

DOI 10.31651/2524-2660-2021-3-10-20

ORCID 0000-0003-0800-9328

ТИМОШЕНКО Юрій Васильович

кандидат філологічних наук, доцент,
в.о. завідувача кафедри освітнього і соціокультурного менеджменту та соціальної роботи,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
e-mail: tim_yuriy@ukr.net

ORCID 0000-0002-6241-5856

ЗАВГОРОДНЯ Лариса Віталіївна

кандидатка філологічних наук, доцентка,
доцентка кафедри освітнього і соціокультурного менеджменту та соціальної роботи,
Черкаський національний університет імені Богдана Хмельницького
e-mail: larisa_z@ukr.net

УДК 378.091.113-051:005(045)

**СУТНІСНІ ЕЛЕМЕНТИ Й ХАРАКТЕРИСТИКИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА
ОСВІТНЬОЇ ОРГАНІЗАЦІЇ**

Уточнено визначення поняття управлінської культури керівників освітніх організацій через окреслення двох фундаментальних локусів її існування – професійно-особистісної культури і професійно-управлінської діяльності. Для адекватного розуміння цього поняття виокремлено й проаналізовано такі його базові елементи, як влада, відповідальність, авторитет, а також розкрито п'ять груп сутнісних ознак управлінської культури освітніх менеджерів: загальні й фахові компетентності; цінності й амбіції; суб'єктивний (індивідуальний) управлінський досвід; рефлексія; імідж.

Ключові слова: управління; освітній менеджмент; керівник; управлінська культура керівника закладу освіти; професійна культура; управлінська діяльність.

Постановка проблеми. Ще на початку 80-х років минулого сторіччя академік В.Г. Афанасьєв у непересічній монографії «Суспільство: системність, пізнання й управління» стверджував, що «будь-який керівник зобов'язаний володіти культурою управління» [1, с. 418]. І далі, оминаючи наукове визначення поняття «управлінська культура керівника», бо на той час воно не мало свого наукового статусу, досить переконливо розкрив його змістові елементи, які визначають параметри дискурсу управлінської культури в новітніх студіях.

До аналізу цих елементів ми неодмінно повернемося нижче, а поки що підкреслимо цінність міркувань В.Г. Афанасьєва про феномен управлінської культури керівника як в контексті їх часу, так і тепер. Актуалізація проблеми управлінської культури керівників цим авторитетним ученим прикметна в тодішній науці тим, що «сам термін «управлінська культура» в радянській літературі з проблем теорії і практики управління, – за словами авторів однієї з сучасних монографій, присвячених цьому феномену, – практично не вживався. Більше того, ще й сьогодні він не набув належного поширення у науковому обігу та в педагогічній практиці підготовки фахівців

до успішного виконання необхідних функцій управлінської діяльності» [2, с. 127].

Цими обставинами й можна пояснити теперішню неусталеність концепту «управлінська культура керівника освітньої організації». Незважаючи на майже три десятиліття вивчення проблеми управлінської культури, дослідники не мають спільної позиції щодо найближчої родової ознаки і видової відмінності (definitio per genus proximum et differentiam specifi cam) у визначеннях поняття «управлінська культура керівника». Водночас звернення до корпусу опублікованих робіт демонструє розпливчастість і визначення сукупності ключових елементів та сутнісних ознак феномену управлінської культури керівника як об'єкта академічного інтерпретування й розуміння.

Усе це промовисто підтверджує відкритість означеної проблеми, її теоретичну значущість, що полягає передусім в необхідності пошуку системотвірних характеристик поняття «управлінська культура керівника освітньої організації», та прикладну застосовність, зокрема в освітньо-педагогічних практиках підготовки майбутніх менеджерів сфери освіти, у системі підвищення кваліфікації керівників освітніх закладів.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Нині реєстр праць з теоретичних і практичних питань управлінської культури керівника освітньої сфери, підготовлених в Україні та за її межами, становить уже окремий ваговитий розділ бібліографії менеджменту освіти. Поміж них варто згадати змістовні роботи таких дослідників цієї проблеми, як: З.В. Апевалова, Т.В. Бабенко, Т.М. Бернацька, В.С. Болгаріна, Л.В. Васильченко, С.В. Королюк, В.Я. Назмутдінов, В.А. Святоха, С.Ю. Трапідин, І.Ф. Ярулін.

Спираючись, з одного боку, на здобуті як зазначеними, так і багатьма іншими

вченими результати студіювання різних аспектів багатомірного феномену управлінської культури керівників, а з іншого боку, на власні напрацювання в цій царині, назагал **мету публікованої статті** волею окреслити як пошук більш-менш оптимального дослідницького фокусу з'ясування сутнісних елементів і базових характеристик управлінської культури керівника, тобто тих теоретико-методологічних конструктів, які були б адекватні самій складній реальності менеджменту освітніх організацій, а отже, сприяли б його точнішому й глибшому осягненню.

Виклад основного матеріалу дослідження. Як було зазначено у вступній частині статті, на сьогодні ні в загальному, ні в освітньому менеджменті не випрацьовано єдиного цілісного бачення і розуміння поняття «управлінська культура керівника». На наш погляд, причина цього криється в здебільшого в прагненні дослідників увібгати в дефініції не лише власне внутрішній зміст означуваного поняття, а і його зв'язки з іншими ширшими або вузкими феноменами. Унаслідок чого поняття «управлінська культура керівника» визначають як:

- 1) компонент діяльності керівника;
- 2) професійну (інтегративну, комплексну) властивість (якість, ознаку, характеристику);
- 3) складову професійної (управлінської) компетентності, професійної культури;
- 4) якісний показник управлінської діяльності (праці керівника);
- 5) рівень розвитку управлінської діяльності;
- 6) умову (чинник) ефективної управлінської діяльності;
- 7) особливий (специфічний) прояв в управлінській діяльності чогось;
- 8) система (сукупність) дій, якостей, властивостей, характеристик, компетентностей, знань, умінь, цінностей і т. д.;
- 9) системне (комплексне, інтегративне) утворення;
- 10) результат (ступінь прояву) чогось;
- 11) особливості поведінки, стилю, спілкування керівника тощо;
- 12) різновид професійної культури.

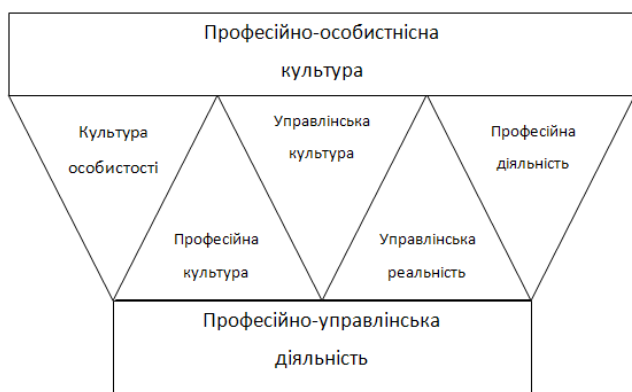
Для підтвердження сказаного наведемо в таблиці 1, кілька дібраних авторських визначень управлінської культури керівника.

Таблиця 1

Визначення	Автор(и), джерело
Певна символічна «реальність, яка уособлює сприйняття на рівні суспільної свідомості та свідомості професійної субкультури системи цінностей, установок, способів комунікації, традицій, ритуалів, знань, умінь, навичок, що в сукупності характеризують способи здійснення управлінської діяльності, його (керівника) оціночні ставлення до неї»	Бабенко Т. В. [3, с. 79]
Комплексна характеристика «особистісних та професійних якостей, що відповідають вимогам суспільної та професійної діяльності в умовах нової культури суспільства»	Бернацька Т. М. [4]
«Практична система заходів і методів, що прямо і безпосередньо стосуються практики»	Белоліпецький В.К. Павлова Л. Г. [5, с. 113]
«Управлінська культура керівника школи як цілісна властивість особистості проявляється у процесі управлінської діяльності; характеризує особливості свідомості, поведінки, спілкування та управлінської діяльності керівника; забезпечує усвідомлення та культуродоцільність професійної діяльності; стимулює творчий розвиток керівника у процесі професійної діяльності»	Васильченко Л. В. [6, с. 19–20]
«Це різновид професійної культури, який складається з політичної, правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культур і є інтегральним утворенням щодо системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління»	Королук С. В. [7, с. 8]
«Це високий рівень сформованості інтелектуальних, емоційно-вольових, моральних, фізичних якостей, сукупність яких дає змогу розв'язувати професійні завдання у сфері соціального управління з високим ступенем ефективності і стабільності. Таке визначення цілком придатне до суб'єкта управління, тобто до особистості, чиї професійні обов'язки пов'язані з управлінською діяльністю»	Мілютін П. В. [8, с. 90–92]
«Стиль і рівень оволодіння управлінськими навичками»	Назмутдінов В. Я., Яруллін І. Ф. [9, с. 353]

Визначення	Автор(и), джерело
«Одночасно і культура управлінського мислення, і культура управлінської дії»	Омельченко Н. А. [10]
«Сукупність принципів, способів, засобів, форм і методів цілеспрямованої організувальної, координувальної і контролювальної дії, якими оволодів службовець у своїй професійній діяльності в процесі реалізації посадових повноважень»; «комплекс найбільш важливих якостей і алгоритмів у професійній діяльності»	Охотський Є. В. [11, с. 143–144]
«Це система інтегральних характеристик управлінських якостей керівника, що складається із ціннісних основ управлінської діяльності, гуманістично зорієнтованих моделей поведінки, відповідного стилю управління, інноваційних управлінських технологій»	Святоха В. А. [12, с. 237–242]
«Динамічне системне утворення, що охоплює сукупність знань, умінь і навичок, а також особистісних якостей фахівця, які забезпечують ефективність здійснення різноманітних видів управлінської діяльності»	Хомік О. М. [13]
«Сукупність норм і правил поведінки, грамотності й освіченості, прояв такту і професійної майстерності, володіння управлінськими технологіями»; «управлінська культура є результатом інтеграції різних видів культури, ступінь їх прояву детермінується середовищем життєдіяльності і професійно-особистісним розвитком керівника, вимогами до його професійної діяльності й індивідуальними цінностями»	Цибульникова В. Є. [14, с. 194, 192]

Як видно з дефініцій поняття «управлінська культура керівника», поданих у таблиці 1, більшість із них прямо чи опосередковано вказують на пов'язаність управлінської культури з класом більш ширших об'єктів – культура особистості, професійна культура, професійна діяльність, управлінська діяльність, поза якими управлінська культура неможлива як соціальний феномен. У цьому контексті управлінська культура керівника освітньої організації постає як справді складне, динамічне, інтегративне утворення, поєднуючи в собі на системній основі професійно-особистісну культуру і професійно-управлінську діяльність керівника, як це в спрощеному вигляді відображено на рис.



Отже, перший етап нашого визначення управлінської культури полягає в встановленні сфери її існування. Це, як бачимо, професійно-особистісна культура керівника освітньої організації і його професійно-управлінська діяльність. Останні у своїй єдності утворюють той цілісний соціокультурний простір, в якому тільки й можлива

управлінська культура. Тут вона постає, формується, розвивається, проявляється як динамічне утворення, що впливає на ефективність процесу реалізації професійно-управлінських завдань та їх результативність, на досягнення місії і цілей освітньої організації.

Глибина осягнення управлінської культури керівника й, відповідно, адекватність визначення цього феномену, залежать від розуміння особливостей управлінської діяльності саме як метадіяльності, котра «передбачає організацію одним суб'єктом діяльності діяльності інших людей» [15, с. 70].

Як вид професійної діяльності управлінська діяльність характеризується своїм специфічним предметом (інші суб'єкти), процесом (організація діяльності людей), змістом (реалізація управлінських функцій цілепокладання, планування, організування, координування, регулювання, мотивування, прийняття рішень, контролювання та ін.).

Специфічним способом існування професійної діяльності, соціальною програмою забезпечення її відтворення й розвитку виступає професійна культура, що характеризує «рівень і якість професійної підготовки» [16, с. 402] і становить собою «сукупність спеціальних теоретичних знань і практичних умінь, пов'язаних з конкретним видом праці» [17, с. 57], зокрема й праці керівника (управлінської праці).

На другому етапі визначення терміна «управлінська культура» ми пов'язали її з особистістю самого керівника: розглянули її як інтегративну професійно-особистісну характеристику останнього. Конкретне

тлумачення управлінської культури в цьому разі буде залежати від розуміння понять «керівник» і «керівник освітньої організації».

Відповідно до тлумачення поняття «керівник» в юридичній літературі ним називають посадову особу, «яку наділено адміністративною владою щодо очолюваного нею колективу і яка здійснює внутрішньо-організаційне управління ним» [18].

На характері управлінської діяльності й особливостях управлінської культури керівника позначаються його специфічні ознаки. До них відносять:

- 1) очолювання формального організованого колективу;
- 2) управління підлеглими (працівниками);
- 3) управління через пряме підпорядкування (юридичної залежності однієї сторони від іншої);
- 4) ухвалення (прийняття) управлінських рішень у межах своєї компетенції;
- 5) видання актів управління, зокрема організаційно-розпорядчих документів;
- 6) «визначення юридичного змісту відносин, які керівник встановлює у колективі (надання, перерозподіл або позбавлення прав підлеглих, покладання на них обов'язків)» [18].

Згідно зі ст. 26 Закону України «Про освіту» керівник закладу освіти – особа, «яка здійснює безпосереднє управління закладом і несе відповідальність за освітню, фінансово-господарську та іншу діяльність закладу освіти», «є представником закладу освіти у відносинах з державними органами, органами місцевого самоврядування, юридичними та фізичними особами і діє без довіреності в межах повноважень, передбачених законом та установчими документами закладу освіти» [19].

Як і лінійний менеджер, керівник освітньої організації здійснює комплексне управління всією організацією, здебільшого реалізуючи адміністративно-розпорядчі повноваження (найвищий ступінь владності) і відповідає як за результати своєї діяльності, так і за діяльність підлеглих (усього трудового колективу).

Слід відзначити, що схожі тлумачення поняття керівника подають і автори педагогічних довідникових видань. Скажімо, В. Міжєриков називає поняттям «керівник» працівника, котрий здійснює функцію управління та «несе юридичну відповідальність за функціонування очолюваного ним колективу перед вищим рівнем управління «інстанцією» і володіє певними можливос-

тями впливу на виробничу (наукову, педагогічну, творчу та ін.) активність підлеглих» [20, с. 325].

Звісно, наведені вище – переважно юридичні аспекти трактування поняття «керівник» – не вичерпують його змісту, однак вони важливі для аналізу феномену управлінської культури. Йдеться передовсім про зумовлювані юридичним статусом керівника такі складові його управлінської культури, як: влада, під якою прийнято розуміти управлінське право, що ним «володіє людина внаслідок того службового становища, котре вона посідає в організаційній структурі» [21, с. 262], і відповідальність, яку покладено на керівника, як обов'язок відповідати за організацію, колектив, власні і чужі дії, прийняті рішення, поведінку, вчинки, висловлювання тощо.

Ми не випадково акцентуємо увагу на владі й відповідальності як елементах управлінської культури керівника освітньої організації, позаяк вони часто випадають з поля зору дослідників. Натомість без культури влади й культури відповідальності важко збагнути специфіку саме управлінської культури керівника як лінійного менеджера - очільника. Так, одним із важливих показників управлінської культури керівника є його вміння ефективно делегувати владу, тобто розділяти свої управлінські права іншими, розширяти свої можливості. «Для організації це має, – як повчають теоретики менеджменту, – два корисні наслідки: 1) менеджер високого рівня збереже свій час і може «бути відразу в декількох місцях»; 2) ті співробітники, яким була делегована влада, отримують можливість розвивати і практикувати свої управлінські навички. Якщо ці уроки гарно засвоєно, делегування забезпечить спадкоємність поколінь кваліфікованих і перспективних менеджерів» [21, с. 271]. Цей вияв управлінської культури керівника у сфері делегування влади особливо значимий у контексті реалій управління закладами освіти в Україні, які очолюють переважно керівники без спеціальної менеджерської підготовки (академічної кваліфікації), а нерідко й без відповідного досвіду (професійної кваліфікації).

Однак сьогодні провідну роль в управлінській діяльності поряд з легітимною владою і відповідальністю, що випливає з неї і службових обов'язків, відіграє власне особистість керівника. Оскільки саме з конкретною особистістю керівника пов'язана його здатність впливати на поведінку інших, що й визначає сутність управлінсько-

го авторитету. На відміну від легітимної влади, «авторитет більшою мірою персоналізований та пов'язаний з умінням людини досягати виконання завдань через здійснення впливу на інших людей. Таким чином, – узагальнює У. Дж. Дункан у вже цитованій праці, – авторитет є безпосередній результат впливу особистості людини» [21, с. 263].

Зростання ваги авторитету в системі управлінської культури інспіроване еволюцією завдань керівника, яку чітко розкрив Пітер Друкер у англomовній монографії «Post-Capitalist Society» (1993) («Посткапіталістичне суспільство»). За словами цього патріарха сучасного менеджменту, до початку 50-х років ХХ століття керівником називали людину, «яка відповідає за роботу своїх підлеглих» [22, с. 70]. Після чого поняття «керівник» змінилося і «стало означати: «людина, яка відповідає за ефективність і результати колективу». І, нарешті, в сучасному розумінні керівник – це «людина, яка відповідає за застосування й ефективність знання» [22, с. 70].

У цій змінюваній управлінській реальності керівник освітньої організації має володіти особистісними якостями, без яких не зможе впливати на підлеглих у менеджменті знань як сучасній стратегії управління інтелектуальним (когнітивним) капіталом, утвореного знаннями персоналу (працівників знань). Для того, щоб спонукати, мотивувати працівників знань (knowledge workers) виявляти й ділитися знаннями, зберігати й розвивати їх, а головне – ефективно використовувати в досягненні мети освітньої організації, їй керівнику потрібна не стільки влада, основана на праві управляти працівниками, скільки влада, ґрунтована на авторитеті – здатності впливати особистісними якостями, котрі уможливають високий рівень його управлінської культури.

На завершення наших міркувань про авторитет як ключовий елемент управлінської культури керівника освітньої організації ще раз звернемося до У. Дж. Дункана, який, спираючись на концепцію Мері Паркер Фоллет про «владу разом з ...», тобто спільну діяльність, співучасть, добровільну співпрацю менеджерів і тих, ким вони управляють, нагадує, що «керувати – значить використовувати авторитет як засіб для досягнення конкретної мети» [22, с. 268].

На наш погляд, на єдності в управлінській культурі легітимної влади і особистого авторитету керівника ґрунтується керів-

ництво, під яким ми розуміємо, слідом за А.В. Шегдою, «здатність спрямовувати ентузіазм підлеглих на досягнення поставленої мети через комбінацію переконання, примусу і прикладу» [23, с. 193]. Заради справедливості все ж уточнимо, що сучасне керівництво в освітній організації – це здебільшого здатність керівника через управлінську культуру спрямовувати знання працівників на забезпечення її життєдіяльності задля її успішного функціонування й розвитку.

З огляду на це уточнене визначення поняття «керівництво» й сам феномен керівника освітньої організації ми трактуватимемо як суб'єкта управління, носія управлінської культури, весь потенціал якої використовується для впливу на працівників у спільній діяльності через їх інтеграцію (колаборацію), формування в них відчуття причетності до прийнятих рішень, відданості цілям організації.

Таким чином, сучасне керівництво (якщо вбачати в ньому «діяльність менеджера в організації як системі інтерперсональних відносин», де найголовніше – це спілкування і взаємодія з людьми (інтерації), уміння переконувати і здобувати довіру вчинками і словом, домагатися злагодженості дій дуже різних за своїми поглядами і характерами людей» [24, с. 291], не може існувати без управлінської культури керівника.

Щоб володіти високим рівнем управлінської культури, керівник освітньої організації повинен органічно поєднувати в собі три класичні іпостасі, тобто виконувати три головні ролі менеджера: 1) управлінця, або точніше кажучи, управителя, очільника; 2) власне керівника; 3) спеціаліста-експерта [24, с. 293]. Сутність цих ролей розкрито в таблиці 2.

Видається очевидним, що управлінська культура керівника – передумова ефективного керівництва освітньою організацією. У ній формуються чинники, які його забезпечують. До таких чинників, за А. В. Шегдою, належать:

- 1) підтримка як вселяння підлеглим почуття власної значимості в організації;
- 2) гармонізація відносин шляхом захоочування працівників розвивати такі взаємовідносини, які влаштували б усіх;
- 3) орієнтованість на досягнення групової мети, що досягається стимулюванням ентузіазму і досконалого виконання завдань;
- 4) сприяння роботі через програми, координацію, планування, створення належних умов для праці й забезпечення необхідними ресурсами [23, с. 195].

Таблиця 2

Роль керівника	Інструмент, або засіб управління	Сфера діяльності, в якій ця роль проявляється	Основні завдання, або функції
Управлінець (управитель, очільник)	Влада	Освітня організація як соціальний інститут (одиниця соціуму, що взаємодіє із зовнішнім середовищем)	Прийняття рішень Планування Контролювання
Власне керівник	Вплив	Організація як система інтерперсональних відносин (колектив)	Інформаційний вплив Координація-кооперація Мотивування
Спеціаліст-експерт	Авторитет	Організація як система спільної предметної діяльності	Розв'язання проблем Навчання-консультування Оцінювання

Усе це переконливо доводить, що управлінська культура керівника освітньої організації становить, по суті, його мистецтво грамотно й ефективно використовувати для досягнення спільної мети, реалізації управлінських функцій (центральною серед яких є прийняття рішень) фундаментальні засоби управління.

З-поміж них, окрім уже схарактеризованих вище елементів влади і авторитету, котрі уможливають здійснення впливу керівника на поведінку і дії людей за допомогою закону, винагороди, примусу, переконання, особистого прикладу, корпоративних цінностей, досвіду, харизми, компетенцій, компетентностей тощо, обов'язково виділимо організаційну структуру (розподіл завдань, відповідальності і повноважень усередині організації та координацію взаємодії працівників для підготовки, ухвалення й реалізації управлінських рішень), а також зовнішні і внутрішні комунікації, зокрема ділове спілкування, тобто цілеспрямовану взаємодію людей з метою обміну інформацією, значимою для досягнення певного результату – розв'язання конкретних завдань освітньої організації [23, с. 76].

За браком місця ми не будемо розкривати організаційну і комунікативну грані управлінської культури керівника освітньої організації. Утім, попри те, що комунікативну складову діяльності освітніх менеджерів висвітлено в окремій нашій роботі [25], не можемо не згадати спостереження таких німецьких учених, як В. Зігерт і Л. Ланг, що «існування й ефективна діяльність організації» забезпечується тільки тоді, «коли виникають комунікативні зв'язки» [26, с. 106]. Ось чому будь-яка наукова спроба описати поняття «управлінська культура керівника» неодмінно повинна містити аналіз її комунікативної характеристики.

Початково у структурі управлінської культури виділяють елементи, пов'язані з культурою взаємовідносин, культурою спілкування, культурою письма, культурою поведінки (діловою етикою і етикетом), а також культурою робочого місця керівника. Як уже зазначалося, одним з перших цей склад елементів управлінської культури керівника визначив і пояснив В.Г. Афанасьєв, зазначивши у підсумку, що «вищим досягненням культури управління є ... стиль управлінської роботи – стиль науковий і творчий, діловий і принциповий, стиль, який передбачає високу культуру керівника, високу культуру відносин у сфері управління» [1, с. 419].

Справді, не можна заперечити сказане про стиль керівництва як квінтесенцію і вершину управлінської культури. Цим, очевидно, можна пояснити той факт, що в основу поділу управлінської культури на типи: авторитарний і демократичний [27]; вертикальний і горизонтальний [28]; демократичної орієнтації і адміністративної орієнтації [29], покладено панівний стиль управління (керівництва). Такий підхід дає нам підстави припустити певне ототожнення стилю керівництва із управлінською культурою. У цьому, мабуть, приховано причину того, що поняття стилю управління тривалий час у теорії менеджменту заступало поняття управлінської культури.

З часом склад елементів управлінської культури керівника розширився. Причому розширився настільки, що закономірно постає питання про межі цього поняття, про доцільність включення в нього того чи того елементу. Але одне можна з певністю сказати, що поняття «управлінська культура», як і саме поняття «культура», виявляє дивовижну здатність вбирати в себе, інтегрувати в собі різноманітні елементи. Однак і тут треба знати міру, яку підказує здоровий глузд.

Після того, як ми виокремили ключові елементи управлінської культури керівника освітньої організації, повернемося до пошуку найбільш відповідних їм визначень цього поняття.

У наукових джерелах з освітнього менеджменту чи не найцитованішим є визначення управлінської культури керівника закладу освіти, яке належить авторам відомого підручника «Педагогіка» за редакцією В.О. Сластьоніна. На думку його творців, управлінська культура керівника освітнього закладу «становить собою міру і спосіб творчої самореалізації особистості керівника в різноманітних видах управлінської діяльності, спрямованої на засвоєння, передавання і створення цінностей та технологій в управлінні ...» [30 с. 535]. Безперечно, сильний момент такої дефініції – акцентування творчої природи управлінської культури керівника, на що ми також неодноразово звертали увагу. Але в контексті нашого дослідження неприйнятним є редукування всієї складної реальної системи управлінської культури до цінностей і технологій.

Логіці студіювання поняття «управлінська культура керівника освітньої організації» більш відповідають підходи до його визначення як цілісного, інтегративного, комплексного об'єкта наукового пізнання. З-поміж таких тлумачень системним баченням вирізняється положення І.О. Мяготіної про управлінську культуру керівника як системоутворювальну ознаку цілісності його соціально-філософських якостей. Розгортаючи означену тезу у своїй дисертаційній роботі, присвяченій темі управлінської культури особистості сучасного керівника, дослідниця встановила, що ця інтегративна ознака (властивість, якість) «проявляється у сформованості й розвитку спеціальних знань, навичок, умінь, здатностей до творчого використання різних стилів управління залежно від стану об'єкта, ситуації, цілей і розв'язуваних завдань» [31 с. 12].

Поглиблюючи інтерпретацію управлінської культури керівника, І.О. Мяготіна додає, що цей феномен є системоутвірним чинником за своєю сутнісною, функціональною і синтезувальною властивістю, оскільки в ній поєднуються типологічні ознаки «в тому специфічному змісті, якого вимагають особливості управлінської праці» [32, с. 13]. До таких ознак науковця зараховує: знання, уміння, навички; здатність засвоювати і відтворювати кращі зразки професійної свідомості й поведінки; спосіб життя;

раціональність, розумність; волю; харизму; здатність передбачення (прогнозу); гуманізм.

Загалом вважаючи питання про склад ознак управлінської культури відкритим і дискусійним та принципово погоджуючись із переліком, який запропонувала І.О. Мяготіна, усе-таки ми воліли б доповнити його кількома позиціями.

По-перше, це загальні й фахові компетентності як здатності «мобілізувати й активізувати відповідні цінності, ставлення, навички, знання та/або розуміння, щоб ефективно та належним чином відповідати на вимоги, виклики й можливості, що існують у визначеному контексті» [33, с. 23]. Такий підхід до місця і ролі компетентностей у змісті управлінської культури керівника освітньої організації дасть змогу застосувати їх скоординовано, адаптовано й динамічно.

По-друге, управлінську культуру керівника, як і будь-яку іншу культуру, абсолютно не реально уявити без цінностей – понять, норм, принципів, правил поведінки, ідей, ідеалів, яким керівник надає важливого значення у своїй професійній діяльності, до яких прагне і крізь призму яких оцінює працівників і власні вчинки та дії, а також без амбіцій – бажань, прагнень, намірів, задумів, пов'язаних із професійними планами керівника, очікуваними результатами його управлінської діяльності слід зазначити, що і цінності, і амбіції слугують для керівника сильними мотиваторами його активності в досягненні мети. Крім того, вони стимулюють процеси самореалізації, саморозвитку, особистісно-професійного вдосконалення.

Як зазначають автори монографії «Система цінностей майбутнього фахівця і його місце на сучасному ринку праці» – український учений В. Пелех і його польський колега Д. Кукла, «рівень амбіцій зазнає дії двох факторів – мотивації досягнень і мотивації уникнення невдач» [34, с. 12]. Залежно від цього будемо розрізняти два типи керівників – особистостей, в яких домінує мотивація досягнень, і особистостей з мотивацією уникнення невдач. Можна припустити, що рівень управлінської культури керівників з мотивацією досягнень і керівників з мотивацією уникнення невдач буде різним. На це впливають відповідно такі чинники, як: міра реалістичності підходів; ступінь складності завдань; рівень страху перед невдачами; характер реагування на успіхи і поразки; адекватність/неадекватність самооцінки.

По-третє, немаловажною ознакою управлінської культури керівника освітньої організації виступає його суб'єктивний, або

індивідуальний досвід-результат участі в різних видах управлінської діяльності, в ході якої суб'єктивно осмислюється (переживається, оцінюється, інтерпретується, розуміється, рефлектується) управлінська реальність. Для увиразнення ваги суб'єктивного досвіду в удосконаленні й підвищенні рівня управлінської культури керівника освітньої організації варто пригадати висловлення Мішеля Фуко, в якому цей інтелектуал сучасності влучно окреслив досвід як те, «із чого ми виходимо зміненими» [35, с. 212].

По-четверте, не можемо оминати увагою і таку засадничо важливу ознаку управлінської культури керівника освітньої організації, як рефлексія. Цей «розумовий (раціональний) процес, спрямований на аналіз, розуміння, усвідомлення себе: власних дій, поведінки, досвіду, почуттів, станів, здібностей, характеру, відносин з іншими і ставлення до них, своїх завдань, призначення і т.д.» (Б. Г. Мещеряков) [36, с. 469], якраз і сприяє формуванню та розвитку управлінської культури керівника.

Як відомо, для того, щоб в індивіда з'явилися нові здатності, нові способи і засоби діяльності або вдосконалювалися вже наявні, «потрібно, – наголошував Г.П. Щедровицький, – щоб сама діяльність стала предметом спеціального обговорення, щоб на неї спрямовувалася нова, вторинна діяльність. Інакше кажучи, повинна з'явитися рефлексія щодо вихідної діяльності» [37, с. 703]. Завдання рефлексії, за Г.П. Щедровицьким, полягає у виділенні й оформленні нових засобів побудови діяльності. Від успішного розв'язання цього завдання залежить, з одного боку, «засвоєння їх (у точному сенсі цього слова, т. т. у формі «способів діяльності»)», з іншого боку, «розвиток тих психічних функцій, котрі необхідні для оперування цими засобами» [37, с. 703]. Більше того, без рефлексії, на нашу думку, неможливе творче розв'язання керівником управлінських завдань, перетворення самого процесу управління в мистецтво і творчість.

По-п'яте, ми пропонуємо доповнити перелік ключових ознак управлінської культури керівника освітньої організації поняттям імідж, розуміючи під ним слідом за Ервіном Гоффманом, мистецтво управляти враженням. Імідж, як поєднання в цілісному образі керівника елементів його управлінської культури – поведінки, спілкування, культури усного й писемного мовлення, ділового етикету тощо, посилює або послаблює авторитет (особистісний вплив), підвищує або знижує рівень професійної майстерності і, таким чином, органічно

входить в управлінську культуру як її атрибутивна властивість. Управлінська культура передбачає, на наш погляд, крім усього іншого, й мистецтво створення іміджу особистості керівника для управління враженням, яке справляє керівник освітньої організації на персонал (співробітників) організації, здобувачів освіти, ділових партнерів, представників галузевих державних органів, до сфери управління яких належать заклади освіти, їх засновників, представників органів місцевого самоврядування, громадських організацій та інших стейкхолдерів, представників засобів масової інформації.

У системі управлінської культури керівника його імідж виконує низку функцій: пізнавальну (пізнання особистості керівника підлеглими та її розуміння), комунікативну (обмін вербальними й невербальними засобами комунікації), емотивну (викликає емоції, забезпечує емоційний фон сприйняття образу), оцінну (оцінювання сприйнятого образу особистості керівника іншими), психотерапевтичну (надихає, викликає відповідний настрій, уселяє оптимізм, упевненість тощо).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Як бачимо, адекватному розумінню поняття «управлінська культура керівників освітніх організацій» сприяє розгляд цього феномену в двох його локусах: професійно-особистісної культури і професійно-управлінської діяльності, які у своїй єдності утворюють цілісне, динамічне середовище формування, становлення, розвитку й удосконалення управлінської культури.

Фундаментальний зміст і структуру управлінської культури керівників закладів освіти обумовлюють влада, відповідальність, авторитет, котрі якраз і забезпечують успішну реалізацію керівником трьох головних ролей – управлінця (очільника), керівника-менеджера, фахівця-експерта, а також п'ять базових груп сутнісних її ознак: загальні й фахові компетентності; цінності й амбіції; суб'єктивний (індивідуальний) управлінський досвід; рефлексія; імідж.

Інтеграція усіх зазначених вище сутнісних елементів і ключових ознак управлінської культури наповнює її особливим сенсом, що є мірилом компетентності і професіоналізму керівника, а головне – його ефективності як менеджера, надає управлінській діяльності єдності зовнішніх і внутрішніх її характеристик, уможливує творчу самореалізацію особистості в управлінні.

Список бібліографічних посилань

- Афанасьев В.Г. Общество: системность, познание и управление. М.: Политиздат, 1981. 418 с.
- Садковий В.П., Назаров О.О., Домбровська С.М., Харченко А.О. *Культура управління: монографія*. Харків: НУЦЗУ, 2018. 217 с.
- Бабенко Т.В. Розвиток управлінської культури керівника закладу освіти в процесі магістерської підготовки. *Інноваційна педагогіка*. 2019. Вип. 10. Т. 1. С. 78–81.
- Бернацька Т.М. Основні чинники формування та розвитку управлінської культури керівника професійно-технічного навчального закладу. *Theory and methods of educational management*, 2015. №2 (16). С. 1–13.
- Белопіпський В.К., Павлова Л.Г. *Етика і культура управління: учебно-практическое пособие*. М.: НКЦ «МарТ»; Ростов н/Д: Изд. центр «МарТ», 2004. 113 с.
- Васильченко Л.В. *Управлінська культура і компетентність керівника*. Харків: Основа, 2007. 176 с.
- Королюк С.В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі підвищення кваліфікації: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. Київ: ЦППО АПН України, 2006. 20 с.
- Милютин П. *Управленческая культура личности и факторы ее развития* *Власть*, 2007. №5. С. 90–92.
- Назмутдинов В.Я., Яруллин И.Ф. *Управленческая деятельность и менеджмент в системе образования личности: монография* [науч. ред. А.Н. Хузнаметов]. Казань: Школа, 2013. 360 с.
- Омельченко Н.А. *Этика государственной службы: учебник для бакалавров*. 5-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2014. 408 с.
- Охотский Е.В. *Теория и механизмы современного государственного управления: в 2 т.: учебник и практикум для бакалаврата и магистратуры*. 2-е изд., перераб. и доп. М.: Юрайт, 2015. Т.2. 366 с.
- Святоха В.А. Вплив управлінської культури керівника вищого навчального закладу на ефективність менеджменту. *Теоретичні і прикладні проблеми психології*, 2013. №3 (32). С. 237–242.
- Хомік О.М. Значення управлінської культури для розвитку підприємства. URL: <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/235.pdf>
- Цыбулькинова В.Е. *Общие основы менеджмента в образовании: учеб. пособие для студентов пед. вузов*. М.: МПГУ, 2016. 232 с.
- Карпов А.В. *Психология профессиональной деятельности / Карпов А.В., Маркова Е.В., Субботина Л.Ю., Мышкин И.Ю. Психология труда: учеб. для студ. высш. учеб. заведений* [под. ред. проф. А.В. Карпова]. М.: ВЛАДОС-ПРЕСС, 2003. С. 51–111.
- Хоруженко К.М. *Культурология: энциклопедический словарь*. Ростов-на-Дону: Феникс, 1997. 640 с.
- Кравченко А.И. *Культурология: учебное пособие для вузов*. 4-е изд. М.: Академический Проект, Триеста, 2003. 496 с.
- Кисіль Л.Є. Керівник. *Юридична енциклопедія: в 6 т.* [редкол.: Ю. С. Шемшученко (голова) та ін.]. Київ: Українська енциклопедія ім. М. П. Бажана, 2001. Т.3.
- Про освіту: Закон України від 5 вересня 2017 року № 2145-VIII. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>.
- Словарь-справочник по педагогике [авт.-сост. В.А. Межериков; под. общ. ред. П.Н. Пидкасистого]. М.: Сфера, 2004. 448 с.
- Дункан У.Дж. *Власть и влияние. Применение управленческих прав и способностей. Психология управления: хрестоматия* [ред.-сост. Д.Я. Райгородский]. Самара: Изд. дом «Бахрах-М», 2006. С. 262–281.
- Друкер П. *Посткапиталистическое общество. Новая постиндустриальная волна на Западе: антология* [под ред. В. А. Иноземцева]. М.: Academia, 1999. 640 с.
- Шегда А.В. *Менеджмент: підручник*. Київ: Знання, 2004. 687 с.
- Маничев С.А. *Психологический отбор менеджеров. Психология управления: хрестоматия* [ред.-сост. Д. Я. Райгородский]. Самара: Изд. дом «Бахрах – М», 2006. С. 282–341.
- Сигетій І.П., Тимошенко Ю.В., Завгородня Л.В. *Основи управління інформацією в освітніх системах: нав. Посіб. Для слухачів курсів підвищення кваліфікації менеджерів навчальних закладів*. Ужгород; Черкаси: Чабаненко Ю. А., 2016. 156 с.
- Зигерт В., Ланг Л. *Руководить без конфликтов*. М.: Экономика, 1990. 335 с.
- Слинкова О.К., Харитоновна П.В. *Сравнительный анализ методик оценки предпринимательской, управленческой и организационной культуры. Вестник НГУ. Серия: Социально-экономические науки*, 2012. Т.12. Вип. 1. С. 47–54.
- Комаров С.В., Кордон С.И. *Организационная патология с точки зрения менеджера и консультанта по управлению. Социологические исследования*. 2000. №1. С. 44–50.
- Бойков В.Э. *Профессиональная культура государственной службы. Социологические исследования*. 1999. №2. С. 34–40.
- Сластенин В.А., Исаев И.Ф., Шиянов Е.Н. *Педагогика: учебник для студ. учреждений высш. образования*. 12-е изд., стер. М.: Академия, 2014. 608 с.
- Мяготина И.А. *Управленческая культура личности руководителя: социально-философский анализ: автореф. дис. ... канд. филос. наук: 09.00.11*. М., 2005. 23 с.
- Мескон М.Х. *Основы менеджмента: пер. с англ.* 3-е изд. М.: Вильямс, 2006. 665 с.
- Компетентності для культури демократії: пер. з англ. URL: <https://rm.coe.int/version-ukrainienne-240418/16807c886e>.
- Пелех Ю., Кукла Д. *Система цінностей майбутнього фахівця і його місце на сучасному ринку праці: монографія*. Рівне: Волинські обереги, 2019. 184 с.
- Фуко М. *Интеллектуалы и власть: избранные политические статьи, выступления и интервью* [под. общ. ред. Б. М. Скуратова]. М.: Праксис, 2005. Ч. 2. 320 с.
- Большой психологический словарь [под ред. Б.Г. Мещерякова, В.П. Зинченко]. 3-е изд., дополн. и перераб. СПб.: ПРАЙМ-ЕВРОЗНАК, 2006. 672 с.
- Щедровицкий Г.П. *Методологические замечания к педагогическому исследованию игры. Избранные труды* [ред.-сост. А.А. Пископель, Л.П. Щедровицкий]. М.: Школа Культурной Политики, 1995. С. 687–716.

References

- Afanasyev, V.G. (1981). *Society: Systemity, Cognition and Management*. Moscow: Politizdat. 418 p. [in Rus.].
- Sadkovy, V.P., Nazarov, O.O., Dombrovskaya, S.M., Kharchenko, A.O. (2018). *Culture of Management: monograph*. Kharkiv: NUCDU. 217 p. [in Ukr.].
- Babenko, T.V. (2019). Development of Managerial Culture of the Head of an Educational Establishment in the Process of Master's Training. *Innovative Pedagogy*, 10(1): 78–81 [in Ukr.].
- Bernatska, T.M. (2015). The Main Factors of Formation and Development of Managerial Culture of the Head of Vocational School. *Theory and Methods of Educational Management*, 2(16): 1–13 [in Ukr.].
- Belolipetsky, V.K., Pavlova, L.G. (2004). *Ethics and Culture of Management: textbook*. Moscow: MarT; Rostov-on-Don: Editing Center MarT. 113 p. [in Rus.].

6. Vasylychenko, L.V. (2007). Management Culture and Competence of the Head. Kharkiv: Osnova. 176 p. [in Ukr.].
7. Korolyuk, S.V. (2006). Development of Managerial Culture of the Head of a General Educational Establishment in the Process of Professional Development: Abstract of PhD Dissertation in Pedagogy. Kyiv: Central Institute of Postgraduate Pedagogical Education APS of Ukraine. 20 p. [in Ukr.].
8. Milyutin, P. (2007). Management Culture of Personality and Factors of its Development. *Power*, 5: 90–92 [in Rus.].
9. Nazmutdinov, V.Ya., Yarullin, I.F. (2013). Management Activity and Management in the System of Personality Education: monograph. In A.N. Khuznakhmetov (scient. ed.). Kazan: School. 360 p. [in Rus.].
10. Omelchenko, N.A. (2014). Ethics of Public Service: textbook for bachelors. 5th ed., reworked and ext. Moscow: Yurayt. 408 p. [in Rus.].
11. Okhotsky, Ye.V. (2015). Theory and Mechanisms of Modern Public Administration: in 2 volumes: textbook and workshop for bachelors and masters. 2nd ed., reworked and ext. Moscow: Yurayt. Vol. 2. 366 p. [in Rus.].
12. Sviatokha, V.A. (2013). Influence of Managerial Culture of the Head of Higher Educational Establishment on Management Efficiency. *Theoretical and Applied Problems of Psychology*, 3(32): 237–242 [in Ukr.].
13. Khomik, O.M. The Importance of Management Culture for Enterprise Development. Retrieved from <https://conf.ztu.edu.ua/wp-content/uploads/2017/01/235.pdf> [in Ukr.].
14. Tsybulnikova, V.E. (2016). General Principles of Management in Education: textbook. Manual for students of pedagogical universities. Moscow: MPGU. 232 p. [in Rus.].
15. Karpov, A.V. (2003). Psychology of Professional Activity. In Karpov, A.V., Markova, E.V., Subbotina, L.Yu., Myshkin, I.Yu. *Psychology of Labor: textbook for students of higher establishment establishments*. Moscow: VLADOS-PRESS. 51–111 [in Rus.].
16. Khoruzhenko, K.M. (1997). Culturology: encyclopedic dictionary. Rostov-on-Don: Phoenix. 640 p. [in Rus.].
17. Kravchenko, A.I. (2003). Culturology: a textbook for universities. 4th ed. Moscow: Academic Project, Triksa. 496 p. [in Rus.].
18. Kisil, L.E. (2001). Head. *Legal Encyclopedia*: in 6 volumes. In Yu.S. Shemshuchenko (chairman) and others (Eds.). Kyiv: Ukrainian encyclopedia named after M. Bazhan. T.3. [in Ukr.].
19. On Education: Law of Ukraine of September 5, 2017 № 2145-VIII. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19> [in Ukr.].
20. Dictionary-Reference Book on Pedagogy (2004). In P.N. Pidkasisty (Ed.). Moscow: Sphere. 448 p. [in Rus.].
21. Duncan, W.J. (2006). Power and Influence. Application of Managerial Rights and Abilities. Psychology of Management: textbook. In D.Ya. Raihorodsky (Ed.). Samara: Editing House "Bahrah-M": 262–281. [in Rus.].
22. Drucker, P. (1999). Post-Capitalist Society. *A New Post-Industrial Wave in the West: an anthology*. In V.L. Inozemtsev (Ed.). Moscow: Academia. 640 p. [in Rus.].
23. Shehda, A.V. (2004). Management: textbook. Kyiv: Knowledge. 687 p. [in Ukr.].
24. Manichev, S.A. (2006). Psychological Selection of Managers. Psychology of Management: textbook. In D.Ya. Raihorodsky (Ed.). Samara: Ed. house "Bahrah-M": 282–341 [in Rus.].
25. Sihatyi, I.P., Tymoshenko, Yu.V., Zavorodnya, L.V. (2016). Fundamentals of Information Management in Educational Systems: manual for students of advanced training courses for managers of educational institutions. Uzhhorod; Cherkasy: Publisher Chabanenko Yu.A. 156 p. [in Ukr.].
26. Siegert, W., Lang, L. (1990). To Lead without Conflicts. Moscow: Economics, 1990. 335 p. [in Rus.].
27. Slinkova, O.K., Kharitonova, P.V. (2012). Comparative Analysis of Methods of Assessment of Entrepreneurial, Managerial and Organizational Culture. *NSU Bulletin. Series: Socio-economic sciences*, 12(1): 47–54 [in Rus.].
28. Komarov, S.V., Kordon, S.I. (2000). Organizational Pathology from the Point of View of the Manager and Management Consultant. *Sociological research*, 1: 44–50. [in Rus.].
29. Boykov, V.E. (1999). Professional Culture of Public Service. *Sociological research*, 2: 34–40 [in Rus.].
30. Slastyonin, V.A., Isaev, I.F., Shiyonov E.N. (2014). Pedagogy: a textbook for students of establishment of higher education. 12th ed. Moscow: Academy. 608 p. [in Rus.].
31. Myagotina, I.A. (2005). Management Culture of the Leader's Personality: Social and Philosophical Analysis: Abstract of PhD Dissertation. Moscow. 23 p. [in Rus.].
32. Mescon, M.H. (2006). Fundamentals of Management. 3rd ed. Moscow: Williams. 665 p. [in Rus.].
33. Competences for the Culture of Democracy: transl. from English. Retrieved from <https://Moscowcoe.int/version-ukrainienne-240418/16807c886e>. [in Rus.].
34. Pelekh, Yu., Kukla, D. (2019). The System of Values of the Future Specialist and his Place in the Modern Labor Market: a monograph. Rivne: Volyn charms. 184 p. [in Ukr.].
35. Foucault, M. (2005). Intellectuals and Power: Selected Political Articles, Speeches and Interviews. In B.M. Skuratov (Ed.). Moscow: Praxis. Vol. 2. 320 p. [in Rus.].
36. Large Psychological Dictionary (2006). In B.G. Meshcheryakova, V.P. Zinchenko (Eds.). 3rd ed., supplement. and rework. S.-Pb.: Prime-Euroznak. 672 p. [in Rus.].
37. Shchedrovitsky, G.P. (1995). Methodological Remarks to Pedagogical Research of Game. *Selected Works*. In A.A. Piscoppel, L.P. Shchedrovitsky (Eds.). Moscow: School of Cultural Policy,; 687–716 [in Rus.].

TYMOSHENKO Yuri

PhD in Philology, Associate Professor,
Chair of Educational and Socio-Cultural Management and Social Work Department,
Bohdan Khmelnytsky National University at Cherkasy

ZAVORODNYA Larisa

PhD in Philology, Associate Professor,
Associate Professor of Educational and Socio-Cultural Management and Social Work Department,
Bohdan Khmelnytsky National University at Cherkasy

ESSENTIAL ELEMENTS AND CHARACTERISTICS OF THE MANAGERIAL CULTURE OF THE HEAD OF THE EDUCATIONAL ORGANIZATION

Summary. Introduction. The topicality of the problem raised in the title of the article is due to several reasons. Despite three decades of active study of management culture, researchers do not have a common position on the

closest generic trait and species differences in the definitions of "a manager's managerial culture", defining a set of key elements and essential features of this phenomenon. Given the theoretical significance of this problem,

which is primarily the need to outline the system-forming characteristics of the concept of “managerial culture of heads of educational organizations”, and its application, in particular in educational and pedagogical practices of training future managers of education, in the system of training. The aim of the article was to find the optimal research focus to clarify the essential elements and characteristics of managerial culture, i.e. those theoretical-and-methodological constructs that adequately reflect the most complex reality of management of educational organizations and thus contribute to a more accurate and deeper understanding of this concept.

Methods. To achieve this goal, a comprehensive toolkit of general scientific methods was involved, in particular, analytical-and-synthetic techniques and methods of comparative study of the object of scientific knowledge. In their work, the authors relied on a critical assessment and verification of the results obtained by other scientists, as well as their own observations in the field of management culture of heads of establishments of education and personal management experience.

Results. The definition of the concept of “managerial culture of heads of educational organizations” is clarified by outlining two fundamental loci of its existence – profes-

sional-and-personal culture and professional-and-managerial activities. To adequately understand this concept, its basic elements such as power, responsibility, authority have been identified and analyzed, and five groups of essential features of educational managers’ managerial culture have been revealed: general and professional competencies; values and ambitions; subjective (individual) managerial experience; reflection; image.

As a result of the study, a general conclusion was made: the integration of all the above mentioned essential elements and key features of managerial culture fills it with special meaning, which indicates the leader’s competence and professionalism, and most importantly – his/her effectiveness as a manager, provides the managerial activity with the unity of its external and internal characteristics, enables creative self-realization of the individual in management.

Keywords: management; educational management; head; managerial culture of the head of the establishment of education; professional culture; management activities.

Одержано редакцією 10.08.2021
Прийнято до публікації 25.08.2021