

DOI 10.31651 / 2524-2660-2021-4-18-24
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
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
УДК 37.091.113:005.73(045)

SOFT SKILLS ТА ОСОБИСТІСНІ ЯКОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ЯК ОСНОВА РОЗВИТКУ ЙОГО УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ

На підтримці раніше опублікованих матеріалів і за результатами проведених теоретичного й емпіричного досліджень уточнено якісні характеристики освітніх менеджерів, які безпосередньо впливають на ефективність управління закладом освіти і слугують основою для формування та розвитку управлінської культури керівника в процесі його професійної підготовки та практичної діяльності.

Ключові слова: управління; менеджмент; керівник; менеджер; управлінська культура; освітня організація; soft skills; особистісні якості; професійна підготовка.

Постановка проблеми. Увесь історичний шлях науки менеджменту промовисто свідчить про те, що майже кожна спроба теоретичного чи практичного осмислення феномену керівництва більшою чи меншою мірою зачіпає проблему якостей керівника (управителя). Подібне можна сказати й про філософські та буденні рецепції і рефлексії діяльності управлінців від правителів держав, політиків до менеджерів організацій. Це пов'язано з тим, що успішність діяльності конкретного (реального) керівника безпосередньо залежить від ступеня його управлінського впливу як результату синергетичної «роботи» ансамблю особистісних і професійних якостей. Ось чому з'ясування цих якостей, їх теоретичний аналіз мають виняткове практичне значення для відбору, а особливо для підготовки менеджерів за бакалаврськими і магістерськими освітніми програмами, розроблення та реалізації останніх в освітньому процесі закладів вищої освіти. Якісно підготувати висококваліфікованого менеджера можна лише глибоко знаючи і правильно розуміючи що треба формувати й

розвивати в ньому під час формальної та неформальної освіти. Зрештою, від вичерпної відповіді на фундаментальне питання змісту управлінської освіти – що потрібно формувати в майбутніх менеджерів – залежить пошук адекватних цьому змістові філософії і методології, технологій і методик навчання.

Як відомо, такий взаємозв'язок особистісних і професійних якостей в діяльності керівника, їх гармонійне поєднання утворюють особливу цілісність – управлінську культуру. Саме особистісні, професійні якості і гнучкі (соціальні) уміння керівника відіграють головну роль у його впливові на діяльність, поведінку, комунікації працівників задля досягнення спільної мети організації. З цього випливає значущість якостей керівника для формування й розвитку його управлінської культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Як було зазначено на початку статті, проблема теоретичного й емпіричного вивчення якостей, якими повинні володіти керівники (лідери), має плідну і тривалу (майже в століття) інтелектуальну традицію в науці менеджменту і міждисциплінарних студіях. Доречно тут згадати, крім класичних енциклопедичних імен Ф. Тейлора, А. Слоуна, А. Файоля, також дослідників, для яких ця проблема стала спеціальним об'єктом наукового пошуку. Зокрема це: Дж. Адаїр, У. Бенніс, К. Бірд, Р. Дафт, Дж. П. Канджемі, С. Кіркпатрік і Е. Лок, С. Коссен, А. Лоутон і Е. Роуз, Р. Міллер, Р. Стогділ, О. Тід, Дж. Хант, Т. Холлопетер. Напрацьований і опублікований цими та іншими вченими дослідницький матеріал

потребує певного узагальнення, препарування, уточнення для коректної екстраполяції в локуси формування загальних (соціальних, гнучких, м'яких) навичок (soft skills) і професійних компетентностей в процесах формальної та неформальної фахової підготовки освітніх менеджерів, з одного боку, і розвитку та вдосконалення управлінської культури керівників закладів освіти, з іншого. Часткова реалізація вказаного завдання й становить **мету** цієї оприлюднюваної статті.

Виклад основного матеріалу. Не потрібно мати особливої проникливості, аби переконатися в тому, що сучасні дискурси розв'язання проблеми якостей, котрі перетворюють звичайного менеджера в лідера-керівника, так чи інакше обертаються довкола заданого класиками управлінської думки стандарту якісних характеристик ефективного управителя.

Так, у вже знаменитій програмній доповіді американського інженера й бізнесмена Генрі Робінсона Тауна «Інженер як економіст» (1886), з якої, власне, й бере свій початок менеджмент, наголошувалося на необхідності поєднання професійних (у контексті таунівської доповіді – інженерних) і ділових (підприємницьких) якостей в управлінців як умови ефективного керівництва.

З вимогою вивчати в собі найліпші якості для їх розвитку звертався до управлінців батько наукового менеджменту Фредерік Вінслоу Тейлор. Якраз від особистісних якостей керівника залежить, на його думку, загальний клімат в організації. В ідеальному образі керівника Тейлор убачав поєднання таких якостей, як: розум, осві-

ченість, чесність, спеціальні або технічні знання, фізична спритність, сила, тактовність, енергійність, рішучість, розважливність, здоровий глузд, міцне здоров'я [1, с. 274].

Утім, чи не першим автором катехізиса якостей менеджера став Альфред Слоун. Маючи блискучий організаторський талант, цей видатний менеджер-практик, керівник великої корпорації виокремив найпосутніші для менеджера першої половини ХХ століття якості, на які є постійний «попит», а саме: уміння поєднувати в управлінні досвід, знання й уяву, концентруватися на сутності справи; відкритість і об'єктивність мислення, що опирається на факти і безпристрасний аналіз; уміння створювати робочі групи (за сучасною термінологією – команди) і радитися із фахівцями-експертами для прийняття обґрунтованих рішень; принциповість, що полягає у відстоюванні власних поглядів, і справедливості як повага до інших людей організації; сміливість, котра потрібна для того, щоб зважено ризикувати, і невтомний рух вперед, щоб робити кращий вибір; лояльність, що виявляється в готовності жертвувати особистими інтересами перед спільною справою [2, с. 66].

Вдала спроба систематики якостей керівника належить Анрі Файолою [3, с. 12–13]. Пов'язавши всю сукупність якостей керівника із спеціальними наставленнями (англ. set) менеджера щодо функцій управління, родоначальник адміністративної школи менеджменту розподілив управлінські якості за шістьма групами, наведеними в таблиці 1.

Таблиця 1

Управлінські якості керівника

Узагальнена група якостей	Якості менеджера
Фізичні якості	Здоров'я, сила, спритність
Інтелектуальні якості	Тямущість, легке засвоєння, розважливність, сила і гнучкість розуму
Моральні якості	Енергія, стійкість, усвідомлення відповідальності, ініціатива, почуття обов'язку, такт, почуття гідності
Загальний розвиток	Широке коло різноманітних понять, не пов'язаних зі сферою виконуваної функції
Спеціальні знання	Знання, необхідні для реалізації суто однієї з функцій – технічної, комерційної, фінансової, адміністративної та ін.
Досвід	Знання, що випливають з практики; спогади про уроки, особисто здобуті із фактів

Більшість із характеристик, зазначених у працях основоположників менеджменту, підтверджують (щоправда, дещо в модифікованій формі) і значно пізніші дослідження. Для прикладу зробимо покликання на результати проведеного на основі анкетування серед вищих менеджерів дослідження британського професора Джона Адаїра [4].

Прикметно, що в сучасних дослідженнях (див. на цю тему ґрунтовні роботи американського вченого Джозефа Канджемі [5; 6]) більш акцентовано якості особистості, що забезпечують її лідерство в організаціях, як-от: незалежність, націленість на досягнення й успіх, домінування, самодостатність, відкритість до новацій, гнучкість,

уміння співпрацювати, самоаналіз тощо. Такий підхід відбиває властиву новітній управлінській парадигмі трансформацію традиційного керівництва, базованого на владі, у лідерство, основаному на впливові авторитету, або, кажучи словами Мері Паркер Фоллет, перехід *влади над до влади із* (тобто, спільної влади із співробітниками організації).

В основу виокремлення особистісних якостей керівника ми поклали результати узагальнення даних величезного масиву досліджень, здійсненого Р. Стогділом. На нашу думку, якості, виділені цим ученим і описані в науковій літературі [7], мають універсальний (загальний) характер і завдяки цьому слугують базою для розвитку професійних якостей і формування фахових компетентностей у менеджерів освіти. Це такі якості, як:

1. Домінантність (панування, переважання, вплив) – здатність і потреба особистості впливати на інших та підпорядковувати їх своїй волі. Ця якість найповніше проявляється в авторитарному стилі керівництва, однак вона допускає можливість комбінації з елементами інших стилів.

2. Упевненість у собі – стрижень особистості керівника, зорієнтованого на успіх. Відсутність цієї якості породжує тип керівника-флюгера, що надмірно гнучко реагує на внутрішні й зовнішні впливи.

3. Емоційна стабільність, урівноваженість – якість, важливість якої особливо відчутна тоді, коли у взаємодії з підлеглими керівник проявляє негативні емоції, які позначаються на психологічному стані і паралізують роботу колективу.

4. Наставлення (установка) на досягнення результату – якість, яка вселяє надію, надихає, мобілізує внутрішній потенціал, стимулює активність.

5. Підприємливість, винахідливість – якість, яка особливо цінується в ризик-менеджменті, в управлінні змінами.

6. Відповідальність і надійність у виконанні завдань – якість, яку керівник цінує у свої підлеглих і навпаки.

7. Незалежність – якість, котра сповна розкриває свій внутрішній сенс у ситуаціях, коли керівник зазнає тиску зверху (вищих інстанцій), знизу (підлеглих) і від свого найближчого оточення (наприклад, заступників).

8. Соціабельність – якість, що уможливорює міжособистісні та професійні стосунки, установалення широких соціальних контактів.

Глибинні персональні інтерв'ю, які ми провели з керівниками закладів освіти, загалом підтвердили визначальну вагу цих особистісних якостей для забезпечення

високого рівня управлінської культури. Серед інших якостей особистості керівника, важливих для управління освітньою організацією, інтерв'юювані називали такі:

1. Творчий підхід до розв'язання завдань, гнучкість мислення, кмітливості, тобто якості, які прийнято позначати поняттям «практичного інтелекту».

2. Стресостійкість, витривалість, опірність психологічному вигоранню.

3. Активність (життєва і професійна). Більшість інтерв'ююваних звернули увагу на активну громадянську позицію, пов'язавши її зі становленням в Україні громадянського суспільства.

4. Готовність до ризику, постійних змін – якість, що актуалізується реформуванням освітньої галузі.

5. Налаштованість на труднощі, невдачі, прорахунки, поразки, падіння й водночас спроможність їх використовувати як джерела зростання і вдосконалення.

6. Бажання навчатися впродовж усього життя.

7. Бачення мети (вершини).

8. Збалансованість, гармонія розуму й емоцій.

9. Терпіння в досягненні мети.

10. Критичність (критичність оцінок, уміння бачити недоліки, аргументованість критики і самокритичність). Адекватне сприйняття критики, цінування співробітників, які висловлюють критичні судження, зауваження, але роблять це з повагою до особистості, яку критикують.

11. Уміння працювати в команді, поділяти командні (корпоративні) цінності.

12. Тактовність, толерантність, почуття міри і меж.

13. Спостережливість, схильність до аналізу, рефлексії.

14. Уважність, співчуття, співпереживання, доброзичливість.

15. Енергійність (здатність заряджати енергією, переконувати, виявляти силу волі, наполегливість, рішучість).

16. Вимогливість до себе і до інших (постійність і чіткість вимог) і водночас гнучкість у конкретних ситуаціях.

17. Справедливість, готовність її відстоювати.

18. Надання переваги діалогу над монологом.

19. Природність, невимушеність поведінки, близькість до людей, ідентифікація себе з ними.

20. Організованість, дисциплінованість.

Зазначені якості особистості керівника освітньої організації можна умовно розподілити за чотирма групами:

1. Мотиваційно-вольові якості (орієнтація на результат, прагнення до успіху і т. д.).

Їх роль у формуванні управлінської культури полягає в тому, що керівник, отримуючи владу, водночас набуває повноважень спрямовувати дії і поведінку працівників організацій на досягнення мети. Але для цього він сам повинен мати власну спрямованість і проявляти волю в її реалізації.

2. Когнітивно-інтелектуальні якості (гнучкість мислення, спостережливість, концентрація уваги, креативність тощо), які справедливо вважають «основою розвитку менеджера як спеціаліста і компетентного управлінця» [8, с. 325].

3. Комунікативні якості. Це не тільки якості, які забезпечують продукування, передавання інформації, її сприйняття, інтерпретацію, розуміння, а й якості, що уможливають ефективну взаємодію: здатність до кооперації, групової роботи, діалогу, обміну інформацією і т. д.

4. Організаційно-лідерські якості (організованість, дисциплінованість, ініціативність, відповідальність, вимогливість, енергійність, вміння формувати команди, працювати в групі і т. п.), що виступають основою реалізації управлінської функції організування, формують авторитет як головний інструмент впливу на поведінку працівників в сучасній освітній організації.

У ході проведення емпіричного дослідження ми запропонували респондентам (директорам закладів освіти та їх заступникам) проранжувати ці групи особистісних якостей. У підсумку отримали такі результати. На перше місце респонденти поставили організаційно-лідерські якості (37%), оскільки вони, на їх думку, найбільше пов'язані з управлінською культурою, на друге місце – комунікативні (32%), на третє місце – когнітивно-інтелектуальні (20%) і на четверте місце – мотиваційно-вольові (11%).

Таким чином, пріоритетні позиції посіли організаційно-лідерські і комунікативні якості особистості керівника закладів освіти. Цікавим виявилися результати ранжування, проведеного керівниками-чоловіками і жінками-керівницями. Якщо перші здебільшого надали перевагу організаційно-лідерським якостям у структурі управлінської культури керівника, то другі – комунікативним.

Принагідно зазначимо, що 96% респондентів (керівників і заступників керівників закладів освіти), відповідаючи на відкрите питання опитувальника «Що ви розумієте під поняттям «управлінська культура керівника освітньої організації»?» вказували саме на особистісні або професійні якості. Здебільшого у відповідях фігурували такі якості, як справедливність (найчастіше згадувана особистісна якість), комунікатив-

ність (комунікабельність), грамотність, відповідальність, упевненість, наполегливість, досвідченість, толерантність, працелюбність, організованість, сила волі, творчість, креативність, діловитість, небайдужість, виваженість. (Ці якості подано тут у послідовності, що відповідає частоті їх згадування у відповідях респондентів.)

Результати анкетування керівників освітніх організацій показали, що жінки-керівниці частіше за чоловіків-керівників асоціюють управлінську культуру зі спілкуванням, взаємодією, особистісними стосунками.

До того ж проведене дослідження типології управлінських культур виявило тяжіння жінок-керівниць до таких типів культури (за Чарльзом Хенді, американським соціологом, професором Лондонської школи бізнесу), як культура завдання, символічним утіленням якої є давньогрецька богиня Афіна, і культура особистості, пов'язувана з Діонісом (богом задоволення). При чому перший тип управлінської культури фіксується в більшості опитаних жінок-керівниць (74%). Сутність культури завдання якраз і пов'язана з комунікативними якостями керівника, а саме його здатністю взаємодіяти, співпрацювати в командах. Влада в такому типі культури належить експертам, керівникам проектів, команд. Графічним зображенням цього типу культури слугує решітка, клітинки якої нагадують підрозділи організації.

Культура особистості, як видно з її назви, ґрунтується на філософії творчих особистостей, самореалізації яких має сприяти організація, де вони працюють. Графічним відображення зазначеного типу культури є зіркове небо.

Натомість управлінським установкам керівників-чоловіків більш відповідними виявилися культура влади, ототожнювана із Зевсом (верховним божеством, лідером) і культура ролі, порівнювана із Аполлоном.

Центром управлінської культури менеджерів, які тяжіють до культури влади, виступає легітимна влада та її реальний, офіційний носій – керівник-лідер. Організації, в яких домінує цей тип управлінської культури, нагадує павутину, в центрі якої знаходиться сам павук (метафора керівника).

І нарешті, управлінський тип культури ролі базується на ієрархічно вибудованій системі управлінських зв'язків і спрямовується на забезпечення виконання працівниками закріплених за ними функцій (ролей) та делегованих керівником повноважень. Структурним графічним зображенням вказаного типу управлінської культури

служує грецький храм, де верхня частина будівлі, оперта на колони, уособлює владу.

На практиці описані типи управлінської культури керівника освітньої організації можуть поєднуватися, що відтворено на рис. 1.

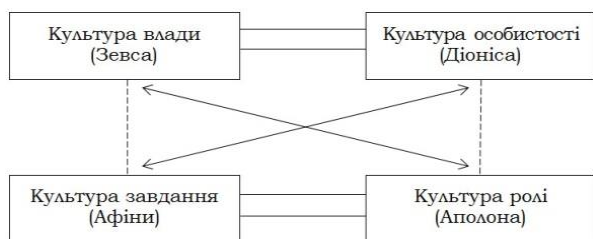


Рис. 1. Типи управлінської культури керівників освітніх організацій залежно від домінуючих особистісних і професійних якостей

Як бачимо, тип управлінської культури влади (Зевса), за нашими спостереженнями найчастіше може поєднуватися (на рис. це показано суцільною лінією) з культурою ролі (Аполлона), бо ці типи культури мають спільне джерело управління – владу. Рідше управлінська культура влади може комбінуватися з культурою завдання (Афіни), яка має спільні риси з культурою особистості (Діоніса). Тому ці два останні типи управлінської культури здебільшого й інтегруються. Також можлива комбінація культури особистості з типологічно спорідненою з нею (але не настільки близькою, як культура завдання) культурою ролі, що схематично передано на рис. за допомогою пунктиру.

Таким чином, установлення того чи того типу управлінської культури відбувається за панівним джерелом управління – владою або авторитетом.

Наше дослідження засвідчило, що в управлінських культурах керівників чоловіків переважно системотвірну роль відіграє влада, тоді як в управлінських культурах жінок-керівниць домінує авторитет як інструмент впливу на поведінку підлеглих.

Імовірно, що одна з причин тяжіння (жінок-керівниць) до типів управлінської культури із сильним особистісно-творчим началом криється у більш високому рівні креативності, який ми встановили в ході проведення діагностики невербальної креативності за допомогою тесту Торренса (Torrance Test of Creative Thinking), зокрема субтесту «Завершення картинок» (Complete Figures), адаптованого в 1993–1994 роках ученими Інституту психології РАН на виборці менеджерів віком від 23 до 35 років [9].

У підсумку проведення діагностики невербальної креативності серед молодих керівників (віком до 35 років) освітніх ор-

ганізацій виявилось, що кількість унікальних малюнків більша серед жінок, що свідчить про нестандартність мислення – якість, особливо важливу для прийняття рішень в складних, нетипових ситуаціях.

Насамкінець не можемо не підкреслити важливості створення на системній основі більш-менш цілісної картини якостей керівників освітніх організацій для розроблення їх професійних стандартів як механізму підвищення управлінської культури, її оцінювання і самооцінювання, а також припасування освітніх програм підготовки менеджерів освіти вимогам роботодавців і сучасного ринку праці. Скажімо, назагал уже сьогодні необхідно перенести в практику розроблення освітніх програм (другого) магістерського рівня «Управління закладом освіти» підхід до групування в професійних стандартах [10; 11] soft skills у взаємопов'язані блоки: громадянська, соціальна, культурна, когнітивна, підприємницька компетентності та забезпечити їх цілеспрямовану реалізацію в освітньому процесі.

Висновки і перспективи подальших досліджень. На основі результатів, отриманих за допомогою теоретичних і емпіричних методів дослідження, підтверджено фундаментальне значення саме особистісних якостей і soft skills для формування і розвитку управлінської культури майбутнього керівника закладу освіти.

Встановлено, що ключову роль у формуванні й розвитку управлінської культури керівників освітніх організацій відіграють чотири групи якостей: мотиваційно-вольові, когнітивно-інтелектуальні, комунікативні та організаційно-лідерські. За результатами здійсненого респондентами ранжування перші позиції посідають організаційно-лідерські та комунікативні якості особистості керівника. Зокрема продемонстровано, що керівники-чоловіки надають перевагу організаційно-лідерським якостям у структурі управлінської культури, а керівниці-жінки – комунікативним. Утім це питання є предметом окремого дослідження і як таке потребує подальшого академічного студіювання.

Показано, що тип управлінської культури керівника закладу освіти зумовлюється домінуванням певної групи якостей особистості і пов'язаний з владою або авторитетом як джерелами впливу керівника. Такий взаємозв'язок між якісними характеристиками керівників і типами їх управлінської культури, ясна річ, може також бути предметом монографічного вивчення.

У загальному підсумку маємо підстави констатувати, що саме сукупність особистісно-професійних якостей слугує основою формування й розвитку управлінської культури керівників закладів освіти, безпосередньо впливає як на ефективність управлінської діяльності, так і на процес та результат підготовки до неї, а також сприяє якісному оволодінню професією освітнього менеджера, удосконаленню мистецтва управління на практиці.

Список бібліографічних посилань

1. Тейлор Ф. Научная организация труда. *Файоль А., Эмерсон Т., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство* / сост. Г.А. Подвойский. М.: Республика, 1992. С. 224–305.
2. Кузнецова Н.В. История менеджмента. Владивосток: Изд.-во Дальневосточного ун-та, 2004. 199 с.
3. Файоль А. Общее и промышленное управление. *Файоль А., Эмерсон Т., Тейлор Ф., Форд Г. Управление – это наука и искусство* / сост. Г.А. Подвойский. М.: Республика, 1992. 9–84 с.
4. Адаир Дж. Джон Адаир о менеджменте и лидерстве / под ред. Н. Томаса. М.: Эксмо, 2007. 208 с.
5. Канджеми Дж.П. Что представляет собой успешно действующий руководитель? *Психология современного лидерства: американские исследования*. М.: Когито- Центр, 2007. С. 197–211.
6. Канджеми Дж.П., Миллер Р., Холлоптер Т. Когда лидерство терпит неудачу: уроки, извлеченные из опыта 1990-х годов, и направления развития в третьем тысячелетии. *Психология современного лидерства: американские исследования*. М.: Когито-Центр, 2007. С. 197–211.
7. Карпов А.В. Способности к управленческой деятельности. *Психология управления: хрестоматия* / ред.-сост. Д. Я. Райгородский. Самара: Изд. дом «Бахрах – М», 2006. С. 240–261.
8. Маничев С.А. Психологический отбор менеджеров. *Психология управления: хрестоматия* / ред.-сост. Д. Я. Райгородский. Самара: Изд. дом «Бахрах – М», 2006. С. 282–341.
9. Дружинин В.Н. Психология общих способностей. 3-е изд. СПб.: Питер, 2007. 386 с.
10. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти». URL: <https://mon.gov.ua/ua/osvita/doshkilna-osvita/profesijnij-standart-kerivnik-direktor-zakladu-doshkilnoyi-osviti>

ua/ua/osvita/doshkilna-osvita/profesijnij-standart-kerivnik-direktor-zakladu-doshkilnoyi-osviti

11. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>

References

1. Taylor, F. (1992). Scientific Organization of Labor. *Fayol, A. Emerson, T., Taylor, F., Ford, G. Management is Science and Art*. In G.L. Podvoysky (comp.). Moscow: Respublika (PP. 224–305) [in Rus.].
2. Kuznetsova, N.V. (2004). History of management. Vladivostok: Publisher Eastern University. 199 p. [in Rus.].
3. Fayol, A. (1992). General and industrial management. *Fayol, A. Emerson, T., Taylor, F., Ford, G. Management is Science and Art*. In G.L. Podvoysky (comp.). Moscow: Respublika (PP. 9–84) [in Rus.].
4. Adair, J. (2007). John Adair on Management and Leadership. In N. Thomas (Ed.). Moscow: Exmo. 208 p. [in Rus.].
5. Kanjemi, J.P. What is a Successful Leader? *Psychology of Modern Leadership: American Research*. - Moscow: Kogito-Center, 2007. P. 197 - 211.
6. Kanjemi, J.P., Miller, R., Hollopetter, T. (2007). When Leadership Fails: Lessons Learned from the Experience of the 1990s, and Directions for Development in the Third Millennium. *Psychology of Modern Leadership: American Research*. Moscow: Kogito-Center. (PP. 197–211) [in Rus.].
7. Karpov, A.V. (2006). Ability to manage. *Psychology of management: a textbook*. D. Ya. Raigorodsky (Ed.). Samara: Publisher House "Bahrah – M". (PP. 240–261) [in Rus.].
8. Manichev, S.A. (2006). Psychological Selection of Managers. *Psychology of management: a textbook*. D. Ya. Raigorodsky (Ed.). Samara: Publisher House "Bahrah – M". (PP. 282–341) [in Rus.].
9. Druzhynin, V.N. (2007). Psychology of General Abilities. 3rd ed. Saint Petersburg: Piter. 386 p. [in Rus.].
10. Professional standard "Head (Director) of an Establishment of Pre-School Education". Retrieved from <https://mon.gov.ua/ua/osvita/doshkilna-osvita/profesijnij-standart-kerivnik-direktor-zakladu-doshkilnoyi-osviti> [in Ukr.].
11. Professional standard "Head (Director) of an Establishment of General Secondary Education". Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> [in Ukr.].

TYMOSHENKO Yuriy

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

ZAVHORODNYA Larysa

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

SOFT SKILLS AND PERSONAL QUALITIES OF THE HEAD OF AN ESTABLISHMENT OF EDUCATION AS THE BASIS OF THE DEVELOPMENT OF HIS MANAGEMENT CULTURE

Summary. Introduction. The need for theoretical and empirical research on the quality of leaders of educational organizations is primarily due to its exceptional, practical importance for quality selection and training of managers for bachelor's and master's degree programs, for the development and implementation of the latter in the educational process. The aim of the article is to summarize, prepare and extrapolate to the loci of formation of general (soft skills) and professional competencies in the processes of formal and informal professional training of educational managers, on the one hand, and the development

and improvement of management culture of heads of educational institutions, on the other hand.

Methods. Achieving this goal was facilitated by the integrated application of an arsenal of theoretical (analysis, synthesis, generalization, comparison) and empirical (in-depth interviews, questionnaires, testing) methods.

Results. The paper shows that high-quality training of highly qualified managers of educational organizations is possible only with deep knowledge and proper understanding of what should be formed and developed in future leaders during their formal and non-formal education.

On the basis of the conducted empirical research the qualitative characteristics of heads of establishment of education which transform them from usual managers to authoritative leaders in the organizations are specified and supplemented. The conditional division of personality qualities of the head of the educational organization into motivational-volitional, cognitive-intellectual, communicative, organizational-leadership is offered. The interrelation of types of managerial cultures with the dominance of one or another group of managerial qualities is substantiated. According to the results of the study, the general conclusion is that the set of soft skills and personal and profes-

sional qualities inherent in the education manager is the basis for the formation, development of management culture of the head of the educational institution, directly affects the effectiveness of management, and the process and outcome her.

Keywords: *management; head; manager; management culture; educational organization; soft skills; personal qualities; professional training.*

*Одержано редакцією 20.11.2021
Прийнято до публікації 10.12.2021*