до діяльності у групах, сприяє їхньому саморозкриттю, формує уміння долати страх у спілкуванні.

Окрім того під час магістерської підготовки викладачам варто спрямовувати освітній процес на формування умінь студентів науково організовувати свою працю. Так, майбутнім керівникам пропонують *зобразити «коло власного життя».* Кожен учасник отримує аркуш паперу з намальованим колом, яке символізує зріз одного дня їхнього життя. Студенти повинні розділити коло на 4 умовні частини та показати кількість часу, яку вони витрачають на різні види діяльності: роботу, навчання, відпочинок, спілкування, сім’ю, господарські обов’язки та ін. Таке заняття сформує у магістрів уміння економно розподіляти свій час; планувати свою діяльність, балансувати роботу з відпочинком.

При виборі форм і методів навчання ми виходили з положення про те, що будь-який метод, будь-яка організація занять самі по собі не дають потрібного педагогічного ефекту, якщо вони, по-перше, не сприяють активізації студентів, тобто спонуканню їх до активної інтелектуальної та практичної діяльності і, по-друге, не забезпечують глибокого розуміння, усвідомлення досліджуваного матеріалу. Обидві ці вимоги взаємопов'язані: студенти не можуть бути активними на занятті, якщо вони не розуміють, не усвідомлюють того, що вони вивчають або роблять. Але вони не можуть усвідомити, зрозуміти власні дії (розумові або практичні) без активної участі в освітньому процесі.

Одна з вимог, яка визначає вибір методів навчання – їх різноманітність. Різні методи по-різному впливають на розвиток уваги, самостійності, здібностей до аналізу, синтезу, переносу навичок і умінь на об'єкти майбутньої професійної діяльності. Все це вказує на необхідність комплексного, цілісного підходу до оптимального вибору методів навчання.

Під час вивчення психолого-педагогічних предметів доцільно залучати студентів до аналізу та розв’язання конфліктів та педагогічних задач з метою підвищенню їхньої управлінської самостійності, формування умінь проводити діагностику причин конфліктів і стресів та реалізовувати програму навчання прийомам стрес-менеджменту в умовах нестабільного і складного внутрішньою середовища. Майбутній менеджер, аналізуючи такі ситуації, випереджає їх конфліктне розв'язання, самостійно прагне впливати на фактори, провокуючи їх, тобто підвищує інтуїцію і управлінське чуття на можливий розвиток конфліктних ситуацій. Це сприяє тому, що він формує власні мультикомпетенції – здатності до всебічного охоплення і аналізу передконфліктних ситуацій. Такі здібності не тільки підвищують професіоналізм управлінця, а й забезпечують його конкурентостійкість в умовах нестабільного мікроклімату закладу освіти [32, с. 8].

Практичні заняття з використанням аналізу управлінських ситуацій спрямовуться на розвиток уявлень у майбутніх керівників про основи теорії конфліктів, їх функції і типологію; про систематизацію стресогенних чинників і ситуацій; про основні організаційні форми впровадження програм і технологій управління емоційним станом; учать розпізнавати безпосередні причини виникнення конфліктних ситуацій, їх структуру і динаміку, використовуючи методи свідомої критики і попереджаючи негативні наслідки організаційних конфліктів; оволодівають прийомами і засобами психопрофілактики і корекції стресу; діагностичними методами виявлення конфліктних особистостей і прийомами профілактики, врегулювання і оцінки наслідків конфліктів; учаться застосовувати технології посередницької діяльності при розв'язанні конфліктних ситуацій; аналізують організаційні умови і професійні фактори, що сприяють розвитку професійного стресу; реалізовують освоєні в межах заняття програми управління стресом.

Під час занять магістрам необхідно провести ретельний аналіз емоційних мотивів різних сторін конфлікту, які пропонує дана педагогічна ситуація. Потім майбутні керівники вчаться добирати з урахуванням управлінської ситуації доцільні психологічні методи блокування агресивних намірів людей за допомогою розвитку у них контрмотивів шляхом, наприклад, проведення політики кар'єрного зростання у закладі. Окрім того майбутні менеджери здобувають знання та формують уміння створення сприятливої атмосфери співробітництва, яка зміцнює взаємну повагу і довіру між членами педагогічного колективу у освітньому закладі, під час використання цілої низки психологічних методів.

Наведемо приклад ситуації, яку можна запропонувати студентам для аналізу (*Додаток Е*).

***Метод компетентнісно-орієнтованих ситуаційних вправ*** є методом навчання, під час використання якого шляхом ситуаційних вправ виконується опис ситуації або проблеми. Модель ситуації не передбачає аналізу та висновків, а лише огляд хронологічно послідовних фактів та подій. Метод використовують з метою занурення учасників у такі ситуації, де вони будуть приймати управлінське рішення з урахуванням фактів та подій. При цьому вони будуть характеризувати вагомі та другорядні факти, обирати найважливішу серед кількох проблем та здійснювати планування власних подальших дій. Цей метод спрямований на розвиток умінь розв’язання проблеми, аналітичного мислення й здатності до раціональних висновків. Ситуаційна вправа дозволяє студентам сконцентрувати увагу на головній персоні під час прийняття нею раціонального рішення. Як правило, магістрам надають лише ту інформацію, яка була відома особі в реальній ситуації, на якій побудована ситуаційна вправа. Значуща інформація у цій вправі найчастіше є неповною, як і в реальному житті, яке є неоднозначним, про що свідчать ситуаційні моделі. «Правильне вирішення ситуації» чи «правильна відповідь» у ній не є очевидними.

Метод компетентнісно-орієнтованих ситуаційних вправ застосовують переважно з метою розвитку умінь приймати швидкі та раціональні управлінські рішення, розвитку лідерських якостей. Метод ситуаційних вправ стимулює студентів до глибокого аналізу фактів та нюансів ситуації, озброює уміннями обирати доцільну стратегію, обґрунтовувати та вдосконалювати її під час групової дискусії. Даний метод не пропонує готових зразків у прийнятті рішень, але забезпечує шліфування умінь майбутнього керівника ставити доречні запитання та приймати конструктивні рішення. Метод навчання шляхом використання ситуаційних вправ вимагає тривалої підготовки та підвищеної активності всієї аудиторії. Він ґрунтується на особистому досвіді учасників і надає їм можливості до взаємонавчання. Під час аналізу ситуацій з різних позицій, досвіду та професійних обов’язків між студентами та викладачами нерідко трапляються розбіжності у підходах до їх аналізу та рекомендаціях. Ситуаційна модель, яку пропонує викладач для обговорення в аудиторії, трансформується з урахуванням інтересів та уподобань учасників.

***Рекомендують такі етапи підготовчих дій:***

1. Ознайомлення з текстом з метою визначення очевидних проблем конкретної ситуації та класифікування інформації для аналізу.

2. Уважне перечитування тексту з виділенням ключових фактів.

3. Занотовування ключових проблем, повторний перегляд ситуаційної моделі та виокремлення релевантних міркувань та можливих рішень для певної проблемної галузі.

4. Визначення пріоритетів та альтернатив для проблем.

5. Створення рекомендацій розв’язання проблем.

Ефективність використання методу ситуаційних вправ значною мірою залежить від обговорення в аудиторії ситуаційних моделей. Розбіжності у поглядах під час дискусії надають проблемам глибини та масштабності. Найчастіше варто перед заняттям обговорити з деякими учасниками проблему з метою порівняння різних точок зору на її вирішення, щоб потім можна було апробовувати та удосконалювати вибір стратегій ситуаційної моделі з позицій сприйняття її різних людей.

Викладач під час таких занять, як керівник дискусії, залучає до обговорення максимальну кількість студентів, які обстоюють власні позиції та надають рекомендації, керує ходом обговорення, ставить запитання та узагальнює висловлювання учасників. Дискусія спрямована на розробку й апробацію альтернативних шляхів розв’язання та дослідження їхньої природи й значення. Ефективність колективного обговорення ситуаційної моделі значною мірою визначається рівнем сконцентрованості уваги майбутніх керівників.

***Під час дискусії варто враховувати такі правила:***

• Викладати власні ідеї та їх обґрунтовувати.

• Вислуховувати усіх учасників та оцінювати їхні позиції.

• Виявляти неупередженість та готовність змінювати точку зору залежно від виникнення нового підходу чи доказів.

• Виявляти здатність до прийняття рішення.

• Насолоджуватися дискусією.

На практичних заняттях доцільно пропонувати магістрам демонструвати презентації створених під час занять конкретних продуктів групової (індивідуальної) діяльності, зокрема такі:

1. Модель випускника освітнього закладу.

2. Довгострокові цілі ЗНЗ.

3. Формулювання конкретних критеріїв матеріального стимулювання педагогічного персоналу освітнього закладу на досягнення поставлених цілей.

4. Формулювання змін до Правил внутрішнього трудового розпорядку ЗО відповідно до поставлених цілей.

5. Опис проведеного дослідження за допомогою розробленої на аудиторному занятті анкети з метою виявлення можливого (або реального) опору персоналу здійснюваним (або планованим) змінам; аналіз результатів дослідження.

6. Опис процесу прийняття управлінського рішення у сфері управління персоналом у конкретній ситуації (за власним вибором); формулювання критеріїв прийняття рішення; фіксація можливих альтернативних варіантів рішення; обґрунтування обраного рішення.

Ефективними є інтерактивні заняття з використанням таких видів діяльності: аналіз текстів; розробка вимог до професійної компетентності педагогічного персоналу; створення моделі ефективної методичної роботи у ЗО; розробка замовлення на підвищення кваліфікації учителів; вибір об'єктів контролю відповідно до цілей; розробка структури аналітичного документа. Під час самостійної роботи студенти складають повний перелік конкретних об'єктів контролю і адекватних їм методів контролю відповідно до цілей ЗО; створюють моделі успішної методичної роботи в освітньому закладі; розробляють вимоги до професійної компетентності педагогічних працівників та ін.

Як способи формування управлінської культури можуть бути використані освітні технології, що сприяють засвоєнню і розвитку управлінських компетенцій: коучинг-технології, самоменеджмент.

Самоменеджмент – важливий спосіб формування управлінської культури керівника, який включає: управління особистою кар'єрою; керуванням власним часом; управління інформаційним забезпеченням професійної діяльності; управління комунікаціями в професійній діяльності; особистий самоконтроль у професійній діяльності [39, с.117].

Технології само менеджменту – це система дій керівника, що мають на меті підвищення ефективності професійної та управлінської діяльності, вдосконалення професійно-особистісних якостей. Фахівці з самоменеджменту виділяють сім основних функцій: самоаналіз і постановка мети, самопланування, самостійне прийняття рішень, самостійна реалізація і організація діяльності, самоконтроль, включеність в комунікативний процес, самомотивація.

1. *Самоаналіз і постановка мети*, яке вимагає комплексного дослідження внутрішніх можливостей і зовнішнього оточення для збору і узагальнення інформації про стан системи. На даному етапі варто провести SWOT-аналіз власної особистості, що дозволяє виявити сильні та слабкі сторони, загрози й можливості власного розвитку, налагодити зв'язки між ними, які в подальшому можуть бути використані для формулювання стратегії і оцінки реалістичності запланованих результатів власної діяльності.

На думку П. Шелдукова, ефективним інструментом управління власним професійним розвитком є ​​створення ***рефлексивного портфоліо***, що містить чотири розділи: 1) опис «життєвого шляху» фахівця, що містить протокольну інформацію про нього самого, як він отримує освіту і наявну у нього кваліфікацію та досвід роботи; 2) фундамент (опис його компетенцій, виявлених у специфіці та характеру його діяльності); 3) досягнення (реалізовані ним проєкти); 4) прагнення (актуальні для нього задуми власного особистісно-професійного розвитку і розвитку своєї професійної діяльності) [45, с.65].

Отже, уже на початковому етапі самоменеджменту формується рефлексивна складова управлінської культури керівників освітнього закладу.

1. *Самопланування.* Для досягнення заданої мети варто чітко планувати етапи її досягнення, що дозволяє визначити оптимальний напрямок розвитку, концентрувати увагу на найбільш важливих аспектах діяльності, встановлювати реальні терміни, створювати резерви часу. Робочі інструменти: щоденник часу, календарик-«пінарік», денне, декадне, місячне і річне планування, тайм-менеджмент.
2. *Самостійне прийняття рішень* – передбачає визначення цілеорієнтованих і однозначно трактованих пріоритетів. Робочі інструменти: використання принципу Парето при розподілі пріоритетів прийняття управлінських рішень, делегування справ, розподіл обов'язків та відповідальності.
3. *Самостійна реалізація і організація діяльності*. Робочі інструменти: графік-план черговості виконання справ.
4. *Самоконтроль*. Робочі інструменти: щоденник самоконтролю.
5. *Включення у комунікативний процес*. Робочі інструменти: чітко налагоджена система інформування та взаємодії, пошук і обмін інформацією, здійснення комунікаційних зв'язків.

7. *Самомотивація.* Виявляється у побудові планів на майбутнє з фіксацією бажаного результату і нагороди за досягнення мети [31, с.23].

На нашу думку, самоменеджмент є основним інструментом досягнення заданої мети в процесі формування управлінської культури керівника освітнього закладу.

Ефективною формою роботи зі студентами щодо формування та розвитку управлінської культури майбутніх менеджерів є ***коучинг,*** при використанні якого змінюється роль викладача, його функції полягають не в передачі знань, умінь і навичок, а стимулюванні інтересу до навчання. Використання коучинг-технології спрямовується на стимулювання у майбутніх менеджерів пошуку відповідей і рішень, вибудовування логічних та причинно-наслідкових зв'язків, сприяє глибокому аналізу.

М. Дауні зазначає, що результатом коучингу є процес освоєння суб'єктом управління універсальних способів вирішення проблем, планування, організації, здійснення і оцінки власних дій, способів управління самонавчанням і саморозвитком, реалістичне ставлення до навколишньої дійсності. Коучинг передбачає продуктивну взаємодію між управлінцем та його підлеглим, яка ґрунтується на визнанні унікальності кожного співробітника, віри у його потенціал, створення умов для максимального розкриття здібностей та сприяння у виникненні нового рівня відповідальності працівника [9].

Однією з форм коучинг-технологій, які можуть бути використані на заняттях, є робота в мікст-групах, в процесі якої учасники спільної діяльності набувають навичок командної роботи і спільного прийняття рішень, прояву своїх лідерських якостей та усвідомлення необхідності нести відповідальність за прийняті рішення. Під час використання коучинг-технології викладач повідомляє одну з його головних цілей в управлінні — організація процесу роботи у закладі освіти у такий спосіб, щоб підлеглий міг пропонувати управлінцю можливі варіанти вирішення завдань, виявляв ініціативність, вмотивованість.

На практичних заняттях має відбуватися ознайомлення майбутніх менеджерів з особливостями коучингового стилю управління, метою та завданнями коучингової розмови; формування їхніх умінь ставити «правильні, чарівні» питання, щоб глибше обмислити свої посадові обов’язки у майбутній професії, мету діяльності, знаходити ефективні рішення конкретних завдань, при цьому розкриваючи свій потенціал та виявляючи потребу у самонавчанні.

Заняття передбачають освоєння майбутніми менеджерами інструментів (технік) та принципів коучингу: «Чотири питання планування»; GROW; піраміда логічних рівнів; колесо коучингу;техніка стратегії Уолта Діснея. Використання техніки «GROW» дає змогу магістрам розвивати здатність до прогнозування ситуацій та уміння приймати оптимальні управлінські рішення. Викладач пропонував певну послідовність питань, що складалися з чотирьох наступних етапів:

- Goal - розстановка цілей: викладач та студент визначали мету їхньої роботи.

- Reality – аналіз даної ситуації для розуміння дійсності: викладач як коуч допомагає майбутньому менеджеру провести аналіз реальної ситуації.

- Options - список можливостей і напрямків дій: виробляються можливі шляхи вирішення проблеми.

- Will (what) - прийняття рішень, необхідних для досягнення результатів, розробка плану дій.

Також магістри усвідомлюють важливість використання у професійній діяльності піраміди логічних рівнів або піраміди Ділтса для аналізу особистості, групи людей, усього закладу освіти тощо. Знання техніки піраміди та формулювання запитань до кожного рівня дає студентам можливість сформувати власні переконання, а також побачити власний внутрішній світ, опанувати навичками підвищення мотивації співробітників. Кожен її рівень призначений для обробки певної інформації та передбачає використання викладачем певних питань. Функція кожного рівня - синтез, організація і управління змістом нижчого рівня.

Наприклад, для коуч-сесії викладач пропонує ситуацію: у закладі освіти працює педагог з емоційним вигоранням, їй усе набридло, вона втомилася, думає про зміну роботи і т.д. Студенти повинні пройти за логічним рівнями піраміди, на кожному з яких розглянути, що для педагога є важливим у діяльності. Потім необхідно знайти найбільш мотивуючу цінність, проаналізувати, як дана цінність може проявлятися на інших рівнях. Під час виконання магістрами таких завдань усвідомлюється досить ефективний спосіб виявлення цінностей у спілкуванні – уміння слухати людей і звертати увагу на слова, які повторюються.

*Техніку «Колесо»* доцільно застосовувати на практичних заняттях для різних завдань: визначення пріоритетної мети, ситуації вибору, оцінки можливостей, оцінки життєвого балансу та ін. Під час її використання викладач малює коло, яке поділяється на сектори з відповідними назвами (назви сфер життя управлінця). Наприклад, менеджер хотів знайти баланс в житті, тоді виділяли сфери: сім'ю, роботу, професійний ріст, друзів, хобі, спілкування, особистий саморозвиток, здоров'я. Кожен сектор оцінюється за 10-бальною шкалою за станом на даний момент, а потім учасник оцінює ці сфери так, як він хотів би. Шкала досить докладно характеризує етапи формування компетенцій, а «Лінія часу» (дорожня карта) дозволяє розробити траєкторію саморозвитку майбутнього менеджера.

Отже, використання коучинг-технології у підготовці майбутніх управлінців у сфері освіти спрямовується на підвищення рівня їхньої мотивації до правильного планування свого навчання; формування нестандартного мислення, відповідальності за свій вибір; самореалізацію і саморозвиток.

Аналіз результатів констатувального експерименту дав змогу розробити ***методичні рекомендації*** викладачам ЗВО щодо формування управлінської культури майбутніх менеджерів у сфері освіти.

1. Під час професійної підготовки керівників ЗО слід враховувати, що її ефективність, результатом якої є професійний розвиток студентів, залежить не лише від педагогічних впливів, а й від їхніх навчальних досягнень.

2. У ході викладання навчальних предметів необхідно:

а) виховувати позитивне ставлення до управлінської діяльності, озвучити професіограму менеджера у сфері освіти, формувати потребу у розвитку власних професійних рис, які є складовими управлінської культури;

б) враховувати специфіку змісту, функцій та структури майбутньої діяльності та озброювати знаннями у цьому аспекті викладачів та студентів;

в) розкривати кожному магістру ціннісні переваги сформованості управлінської культури для майбутньої управлінської роботи, спрямовувати розвиток особистості майбутнього фахівця на розвиток мислення як необхідної складової професійної компетентності;

г) надавати допомогу кожному магістру у здійсненні ним індивідуальної особистісної траєкторії саморозвитку, стимулювати мотивацію під час їхньої підготовки у виші з використанням науково обґрунтованих інноваційних та традиційних методів, засобів та форм освітнього процесу, сприяти можливості у здобутті початкового професійного досвіду управлінської діяльності;

д) розвивати у майбутніх керівників упевненість у здатності до професійного становлення з обраної спеціальності під час магістерської підготовки у ЗВО;

е) сприяти досягненням високого рівня у засвоєнні уміннями та навичками, професійними якостями, здатністю до організації самоспостереження, самоосвіти, самовиховання та самооцінки;

є) націлювати майбутніх менеджерів у сфері освіти на позитивне ставлення до навчальних курсів, які забезпечують формування управлінської культури, дати опис змісту управлінської культури керівників ЗО, розкрити специфіку розвитку її складників, представити магістрам програму опанування навчальних дисциплін та прогнозовані результати вивчення їх окремих розділів.

3. Викладачу необхідно стимулювати усі думки майбутніх керівників сфери освіти, систематично стежити за процесом розвитку у них впевненості у здатності до професійного становлення з обраного фаху з опертям на позитивні емоції, стимулювати їх до свідомого вибору.

4. Забезпечення глибини, міцності та надійності у процесі засвоєння знань у майбутніх керівників ЗО, а також особливостей їх застосування у щоденній управлінській діяльності.

5. Комплексне застосування різних форм, методів та прийомів освітнього процесу під час магістерської підготовки майбутніх менеджерів у оволодінні особливими управлінськими здібностями.

6. Під час формування початкового професійного досвіду з управлінської діяльності поглибити самостійну роботу з навчальних предметів, оскільки формування управлінської культури залежить від: роботи майбутніх менеджерів з необхідною професійною інформацією; застосування у дослідженнях інноваційних інформаційно-комунікаційних технологій; від посилення практичного спрямування магістрів шляхом використання інформаційних джерел ймовірної професійної діяльності; від тісних зв’язків із колегами-однодумцями; розвитку творчих здібностей та фахових знань із теорії управління, комплексних умінь та критичного світогляду, здатності до самооцінки та постійного пошуку напрямів удосконалення власної управлінської культури.

7. Надати допомогу кожному магістру у здійсненні спроєктованої ним індивідуальної особистісної траєкторії саморозвитку задля формування адекватної самооцінки та розвитку здатності до самоаналізу власних навчально-професійних досягнень. Результатом освітнього процесу з формування управлінської культури студентів повинні бути наявність показників адекватної самооцінки власних здібностей до аналізу завдяки можливості виконання систематичного моніторингу рівня здобуття знань та умінь, засвоєння засобів самодіагностики управлінської компетентності, потреби підвищення рівня здобутих знань, умінь та навичок, підвищення інтересу до поглибленого вивчення інформаційних джерел з фаху, окреслення напрямів застосування навчального матеріалу у професійній практичній діяльності та виявлення здатності до рефлексії свого досвіду.

8. Націлювання студентів на здобуття знань з різних джерел, навчання ефективного відбору та упорядкування самостійно отриманої інформації, грамотного її аналізу, узагальнення та скорочення з урахуванням опрацьованих методів.

9. Під час формування управлінської культури на аудиторних заняттях та у самостійній та науково-дослідній роботі необхідно враховувати *принцип науковості*, згідно з яким опанування матеріалу навчально-інформаційного характеру та аналіз управлінських ситуацій повинні передбачати сучасні наукові досягнення з педагогіки та менеджменту, а також забезпечувати формування у майбутніх керівників здатності до виконання наукових досліджень, розвиток інтересу до наукового пізнання; *принцип раціонального співвідношення між теоретичним та практичним навчанням,* під час якого водночас із необхідною теоретичною інформацією з управлінської компетентності здійснюється опрацювання методів та прийомів у практичній діяльності; *принцип проблемності навчання*, який передбачає обов’язкове включення у викладання навчальних предметів фахової підготовки проблемних завдань, які вимагають логічного та дивергентного мислення, творчих підходів у використанні здобутих знань та професійних умінь у непередбачуваних для студента ситуаціях; *принцип доступності, який*  забезпечує врахування викладачем індивідуальних здібностей майбутніх менеджерів, умотивування глибини, обсягу та рівня складності інформації; *принцип акцентування викладача та магістрів на результатах навчання*, який спрямовано на виконання діагностики рівня сформованості усіх компонентів управлінської компетентності за результатами опанування навчальних модулів з дисциплін, заходи коригування процесу навчання; *принцип перспективності*, за яким процес професійної підготовки майбутніх менеджерів зосереджений на розвитку творчих здібностей, здатності до систематичного самонавчання та самовиховання, до перенавчання відповідно до індивідуальних потреб та потенцій майбутніх фахівців у галузі управління.

10.Ефективність підготовки майбутніх керівників залежить від дотримання таких функцій: *навчальна* – передача системи знань з управлінської діяльності, формування умінь та навичок у галузі управління під час професійної підготовки; *методична* – інформування магістрів щодо основних методів та прийомів опрацювання інформації з фаху, здобуття первинного досвіду з питань дослідження специфіки управлінської діяльності та досвіду прийняття управлінських рішень, професійний розвиток майбутніх менеджерів; *розвивальна* – створення умов для професійного саморозвитку, здатності до самостійного вирішення пізнавально-професійних завдань, розвиток рефлексії у сприйнятті навчального матеріалу.

11. Під час формування управлінської культури майбутніх керівників варто застосовувати такі групи методів:

→ метод стимулювання обов'язку та відповідальності, анкетування, бесіди, формування інтересу до пізнання, розповіді, які забезпечують формування позитивної мотивації до управлінської діяльності;

→ проблемні лекції, вивчення передового досвіду професійної управлінської діяльності, консультації, навчальні дискусії, які передбачають оволодіння початковими уявленнями про управлінську діяльність;

→ метод вправ, аналізу конкретних ситуацій, індивідуальних консультацій, ігрового проєктування, роботи з документацією, які націлюють на поглиблення знань, формування умінь та навичок, розвиток логічного мислення та творчих здібностей;

→ метод мозкової атаки, експеримент, моделювання, творчі самостійні роботи, порівняння, прогнозування, які спрямовані на здобуття початкового досвіду професійної управлінської діяльності;

→ індивідуальні співбесіди, індивідуальне опитування, модульні контрольні роботи, визначення рейтингу, самоконтроль та самооцінка, які сприяють здатності до контролю та самоконтролю сформованості управлінської культури.

Комплексний, багатокомпонентний характер діяльності керівника освітнього закладу передбачає наявність управлінських компетенцій за більшістю складових управлінської культури, що означає необхідність поглиблення та вдосконалення професійних знань, накопичення досвіду успішної професійної діяльності, орієнтацію на передові формати організації взаємодії з учасниками освітнього процесу. Саме тому становлення майбутніх менеджерів у сфері освіти під час магістерської підготовки у ЗВО спрямоване на формування мотивації обраного фаху, поглиблення та засвоєння професійних знань, умінь та навичок, здобуття первинного професійного досвіду, розвиток професійно важливих рис, потреби у саморозвитку та самовдосконаленні, потребує комплексної системи координації дій професорсько-викладацького корпусу вишу для забезпечення високого рівня управлінської культури.

**Висновки до розділу 3**

1. Вивчення компонентів розвитку управлінської культури майбутніх менеджерів у процесі констатувального експерименту дало змогу з'ясувати, що більшість студентів (11 осіб - 45,8%) мають середній рівень сформованості управлінської культури; високий рівень управлінської культури властивий незначній кількості магістрів (5 осіб, що становить 20,8%); а низький – 8 студентам (33,4%).
2. Становлення майбутніх менеджерів у сфері освіти під час магістерської підготовки у ЗВО націлює їх на формування мотивації до обраного фаху, поглиблення та засвоєння професійних знань, умінь та навичок, здобуття первинного професійного досвіду, розвиток професійно важливих рис, потреби у саморозвитку та самовдосконаленні, потребує комплексної системи координації дій професорсько-викладацького корпусу вишу для забезпечення високого рівня управлінської культури.

Нами розроблено систему розвитку управлінської культури майбутніх керівників ЗО, складниками якої є:

- проведення тренінгу партнерської комунікації;

- аналіз розв’язання конфліктів та педагогічних задач під час засвоєння навчальних предметів психолого-педагогічного циклу;

- використання різноманітних методів навчання у ході магістерської підготовки: метод компетентнісно-орієнтованих ситуаційних вправ, аналіз текстів, групова дискусія, розробка конкретних продуктів групової (індивідуальної) діяльності в інтерактивному, діяльнісному режимі;

- застосування освітніх технологій як способів формування управлінської культури: коучинг-технології та самоменеджменту;

- розробка методичних рекомендацій викладачам ЗВО щодо розвитку управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти.

**ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ**

Результати проведеного дослідження формування професійної культури майбутнього менеджера сфери совіти в умовах магістратури дали змогу дійти таких висновків:

1. Аналіз ґенези та підходів учених до розуміння сутності феномену «управлінська культура майбутнього менеджера у сфері освіти» дав змогу засвідчити, що це особистісне інтегральне утворення, що передбачає систему знань, умінь та навичок управлінця в організації власної діяльності та діяльності підлеглих; сформованість професійних та особистісних рис, педагогічних цінностей, умінь організації міжособистісної взаємодії з підлеглими, сформований стиль поведінки, який залежить від загальних цілей закладу освіти, чинних у ньому норм, звичаїв та традицій.

2. Під час наукового пошуку визначено структурні компоненти управлінської культури майбутнього керівника як інтегрованого особистісного утворення, що забезпечує ефективність реалізації управлінської професійно-педагогічної діяльності, та складається з когнітивного, поведінкового та особистісного складників.

Когнітивний компонент передбачає осмислення значущості управлінської діяльності, оволодіння психолого-педагогічними знаннями, уявлення щодо установлення продуктивної взаємодії з учасниками педагогічного процесу, організації власної діяльності. Поведінковий компонент характеризується сформованістю умінь та навичок дотримання правил поведінки, які прийняті в освітньому закладі, наявністю умінь конструктивної поведінки в конфліктних ситуаціях; комплексу комунікативних, організаторських та рефлексивних умінь. Особистісний компонент акумулює наявні у магістра морально-вольові якості (почуття обов’язку та відповідальності, здатність передбачати наслідки власних вчинків, самокритичність, працелюбність, сумлінність, принциповість, ретельність, дисциплінованість, організаційна проникливість, емоційно-вольова дієвість); емоційні якості (емоційна культура, здатність до своєчасного регулювання власного емоційного стану, створення позитивної емоційної атмосфери у колективі).

1. Аналіз наукових джерел дав змогу тлумачити поняття «умови» як середовище, обстановку, у якій відбувається ефективна організація формування управлінської культури майбутнього керівника під час його професійної підготовки; обов’язкову реалізацію сукупності певних педагогічних заходів з метою створення сприятливого середовища, обстановки, у яких відбувається організація певних видів діяльності, що забезпечують формування управлінської культури магістрів.

Педагогічні умови формування управлінської культури майбутнього менеджера – це взаємопов’язана система заходів освітнього процесу, яка сприяє розвитку мотивації навчання магістра, уподібнення його пізнавальної діяльності до майбутньої діяльності, переведення майбутнього управлінця на вищий рівень управлінської діяльності.

У процесі дослідження установлено, що основними складниками педагогічних умов є такі:

- ставлення до освіти як до культурного процесу, рушійними силами якого є діалог і співробітництво його учасників у досягненні цілей їхнього культурного саморозвитку;

- ставлення до освітнього закладу як до цілісного культурно-освітнього простору, де живуть та відтворюються культурні взірці життя його суб’єктів, відбуваються культурні події, здійснюється виховання людини культури.

Науково обґрунтовано, що ефективне формування управлінської культури майбутнього керівника залежить від реалізації таких умов:

• змісту формування управлінської культури майбутніх управлінців під час їхньої магістерської підготовки;

• забезпечення практичної підготовки студентів у формуванні їх управлінської культури як майбутніх менеджерів.

1. Констатувальний експеримент дозволив виявити та проаналізувати стан розвитку управлінської культури майбутніх менеджерів. З’ясовано, що 20,8% респондентів властивий високий рівень управлінської культури, 45,8% студентів знаходяться на середньому рівні та 33,4% перебувають на низькому рівні.
2. Розроблена система підвищення ефективності розвитку управлінської культури майбутніх менеджерів сфери освіти, яка включала: тренінг партнерської комунікації; аналіз розв’язання конфліктів та педагогічних задач під час засвоєння навчальних предметів психолого-педагогічного циклу; використання різноманітних методів навчання (аналіз текстів, групова дискусія, метод компетентнісно-орієнтованих ситуаційних вправ, розробка конкретних продуктів групової (індивідуальної) діяльності в інтерактивному, діяльнісному режимі, коучинг-технології та самоменеджмент; розробку методичних рекомендацій.
3. Проте дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми розвитку управлінської культури майбутніх менеджерів. Подальших наукових пошуків потребує створення механізму координації діяльності професорсько-викладацького корпусу під час магістерської підготовки та методичних служб органів управління освітою у формуванні професійної культури менеджера у сфері освіти; розробка системи моніторингу розвитку управлінської культури майбутнього менеджера.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Александрова Н.М. Управлінська культура майбутнього викладача економіки: зміст і структура. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2015. №4. С.54-63. URL: file:///D:/Doc/Downloads/Tipuss\_2015\_4\_9.pdf
2. [Бабенко Т.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%91%D0%B0%D0%B1%D0%B5%D0%BD%D0%BA%D0%BE%20%D0%A2$) Зміст управлінської культури керівника закладу освіти. [*Наукові записки Кіровоградського державного педагогічного університету імені Володимира Винниченка. Сер. : Педагогічні науки*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9668990:%D0%9F%D0%B5%D0%B4.). 2015. Вип. 135. С. 49-53. URL: : [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nz\_p\_2015\_135\_14](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=Nz_p_2015_135_14)
3. Бойко І. І. Професійна компетентність керівника закладу освіти як складова його професійної культури. К., 2008. URL: http://www:.nbuv.gov.ua/portal/soc\_gum/peddysk/ 2009\_5/bojko.pdf.
4. Васильченко Л.В. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти. 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти: авторф. дис…. канд. пед. наук. Тернопіль, 2006. 25 с.
5. Видра О.Г. Розвиток психологічної культури майбутніх вчителів трудового навчання: автореф. дис…канд.псих.наук. 19.00.07 – педагогічна та вікова психологія. К., 2006. 24 с.
6. Головко С.О. Формування управлінської культури майбутніх магістрів з менеджменту в процесі фахової підготовки. 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти: автореф. дис….канд. пед.. наук. Слов’янськ, 2019. 23 с.
7. Гриньова В. М. Організаційно-економічні основи формування системи корпоративного управління в Україні: [монографія] / В. М. Гриньова, О.Є. Попов. Харків.: Вид. ХДЕУ, 2003. 324 с.
8. Губа А. В. Теоретико-методичні засади формування управлінської культури вчителя – майбутнього менеджера освіти. 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти: автореф. дис…доктора пед. наук. Луганськ, 2010. 47 с.
9. Дауни М. Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей. М.:Издательство: Добрая Книга, 2008. 479 с.
10. Диев В.С. Философия управления. *Личность. Культура. Общество*. 2005. Т. VII. Вып.1. 390 с.
11. Заренок Н.Н. Культура управления: учебн. пособие. Минск: Высш.школа, 1990. 156 с.
12. Єльникова Г.В. Основи адаптивного управління: курс лекцій. Київ: ЦІППОАПН України, 2002, 133 с.
13. Ионин Л.Г. Социология культуры: путь в новое тысячелетие. 3-е изд., перераб. и доп. М. : Логос, 2000. 431 с.
14. Коваленко О. . Менеджмент освіти: [навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів інженерно-педагогічних спеціальностей] / О. Е. Коваленко, Н. О. Брюханова, В. В. Кулешова, І. С. Посохова, Т. В. Калініченко. Харків : ВПП «Контраст», 2008. 68 с.
15. Колесников Г. Стратегическое управление и организационная культура. *Персонал*. 2000. № 3. С. 40-46.
16. Королюк С.В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. Монографія. Полтава: 2007. 168 с.
17. Королюк С.В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі підвищення кваліфікації. 13.00.01 – загальна педагогіка та історія педагогіки: автореф. дис….канд. пед.. наук. Київ, 2006. 22.
18. Королюк С.В. Управлінська культура керівника школи. *Постметодика.* 2003. 5-6. С. 85-88
19. Крамчанін В.М. Управлінська культура керівників закладів освіти як психолого-педагогічний феномен. URL: http://virtkafedra.ucoz.ua/el\_gurnal/pages/vyp11/1/Kramchanin.pdf
20. Культурология: учебное пособие для студентов высших учебных заведений (издание третье) / под ред. Г. В. Драча. Ростов н/Д: «Феникс», 2002. 608 с.
21. Лапшина В. Л. Формирование управленческой культуры менеджера в условиях становлення рыночных отношений: диссер….канд. пед. наук.13.00.01 – теория и история педагогики. Киев, 1995. 143 с.
22. Левончук О.Ю. Управлінська культура: стан в сучасній Україні. *Сучасні проблеми управління: матеріали IV Міжнародної науково-практичної конференції* (Київ 29– 30 листопада 2007 р.). К. : Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», 2007. С.32.
23. Лук’янчук Г.А. Управлінська культура керівника закладу освіти в адаптивних умовах як вагомий чинник розвитку цивілізованого суспільства . *Педагогічний пошук* 2019. №2 (102). С.7-12.  URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedp\_2019\_2\_4](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=pedp_2019_2_4)
24. Лутошкин А.Н. Как вести за собой: Старшеклассникам об основах организаторской работы. М.: Просвещение, 1986. 208 с.
25. Льюис Р. Д. Деловые культуры в международном бизнесе. От столкновения к взаимопониманию : пер. с англ. 2-е изд. М. : Дело, 2001. 448 с.
26. Мармаза О.І. Реалії та можливості підготовки менеджерів освіти. *Управління школою*. 2003. №27 (39). С. 7-10.
27. Менеджмент в освіті: збірник програм практик. Галузь знань 07 «Управління та адміністрування», спеціальність 073 «Менеджмент». Освітньо-кваліфікаційний рівень «магістр» / Укладачі: Ю.Г.Новгородська О.П.Щотка. Ніжин : НДУ ім. М.Гоголя, 2018. 37 с.
28. Милютин П. Управленческая культура личностии факторы развития. *Власть*. 2007. № 5. С. 90-93.
29. Освітньо-професійна програма «Менеджмент в освіті» другого (магістерського) рівня вищої освіти. Галузь знань 07 Управління та адміністрування. Спеціальність 073 Менеджмент. Ніжин, 2017. URL: file:///D:/Doc/Downloads/%D0%9C%D0%B5%D0%BD%D0%B5%D0%B4%D0%B6%D0%BC%D0%B5%D0%BD%D1%82%20%D0%B2%20%D0%BE%D1%81%D0%B2%D1%96%D1%82%D1%96.pdf
30. Островерхова Н.М., Даниленко Л.І. Ефективність управління загальноосвітнім навчальним закладом: соціально-педагогічний аспект: Монографія. К.: Школяр, 1996. 302 с.
31. Панова Н.В. Роль самоменеджмента, мотивации и рефрейминга в достижении эффективной деятельности специалиста. *Экономикс.* 2013. № 2. С. 20-26. URL: https://cyberleninka.ru/article/n/rol-samomenedzhmenta-motivatsii-i-refreyminga-v-dostizhenii-effektivnoy-deyatelnosti-spetsialista/viewer
32. Перевозова О.В. К вопросу о формировании конкурентоустойчивости менеджеров в условиях реформирования экономики и образования. *Universum: психология и образование*. 2014. № 2 (3). С. 8-15. URL: https://7universum.com/pdf/psy/2(3)/Perevozova.pdf
33. Поважна Л. І. Організація навчально-виробничої практики майбутніх фахівців сфери туризму. *Педагогіка туризму*. К. : Слово, 2004. С. 119-137.
34. Положення про проведення практики студентів вищих навчальних закладів України. Міністерство освіти України : зб. законодавчих та нормативних актів про освіту. Вип. 1. К., 1994. С. 139-152.
35. Положення про проведення практики студентів Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя / уклад.: О. Г. Самойленко, О. С. Філоненко. Ніжин : НДУ ім. М. Гоголя, 2018. 15 с.
36. Практикум з педагогіки: навч. посіб. / за заг. ред. О. А. Дубасенюк, А. В. Іванченка. [2-ге вид., доп. і пер.]. Житомир : Житомир. держ. пед. ун-т, 2002. 483 с.
37. Практичні підходи до роботи з формування професійних інтересів студентів педагогічних училищ. *Гуманітарна освіта в Україні: моніторинг якості Збірник матеріалів Всеукраїнського науково-практичного семінару* (21-22 грудня 2004 р). Вінниця, 2005. С. 101- 105.
38. Психологія і педагогіка життєтворчості: Навч.-метод. посібник / Ред.рада: В. М.Доній (голова), Г.М.Несен (заст. голови), Л.В.Сохань, І.Г.Єрмаков (наук. ред.) та ін. К.: Вища шк., 1996. 792 с.
39. Розвиток управлінської культури керівників професійно-технічних навчальних закладів : посібник / В. І. Свистун, В. С. Болгаріна, В. А. Григор’єва, Г. В. Єльникова, Л. Д. Кузьмінська, Ю. С. Палькевич, Л. М. Петренко; за ред. В. І. Свистун. К.: ІПТО НАПН України, 2015. 141 с.
40. Святоха В.А. Вплив управлінської культури керівника вищого навчального закладу на ефективність менеджменту. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*. 2013. № 3 (32). С. 237-242. URL: file:///D:/Doc/Downloads/Tippp\_2013\_3\_40.pdf
41. Стандарт вищої освіти України із галузі знань 07 Управління та адміністрування, спеціальності: 073 Менеджмент другого (магістерського) рівня). Наказ Міністерства освіти і науки України від 10.07.2019 р. № 959. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/vishcha-osvita/zatverdzeni%20standarty/2019/07/12/073-menedzhment-magistr.pdf>
42. Тайм-менеджмент. Вступ в організацію часу. URL: [http://www.vlasnasprava.info/ua/business\_az/how\_ to\_grow/time\_management. html/ 15.01.2007](http://www.vlasnasprava.info/ua/business_az/how_%20to_grow/time_management.%20html/%2015.01.2007)
43. Хміль Ф.І. Основи менеджменту. Підручник. Київ: Академвидав, 2003. 608 с.
44. Шейн Э. Организационная культура и лидерство. СПб. : Питер, 2001. 336 с.
45. Шелдуков П. Портфолио менеджера – инструмент развития его профессиональной компетентности. *Управление в образовании*. 2008. № 8. С. 64-68.
46. Щотка О.П. Психологія управління. Силабус. URL: http://vle.ndu.edu.ua/course/view.php?id=279
47. [Ягупов В. В.](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=fullwebr&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=A=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%AF%D0%B3%D1%83%D0%BF%D0%BE%D0%B2%20%D0%92$) Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема / В. В. Ягупов, В. І. Свистун, М. А. Кришталь, В. М. Король. [*Збірник наукових праць Національної академії Державної прикордонної служби України. Сер. : Педагогічні та психологічні науки*](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?Z21ID=&I21DBN=UJRN&P21DBN=UJRN&S21STN=1&S21REF=10&S21FMT=JUU_all&C21COM=S&S21CNR=20&S21P01=0&S21P02=0&S21P03=IJ=&S21COLORTERMS=1&S21STR=%D0%9669800:%D0%9F%D0%B5%D0%B4.). 2013. № 4. С. 291-301. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/znpnapv\_ppn\_2013\_4\_31](http://www.irbis-nbuv.gov.ua/cgi-bin/irbis_nbuv/cgiirbis_64.exe?I21DBN=LINK&P21DBN=UJRN&Z21ID=&S21REF=10&S21CNR=20&S21STN=1&S21FMT=ASP_meta&C21COM=S&2_S21P03=FILA=&2_S21STR=znpnapv_ppn_2013_4_31)
48. Якібчук М. І. Формування управлінської культури керівників профспілкових організацій у системі післядипломної освіти: автореф. дис. канд. пед. наук : 13.00.06 – теорія та методика управління освітою. Луганськ, 2010. 22 с.
49. Якісна освіта запорука самореалізації особистості. М-во освіти і науки України ; за заг. ред.: С. М. Ніколаєнка, В. В. Тесленка. К. : Пед. преса, 2007. 175 с.
50. Яковенко Т. В. Застосування педагогічних технологій для розвитку креативності майбутнього інженера-педагога. *Теорія і практика упр. соц. системами: філос., психологія, педагогіка, соціол*. 2012. № 1. С. 51-57. URL: <http://repository.kpi.kharkov.ua/bitstream/KhPI-Press/248/1/TPUSS_2012_1_Yakovenko_Zastosuvannya%20pedagogichnykh%20tekhnologiy.pdf>
51. Ярковой О. М. Педагогічні засади розвитку управлінської культури державних службовців в умовах післядипломної освіти: автореф. дис. канд. пед. наук : 13.00.05 – соціальна педагогіка. Х., 2002. 19 с.
52. Яцик М. Р. Методичні рекомендації щодо формування професійної компетентності майбутніх магістрів з менеджменту економічної безпеки у процесі вивчення фахових дисциплін. Львів: Паїс, 2015. 42 с.

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

**Навчальний план**

**Додаток Б**

**Анкета «Управлінська культура менеджера сфери освіти»**

*Шановні студенти! Просимо Вас відповісти на запитання анкети.*

1. Сформулюйте, що таке, на Вашу думку, управлінська культура менеджера сфери освіти.
2. У чому виявляється управлінська культура менеджера сфери освіти?
3. Чи потрібно майбутньому менеджерові володіти управлінською культурою?
4. Чому менеджеру потрібно володіти управлінською культурою?
5. Які основні мотиви сприяють розвитку управлінської культури менеджера сфери освіти?
6. Якими психолого-педагогічними знаннями в галузі педагогічного управління повинен володіти менеджер сфери освіти?
7. Як управлінська культура виявляється у діяльності та поведінці менеджера сфери освіти?
8. Назвіть характерні риси високого рівня управлінської культури менеджера.

**Додаток В**

**Картка самооцінки рівня опанування майбутніми менеджерами знаннями й уміннями організації власної діяльності**

|  |  |
| --- | --- |
| **Показники** | **Бали** |
| знання теоретичних основ управлінської діяльності |  |
| система умінь та навичок, які є необхідними для успішного здійснення управлінської роботи |  |
| прагнення до вдосконалення знань, умінь і навичок управлінської культури |  |
| знання, уміння й навички організації власної праці |  |
| здатність до аналізу власної діяльності |  |
| здатність до самостійного й об’єктивного оцінювання власної діяльності |  |
| здатність об’єктивно оцінювати міжособистісну взаємодію з педагогічним колективом та підлеглими |  |
| осмислення значущості управлінської культури у професійній діяльності менеджера |  |
| здатність до свідомого коригування власної поведінки |  |

**Додаток Г**

**Експрес-діагностика організаторських здібностей**

Методика, яка пропонується, дає можливість більш глибоко розібратися в структурі організаторських здібностей і одночасно виявити рівень володіння ними.

Інструкція

Перед вами 20 питань, які вимагають однозначної відповіді «так» або «ні». У бланку відповідей необхідно поруч із номером питання проставити відповідну для вас відповідь.

**Опитувальник**

1. Вам часто вдається схилити своїх друзів або колег до своєї точки зору?
2. Ви часто попадаєте в такі ситуації, коли маєте труднощі в тому, як вчинити?
3. Чи приносить вам задоволення суспільна робота?
4. Ви звичайно легко відступаєте від своїх планів і намірів?
5. Ви любите вигадувати або організовувати з навколишніми ігри, змагання, розваги?
6. Ви часто відкладаєте на завтра те, що можна зробити сьогодні?
7. Ви звичайно прагнете до того, щоб навколишні вчиняли відповідно до ваших думок або порад?
8. Це вірно, що у вас рідко бувають конфлікти із друзями, якщо вони порушують свої зобов'язання?
9. Ви часто у своєму оточенні берете на себе ініціативу при ухваленні рішення?
10. Це вірно, що нова обстановка або нові обставини можуть вибити вас спочатку зі звичної колії?
11. У вас, як правило, виникає почуття досади, коли що-небудь із задуманого не виходить?
12. Вас дратує, коли доводиться виступати в ролі посередника або порадника?
13. Ви звичайно активні на зборах?
14. Це вірно, що ви намагаєтеся уникати ситуацій, коли потрібно доводити свою правоту?
15. Вас дратують доручення та прохання?
16. Це вірно, що ви намагаєтеся, як правило, уступати друзям?
17. Ви звичайно охоче берете на себе участь в організації свят, торжеств?
18. Вас виводить із себе, коли спізнюються?
19. До вас часто звертаються за порадою або допомогою?
20. У вас в основному виходить жити за принципом «дав слово - тримай»?

Обробка й інтерпретація результатів

Аналіз результатів починається з співставлення отриманих відповідей з наведеним нижче ключем.

Ключ

**«Так»:** 1,3, 5,7,9,11,13,17,18, 19, 20.

**«Ні»:** 2, 4, 6, 8, 10,12, 14,15, 16.

Потім необхідно підрахувати суму збігів із ключем. Коефіцієнт організаторських здібностей дорівнює дробу, де чисельник - сума збігів із ключем, помножена на 100%, а знаменник - 20.

Критерії для висновків:

**до 40%** - рівень організаторських здібностей низький;

**40-70%** - середній;

**понад 70%** - високий.

**Додаток Д**

**ТЕСТ «САМООЦІНКА РІВНЯ ОНТОГЕНЕТИЧНОЇ РЕФЛЕКСІЇ»**

Методика націлена на вивчення рівня онтогенетичної рефлексії, що припускає аналіз минулих помилок, успішного й неуспішного досвіду життєдіяльності. *Інструкція* . Нижче наведені питання, на які необхідно відповідати у формі “так” (+) у випадку позитивної відповіді або “ні” (-) у випадку негативної відповіді й “не знаю” (0), якщо ви сумніваєтеся у відповіді.

*Тестовий матеріал*

1. Чи траплялося вам колись зробити життєву помилку, результати якої ви почували протягом декількох місяців або років?

2. Чи можна було уникнути цієї помилки?

3. Чи трапляється вам наполягати на власній думці, якщо ви не впевнені на 100% у її правильності?

4. Чи розповіли ви кому-небудь із найближчих про свою найбільшу життєву помилку?

5. Чи вважаєте ви, що в певному віці характер людини вже не може змінитися?

6. Якщо хтось доставив вам невелику прикрість, чи можете ви швидко забути про це й перейти до звичайного розпорядку?

7. Чи вважаєте ви себе іноді невдахою?

8. Чи вважаєте ви себе людиною з великим почуттям гумору?

9. Якби ви могли змінити найважливіші події, які мали місце в минулому, побудували б ви інакше своє життя?

10. Що більше керує вами при прийнятті щоденних особистих рішень - розум або емоції?

11. Чи важко вам дається прийняття дрібних рішень із питань, які щодня ставить життя?

12. Чи користувалися ви порадою або допомогою людей, що не входять у число найближчих, при прийнятті життєво важливих рішень?

13. Чи часто ви вертаєтеся в спогадах до хвилин, які були для вас неприємні?

14. Чи подобається вам ваше обличчя?

15. Чи траплялося вам просити в кого-небудь пробачення, хоча ви не вважали себе винуватим?

*Обробка й інтерпретація результатів тесту.*За кожну відповідь “так” на питання 1, 3, 5, 7, 9, 11, 13 і “ні” на питання 2, 4, 6, 8, 10, 12, 14, 15 ви одержуєте по 10 балів. За кожну відповідь “не знаю” ви одержуєте по 5 балів. Підрахуйте загальну кількість балів.

**100-150 балів** -- повна відсутність рефлексії минулого досвіду. Ви маєте виняткову здатність ускладнювати собі життя. Вашими рішеннями незадоволені ані ви, ані ваше оточення. Для виправлення ситуації необхідно краще обмірковувати свої рішення, аналізувати помилки й знайти гарних порадників по складних життєвих ситуаціях.

**50-99 балів** -- рефлексія зі знаком “-”, підсумком минулих помилок стає страх перед здійсненням нових. Ваша обережність, що з'явилася результатом минулих життєвих помилок, не завжди є гарантією повного життєвого успіху. Можливо те, що ви вважаєте помилкою, зробленою в минулому -- просто сигнал про те, що ви змінилися. Ваш критичний розум іноді заважає виконанню ваших глибоких бажань.

**0-49 балів** -- рефлексія зі знаком “+”. Аналіз зробленого й рух уперед. Найближчим часом вам не загрожує небезпека зробити життєву помилку. Гарантія цього - ви самі. У вас є багато рис, якими володіють люди з великими здатностями до гарного планування й передбачення власного майбутнього. Ви відчуваєте себе творцем власного життя.

**Додаток Е**

**Управлінська ситуація**

Директор попросила педагога-психолога (зі спеціальною педагогічною освітою) провести на наступний день уроки у 2 «А» класі, оскільки їхня вчителька захворіла, а решта вчителів початкових класів зайняті на своїх уроках. На це психолог відповіла, що вона недавно провела психодіагностичне обстеження учнів шостих класів і їй потрібно опрацювати величезну кількість тестів, а потім проаналізувати отримані результати. Однак свою відмову вона чітко не сформулювала, і директор вирішила, що її прохання буде виконано.

На наступний день педагог-психолог у 2 «А» клас не прийшла, а зайнялася обробкою тестів у своєму кабінеті. Урок провела завуч, після чого повідомила про це директору школи. Директор, у свою чергу, викликала психолога до себе в кабінет для того, щоб висловити свої претензії і прояснити ситуацію, що склалася.

На думку директора, педагог-психолог - прекрасна кандидатура для заміни вчителя початкових класів, оскільки у неї є відповідна освіта. У свою чергу, педагог-психолог дотримується тієї позиції, що у неї багато своєї роботи, яку крім неї ніхто більше зробити не зможе. Як вирішити дану конфліктну ситуацію?

Для вирішення конфлікту між директором школи і підлеглим студенти ознайомлюються з відомою в психології технікою тристороннього сприйняття. Її суть полягає в тому, що директор дивиться на конфліктну ситуацію по черзі з трьох сторін: своєї, підлеглого і спостерігача.

Магістрам потрібно техніку реалізувати на практиці.

1. Уявити себе в ролі підлеглого, проговорити (вголос або подумки) слова, які виражають його думку з приводу ситуації, що склалася.

2. Перейти в позицію керівника і висловити своє ставлення до ситуації.

3. Перейти в позицію спостерігача і спробувати проаналізувати ситуацію незалежно від думок підлеглого і керівника:

* визначити позитивні наміри, що ховаються за поведінкою підлеглого і керівника (наприклад, у наведеній вище ситуації педагог-психолог чітко аргументувала свою відмову виходити на заміну хворої вчительки тим, що вона поспішає виконати свою безпосередню роботу, а директор школи стурбований тим, що другокласники залишилися без педагога і треба терміново знайти йому заміну);
* визначити, які позитивні наміри кожного з учасників конфлікту є загальними (наприклад, педагога-психолога і директора школи об'єднує відповідальне ставлення до своєї роботи);
* дати поради (мінімум 3-4) керівнику, як краще побудувати взаємини з підлеглим ( поговорити з нею увечері після роботи в неформальній обстановці, пояснити, що в результаті її поведінки могли постраждати діти, розказати їй про те, що такі заміни часто проводяться в інших школах тощо).

4. Перейти в позицію керівника і подумати, які поради спостерігача студенти могли б реалізувати на практиці.

5. Розіграти ще раз діалог між керівником і підлеглим, використовуючи отриману інформацію та поради спостерігача.

6. Якщо конфлікт не вирішиться, перейти в позицію спостерігача, подивитися на нові взаємини керівника та підлеглого і дати їм оцінку.