

## ОСВІТНІ, ПЕДАГОГІЧНІ НАУКИ



DOI 10.31651/2524-2660-2022-3-5-10

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 0000-00032-6241-5856

### **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 37.091.113:005.73(045)

## **ІНСТРУМЕНТИ ТА МЕХАНІЗМИ ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**

*Цією публікацією автори завершують цикл статей, присвячених актуальній проблемі сучасного менеджменту освітніх організацій – розвитку управлінської культури їх керівників. У ній на підставі раніше оприлюднених результатів досліджень означеної проблеми визначено інструменти та механізми підвищення рівня управлінської культури на загальнонаціональному, регіональному, інституційному й локальному рівнях.*

**Ключові слова:** управління, освітній менеджмент, заклад освіти, керівник, управлінська культура, інструменти та механізми підвищення рівня управлінської культури керівників освітніх організацій.

**Постановка проблеми.** Як показує практика, вища управлінська ланка освітніх організацій часто виявляється неготовою і невідповідною ефективно працювати в сучасній системі управління, яку з почину Ігоря Ансоффа називають управлінням на основі гнучких невідкладних рішень у швидко змінюваних умовах і непередбачуваних ситуаціях [1]. Здебільшого це стосується освітніх менеджерів, чия управлінська культура головно сформувалася в парадигмі так званого менеджменту 2.0 і/або ще в командно-адміністративних структурах менеджменту 1.0. Однак певною мірою сказане поширюється й на те покоління менеджерів, становлення управлінської культури якого проходить під знаком менеджменту 3.0, тобто лідерства. Якщо рівень управлінської культури перших дає змогу бути успішним керівником у системах менеджменту, призначених для стабільних умов і передбачуваного майбут-

нього через екстраполяцію минулого, то в управлінській культурі других нерідко бракує такого її фундаментального компонента, як досвід традиційного менеджменту, націленого на ефективне досягнення корпоративних цілей шляхом планування, організування, добору персоналу, керівництва і контролю за розподілом ресурсів [2].

І як результат обидва покоління керівників освітніх організацій через недостатній рівень власної управлінської культури відчують потужне навантаження, зумовлене глибокою трансформацією самих організацій і менеджменту в них. Стрімкі перманентні зміни у зовнішньому середовищі, глобалізація, цифровізація, децентралізація управління, мінімізація державного регулювання, економічна нестабільність, постійні небезпеки і ризики, викликані пандеміями, війнами тощо, а також необхідність повноцінного забезпечення академічних свобод, автономності, гарантування високих стандартів якості освітніх послуг, своєю чергою, вимагають адекватного цим викликам рівня управлінської культури керівників закладів освіти, а отже, і пошуку дієвих інструментів та механізмів її постійного поліпшення.

Розроблення інструментів та механізмів підвищення рівня управлінської культури менеджерів освіти – це не лише справа тих, хто займається спеціалізованою підготовкою останніх у системі формальної освіти за магістерськими освітніми програмами «Управління освітніми закладами» зі спеціальності 073 Менеджмент галузі

знань «Управління та адміністрування», а й усіх стейкхолдерів, насамперед інститутів публічного управління, органів місцевого самоврядування, професійних асоціацій. Таким чином, розв'язання цієї проблеми потребує системного аналізу, комплексного підходу для прийняття рішень, покликаних забезпечувати формування й розвиток управлінської культури, її модернізацію відповідно до викликів сьогодення.

Беручи за основу цієї наукової розвідки методологію означеного підходу, ми поставили перед собою тут конкретну **мету** – напрацювати систему заходів (рішень) щодо підвищення рівня управлінської культури керівників закладів освіти для практичного використання цих напрацювань зацікавленими особами та інституціями в контексті реалій вітчизняного освітнього менеджменту.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Запропоновані у статті інструменти та механізми підвищення рівня управлінської культури керівників освітніх організацій ґрунтуються на кількох взаємопов'язаних положеннях, які відображають найпосутніші сенси та виміри розуміння феномену управлінської культури.

По-перше, це погляд на управлінську культуру як на реальне, конкретне втілення загальної культури управління та її національних типів (східного, західного, американського, японського тощо). Адже саме культура управління як історично сформовані та постійно відтворювані загальні програми управлінської діяльності (зокрема системи її цінностей, ідеалів, норм, правил, переконань, уявлень, традицій, взірців, способів, засобів, технологій і т.д., які за своєю суттю в межах певного суспільно-історичного й національного контекстів менеджерських практик через формальну, неформальну, інформальну освіту) визначають внутрішнє ество управлінської культури керівників.

По-друге, це витлумачення управлінської культури під кутом зору її нерозривного зв'язку з особистісною культурою керівника, осердя якої є особистість як суб'єкт активностей, її внутрішні якості, поведінка, творчі можливості, ціннісні смисли і т. ін. Усе це так чи інакше розкривається в змісті управлінської культури, визначаючи її неповторне начало, індивідуальний стиль керівництва, забезпечуючи самореалізацію особистості керівника в процесах і результатах управлінської діяльності.

По-третє, управлінська культура керівника перебуває в діалектичній єдності з

культурою освітньої організації. Охоплюючи «спільні цінності, позиції, норми, символи, ритуали, бажану поведінку учасників» [3, с. 159]; взаємодію із зовнішнім середовищем; базові уявлення та розуміння місії, цілей, візії, стратегії закладу освіти; його філософію і політику щодо самого себе та своїх стейкхолдерів, корпоративна (організаційна) культура, з одного боку, формується під визначальним впливом культури вищої управлінської ланки, а з іншого боку, слугує постійним джерелом для вдосконалення й розвитку культури керівництва. Такий обоюсторонній вплив культури освітніх організацій і управлінської культури їх керівників мінімізує ризики виникнення конфліктів, сприяє досягненню згоди, унеможливає появу контркультур – цінностей окремих груп, осіб, протележних цінностям офіційної (панівної, домінуючої) культури в організації, а найголовніше – він забезпечує інтегрування (згуртування) співробітників та адаптування до неперервної динаміки зовнішнього середовища, зокрема до запитів споживачів освітніх послуг і поведінки конкурентів.

По-четверте, управління сучасним закладом освіти потребує нового типу управлінської культури його керівника. А саме такої культури, в якій органічно поєднувалися б і доповнювали б один одного лідерський і власне менеджерський складники. І це відповідало б сутності нової парадигми менеджменту з її виразними акцентами на зміні, делегуванні владних повноважень, співпраці й командній роботі, мотивації, розвитку персоналу, корпоративному духові, спрямованості на досягнення більш високих цілей і довгострокових результатів [2].

По-п'яте, управлінська культура керівника як цілісне динамічне утворення інтегрує на системній основі не лише рівні сформованості гнучких навичок (soft skills) і фахових компетентностей, а їх безпосередню «роботу» в управлінській техніці, технології, мистецтві і творчості управління, інакше кажучи, на різних рівнях виконання керівником управлінських ролей і завдань менеджменту. Тож без комплексного цілеспрямованого вдосконалення цих рівнів, як і без постійного розвитку компетентностей, особистісних і професійних якостей, неможливе підвищення загального рівня управлінської культури керівника освітньої організації.

З огляду на викладене вище, а також спираючись на результати наших попередніх досліджень [4; 5; 6; 7], маємо підстави

для визначення практичних, зокрема організаційно-методичних інструментів та механізмів, які дали б змогу забезпечувати підвищення рівня управлінської культури керівників закладів освіти з максимальним урахуванням при цьому вимог професійних стандартів до цієї категорії менеджерів [8; 9].

Треба зазначити, що запропоновані заходи обговорені й підтримані експертним середовищем – досвідченими керівниками закладів освіти різних рівнів під час організованих в межах проведення дослідження (впродовж 2019 – 2022 років) дискусійних панелей з проблеми «Управлінська культура керівників освітніх організацій: стан і шляхи вдосконалення», що відбувалися в Навчально-науковому інституті педагогічної освіти, соціальної роботи і мистецтва Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького за участю стейкхолдерів-роботодавців освітньої програми «Управління освітніми закладами» спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 Управління і адміністрування другого (магістерського) рівня вищої освіти.

Рекомендовані нижче заходи скомпоновано за чотирма напрямками їх реалізації. Відповідно до них перша група охоплює заходи, реалізація яких можлива на загальнонаціональному рівні, друга – регіональному, третя – інституційному, четверта – локальному.

Так, на загальнонаціональному рівні передбачено:

1. Подальше розроблення й упровадження професійних стандартів на посади керівників закладів освіти, до яких доцільно включати блок опису професійних компетентностей, систему знань, умінь і навичок, пов'язаних саме з управлінською культурою керівника.

2. Упровадження сертифікації керівників освітніх організацій через зовнішнє оцінювання загальних і професійних компетентностей, у тому числі з управлінської культури, на основі незалежного тестування, самооцінювання та вивчення практичного досвіду управлінської роботи (аналіз портфоліо).

3. Унесення змін і доповнень до чинних типових положень про конкурсний відбір на посади керівників державних і комунальних закладів освіти щодо наявності в претендентів академічної кваліфікації (профільної управлінської освіти не нижче ступеня магістра) і посилення вимог до професійної кваліфікації.

4. Розроблення механізмів і процедур визнання результатів неформальної освіти, здобутої у сфері освітнього менеджменту, при конкурсному відборі й атестації керівників освітніх організацій.

5. Удосконалення системи атестації керівників закладів освіти, яка відображала б рівень сформованості в них управлінської культури за ключовими змістово-структурними компонентами, а саме: ціннісно-мотиваційним, когнітивно-інтелектуальним, методолого-технологічним і особистісно-творчим, а також на основі критеріїв високого рівня управлінської культури (приміром, за Є.В. Охотським):

1) знання наукових і організаційних основ управління, різних галузей менеджменту (стратегічного, інноваційного, антикризового), управління персоналом, права;

2) здатність самостійно приймати рішення й реалізувати їх в управлінській діяльності;

3) поєднання діловитості й дисциплінованості з творчим відповідальним ставленням до службових обов'язків;

4) здатність якісно виконувати організаційно-управлінські функції в звичайних, стандартних і нестандартних, екстремальних ситуаціях;

5) здатність забезпечувати гнучку колективну (командну) співпрацю для досягнення цілей;

6) здатність досягати цілі в умовах оптимальних витрат різних видів ресурсів.

На регіональному рівні:

1. Уключення до письмової перевірки професійних компетентностей обов'язкового блоку тестових і ситуаційних завдань (кейсів) для встановлення рівня володіння претендентами управлінською культурою при проведенні конкурсного відбору.

2. Створення при закладах вищої освіти, які здійснюють підготовку освітніх менеджерів, мають відповідне ресурсне забезпечення, постійно діючих регіональних центрів консультування керівників освітніх організацій з надання науково-методичної, організаційної допомоги щодо розвитку управлінської культури закладів освіти і управлінської культури їх керівників, а також для проведення регулярних майстер-класів, тренінгів, воркшопів, дискусійних панелей тощо для вдосконалення знань, умінь і навичок у сфері управлінської культури за участю успішних керівників освітніх організацій, наукових і науково-педагогічних працівників вишів.

3. Створення онлайн-ресурсів (дистанційних е-платформ) неформальної освіти керівників і осіб, які перебувають в кадровому резерві на керівні посади, наприклад, у межах регіональних освітніх проєктів «Менеджмент-освіта для керівників освітніх організацій», «Школа молодого керівника закладу освіти» тощо.

4. Організація і проведення регіональних щорічних конкурсів управлінської культури керівників освітніх організацій для поширення кращих управлінських практик і стимулювання розвитку управлінської культури в закладах освіти регіону.

5. Створення в територіальних громадах професійних спільнот керівників освітніх закладів для регулярного обміну управлінським досвідом, зокрема в царинах управлінської культури, напрацювання продуктивних підходів до її розвитку й удосконалення.

6. Практикування регіональних інститутів наставництва з метою формування і розвитку управлінської культури освітніх менеджерів, уперше обраних і призначених на керівні посади.

7. Створення міждисциплінарної групи експертів для проведення зовнішнього моніторингу й діагностики стану й рівня розвитку управлінської культури освітніх організацій та управлінської культури їх керівників.

На інституційному рівні, пов'язаному з підготовкою у закладах вищої освіти фахівців-управлінців для освітніх організацій:

1. Забезпечення постійного перегляду й самоаналізу освітніх програм «Управління закладами освіти» спеціальності 073 «Менеджмент» галузі знань 07 «Управління і адміністрування» за другим (магістерським) рівнем для вдосконалення їх змістової складової, зокрема через змістове поглиблення й осучаснення компонентів освітньої програми, покликаних формувати компетентності керівника у сфері управлінської культури, інтеграції складників (елементів) розвитку управлінської культури майбутніх керівників в цілісну дидактичну систему.

2. Розроблення (проєктування, моделювання, конструювання) освітніх програм «Управління закладами освіти» здійснювати на основі стейкхолдер-менеджменту, що передбачає активну участь усіх зацікавлених сторін (осіб) – здобувачів освіти, роботодавців, досвідчених фахівців-практиків, експертів та ін. у формуванні змісту й технологій підготовки майбутніх освітніх менеджерів.

3. Урахування при проєктуванні освітніх програм «Управління закладами освіти» українського й зарубіжного досвіду підготовки освітніх менеджерів, тенденцій розвитку наук про управління та суміжних дисциплін, вимог ринку праці, найбільш успішних практик освітнього менеджменту, завдань, які мають розв'язувати заклади освіти на сучасному етапі та ін.

4. Забезпечення при проєктуванні й реалізації освітніх програм «Управління закладами освіти» зворотного зв'язку із випускниками цих освітніх програм щодо з'ясування рівня їх задоволеності результатами навчання за освітньою програмою та її подальшого вдосконалення.

5. Розширення й урізноманітнення переліку навчальних дисциплін (компонентів освітньої програми), які заклади вищої освіти пропонують для вибору здобувачами освіти – майбутніми керівниками освітніх організацій, дисциплінами, практико-орієнтованими на формування управлінської культури і компетентностей, здобуття яких сприяло б досягненню успіху в майбутній управлінській діяльності через розвиток управлінської культури особистості й управлінської культури організації.

6. Забезпечення освітнього процесу за освітньою програмою «Управління закладами освіти» викладачами, які мають не лише академічну кваліфікацію, а й досвід професійної діяльності у сфері управління закладами освіти.

7. Постійне залучення до освітнього процесу за освітніми програмами «Управління закладами освіти», зокрема для проведення практичних занять, тренінгових занять, професіоналів-практиків, які мають високий рівень управлінської культури і спроможні забезпечити її якісне формування у здобувачів освіти – майбутніх керівників освітніх організацій.

8. Упровадження в практику закладів вищої освіти обміну досвідом проєктування й реалізації освітніх програм «Управління закладами освіти», зокрема щодо формування управлінської культури в майбутніх освітніх менеджерів, у форматах круглих столів, семінарів-тренінгів, дискусійних панелей, науково-практичних конференцій, спільних робочих груп тощо.

На локальному рівні (в освітніх організаціях):

1. Створення внутрішніх платформ для формування і розвитку професійної культури управлінського персоналу, зокрема осіб, уключених до кадрового резерву на посади керівників закладів освіти та їх

заступників, щоб забезпечити функціонування інституту наступності в управлінні організацією, а також кар'єрного зростання працівників.

2. Цілеспрямоване формування, розвиток і вдосконалення управлінської культури керівників освітніх організації через стимулювання неперервного навчання в системах формальної та неформальної освіти.

3. Проведення незалежними фахівцями-експертами зовнішнього моніторингу стану розвитку управлінської культури освітньої організації та рівня управлінської культури його керівництва, зокрема з використанням діагностичних методик (наприклад, методики OSAI К. Камерона і Р. Куїнна, переважно орієнтованої на виявлення типу управлінської культури [10]), інструментарію SWOT-аналізу, експертних оцінок, анкетного опитування, глибинного персонального інтерв'ю, методу фокус-групових інтерв'ю і т. п., а також підготовки конкретних рекомендацій з удосконалення управлінської культури в організації.

**Висновки.** Ясна річ, подані тут інструменти та механізми не вичерпують всього складного спектру теоретико-методологічних, організаційно-методичних і прикладних питань формування, розвитку і вдосконалення управлінської культури керівників освітньої організації. Вони зачіпають лише окремі аспекти означеної проблеми і не претендують на її всебічне, системне розв'язання. Їх мета – прислужитися практичним завданням підвищення рівня управлінської культури сучасних освітніх менеджерів, зрештою, і національної культури управління у галузі освіти.

#### Список бібліографічних посилань

1. Ansoff H. I. Strategic management. Basingstoke: Palgrave Macmillan, 2007. 233p.
2. Daft R.L. The Leadership Experience Fourth Edition. URL: <https://pengalamanpangayoman.files.wordpress.com/2018/10/leadership-experience-2008.pdf>
3. Управління школою в суспільстві знань / Іржі Трунда, Вацлав Троян, Каміл Бржіза ; пер. з чes. Т. Окопна. Директор школи – нові виклики та можливості. Переяслав-Хмельницький: Переяслав-Хмельницький держ. пед. ун-т імені Григорія Сковороди, 2017. С. 75–239.
4. Тимошенко Ю.В., Завгородня Л.В. Культура управління і управлінська культура керівника закладу освіти: змістові виміри та межі понять. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки*, 2021. №1. 19–24.
5. Тимошенко Ю.В., Завгородня Л.В. Рівні управлінської культури керівника освітньої організації: від техніки і технології до мистецтва і творчості. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки*, 2021. №2. С. 10–15.

6. Тимошенко Ю.В., Завгородня Л.В. Сутнісні елементи й характеристики управлінської культури керівника освітньої організації. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки*, 2021. №3. С. 10–20.
7. Тимошенко Ю.В., Завгородня Л.В. Soft skills та особистісні якості керівника закладу освіти як основа розвитку його управлінської культури. *Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: Педагогічні науки*, 2021. № 4. С. 18–24.
8. 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>.
9. Професійний стандарт «Керівник (директор) закладу дошкільної освіти». URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/617/27c/d1f/61727cd1f033d706983803.pdf>.
10. Cameron K. S., Quinn R. E. Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco: John Wiley & Sons, 2006. 242 p. URL: [https://www.researchgate.net/profile/Tahani\\_Fourah/post/Is\\_the\\_any\\_test\\_or\\_questionnaire\\_to\\_measure\\_the\\_organizational\\_climate\\_anyone\\_can\\_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf)

#### Reference

1. Ansoff, H.I. (2007). Strategic management. Basingstoke: Palgrave Macmillan. 233p.
2. Daft R.L. (2008). The Leadership Experience Fourth Edition. Retrieved 06.07.2022, from <https://pengalamanpangayoman.files.wordpress.com/2018/10/leadership-experience-2008.pdf>
3. Trunda, Y, Troyan V., Brzza K. (2017). School management in the society of knowledge. *Director of the school new challenges and opportunities*. Pereiaslav-Khmelnytskyi: Hryhorii Skovoroda University in Pereiaslav-Khmelnytskyi. P. 75–239 [in Ukr.].
4. Tymoshenko, Y.V., Zavorodnya L.V. (2021). Culture of management and management culture of the head of the establishment of education: content dimensions and concepts boundaries. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Series «Pedagogical Sciences»*. 1: 19–24 [in Ukr.].
5. Tymoshenko, Y.V., Zavorodnya L.V. (2021). Levels of management culture of the manager of educational establishment: from technics and technology to art and creativity. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Series «Pedagogical Sciences»*, 2: 10–15 [in Ukr.].
6. Tymoshenko, Y.V., Zavorodnya, L.V. (2021). Essential elements and characteristics of the managerial culture of the head of the educational. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Series «Pedagogical Sciences»*, 3: 10–20 [in Ukr.].
7. Tymoshenko, Y.V, Zavorodnya, L.V. (2021). Soft skills and personal qualities of the head of an establishment of education as the basis of the development of his management culture. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Series «Pedagogical Sciences»*, 4: 18–24 [in Ukr.].
8. Professional standard «The head (director) of the institution 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

9. Professional standard «The head (director) of the pre-school education institution» Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/617/27c/d1f/61727cd1f033d706983803.pdf> [in Ukr.].
10. Cameron, K.S., Quinn, R.E. (2006). Diagnosing and Changing Organizational Culture: Based on the Competing Values Framework. San Francisco: John

Wiley & Sons, 2006 242 p. Retrieved from [https://www.researchgate.net/profile/Tahani\\_Fourah/post/Is\\_the\\_any\\_test\\_or\\_questionnaire\\_to\\_measure\\_the\\_organizational\\_climate\\_anyone\\_can\\_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf](https://www.researchgate.net/profile/Tahani_Fourah/post/Is_the_any_test_or_questionnaire_to_measure_the_organizational_climate_anyone_can_suggest/attachment/59d61f45c49f478072e97966/AS%3A271750183489537%401441801700739/download/Diagnosing+and+changing+organizational+culture+Based+on+the+competing+values+framework.pdf)

### **TYMOSHENKO Yurii**

PhD in Philology, Associate Professor,  
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

## **TOOLS AND MECHANISMS OF THE MANAGEMENT CULTURE OF THE HEADS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

**Summary.** *The article completes the cycle of authors' publications on the important problem of developing the management of education and the management culture of heads of educational bodies.*

*It revealed the urgency of solving the issue of increasing the level of management culture for the heads of educational institutions whose management style formed within the framework of management paradigms 1.0 and 2.0, and for those who use principles, approaches, and methods of management 3.0.*

*Based on the results of the previous research, the authors have substantiated and determined by means of the system analysis and complex approach concrete practical, organizational and methodological tools and mechanisms of improvement of the level of the organizational culture of the heads of educational institutions with maximum consideration of the requirements of national professional standards to this category of managers.*

*The recommended tools and mechanisms for practical consist of four levels: national, regional, institutional and local.*

*The authors of the article are convinced that increasing the level of management culture of managers of educational organizations will promote their effective activity in the modern management system. It means that management is based on urgent decisions in dynamic conditions and unpredictable situations of the external and internal environment of organization of the education industry.*

**Keywords:** *Management, education management, educational institution, leader, management culture, instruments and mechanisms of raising the managerial culture of heads of educational organizations.*

*Одержано редакцією 02.08.2022  
Прийнято до публікації 01.09.2022*

DOI 10.31651/2524-2660-2022-3-10-20

ORCID 0000-0002-4388-4710

### **ZABLITSKA Lyubov**

PhD in Pedagogy, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Foreign Languages,  
Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University,  
*e-mail:* lubazab@tnpu.edu.ua

ORCID 0000-0002-3484-9905

### **MELESHCHENKO Vira**

PhD in Philology, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Foreign Languages,  
Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University,  
*e-mail:* vira.burko@gmail.com

ORCID 0000-0002-4755-9536

### **CHERNII Liudmyla**

PhD in Pedagogy, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Foreign Languages,  
Ternopil Volodymyr Hnatiuk National Pedagogical University,  
*e-mail:* cherniy@tnpu.edu.ua

UDC 378.016:81'243]:004(045)

## **FOREIGN LANGUAGE TEACHING USING INTERACTIVE TECHNOLOGIES AT HIGHER EDUCATION ESTABLISHMENTS**

*The article deals with the problem of the development of foreign language communicative competence of undergraduate students of non-linguistic specialties through the application of interactive technologies in the process of teaching foreign languages for specific purposes. The formation of professional foreign language communicative compe-*

*tence is one of the essential aspects of professional training of modern specialists. Among the education techniques, interactive methods based on a person-oriented approach to the student are given special attention, aimed at developing not just learner's creativeness, but also the ability to think and react quickly, thus improving communication skills. In*