

DOI 10.31651/2524-2660-2021-2-10-15

ORCID 0000-0003-0800-9328

ТИМОШЕНКО Юрій Васильович

кандидат філологічних наук, доцент,
доцент кафедри педагогічних наук, освітнього і соціокультурного менеджменту,
Черкаський Національний університет імені Богдана Хмельницького

ORCID 0000-0002-6241-5856

ЗАВГОРОДНЯ Лариса Віталіївна

кандидатка філологічних наук, доцентка,
доцентка кафедри педагогічних наук, освітнього і соціокультурного менеджменту,
Черкаський Національний університет імені Богдана Хмельницького

УДК 378.091.113-051: 005(045)

**РІВНІ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ:
ВІД ТЕХНІКИ І ТЕХНОЛОГІЇ ДО МИСТЕЦТВА І ТВОРЧОСТІ**

На основі теоретичного термінологічного аналізу й узагальнення практики застосування категорійно-поняттєвого апарату загального і освітнього менеджменту уточнено і розмежовано зміст взаємопов'язаних понять «управлінська техніка», «управлінська технологія», «мистецтво управління», «управлінська творчість», які відображають різні рівні управлінської дія-

льності керівника освітньої організації і становлять собою сутнісні характеристики його управлінської культури.

Ключові слова: управління; менеджмент; управлінська культура; управлінська техніка; управлінська технологія; мистецтво управління; управлінська творчість; управлінські рішення.

Постановка проблеми. Якщо спробувати стисло сформулювати наріжну ціль університетської підготовки менеджерів, то це буде оволодіння культурою управління, тобто сукупністю соціальних програм управлінської діяльності, поведінки й комунікацій у формі знань, умінь, норм, цінностей, ідей, технологій, досвіду та ін., що забезпечує відтворення і розвиток організацій як соціокультурних утворень. Досягнення цієї мети передбачає поміж усього іншого формування в майбутніх менеджерів здатностей «працювати» на різних рівнях управлінської культури з використанням розмаїтого інструментарію менеджменту: від управлінської техніки і технології до управлінського мистецтва і творчості.

Крім академічного сенсу, наукове препарування понять «управлінська техніка», «управлінська технологія», «управлінське мистецтво», «управлінська творчість» мають і суто практичне значення. Адже співвідношення і розрізнення корпусу зазначених феноменів уможливає їх адекватне розуміння й динамічне застосування керівниками в ході реалізації функцій менеджменту і розв'язання конкретних його завдань, найголовнішим серед яких є прийняття оптимальних управлінських рішень.

Аналіз останніх досліджень публікацій. І хоча перелік україномовних та іншомовних праць, присвячених з'ясуванню різних аспектів управлінської культури керівників закладів освіти, кількісно і якісно розширюється, що підтверджують дослідження таких авторів, як З.В. Апевалова, Т.В. Бабенко, Т.М. Бернацька, В.С. Болгаріна, А.В. Васильченко, С.В. Королюк та ін., утім відчутно бракує власне робіт з проблеми встановлення самостійного змістового обсягу кожного з вказаних вище понять, попри їх очевидну спорідненість.

Пам'ятаючи, що зміст того чи того поняття – це глибина проникнення у сутність явища, ним позначуваного, **мета пропонованої статті** полягає в коректному (опертому на теоретичний термінологічний аналіз й узагальнення практики застосування категорійно-поняттєвого апарату освітнього менеджменту) уточненні, співвідношенні і розмежуванні взаємопов'язаних понять «управлінська техніка», «управлінська технологія», «мистецтво управління», «управлінська творчість», які відображають різні рівні управлінської діяльності керівника освітньої організації і становлять сутнісні характеристики його управлінської культури.

Виклад основного матеріалу дослідження. Задля формування цілісної наукової картини феномену управлінської культури керівника закладу освіти будемо

спиратися на фундаментальний постулат логіки, згідно з яким «... мати поняття про предмет – це знати, які ознаки йому притаманні, в яких зв'язках і відношеннях він перебуває з іншими предметами, чим від них відрізняється» [1, с. 137]. Щонайперше в цьому контексті потребує прояснення часто вживане в теоретичному і практичному дискурсах поняття «мистецтво управління», оскільки саме воно нерідко побутує як синонім управлінської культури або ж має дещо розпливчастий зміст, пов'язаний з його нечітким термінологічним статусом.

Уже навіть побіжний аналіз цього поняття в науково-дидактичній літературі з питань управління виявляє термінологічну незакріпленість його змісту, наявність значної кількості тлумачень. Скажімо, у книзі А.Г. Хоронжого [2], котра містить окремий розділ для висвітлення поняття мистецтва управління, цим поняттям названо: 1) «творче, майстерне вміння керувати персоналом» [2, с. 6]; 2) «досконале вміння суб'єкта управління вилити на його об'єкт»; 3) «вміння працювати через інших людей, а не лише виконувати роботу самому»; 4) вміння «думати, передбачувати, планувати, організовувати і оцінювати результати діяльності» [2, с. 69]. Також індикаторами і водночас джерелами мистецтва управління А.Г. Хоронжий вважає ще низку умінь керівника, як-от: відчуття морального духу в колективі, спілкування з працівниками, досягнення взаєморозуміння з підлеглими, здійснювання продуманого керівництва, зацікавлення потребами й інтересами працівників, поліпшення (вдосконалювання) керівництва та ін.

Таким чином, в основу визначення мистецтва управління зазвичай кладуть комплекс умінь керівника.

Проте нам більше імпонує своєю змістовою єдністю і обґрунтованістю тлумачення поняття «мистецтво управління», яке пропонує А.В. Шегда. Атрибутивною ознакою феномену мистецтва управління він вважає поєднання об'єктивного та індивідуального в діяльності керівника. Своє бачення цього феномену А.В. Шегда аргументує так: «Найважливішу роль в ефективній діяльності менеджера відіграє мистецтво управління, що поєднує в собі об'єктивне та індивідуальне в його діяльності й підкоряється законам творчості. <...> Люди, які працюють в організаціях і з організаціями, – це головний фактор, урахування якого вимагає не лише використання наукового підходу, а й мистецтва його використання в конкретних ситуаціях. Адже кожний працівник має свій особливий характер, свою систему цінностей та мотивів до праці тощо. <...> Такий підхід дає змогу поєд-

нати теорію і мистецтво управління в єдиний процес, який вимагає не лише постійного поповнення наукових знань, а й розвитку особистих рис менеджерів, їхньої здатності використовувати знання в практичній роботі» [3, с. 31].

Власні багаторічні спостереження за діяльністю успішних керівників переконують у цілковитій слушності того, що фундаментальною основою їхнього мистецтва управління виступає зрілість інтегральної компетентності, на чому наголошував ще Платон у своїх філософських діалогах про державу, владу й управління. При цьому під компетентністю видатний мислитель античності розумів усебічну освіту й спеціалізований вишкіл. До того ж керівник, за Платоном, неодмінно повинен володіти фактуальним знанням і практичним досвідом, що становлять так зване особистісне знання, бути обдарованим мудрістю, однією з особливих форм якої є практична проникливість, котра проявляє себе в ході оцінювання конкретних ситуацій і фактів. Але й цього, вважав Платон, замало для справжнього керівника; йому потрібно також постійно вдосконалюватися в управлінській діяльності, досягаючи дедалі вищих стандартів довершеності [4, с. 100–103].

З таких уявлень про мистецтво управління, поширених у теоріях соціального управління й менеджменту, можна зробити висновок про очевидну спорідненість цього поняття з терміном «управлінська культура», однак не про їх взаємозамінюваність.

На наш погляд, мистецтво управління органічно входить у поняття управлінської культури, яка є більшим за змістовим обсягом і компонентним складом явищем. Ще одним аргументом на користь такого твердження може слугувати те, що мистецтво управління з-поміж усього іншого являє собою «сукупність прикладів, зразків або еталонів умілого розв'язання управлінських проблем на різних рівнях» [5, с. 677].

На основі цих та інших (близьких до них) визначень мистецтва управління можемо констатувати найголовніші його маркери – розпізнавальні ознаки (мітки, сигнали). До них ми будемо відносити ознаки, які характеризують сам процес виконання управлінських дій і ведуть до його якісного результату. Це: 1) майстерність (вправне, уміле, досвідчене виконання дій); 2) творчість (виконання-творення нового, розвиток, примноження вже існуючого, нестандартне розв'язання управлінських та інших проблем); 3) досконалість (таке виконання дій, яке відповідає необхідному (бажаному) ступеню довершеності); 4) взірцевість (виконання дій, що варте наслідування, слугує зразком, еталоном, мірилом).

Беручи до уваги вказані ознаки мистецтва управління ми пропонуємо називати цим поняттям досконале, взірцеве виконання управлінських дій, що досягається завдяки майстерності і творчості керівника.

Варто зазначити, що досягнення успіху в менеджменті сьогодні якраз і пов'язують з управлінням як мистецтвом, а саме діями керівника, котрі, як слушно пише О.С. Виханський, авторитетний фахівець у сфері економіки й менеджменту, «повинні бути, радше, мистецтвом, відрізнитися оригінальністю і навіть унікальністю, т.т. втілюватися найчастіше “по-іншому”» [6, с. 33–40].

З таких уявлень щодо мистецтва менеджменту як майстерного, творчого, досконалого, взірцевого володіння вміннями управляти висновується теза про нерозривну єдність управлінського мистецтва і управлінської культури, про залежність останньої від першого і навпаки.

Розкриття сутності і мистецтва управління, і управлінської культури було б неповним, якби ми свідомо оминули б дослідницькою увагою пов'язане з ними обома поняття «технологія управління». Тим більше це необхідно зробити хоча б тому, що подекуди всі ці поняття, а особливо поняття «мистецтва управління» і «технологія управління», ототожнюють. І тут немає нічого дивного. Щоб переконатися у сказаному достатньо звернутися до етимології слова мистецтво, що в грецькій мові аналогічне поняттю «*techne*». Однак, крім мистецтва, *techne* означає споріднені з ним поняття «майстерність», «ремесло». Тож мають сенс дослідники технологій у галузі освіти І.А. Зязюн, С.О. Сисоєва, І.О. Титаренко, коли цим поняттям позначають «мистецтво володіння процесом», що «завжди передбачає певну послідовність операцій з використанням необхідних засобів (матеріалів, інструментів) і умов» [7, с. 73], й саме слово «технологізація» перекладають як «наука про майстерність» [8, с. 22].

Відзначаючи очевидну близькість понять «мистецтво управління» і «технологія управління», ми вважаємо їх не тотожними. Бо, якщо мистецтво управління становить, як було показано вище, єдність управлінської теорії і практики, об'єктивного й індивідуального в діяльності керівника, то технологія управління, за визначенням згаданого Ю.І. Палехи, – «це поєднання кваліфікаційних навичок, інфраструктури і відповідних професійних знань керівника, необхідних для здійснення перетворень, матеріальних і трудових ресурсів. Це стратегія – тактика – техніка задіяних сил, засобів, методів на всіх етапах управлінського циклу» [9, с. 156].

Основою технологічного аспекту культури управління Ю.І. Палеха визнає процес підготовки, прийняття і реалізації управлінських рішень. Справді, з таким твердженням можна погодитися з огляду на одну прикметну обставину: прийняття управлінського рішення – базова і найскладніша функція менеджменту, що охоплює всі етапи управлінського циклу, про який пише дослідник, пояснюючи сутність технології управління. Але прийняття рішення, а тим паче його реалізація – це щось значно більше, ніж просто функція (хоч і головна) менеджменту. Це наріжна характеристика управлінської діяльності загалом і діяльності керівника зокрема.

Управлінський досвід переконує, що для прийняття рішень керівникові замало спеціальної (технологічної) підготовки в цій важливій царині менеджменту. Тому що ефективне рішення – це мірило особистісних і професійних якостей, компетентностей керівника, його готовності управляти, а отже, брати на себе відповідальність.

Прийняття управлінських рішень як комплексна проблема менеджменту передбачає оволодіння не тільки технікою і технологіями управління, не тільки мистецтвом управління, а тим, що в теорії заведено називати культурою управління й управлінською культурою керівника. Лише керівник, який володіє управлінською культурою, здатний опанувати і застосувати на практиці системний метод підходу до розв'язання управлінських завдань, тобто прийняття рішень.

Що це означає для керівника блискуче, зі знанням управлінської справи і методології системного підходу розкрив свого часу академік В.Г. Афанасьєв у непересічній монографії «Суспільство: системність, пізнання і управління». «Це означає вміння: бачити систему в цілому, в єдності її компонентів і функцій, внутрішніх і зовнішніх взаємодій; точно сформулювати мету, яка стоїть перед системою, і комплекс засобів для її досягнення; із багатьох завдань на кожному етапі руху системи вибрати головну, «критичну», розв'язання якої слугує розв'язанню інших завдань; розробляти різні варіанти досягнення цілей, шляхів розв'язання завдань, урахувавши конкретні особливості системи; працювати з верхніми рівнями інформації, узагальнювати її, вибирати оптимальний варіант розв'язання завдання, не боятися відповідальності, а часом і ризику прийняти велике, відповідальне рішення і т.д.» [10, с. 417–418].

Цей розлогий пасаж із праці філософа В.Г. Афанасьєва ми дозволили собі процитувати без скорочень з дуже простої причини: дивовижно точного і місткого охоп-

лення особливостей управління як виду діяльності, пов'язаних з прийняттям і реалізацією управлінських рішень.

Якщо виходити з міркувань, що прийняття рішень – суть управлінської діяльності (Г. Саймон), що ефективність менеджера визначається ефективністю прийняття ним рішень і, нарешті, що «ціль науки управління, – як її визначають М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедоурі, – підвищити організаційну ефективність через підвищення здатності менеджерів приймати об'єктивні рішення у винятково складних ситуаціях» [11, с. 179], то можна припустити думку про наявність відповідного потенціалу саме в культурі управління та її конкретному втіленні – управлінській культурі керівника.

Подібне припущення ми робимо на підставі того, що управлінська культура керівника як цілісне, системне, динамічне утворення інтегрує для розв'язання управлінських завдань в певних ситуаціях (типових і нетипових, ординарних і екстраординарних), в умовах визначеного чи невизначеного середовища, чи середовища ризиків) його якості (когнітивні, емоційно-вольові, духовні, моральні, естетичні, фізичні), знання, уміння, досвід, загальні і професійні компетентності, цінності, розуміння, охоплює техніку, технології і мистецтво управління, – словом усе те, що забезпечує ефективне прийняття й успішну реалізацію управлінських рішень.

Оскільки реалізація рішень неможлива без виконавців (об'єкта управлінського впливу), то якраз від таких людиноцентризованих елементів управлінської культури, як лідерство, поведінка керівника, його ставлення до людей, взаємовідносини з підлеглими, стиль керівництва, комунікації та спілкування, етика й етикет, уміння мотивувати і стимулювати колектив і формувати команди, заражати й насажувати власним прикладом і т.д., залежить кінцевий результат імплементації будь-якого рішення, а отже, розв'язання управлінського завдання.

Управлінська технологія як процес, методологія діяльності обов'язково передбачає володіння сукупністю засобів і прийомів для досягнення певного результату. Таку систему конкретних засобів, прийомів, операцій і необхідних для їх застосування навичок керівника відповідного рівня його майстерності ми будемо називати управлінською технікою, яка завжди пов'язана з практичною стороною (виконанням) управлінських завдань.

Володіти управлінською технікою означає знати процес виконання (як треба зробити і за допомогою чого). Ось чому німецький мислитель-екзистенціаліст К. Ясперс

дуже влучно підмітив, що техніка – це сукупність дій обізнаної людини (особи, яка знає). Порівняно з технікою, яка виявляє себе як реальний процедурний процес у технології, остання є більш теоретичним, методологічним конструктом. Прикметно, що ще Аристотель убачав у техне одну із форм входження в контакт з реальністю, як на це вказують К. Мітчам і Е. Шатцберг [12, с. 33–34].

Якщо зважати на греко-санскритську етимологію слова «техне», то воно зрідні ремеслу, а саме теслярству, столярній справі. Сутність ремесла (техніки) стає більш зрозумілою у зіставленні з іншим поняттям, яке ми використовуємо для характеристики управлінської культури, – мистецтва. Різницю між ремеслом і мистецтвом проникливо схопила М. Тетчер, заваживши, що «мистецтво і ремесло в певному сенсі синоніми. Однак останнє має більш практичний смисл, позначаючи радше діяльність, а не мистецтво впливати на напрям думок ...» [13, с. 15].

Щодо «технології», то найбільш близьким до нашого розуміння цього поняття є визначення, котре йому дає В.Г. Горохов: «Це уявлення процесу діяльності, у ході якого її вихідний матеріал перетворюється в результат, продукт» [14, с. 123]. І коментує його так: «Людина на початку своєї діяльності повинна мати образ, модель не тільки об'єкта, що містить у собі уявлення про вихідний матеріал діяльності і про її результат, але і технології такого перетворення. Образи й моделі об'єкта змінюються в ході діяльності, а сама діяльність може бути представлена як послідовна зміна моделей об'єкта. Це і є технологія діяльності в найширшому сенсі» [14, с. 123].

Зазвичай використання керівником управлінських технологій для розв'язання завдань управління спирається на дотримання стандартизованих і алгоритмізованих дій, залучення визначених ресурсів і т.д. Натомість мистецтво управління (в сучасному розумінні цього поняття), яке поєднує в собі знання, досвід, інтуїцію, талант, а ще більшою мірою творчість виводять управлінську діяльність з прокрустового ложа усталених підходів, схем, шаблонів, стереотипів, тривіальних рішень.

Керівник як суб'єкт управління у взаємодії з об'єктом управління проявляє різний характер і ступінь активності (внутрішньої, або психічної, і зовнішньої, або поведінкової). У ході взаємодії з об'єктом суб'єкт управління, з одного боку, адаптується до нього, а з другого боку, перетворює його. В останньому випадку й маємо таку характеристику управлінської культури керівника, як творчість – активність суб'єкта, спрямовану на перетворення, удосконалення об'єкта, результатом чого є

створення нового середовища, оригінального результату, досягнення, змін.

Висновки і перспективи подальших розвідок. Таким чином, проведене дослідження показало, що управлінська культура керівника передусім виявляється в тому, як він виконує (розв'язує) управлінські завдання, які техніки, технології управління застосовує, який ступінь майстерності, або мистецтва при цьому демонструє, як і в чому реалізує власний творчий потенціал.

При цьому, як бачимо, поняття «техніка», «технологія», «мистецтво», «творчість» виступають, по суті, рівнями прояву управлінської культури, даючи цілісне уявлення про неї.

Аналіз змісту понять «управлінська техніка», «управлінська технологія», «мистецтво управління», «управлінська творчість» засвідчив їх термінологічну неусталеність, різний обсяг змісту, що вкладається в них. Водночас впадає в око їх системна взаємопов'язаність, спорідненість із управлінською культурою. А тому лише в контексті останньої можливе їх адекватне розуміння і коректне застосування на практиці освітнього менеджменту і в галузі професійної підготовки майбутніх керівників закладів освіти.

Володіння динамікою «переходу» в конкретних ситуаціях управління від рівня техніки (ремесла), технології до мистецтва і творчості перетворюють менеджера на справжнього керівника (очільника) освітньої організації. Звідси само собою постає питання про необхідність подальшого монографічного розгляду кожного із зазначених рівнів управлінської діяльності. Адже, зрештою, від теоретичного розв'язання цього питання значною мірою залежатиме і його практична реалізація, а отже, і підвищення ефективності управління освітою.

Список бібліографічних посилань

1. Конверський А.Є. Логіка: підручник. 2-ге вид., виправл. Київ: Київський університет, 2017. 391 с.
2. Хоронжий А.Г. Основи соціального управління: курс лекцій: навч. посіб. Львів: Магнолія плюс, 2006. 220 с.
3. Шегда А.В. Менеджмент: підручник. Київ: Знання, 2004. 687 с.
4. Скірбекк Г., Гільє Н. Платон-Идеальное государство: образование и вся власть «экспертам». История философии. Под ред. С.Б. Крымского. М.: ВЛАДОС, 2008. С. 86–114.
5. Тайлор Э.Б. Первобытная культура [пер. с англ.]. М.: Политиздат, 1989. 573 с.
6. Виханский О.С. Концептуальное изменение бизнес-образования. *Проблемы теории и практики управления*, 2014. №10. С. 33–40.
7. Зязюн І.А. Технологізація освіти як історична неперервність. *Неперервна професійна освіта: теорія і практика*, 2001. Вип. 1. С. 73–85.
8. Сисоєва С.О., Титаренко І.О. Сучасні підходи до визначення педагогічних технологій. *Педагогічні технології у неперервній професійній освіті: монографія* / С.О. Сисоєва, А.М. Алексюк П. М. Воловик та ін.; за ред. С.О. Сисоєвої. Київ: ВІПОЛ, 2001. С. 13–53.

9. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури: навч. посіб. Київ: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. 337 с.
10. Афанасьев В.Г. Общество: системность, познание и управление. М.: Политиздат, 1981. 432 с.
11. Садковий В.П., Назаров О.О., Домбровська С.М., Харченко А.О. Культура управління: монографія. Харків: НУЦЗУ, 2018. 218 с.
12. Mitcham C., Schatzberg E. Defining Technology and the Technological Sciences. *Philosophy of Technology and Engineering Sciences: Handbook of the Philosophy of Science*. In A. Meijers (Ed.). Amsterdam, 2009. Vol. 9. P. 33–34.
13. Тэтчер М. Искусство управления государством. Стратегии для меняющегося мира [пер. с англ.]. М.: Алыгана Паблишер, 2003. 504 с.
14. Горохов В.Г. Понятие «технология» в философии техники и особенность социально-гуманитарных технологий. *Эпистемология и философия науки*, 2011. Т. 28. №2. С. 110–123.
7. Zyazyun, I.A. (2001). Technologization of education as a historical continuity. *Continuing professional education: theory and practice*, 1: 73–85.
8. Sysoeva, S.O., Tytarenko, I.O. (2001). Modern approaches to the definition of pedagogical technologies. *Pedagogical technologies in continuous professional education: monograph* (pp. 13–53). [S.O. Sysoeva, A.M. Aleksyuk P.M. Volovik and others; In S.O. Sysoeva (ed.)] Kyiv: VIPOL.
9. Palekha, Yi.I. (2002). Keys to success, or organizational and managerial culture: textbook. Kyiv. 337 p.
10. Afanasyev, V.G. (1981). Society: system, cognition and management. Moscow. 432 p.
11. Sadkovy, V.P., Nazarov, O.O., Dombrovskaya, S.M., Kharchenko, A.O. (2018). Culture of management: monograph. Kharkiv. 218 p.
12. Mitcham, C., Schatzberg, E. (2009). Defining Technology and the Technological Sciences. *Philosophy of Technology and Engineering Sciences: Handbook of the Philosophy of Science*. In A. Meijers (Ed.). Amsterdam, 9: 33–34.
13. Thatcher M. (2003). The art of government. Strategies for a changing world. In E. Kharitonova (Ed.). Moscow. 504 p.
14. Gorokhov, V.G. (2011). The concept of “technology” in the philosophy of technology and the peculiarity of socio-humanitarian technologies. *Epistemology and philosophy of science*, 28(2): 110–123.

References

1. Konversky, A.E. (2017). Logic: a textbook. Kyiv. 391 p.
2. Khoronzhiy, A.G. (2006). Fundamentals of social management: a course of lectures. Lviv. 220 p.
3. Shegda, A.V. (2004). Management: a textbook. Kyiv. 687 p.
4. Skirbeck, G., Guille, N. (2008). Plato – The ideal state: education and all the power of “experts”. *History of Philosophy*, Moscow. 86–114.
5. Taylor, E.B. (1989). Primitive culture. Moscow. 573 p.
6. Vikhansky, O.S. (2014). Conceptual change of business education. *Problems of management theory and practice*, 10: 33–40.

TYMOSHENKO Yurii

PhD in Philology, Associate Professor,
Associate Professor of Pedagogical Sciences, Educational and Socio-Cultural Management Department,
Bohdan Khmelnytsky National University in Cherkasy

ZAVHORODNYA Larysa

PhD in Philology, Associate Professor,
Associate Professor of Pedagogical Sciences, Educational and Socio-Cultural Management Department,
Bohdan Khmelnytsky National University in Cherkasy

LEVELS OF MANAGEMENT CULTURE OF THE MANAGER OF EDUCATIONAL ESTABLISHMENT: FROM TECHNICS AND TECHNOLOGY TO ART AND CREATIVITY

Summary. Introduction. Because the cornerstone of managers' university training is to master the culture of management, i.e. a set of social programs of management, behavior and communication in the form of knowledge, skills, norms, values, ideas, technologies, experience, etc., which ensures the reproduction and development of organizations as sociocultural entities. Achieving this goal involves, among other things, the formation of future managers' ability to “work” at different levels of management culture using a variety of management tools: from management techniques and technology to managerial art and creativity. The need to solve the problem outlined in the title of the article, apart from the academic meaning, is of purely practical importance. After all, as it is emphasized in the article, the ratio and distinction of these phenomena allows their adequate understanding and dynamic application by managers in the implementation of management functions and solving its specific tasks, the most important of which is making optimal management decisions.

The aim of the proposed article is to correctly clarify, correlate and differentiate the interrelated concepts of “management technics”, “management technology”, “art of management”, “management creativity”, which reflect different levels of management of the head of educational organization and are essential characteristics of his management culture.

Methods: achieving the goal involved the application of theoretical terminological analysis and generalization of the practice of application of the categorical-and-conceptual apparatus of educational management in the context of the management culture of heads of educational institutions.

Results. The study showed that the manager's managerial culture is primarily manifested in how he/she performs (solves) management tasks, what techniques,

management technologies he/she uses, what degree of skill, or art demonstrates how and in what he/she realizes his/her own creative potential.

In this case, as it is confirmed in the work, the concepts of “technique”, “technology”, “art”, “creativity” are, in fact, the levels of manifestation of management culture, giving a holistic view of it.

Analysis of the content of the concepts “management technique”, “management technology”, “art of management”, “management creativity” showed their terminological instability, the different amount of content invested in them. At the same time, their systemic interconnectedness and kinship with the management culture is striking. Therefore, only in the context of the latter it is possible to adequately understand them and correctly apply them in the practice of educational management and in the field of professional training of future heads of educational institutions.

Mastering the dynamics of the “transition” in specific management situations from the level of technology (crafts), technology, to art and creativity turn the manager into a real leader (head) of the educational organization. This raises the question of the need for further monographic consideration of each of these levels of management. After all, the practical solution of this issue will largely depend on its practical implementation, and hence on improving the efficiency of education management.

Keywords: management; management culture; management equipment; management technology; art of management; managerial creativity; managerial decisions.

Одержано редакцією 26.04.2021
Прийнято до публікації 19.05.2021