



УПРАВЛІННЯ ОСВІТОЮ

УДК 37.014.6:005.6

НАДІЯ АЛЕНДАРЬ, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри загальної педагогіки та дошкільної освіти, Волинський національний університет імені Лесі Українки, Україна
ORCID 0000-0002-2423-1343

ОЛЕКСАНДР СЕМЕНОВ, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри загальної педагогіки та дошкільної освіти, Волинський національний університет імені Лесі Українки, Україна
ORCID 0000-0002-3839-4725

НАТАЛІЯ СЕМЕНОВА, кандидат педагогічних наук, доцент кафедри загальної педагогіки та дошкільної освіти, Волинський національний університет імені Лесі Українки, Україна
ORCID 0000-0002-5247-7439

ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА СУЧАСНОГО ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

Nadiia ALENDAR, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor at the Department of General Pedagogy and Preschool Education, Lesya Ukrainka Volyn National University, Ukraine
Oleksandr SEMENOV, Doctor of Pedagogical Sciences, Professor at the Department of General Pedagogy and Preschool Education, Lesya Ukrainka Volyn National University, Ukraine
Nataliia SEMENOVA, Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor at the Department of General Pedagogy and Preschool Education, Lesya Ukrainka Volyn National University, Ukraine

FORMATION OF THE MANAGEMENT CULTURE OF THE HEAD OF A MODERN EDUCATIONAL INSTITUTION

У статті розглядається феномен управлінської культури керівника як ключовий чинник ефективного функціонування сучасного закладу освіти в умовах трансформаційних змін. Автори акцентують увагу на необхідності поєднання професійної компетентності, емоційного інтелекту, стратегічного мислення та етичної відповідальності в управлінській діяльності. Здійснено аналіз наукових підходів до виз-

начення поняття "управлінська культура", її функцій і складових. Визначено, що управлінська культура є інтегральною характеристикою особистості керівника, яка охоплює ціннісно-мотиваційний, емоційно-вольовий, когнітивний, управлінсько-менеджерський, праксеологічний, контрольно-оцінювальний та суб'єктний компоненти. Розмежовано поняття "управлінська культура" та "культура управління", що дозволяє глибше зрозуміти внутрішні та зовнішні аспекти управлінської діяль-

ності. Окреслено основні функції управлінської культури, серед яких: комунікативно-інформаційна, проєктувальна, прогностична, мотиваційна, керівництва, реалізації, навчання, виховання, контролю, оцінки та корекції. Підкреслено, що високий рівень управлінської культури сприяє формуванню ефективної культури управління, розвитку педагогічного колективу та створенню сприятливого освітнього середовища. Стаття має міждисциплінарний характер і ґрунтується на досягнен-

нях педагогіки, психології, менеджменту та культурології. Зроблено висновок про необхідність подальших досліджень для уточнення змісту поняття "управлінська культура" та розробки ефективних управлінських стратегій у сфері освіти.

Ключові слова: сучасний заклад освіти, "управлінська культура", "культура управління", функції управлінської культури.

Summary. The article considers the phenomenon of the manager's managerial culture as a key factor in the effective functioning of a modern educational institution in the context of transformational changes. The authors emphasize the need to combine professional competence, emotional intelligence, strategic thinking and ethical responsibility in managerial activity. An analysis of scientific approaches to the definition of the concept of "managerial culture", its functions and components is carried out. It is determined that managerial culture is an integral characteristic of the manager's personality, which includes value-motivational, emotional-volitional, cognitive, managerial-praxeological, control-evaluation and subjective components. The concepts of "managerial culture" and "management culture" are distinguished, which allows for a deeper understanding of the internal and external aspects of managerial activity. The main functions of managerial culture are outlined, including: communicative and informational, design, predictive, motivational, leadership, implementation, training, education, control, evaluation and correction. It is emphasized that a high level of managerial culture contributes to the formation of an effective management culture, the development of the teaching staff and the creation of a favorable educational environment. The article is interdisciplinary in nature and is based on the achievements of pedagogy, psychology, management and cultural studies. The conclusion is made about the need for further research to clarify

the content of the concept of "managerial culture" and the development of effective management strategies in the field of education.

Key words: modern educational institution, "management culture", functions of management culture.

Мета: узагальнити наукові підходи до розуміння сутності поняття "управлінська культура" у контексті освітнього менеджменту, а також визначити її основні функції і складові, що забезпечують ефективне керівництво в умовах трансформацій сучасної системи освіти.

Постановка проблеми в загальному вигляді. Ефективне функціонування сучасного закладу освіти значною мірою залежить від рівня управлінської майстерності його керівника, а також особистісних якостей, професійної компетентності та здатності до інноваційного мислення. Успішне керівництво вимагає не лише ґрунтовних знань у галузі педагогіки, психології та освітнього менеджменту, а й високого рівня емоційного інтелекту, стратегічного бачення, навичок комунікації, уміння приймати обґрунтовані рішення в умовах невизначеності та готовності до постійного саморозвитку.

У контексті глибоких трансформацій, які відбуваються в українській системі освіти, питання формування та розвитку управлінської культури керівника набуває особливої актуальності. Це зумовлено необхідністю реалізації сучасної державної освітньої політики, що передбачає модернізацію управлінських процесів, упровадження нових підходів до організації освітнього середовища та підвищення якості освітніх послуг відповідно до потреб суспільства і викликів часу. Забезпечення якісних змін у сфері освіти потребує випереджального оновлення управлінських стратегій, що мають ґрунтуватися на принципах відкритості, гнучкості, партнерства та орієнтації на результат. У цьому контексті особлива увага приділяється професійному зростанню керівників освітніх установ, які повинні володіти сучасними управлінськими інструментами, бути відкритими

до інновацій, здатними ефективно організовувати освітній процес і створювати умови для розвитку потенціалу педагогічного колективу.

Сучасні вимоги до якості освіти передбачають високий рівень професійної підготовки всіх учасників освітнього процесу, зокрема керівників, котрі відіграють ключову роль у формуванні сприятливого освітнього середовища, підтримці інноваційної діяльності, розвитку педагогічної майстерності та забезпеченні сталого розвитку закладу освіти як відкритої, динамічної та конкурентоспроможної інституції.

Аналіз досліджень і публікацій. Проблематика організації та ефективного функціонування соціальних інституцій, зокрема освітніх закладів, посідає важливе місце в наукових дослідженнях як зарубіжних, так і вітчизняних учених. Значний внесок у розвиток теорії управління зробили такі науковці, як Р. Акофф, М. Альберт, Г. Кунц, М. Мескон, Ф. Хедоурі. Їхні праці стали підґрунтям для формування сучасного уявлення про управління як цілісний, системний процес, що охоплює ключові функції: планування, організацію, мотивацію, контроль і координацію. Ці підходи стали основою для розробки ефективних моделей управління в освітній сфері, які враховують як структурні, так і соціокультурні аспекти діяльності закладів освіти.

Особливе місце в науковому дискурсі займає проблема розвитку управлінської культури керівника освітнього закладу. Цей аспект детально розкрито в дослідженнях таких учених, як Л. Даниленко, Л. Васильченко, І. Жерносек, Л. Калініна, Н. Островерхов, Є. Павлютенков та інші. Їхні наукові напрацювання акцентують увагу на необхідності формування у керівників системи ціннісних орієнтирів, дотримання етичних норм, розвитку лідерських якостей, управлінської рефлексії та здатності до інноваційного мислення. Управлінська культура розглядається не лише як сукупність знань і навичок, а як інтегральна характеристика особистості, що визначає стиль керівництва, ефективність управлінських рішень і здатність до

трансформаційних змін.

Крім того, у науково-педагогічній літературі накопичено значний досвід дослідження професійної та педагогічної культури, яка є невід'ємною складовою управлінської компетентності. Зокрема, у працях І. Зязюна висвітлено механізми формування педагогічної майстерності, морально-етичних засад професійної діяльності, а також особистісного розвитку педагогів як основи для ефективного управління освітнім процесом. Його концептуальні підходи підкреслюють важливість гуманістичної парадигми в освіті, що передбачає розвиток особистості керівника як носія культури, морального авторитету та агента змін.

Виклад основного матеріалу дослідження. Сучасна наукова думка формує багатовимірне, інтегративне бачення управління в освіті, у якому органічно поєднуються організаційні, психологічні, етичні, соціокультурні та комунікативні компоненти. У сукупності ці елементи створюють цілісну основу для ефективного керівництва освітніми установами в умовах постійних змін, зростаючих суспільних очікувань і викликів глобалізованого світу. Зокрема, сучасна теорія управління системою освіти постає як міждисциплінарна галузь знань, що інтегрує досягнення соціології, педагогіки, психології, філософії, менеджменту та навіть культурології. Такий підхід забезпечує наукове підґрунтя для розробки ефективних управлінських стратегій, які враховують не лише адміністративні аспекти, а й гуманітарний вимір діяльності керівника – його здатність до емпатії, морального лідерства, інноваційного мислення та створення сприятливого освітнього середовища.

У цьому контексті дедалі більшої популярності в науковому та практичному дискурсі набувають поняття "культура управління" та "управлінська культура". Їх активне використання в різних галузях – від освіти й охорони здоров'я до бізнесу та державного управління – свідчить про зростання інтересу до гуманітарного, ціннісного та етичного виміру управлінської діяльності. Ці

поняття стають ключовими у розумінні того, як саме керівник впливає на організаційну атмосферу, мотивацію працівників, якість прийняття рішень і загальну ефективність функціонування установи.

Водночас попри широку популярність у науковій літературі досі відсутнє єдине, загальновизнане визначення поняття "управлінська культура". Це зумовлює наявність різноманітних трактувань, що базуються на різних теоретико-методологічних підходах – психологічних, соціологічних, педагогічних, філософських, управлінських. Одні дослідники розглядають управлінську культуру як систему цінностей, норм, установок і моделей поведінки, що регулюють управлінську діяльність, інші – як інтегральну характеристику професійної компетентності керівника, яка охоплює стиль управління, етичні орієнтири, комунікативні навички, здатність до рефлексії та стратегічного мислення. Існують також підходи, що трактують управлінську культуру як складову частину загальної організаційної культури, яка визначає характер взаємодії між усіма учасниками освітнього процесу (Груць, 2020; Палеха, 2002; Сімонова, 2024; Ягунов, Свистун, Кришталь, Король, 2013).

Таким чином, поняття "управлінська культура" залишається відкритим до подальших досліджень, уточнень і концептуалізації. Це створює не лише методологічні виклики, а й значні можливості для розвитку наукової думки в галузі освітнього управління. Уточнення змісту терміна є важливим кроком до формування ефективних управлінських стратегій, які відповідатимуть сучасним трансформаційним процесам у суспільстві та системі освіти, сприятимуть професійному зростанню керівників і забезпечуватимуть якісні зміни в освітньому середовищі.

У контексті нашого дослідження особливої уваги заслуговує наукове положення щодо розмежування понять "управлінська культура" та "культура управління", які, попри часте вживання як синонімічні, мають концептуально різне змістове наповнення. У науковій літературі

дедалі частіше наголошується на необхідності чіткого розрізнення цих категорій, оскільки вони відображають різні аспекти управлінської діяльності. Зокрема, поняття "управлінська культура" тісно пов'язане з особистістю керівника, його професійною і моральною зрілістю, ціннісними орієнтирами, стилем мислення, поведінковими моделями, а також здатністю до саморефлексії та розвитку. Воно охоплює внутрішній світ управлінця, його управлінську етику, комунікативну компетентність, лідерський потенціал і готовність до інновацій. Управлінська культура є інтегральним утворенням з низкою взаємопов'язаних складових: політична, правова, адміністративна, менеджерська, організаційна, соціально-психологічна, інформаційна, комунікативна та економічна культури. Усі ці компоненти формують цілісну систему, яка реалізується в управлінській практиці через особистісну позицію керівника, його стиль керівництва та характер взаємодії з колективом.

Натомість "культура управління" розглядається як характеристика організації управлінської діяльності загалом. Вона охоплює методи, стилі, технології управління, організацію управлінської праці, використання технічних засобів, а також дотримання етичних, правових, естетичних і професійних норм у процесі управління. Культура управління відображає рівень організаційної зрілості управлінської системи, її здатність до ефективного функціонування, адаптації до змін, стратегічного планування та досягнення поставлених цілей. Як слушно зазначає С. Корольок (Корольок, 2003), управлінська культура є різновидом професійної культури, тоді як культура управління – результат її практичного втілення. Водночас варто визнати, що таке розмежування умовне, оскільки обидва поняття перебувають у тісному взаємозв'язку та взаємовпливі. Високий рівень управлінської культури керівника сприяє формуванню ефективної культури управління в закладі освіти, що, у свою чергу, забезпечує якісні зміни в організаційній струк-

турі, підвищення мотивації працівників і досягнення стратегічних цілей освітньої установи.

Як зазначається в наукових дже-релах, управлінська культура є важливою передумовою формування високої культури управління, однак ці поняття не є тотожними. Перша – це внутрішній ресурс керівника, що визначає якість його управлінської діяльності, друга – зовнішній прояв такого ресурсу в організаційній практиці. Управлінська культура, таким чином, слугує джерелом, з якого постає культура управління як результат реалізації особистісного потенціалу керівника в конкретному управлінському середовищі.

Так, до основних функцій управлінської культури Г. Груць (Груць, 2020) відносить:

1) комунікативно-інформаційна функція передбачає формування, структурування і збереження комунікаційних мереж, збору, перетворення і спрямування до них необхідної для управління інформації;

2) проєктувальна функція містить у собі визначення цілей і завдань діяльності, а також її планування;

3) прогностична функція - це визначення динаміки розвитку управлінської ситуації;

4) мотиваційна функція, як правило, має на увазі вплив як на зовнішні умови керівника і об'єкта управління, так і на внутрішні. Причому ці умови і визначають напрям діяльності;

5) функція керівництва – одна з найважливіших, згідно з якою керівник несе повну відповідальність за прийняті рішення і конкретні результати діяльності;

6) функція реалізації передбачає забезпечення здійснення (виконання) цілей і завдань управління;

7) функція навчання полягає в передачі теоретичних і практичних знань об'єкту управління;

8) функція виховання – не менш важлива функція, яка забезпечує формування як особистості, так і колективу загалом;

9) функція контролю передбачає визначення відповідності дій програмі управління;

10) функція оцінки, як правило, відображає ступінь відповідності актуальних і потрібних норм управлінської ситуації;

11) функція корекції, тобто внесення змін у цілі, завдання і програму управління.

Отже, управлінська культура керівника сучасного закладу освіти постає як складний, багаторівневий і динамічний феномен, що формується на перетині особистісних, професійних, соціальних, організаційних і культурних чинників. Вона не є сталою величиною, а постійно розвивається під впливом зовнішніх викликів, внутрішніх переконань керівника, змін у системі освіти та суспільних очікувань. Управлінська культура виступає не лише характеристикою професійної діяльності, а й відображенням цілісного світогляду керівника, його управлінської філософії та етичної позиції.

Цей феномен можна розглядати як цілісну систему, що включає низку взаємопов'язаних компонентів:

- ціннісно-мотиваційний - визначає пріоритети, цілі, моральні орієнтири та внутрішню мотивацію керівника;
- емоційно-вольовий – характеризує здатність до емоційної стабільності, самоконтролю, рішучості та стресостійкості;
- когнітивний – охоплює знання, інтелектуальні здібності, аналітичне мислення та здатність до стратегічного планування;
- управлінсько-менеджерський - відображає володіння сучасними управлінськими технологіями, методами організації праці та прийняття рішень;
- праксеологічний – пов'язаний з практичними навичками реалізації управлінських функцій;
- контрольно-оцінювальний – забезпечує здатність до об'єктивного аналізу результатів діяльності, моніторингу та корекції управлінських дій;
- суб'єктний – виявляється у самосвідомості керівника, його рефлексивності, здатності до саморозвитку та самовдосконалення.

Рівень сформованості кожного з компонентів безпосередньо впливає

на функціональну надійність управлінської культури, тобто на здатність керівника ефективно реалізовувати управлінські функції, приймати обґрунтовані рішення, організовувати колективну діяльність, підтримувати позитивний морально-психологічний клімат у закладі та досягати стратегічних цілей розвитку.

Зміст управлінської культури виявляється через низку ключових характеристик:

- стиль управлінської діяльності – визначає характер взаємодії в колективі, рівень демократичності, відкритості та довіри;
- цінності, цілі та традиції – формують основу управлінської філософії закладу, його ідентичність і місію;
- раціональна організація управлінських процесів – передбачає чіткість, узгодженість, послідовність дій, дотримання службових і морально-етичних норм;
- рівень організаційної культури – відображає загальну атмосферу в закладі, стиль комунікації, ступінь відкритості до змін та інновацій;
- автоматизація та інформатизація – сприяє підвищенню ефективності прийняття рішень, оптимізації управлінської діяльності, прозорості процесів;
- особиста поведінка керівника – включає почуття міри, психологічний такт, відповідальність, етичність і здатність до саморефлексії;
- методика проведення нарад, зборів, консультацій - впливає на згуртованість колективу, ефективність комунікації та прийняття рішень;
- морально-психологічний клімат – індикатор здорової міжособистісної взаємодії, емоційного благополуччя працівників і рівня довіри в колективі.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Таким чином, управлінська культура не лише визначає якість управлінської діяльності, а й виступає ключовим чинником розвитку сучасного закладу освіти, його конкурентоспроможності, інституційної стійкості та здат-

ності адаптуватися до змін у зовнішньому середовищі. Вона є основою для формування ефективної управлінської політики, розвитку педагогічного колективу та створення сприятливого освітнього середовища для всіх учасників освітнього процесу.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Груць Г. М. (2020). Управлінська культура керівника закладу загальної середньої освіти: шляхи формування. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі. Тернопіль: ТНПУ ім. В. Гнатюка. С. 207–221.
2. Королюк С. В. (2003). Управлінська культура керівника школи. *Постметодика*, 5–6, 85–88.
3. Палеха Ю. І. (2002). Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури. Київ: Вид-во Європ.

Ун-ту. 337 с.

4. Сімонова Н. С. (2024). Формування управлінської культури керівника закладу дошкільної освіти. *Педагогічний менеджмент*, 3 (216), 20–27.
5. Ягупов В. В., Свистун В. І., Кришталь М. А., Король В. М. (2013). Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема. *Збірник наукових праць Національної академії державної прикордонної служби України*, 4 (96), 291–301.

REFERENCES

1. Gruc' G. M. (2020). Upravlins'ka kul'tura kerivnyka zakladu zagal'noi' seredn'oi' osvity: shljahy formuvannja. Aktual'ni problemy upravlinnja zakladamy osvity v konteksti strategii' modernizacii' osvitn'oi' galuzi. Ternopil: TNPU im. V. Gnatjuka. S. 207–221. (in Ukrainian)

2. Koroljuk S. V. (2003). Upravlins'ka kul'tura kerivnyka shkoly. *Postmetodyka*, 5–6, 85–88. (in Ukrainian)

3. Paleha Ju. I. (2002). Kljuchi do uspihu, abo organizacijna ta upravlins'ka kul'tury. Navch. posibnyk. Kyiv: Vyd-vo Jevrop. Untu. 337 s. (in Ukrainian)

4. Simonova N. S. (2024). Formuvannja upravlins'koi' kul'tury kerivnyka zakladu doshkil'noi' osvity. *Pedagogichnyj menedzhment*, 3 (216), 20–27. (in Ukrainian)

5. Jagupov V. V., Svystun V. I., Kryshthal' M. A., Korol' V. M. (2013). Upravlins'ka kul'tura i kompetentnist' kerivnykiv jak systemna psyhologo-pedagogichna problema. *Zbirnyk naukovyh prac' Nacional'noi' akademii' derzhavnoi' prykordonnoi' sluzhby Ukrainy*, 4 (96), 291–301. (in Ukrainian)

Стаття надійшла