

МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
Західноукраїнський національний університет
Соціально-гуманітарний факультет
Кафедра освітології і педагогіки

БАРИЛКО Наталя Андріївна

Розвиток у керівників закладів загальної середньої освіти культури командної роботи/Development of the culture of teamwork among the heads of general secondary education institutions

спеціальність: 011 – Освітні, педагогічні науки
освітньо-професійна програма – Управління закладами освіти
Кваліфікаційна робота

Виконала студентка групи
ОСУЗОм-21
Н. А. Барилко

Науковий керівник
к. ек. н., доц. І. І. Білоус

Кваліфікаційну роботу допущено
до захисту:

«___» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ **Л. З. Ребуха**

ТЕРНОПІЛЬ – 2023

ЗМІСТ

ВСТУП.....	Помилка! Закладку не визначено.
РОЗДІЛ 1. КОМАНДНА РОБОТА В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ.....	Помилка! Закладку не визначено.
1.1 Окреслення поняття «команда» та сутнісні ознаки команди .	Помилка! Закладку не визначено.
1.2 Основні етапи становлення команди	Помилка! Закладку не визначено.
1.3 Розподіл ролей та обов'язків у команді.....	18
Висновки до першого розділу.....	20
РОЗДІЛ 2. УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОЇ УСТАНОВИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ	22
2.1 Педагогічна культура як професійна компетентність педагога.....	22
2.2 Культура міжособистісних взаємин у педагогічному колективі.....	28
2.3 Управлінська культура керівника освітньої установи та управлінська культура в освітніх установах	Помилка! Закладку не визначено.
Висновки до другого розділу.....	39
РОЗДІЛ 3. ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ДО КОМАНДНОЇ РОБОТИ У МАГІСТРІВ ЯК УМОВИ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА З УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ.....	41
3.1 Формування управлінської культури до командної роботи в майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти у процесі базової професійної освіти	41
3.2 Дослідження сформованої управлінської культури в майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до командної роботи у процесі базової професійної підготовки у ЗВО	Помилка! Закладку не визначено.
Висновки до другого розділу	Помилка! Закладку не визначено.
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	Помилка! Закладку не визначено.
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	Помилка! Закладку не визначено.
ДОДАТКИ.....	66

ВСТУП

Актуальність теми. Нинішні реалії та актуальні завдання розвитку суспільства вимагають нового рівня розуміння теорії та практики управління освітніми системами. Демократизація соціуму загалом визначає необхідність формування та розробки нових підходів до управління, здатних забезпечувати формування єдиного управлінського контуру, який включав би у собі всіх учасників освітнього процесу.

Особливості управління освітніми закладами, що відрізняють їх від інших підприємств, зумовлюють специфіку ключового завдання формування управлінської культури: виховання та розвиток особистісних та професійних якостей в керівників освітнього закладу, а саме розширення можливостей цього процесу за рахунок посилення його цілісності, педагогічного аналізу функцій та особливостей професійного становлення керівників. У сучасних швидкозмінних умовах освіта має враховувати вимоги ринкової перебудови всіх сфер соціального життя держави, насамперед, швидко трансформувати роль керівника освітнього закладу, як важливу фігуру в організації освітнього процесу.

Водночас керівники закладів освіти недостатньо підготовлені до активної управлінської діяльності за їхнього навчання у ЗВО. Спостерігається низький рівень їхньої світоглядної, моральної, політичної, правової, виробничої, економічної та управлінської культури. Тому необхідність підготовки високопрофесійних керівників, здатних здійснювати кваліфіковане управління у сфері освіти, перетворюється сьогодні на гостру державну проблему.

В умовах кардинально змінного світу, масштабних суспільних реформ та модернізації управлінських структур особливу актуальність набувають якості особистості керівника, здатного бути провідником таких змін. У той же час, у цілісному вигляді дана проблема не знайшла свого теоретичного

обґрунтування та експериментальної перевірки в умовах роботи навчальних закладів різного рівня та у сфері післядипломної педагогічної освіти, що окреслило актуальність теми кваліфікаційної роботи, а також сутність та особливості дослідження проблеми управлінської культури в освітніх установах.

Аналіз останніх досліджень. Науково-теоретичною основою для вирішення проблеми розвитку управлінської культури керівника освітнього закладу є наукові доробки вчених, які проводили дослідження у галузі освітнього управління (В. Горбунова, С. Івах, М. Берегова та ін.), управління розвитком освітніх закладів та їх децентралізація (І. Застрожнікова та ін.), організаційно-управлінської культури керівників освітніх закладів (дисертаційні роботи у галузі: педагогіки (О. Заславська, В. Локшин, В. Пристай та ін.).

Особлива увага закордонними науковцями (Т. Діл, А. Кеннеді, У. Оучі, Т. Пітерс, В. Сате, Р. Уотерман, Є. Шейн, К. Шольц та ін.) приділена психологічним аспектам управління в освітніх закладах; основні напрями державного управління освітою в умовах реформування (Т. Vilkhova, М. Moskalets, S. Rybkina); Р. Thanomwan та Р. Buncha описали взаємозв'язок між організаційною культурою та шкільним менеджментом; К. Samuelsson та S. Lindblad схарактеризували шкільний менеджмент, культуру викладання та результати учнів на прикладі закладів освіти Фінляндії і Швеції та ін.

Однак, незважаючи на широке висвітлення управлінських аспектів у діяльності освітніх закладів, питання результативності педагогічної діяльності щодо рівня управлінської культури у навчальному закладі потребує подальших поглиблених досліджень.

Враховуючи проблему дослідження та її актуальність, **мета кваліфікаційної роботи** полягає в дослідженні розвитку у керівників закладів загальної середньої освіти культури командної роботи

Відповідно до поставленої мети сформульовано основні взаємопов'язані **завдання дослідження**:

– охарактеризувати понятійно-категорійний апарат дослідження;

- описати етапи становлення та розподіл ролей у команді;
- провести теоретичний аналіз управлінської культури керівника освітньої установи в сучасних умовах;
- розкрити сутність культури міжособистісних взаємин у педагогічному колективі;
- установити механізми впровадження в освітній процес управлінської культури;
- дослідити ефективність сформованої управлінської культури в майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти у процесі базової професійної підготовки у ЗВО.

Об’єкт дослідження – керівники закладів загальної середньої освіти

Предметом дослідження є процес розвитку у керівників закладів загальної середньої освіти культури командної роботи.

Для вирішення поставлених завдань використовувалися такі взаємодоповнювальні **методи дослідження**: теоретичні – порівняльний, критичний, логічний аналіз наукової та методичної літератури; синтез, узагальнення, порівняння, моделювання, класифікація – для уточнення та змістовної конкретизації суті проблеми; емпіричні – збір та узагальнення незалежних даних, анкетування.

Наукова новизна дослідження полягає в тому, що здійснено теоретичне узагальнення змісту таких понять як «команда» та «управлінська культура». Подальшого розвитку набули основні напрями реалізації педагогічної культури у командній роботі та її формування у майбутніх керівників освітніх закладів.

Практична значущість результатів дослідження полягає у тому, що результати роботи створюють можливість для подальшого наукового осмислення та удосконалення розвитку у керівників закладів загальної середньої освіти культури командної роботи.

Матеріали дослідження можуть бути використані директорами закладів загальної середньої освіти, їх заступниками, методистами в освітньому процесі, а також здобувачами ЗВО спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки та для розроблення навчально-методичних комплексів з вивчення дисциплін з

управління закладами освіти.

Апробація результатів кваліфікаційного дослідження. За результатами дослідження опубліковано 2 тез доповідей на тему: «Розвиток у керівників загальної середньої освіти культури командної роботи» у збірнику V Міжнародної науково-практичної конференції «Інновації в освіті: реалії та перспективи розвитку» (Тернопіль, ЗУНУ, 20 травня. 2023 р.).

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи. Дослідження складається зі вступу, трьох розділів, висновків, списку використаних джерел та додатків. Робота містить 64 сторінки, з них – 57 сторінок основного тексту, 63 літературних джерела, 1 таблицю, 1 рисунок та два додатки.

РОЗДІЛ 1

КОМАНДНА РОБОТА В ЗАКЛАДАХ ОСВІТИ

1.1. Окреслення поняття «команда» та сутнісні ознаки команди

Командна форма організованої діяльності є однією з ефективних форм організації управлінської діяльності, яка набула широкого поширення в країнах з розвинутою демократією в багатьох сферах діяльності людини, у тому числі й у сфері освіти. Цю форму часто називають методом, а в менеджменті сформувалося поняття «командний підхід» [58; 60].

Перші дослідження командного підходу у закордонних країнах були опубліковані на початку 60-х років ХХ ст., де детально розкриваються поняття «команда» і «вміння працювати в команді» (роботи М. Уолтон [63] та П. Шолтерса [61]). У роботах Д. Катценбаха та Д. Сміта наводиться поняття команди та пропонуються шляхи створення робочих команд у бізнес-структурах. Однак У. Бреддік, Дж. Грейсон виділяють способи підвищення ефективності діяльності командної роботи.

Серед вітчизняних авторів, які займаються вивченням управлінських команд, слід назвати Г. Шпортько та А. Карабаш досліджували формування ефективної управлінської команди й розглядали команду як організаційну форму управління [44].

На особливу увагу заслуговує стаття з матеріалів конференції О. Поденко та А. Поденко [23], де розглядаються ознаки, що характеризують команду. Про якості, якими повинні мати члени команди, розмірковує Г. Шпортько, А. Карабаш [45] у своїй статті «Дослідження формування ефективної управлінської команди». Окремі аспекти формування команди на матеріалах діяльності українських організацій досліджували В. Барко, М. Карамушка, Л. Коваленко, О. Філь та ін.

Постає питання розгляду команди в цілому К. Калинець вважають, що «команда – це невелика група людей, які мають взаємозамінні навички та рухаються прагненням до здійснення єдиної мети, виробничих завдань, за реалізацію яких вони вважають один одного взаємно відповідальними» [15].

Командою називають невелику кількість осіб (найчастіше 5–7, рідше до 15–20), які поділяють цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, мають взаємодоповнюючі навички; беруть на себе відповідальність за кінцеві результати, здатні змінювати функціонально-рольову співвіднесеність (виконувати будь-які внутрішньо-групові ролі); мають взаємовизначальну приналежність свою та партнерів до цієї спільності (групи) [1].

Науковець Г. Євтушенко визначає команду як «принцип організації людей» [9]. Науковці Довгань Л., Ведута Л. та Мохонько Г.А. вказують на важливість в управлінні людськими ресурсами технологій й під командою розуміють «єдине ефективне ціле, колектив людей-однодумців, об'єднаних спільною метою» [7].

Науковець В. Горбунова [4] пропонує зобразити взаємини, що складаються в команді як якість діяльності, як науковий підхід і як єдність, тобто як ми всі в одній команді. Науковець Г. Євтушенко описує риси, характерні для командної роботи (рис. 1.1).

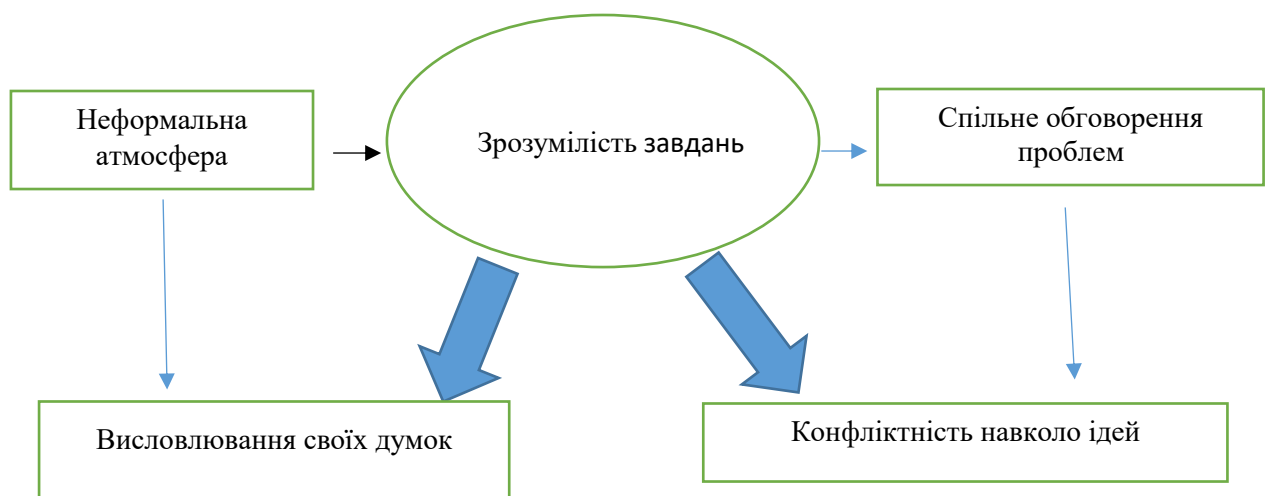


Рис. 1.1. Взаємопов'язані риси, характерні для командної роботи в умовах функціонування педагогічного колективу

Однак не будь-яку групу людей, які беруть участь в управлінні, можна назвати командою. Існує кілька ознак, що характеризують команду. Науковці [2; 8; 11; 17] виділяють близько сорока ознак ідеальної команди, де найважливішими з них є:

1. Оптимальний склад із розподілу функцій: генератори, критики, організатори та ін.
2. Вертикальні зв'язки та формальні правила життя зведені до мінімуму.
3. У ділових контактах та спілкуванні панують широкі горизонтальні зв'язки.
4. Взаємна відкритість і вільний обмін інформацією.
5. Повноцінна взаємодоповнюваність та взаємозамінність за рахунок широкого професіоналізму.
6. Домінує мотивація до досягнення успіху та готовність до ризику.

На основі аналізу праць різних авторів з даної проблеми виділимо такі ознаки команди:

1. Постановка спільної мети.

Це найважливіша ознака. Команда має спільну мету, яка збігається з цілями організації. Керівник завжди повинен співвідносити завдання команди з метою організації. Не можна вважати роботу команди виконаною, якщо вона не досягла ефективної взаємодії з іншими елементами організації. Адже й сама організація – це частина ще більшого об'єднання, і вона потребує доброзичливості та лояльності. Для цього команда повинна вести свої справи чесно та відкрито, поділяючи з іншими, наскільки це можливо, цілі та прагнення.

Кожен учасник команди повинен знати, чому він бере участь у даній команді, оскільки він не може взяти на себе зобов'язання виконувати всі цілі, якщо він у них не посвячений.

2. Регулярна взаємодія.

Існує безліч мобільних команд, які виконують частину роботи та зв'язуються з іншими членами команди в усьому світі електронною поштою або телефоном. Іноді учасники команд навіть не знають один одного в обличчя, але вони все одно залишаються членами єдиної команди, оскільки мають спільну мету і відчують сильну підтримку своїх дій з боку колег. Член команди завжди повинен відчувати, що він не один і будь-якої миті може розраховувати на оперативну допомогу у справі досягнення їхньої спільної мети.

3. Координація власних дій.

Члени команди повинні бути впевнені у можливості оперативної корекції взаємодії, якщо в цьому буде потреба. Важливо, щоб вони виробили домовленості та освоїли злагоджену роботу відповідно до цих домовленостей, а не постійно долали труднощі, пов'язані з необхідністю координувати себе та інших.

4. Ділова взаємодія та міжособистісне спілкування.

Команда – це не просто група налаштованих людей на спілкування між собою. Команда – це вже група, що «спрацювалася». Що це означає? Група, що спрацювалася, – це єдине ціле, організм, в якому органи не суперечать один одному, не змагаються, а кожен виконує свою справу, при необхідності компенсуючи слабкості одного органу зусиллям інших. Члени команди повинні мати вміння слухати, чути, ставити запитання, вести бесіду, обговорювати проблему, володіти вербальними та невербальними засобами комунікації [20; 24; 28].

5. Взаємна відповідальність та взаємозамінність.

Члени команди можуть бути нерівними за можливостями, соціальним статусом і, тим більше, за професійною кваліфікацією. Взаємозамінність команди – це розподіл відповідальності, інформації та повноважень. Усі члени команди володіють всією повною інформацією про цілі та хід спільної діяльності з їх досягнення і можуть у будь-який момент взяти на себе відповідальність за керівництво всією групою, тобто кожен член команди повинен володіти певними інваріантними вміннями. Інваріантне вміння

складає сукупність умінь та навичок, необхідних у будь-якій професійній діяльності.

Закордонні науковці Е. Лоулер та С. Мормен виділили наступні типи команд в організаціях. Перелічимо найпоширеніші типи.

1. «Комітет» – формальна команда, яка працює над виконанням спеціального завдання протягом тривалого часу. Склад такої команди може змінюватись через деякий час.

2. «Силове завдання» – формальна команда, яка формується для досягнення певної мети та розпадається, коли бажаних результатів досягнуто. Ця команда існує тимчасово.

3. Члени міжфункціональної команди – це найбільш здібні та талановиті люди, запрошені з різних відділів організації, які виконують різні функції та об'єднані з метою роботи над специфічною проблемою чи завданням. Вони діляться інформацією, розробляють нові ідеї, приймають творчі рішення, встановлюють терміни виконання проекту, і найважливіше, що вони не обмежені у виконанні точних функціональних обов'язків та вимог. Ця команда існує тривалий час. Відомою формою існування цієї команди є «гурток якості», члени якого регулярно збираються для обговорення та планування способів покращення якості роботи. Зазвичай, ця команда складається з 6 або 12 осіб. Після спеціального навчання вирішенню проблем, командному процесу та якісній роботі, члени цієї команди висувають свої пропозиції щодо якісного покращення діяльності.

4. Члени віртуальної команди працюють спільно і вирішують проблеми не при прямій взаємодії, а через комп'ютерні системи.

5. У багатьох організаціях існують так звані «самокеровані працівники» команди. Члени такої команди самі виносять рішення про те, як їм розподіляти та виконувати свою роботу. До обов'язків такої команди входить планування та розподіл роботи, навчання членів, розподіл завдань, визначення завдань, досягнення високої якості. Основна особливість цієї команди полягає в тому, що кожен член команди має навички виконання різних видів роботи.

Самокерована команда характеризується такими ознаками:

- члени команди відповідають за виконання роботи;
- самостійно визначають завдання усередині команди;
- розподіляють весь обсяг роботи між усіма членами групи;
- можуть виконувати різні види роботи;
- навчаються один в одного і обмінюються своїм професійним досвідом;
- оцінюють досягнення кожного члена команди як досягнення всієї команди.

Вітчизняні науковці розрізняють різні види команди на основі певного підґрунтя [28; 34]. Одна з найпоширеніших класифікацій заснована на виділенні як індикатора – роду діяльності, якою покликана займатися команда. Відповідно до цієї класифікації існують такі типи команд:

- ті, що займаються підготовкою рекомендацій. Це проектні групи, групи з аудиту, якості чи безпеки. Діяльність команд такого виду має завжди бути швидкою і конструктивною з початку та передбачати розробку підсумкового формулювання, щоб їх рекомендації могли бути впроваджені;
- ті, які займаються безпосереднім виготовленням чогось. Діяльність такої групи, як правило, не має тимчасових обмежень. Для ефективного керівництва важливо концентруватись на продуктивності команди.

1.2. Основні етапи становлення команди

Становлення команди – це тривалий та складний процес для всіх членів команди. Науковці розрізняють такі етапи становлення команди [41; 44–45].

Перший етап – формування. Формування команди розпочинається з обережного вивчення кожним членом меж, які прийнятні для групової поведінки. Ця стадія переходу від індивідуального стану до статусу члена команди та перевірки лідерського управління як формального, так і неформального.

При формуванні команди її членів виникають такі відчуття:

- захоплення, очікування, оптимізм;
- гордість за те, що його чи її обрали для роботи над проектом;
- підозра, страх, занепокоєння майбутньої роботи.

Члени команди на першому етапі здійснюють такі дії:

- визначають завдання та вирішують, як воно буде виконано;
- визначають прийнятну групову поведінку і вирішують, як подолати проблеми групи;
- збирають необхідну інформацію;
- поверхово обговорюють поняття та результати роботи;
- деякі з членів команди виявляють нетерпимість до таких дискусій;
- обговорюють питання, проблеми, що не стосуються справи, зазнають складності у розпізнаванні актуальних проблем.

Робота команди покращується, коли є мета, а також вимальовуються ті моменти, які відволікають увагу членів команди від роботи.

Другий етап – штурм.

Штурм – є одним із найскладніших етапів для команди. Члени команди починають усвідомлювати, що в них зовсім інше завдання і, при тому, набагато складніше, ніж вони уявляли його раніше.

Члени команди сперечаються про те, які кроки слід зробити команді, щоб досягти прогресу. Вони є недостатньо досвідченими і не мають наукових основ при прийнятті рішення. Члени команди намагаються покладатися виключно на свій досвід, чинячи опір співпраці з іншими членами команди. На цьому етапі члени команди починають панікувати, тому що усвідомлюють, що їм належить виконати більшу частину роботи.

На даному етапі у членів команди виникають такі переживання:

- характер опору по відношенню до завдання та пошук підходів до вирішення проблеми відмінні від тих, які зручно використовувати кожному члену окремо;
- різка флуктуація щодо команди з приводу того, які їх шанси на успіх.

Члени команди виконують такі дії:

- сперечаються між собою, навіть якщо вони на вірному шляху;

- обороняються та змагаються, намагаючись зробити «вибір сторони»;
- ставлять під сумнів мудрість того, хто обирає цей проект та обирає інших членів команди;
- ставлять нереальні цілі, дбаючи про зайву роботу.
- усвідомлюють роз'єднаність, виникає заздрість до більш успішних членів команди.

Цей етап показує, що члени команди мають бажання та сили для здійснення командних цілей. До того ж, на цьому етапі вони починають краще розуміти один одного.

Третій етап – нормалізація.

На цій стадії члени команди усвідомлюють свої обов'язки та ступінь відповідальності. Люди приймають команду, її правила, бачать свою роль у ній та індивідуальність кожного члена. Емоційний конфлікт відбувається, і існуючі раніше конкурентні відносини стають кооперативними.

На цьому етапі виникають такі відчуття:

- нова можливість висловлювати критику конструктивно;
- прийняття партнерства у команді;
- почуття полегшення, «здається, що все йде правильно».

Члени команди виконують такі дії:

- намагаються досягти гармонії шляхом уникнення конфлікту;
- стають більш дружелюбними та впевненими, діляться особистими проблемами, обговорюють динаміку та розвиток команди;
- виникає почуття командної згуртованості, загальний дух та цілі;
- усвідомлюють та дотримуються основних командних правил та норм поведінки.

Члени команди здатні перейти до останнього етапу.

Четвертий етап – подання.

На цьому етапі у команді складаються здорові взаємини. Члени команди починають виявляти, оцінювати та вирішувати проблеми, вносити зміни до способів їх вирішення. Нарешті, вони бачать і приймають сильні та слабкі сторони одне одного. Визначають свою значущість у роботі команди.

На цьому етапі виникають такі почуття:

- проникнення в суть особистого та групового процесу, глибоке розуміння сильних та слабких сторін один одного;
- задоволення роботи команди.

Члени команди виконують такі дії:

- конструктивно змінюють себе;
- мають можливість припинити роботу або продовжити її, незважаючи на проблеми, що виникли в групі;
- міцно прив'язуються до команди.

Отже, науковці в основному виділяють чотири етапи становлення команди: формування, штурм, нормалізація та уявлення, і для того, щоб група незалежних індивідуальностей перетворилася на команду, вона має пройти через кожен із них. У будь-якої команди бувають злети та падіння, і їх тривалість залежить від того, як швидко команда розвивається та долає перешкоди. Поінформованість про існування основних етапів, через які проходить команда, повинна позбавити членів команди від сумнівів щодо успіху в їх роботі. Членам команди слід усвідомлювати, що подібні зміни є природними, і не задаватися питанням, чи досягне команда успіху.

Інші науковці командної діяльності, наприклад, О. Сова та В. Лукашенко [34], виділяють п'ять етапів у розвитку команди.

1. Адаптація.

На цьому етапі відбувається пошук членами групи оптимального способу розв'язання задачі. Міжособистісні взаємодії обережні і ведуть до утворення діад, настає стадія перевірки та залежності, що передбачає орієнтування членів групи щодо характеру дій один одного та пошук взаємоприйнятної поведінки у групі. Члени команди збираються разом із почуттям настороженості та примушеності. Результативність команди на даному етапі низька, оскільки члени її ще не знайомі та не впевнені один в одному.

2. Групування.

Цей етап характеризується створенням об'єднань (підгруп) за симпатіями та інтересами. Інструментальний зміст його полягає у протидії членів групи вимогам, які висувають їм зміст завдання внаслідок виявлення розбіжності особистої мотивації індивідів з цілями групової діяльності. Відбувається емоційна відповідь членів групи на вимоги завдання, що призводить до утворення підгруп. При групуванні починає складатися групова самосвідомість лише на рівні окремих підгруп, що нормують перші інтергрупові норми.

3. Кооперація.

На цій стадії відбувається усвідомлене бажання працювати над розв'язанням задачі. Вона характеризується більш відкритим та конструктивним спілкуванням, ніж на попередніх етапах, з'являються елементи групової солідарності та згуртованості. Тут вперше виникає група з чітко вираженим почуттям. Ведучою на цьому етапі стає інструментальна діяльність, є гарна підготовленість членів групи до її здійснення, розвинена організаційна єдність. Однак у такій групі відсутні достатньо виражені психологічні зв'язки.

4. Нормування діяльності.

На цій стадії розробляються принципи групової взаємодії. Домінуючою стає сфера емоційної активності, різко зростає значення відносин Я – ТИ, особисті стосунки стають особливо тісними. Однією з характерних рис цієї стадії розвитку групи є відсутність інтергрупової активності. Процес відокремлення згуртованої, добре підготовленої, єдиної в організаційних та психологічних відносинах групи може перетворити її на групу-автономію, для якої характерні замкнутість на своїх цілях, егоїзм.

5. Функціонування.

З погляду ділової активності її можна розглядати як стадію прийняття рішень, що характеризується конструктивними спробами успішного вирішення задачі. Визнається різноманітність стилів та підходів до вирішення завдань. На цьому етапі група досягає вищого рівня соціально-психологічної

зрілості, вирізняючись високим рівнем підготовленості, організаційною та психологічною єдністю, характерною для командної субкультури.

На думку І. Жорової [10] та Н. Вовчастої, О. Байрамової і Г. Чорної [3] пошук членами групи оптимального рішення відбувається першому етапі, званому «адаптація», оскільки саме пошук рішень, обговорення труднощів, проблем, які можуть виникнути у роботі команди, та визначення групової поведінки складається на першому етапі «формування».

Як ми вже зазначали, є різні типи команд. Ми можемо виділити *два основні типи: проектні групи*, які функціонують досить короткий час для виконання певної мети, та *групи, що існують тривалий час*. Звідси зауважимо, що процес формування різних типів команд має певні відмінності. Тривалість кожної стадії розвитку може залежати від самого колективу, зовнішніх та внутрішніх умов організації. Проектні групи мають певні терміни на відміну від формування постійно існуючої команди, що є тривалим процесом.

Окрім того науковці [49–50] виділяють наступні стадії, які проходять постійно існуюча група, перш ніж вона стане командою:

- *стадія впізнавання один одного, «притирання», вироблення групових норм та правил поведінки*. У цей час склад групи може бути нестабільним – люди можуть йти з групи або приходити до неї;

- *стадія розподілу та закріплення групових ролей, прийняття групових норм членами команди;*

- *стадія вироблення, закріплення та оптимізації схем взаємодії між членами команди;*

- *стадія інтеграції та успішної роботи сформованої команди, колективу.*

У проектних групах ролі можуть бути розподілені і змінюються в процесі роботи. Проектні команди проходять такі стадії:

- *впізнавання та «притирання» один до одного, вироблення норм та правил поведінки всередині команди*. На цій стадії можливе виникнення конфліктів;

– подальше «притирання» та перерозподіл ролей, відпрацювання схем взаємодії між членами команди для вирішення будь-яких робочих та особистих питань. На цій стадії виникнення конфліктів дуже ймовірне;

– інтеграція та успішна робота команди з виконання поставлених перед нею бізнес-завдань;

– команда «охолоне» до роботи. Між учасниками знову можливі конфлікти, оскільки члени колективу починають замислюватися над тим, що робити далі. Важливо вміти організовувати вихід колективу із проекту, роботу над яким успішно завершено.

1.3. Розподіл ролей та обов'язків у команді

В ефективних командах вся робота будується з урахуванням сильних та слабких сторін особистості, особистих переваг, таланту. Це допомагає команді вибрати найбільш правильний підхід до вирішення поставленого перед нею завдання. Отож команда встановлює серед своїх членів своєрідний соціальний контракт, який визначається її спільною метою та підказує її членам, як їм працювати разом.

Кожна людина, працюючи в будь-якій організації, виконує не тільки формальну роль, яка пов'язана з її кадровою позицією в її ієрархії, а й неформальну, яку вона відіграє в житті та роботі компанії. У процесі спільної діяльності кожен член групи характеризується певним ступенем впливу інших. За цією ознакою відбувається групова диференціація, тобто набуття кожним членом певного статусу, що відрізняє його становище від становища інших. Розглянемо, як відбувається дана диференціація у групах і як розподіляються учасники у командах. Тому відомою є наступна класифікація:

1) «зірки», до думки яких прислухається переважна більшість, за якими усі тягнуться;

2) активні члени групи, що поступаються за популярністю «зіркам», але все ж таки досить впливові, щоб вести за собою частину групи, а іноді всіх її членів;

3) пасивні члени, які претендують на скільки-небудь істотний вплив на справи групи;

4) «ізгої», що знаходяться в групі, але не впливають на неї, ізольовані від інших;

5) з числа «зірок» або активних членів групи стихійно висуваються лідери, які так само стихійно (а іноді й свідомо) беруть на себе функцію керівництва групою.

У таких групах стихійно складаються відносини керівництва та підпорядкування, формується певна організаційна структура, яка тримається на емоційних тяжіннях.

Для успішного функціонування команди важливими є всі люди і всі ролі, які вони виконують. У практичній діяльності ми часто стикаємося з тим фактом, що в колективі або немає людини, яка може стати лідером і взяти на себе всю відповідальність за прийняття рішення в колективі, або коли всі члени колективу пропонують хороші ідеї, але немає людини-організатора, яка б могла втілити ці ідеї у життя.

Всі ролі в команді можна розподілити на дві групи: цільові та підтримуючі.

Отже, проаналізувавши всі наведені науковцями визначення, узагальнимо поняття «команда». Команда – це невелика група людей, що має навички взаємозамінності, спільно працює для виконання спільної мети і відповідає один перед одним за її виконання. До загальних ознак, характерних для етапів формування команди належить: пошук оптимального вирішення завдань та спроби визначення взаємоприйнятної поведінки; поява групової самосвідомості, статусу члена команди, початок розуміння один одного; виникнення почуття «ми – єдине ціле»; розробка принципів групової взаємодії; прийняття партнерства у команді; вирішення проблем; задоволення від виконання спільної роботи.

Висновки до першого розділу

Команда це невелика за кількістю осіб група (найчастіше 5–7, рідше до 15–20), яка має свої цілі, цінності та загальні підходи до реалізації спільної діяльності, а також володіє механізмами взаємодоповнюючих навичок; бере на себе відповідальність за кінцеві результати, що здатні змінювати функціонально-рольову співвіднесеність (виконувати будь-які внутрішньо-групові ролі); має взаємовизначальну приналежність своєю та партнерів до цієї спільності (групи).

До членів міжфункціональної команди належать найбільш здібні та талановиті люди, запрошені з різних відділів організації, які виконують різні функції та об'єднані з метою роботи над специфічною проблемою чи завданням.

Одна з найпоширеніших класифікацій команди, що заснована на виділенні як індикатора – роду діяльності, належать такі типи команд: ті, що займаються підготовкою рекомендацій та ті, які займаються безпосереднім виготовленням чогось.

Становлення команди – це тривалий та складний процес для всіх членів команди. Науковці розрізняють такі етапи роботи команди: формування; штурм; нормалізація та подання. Нині відомо п'ять етапів у розвитку команди: адаптація; групування; кооперація; нормування діяльності; функціонування.

У групах відбувається групова диференціація і розподіляються ролі між учасниками команди. Набуття кожним членом певного статусу відрізняє його становище від становища інших, тому класифікують учасників: «зірки», до думки яких прислухається переважна більшість, за якими усі тягнуться; активні члени групи, що поступаються за популярністю «зіркам», але все ж таки досить впливові, щоб вести за собою частину групи, а іноді всіх її членів; пасивні члени, які претендують на скільки-небудь істотний вплив на справи групи; «ізгої», що знаходяться в групі, але не впливають на неї, ізольовані від інших; з числа «зірок» або активних членів групи стихійно висуваються

лідери, які так само стихійно (а іноді й свідомо) беруть на себе функцію керівництва групою.

РОЗДІЛ 2

УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ОСВІТНОЇ УСТАНОВИ В УМОВАХ СУЧАСНИХ СОЦІАЛЬНИХ ПРОЦЕСІВ

2.1 Педагогічна культура як професійна компетентність педагога

Сьогодні гостро постає питання професійної етики. Професійною етикою прийнято вважати кодекси поведінки, які забезпечують моральний взаємини між людьми. Дані взаємини впливають із професійної діяльності людини. Особливістю професійної етики виступає тісний зв'язок із діяльністю членів конкретної групи та нерозривна єдність із загальною теорією моралі. Перед освітою стоїть безліч завдань, одним із яких виступає якість освіти. Якість освіти має визначатися як гуманістичною спрямованістю освітнього процесу, і компетентністю педагогічних працівників.

Основними категоріями викладацької етики є: педагогічний обов'язок, свобода, відповідальність, справедливість, такт, честь. На міжособистісні стосунки між усіма суб'єктами освітнього процесу сутнісно впливає розвиток викладацької етики, а саме: викладача та того, хто навчається, викладача та батька, викладача та викладача. Якщо зважати на категорії педагогічної етики, то можна вплинути на покращення морально-психологічного клімату в освітній організації.

Необхідно відзначити, що педагог у своїй професійній діяльності має опиратися на принципи законності, гуманності, демократичності, справедливості, професіоналізму та взаємної поваги. Саме від цього залежить ефективність роботи викладацького колективу загалом та кожного викладача

окремо. Наука про етику має самостійний розділ «Педагогічна етика». Цей розділ присвячено вивченню особливостей педагогічної моралі, специфіці реалізації загальних принципів моральності у сфері педагогічної праці, розкриттю її функцій, специфіки змісту принципів та етичних категорій. Водночас вона вивчає характер моральної діяльності викладача та моральних відносин у професійному середовищі, а також особливості педагогічної моралі.

У процесі цього вивчення відбувається розробка основ педагогічного етикету, який є сукупністю вироблених у вчительському середовищі специфічних правил спілкування, манер поведінки людей, які професійно займаються навчанням, вихованням та освітою.

Педагогічна етика займається дослідженням характеру моральної діяльності вчителя та відносин усіх учасників освітнього процесу. За результатами досліджень існує і постійно оновлюється цілий комплекс правил та норм спілкування, манер поведінки педагога в освітньому середовищі. Усе це є досить значимим, оскільки учитель займається як вихованням і навчанням, так і розвитком особистості учня.

Перед педагогічною етикою стоїть певні завдання, які умовно можна поділити на теоретичні та прикладні завдання. До цих завдань входять:

- вивчення проблем методологічного характеру;
- з'ясування структури та вивчення процесу формування моральних потреб педагога;
- розробка специфіки моральних аспектів педагогічної праці;
- виявлення вимог до морального вигляду педагога та ін.

Універсальні та найпоширеніші методи дослідження суспільної думки в галузі педагогічної етики, перш за все, спрямовані на з'ясування ціннісних орієнтацій та мотиваційної сфери особистості, і важливу роль тут відіграють оціночні судження учасників всього педагогічного процесу. Соціальні методи дозволяють вивчити етичну ерудицію викладача, ціннісні орієнтації, моральну вихованість та характер колективних взаємин. Серед методів дослідження педагогічної етики відомі такі методи:

- метод етичного практикуму;
- контент аналіз;
- метод суспільної атестації та ін.

В даний час необхідно задуматися про підвищення рівня морально-педагогічної підготовки і озброєння вчителями тими знаннями, користуючись якими, вони б змогли вирішити всі протиріччя в освітньому процесі і ці вирішення були б більш ефективними. Необхідно відзначити, що спілкування як форма взаємодії людини з іншими людьми, включає комунікативний, інтерактивний та перцептивний компоненти, відповідно педагогічне спілкування є специфічною формою спілкування, що має свої особливості.

Педагогічне спілкування виступає у ролі сукупності засобів і методів, які забезпечують реалізацію цілей та завдань виховання та навчання й визначають характер взаємодії педагога і учнів. Говорячи про етику, не можна не відзначити, що зміст педагогічної культури складає професійна компетентність педагога, яка є умовою становлення та розвитку його педагогічної майстерності.

В останні роки поняття «педагогічна культура» широко використовується та розробляється педагогами, які займаються дослідженням проблем педагогічної деонтології: І. Застрожнікова [13], К. Кутержинська [31], Н. Савінова [32], І. Середа [33], М. Шевченко [42] та ін. Професіоналізм педагога, його педагогічна культура ще не гарантують успіх у здійсненні педагогічної діяльності. У реальному процесі професійна етика виступає у єдності із загальнокультурними та соціально-моральними проявами особистості викладача. Дослідження показали, що така єдність є виразом гуманітарної культури, своєю чергою характеризує цілісність образу педагога.

Аналізуючи біографію видатних педагогів: А. Макаренка, Я. Коменського, І. Песталоцці, К. Ушинського, П. Блонського, С. Шацького, В. Сухомлинського та ін., бачимо, що саме їх гуманітарна культура, що виявилася в широкій освіченості, інтелігентності, високому почутті обов'язку й відповідальності, послужила основою зародження гуманістичних ідей. Їхні ідеї прорвали замкнене коло звичних педагогічних уявлень і підняли теорію

педагогіки на новий рівень розвитку. Наголошено, що найвищі результати у педагогічній діяльності, пов'язані з подоланням професійної обмеженості, здатністю розглядати вузькопрофесійні питання з найширших філософсько-методологічних та соціально-культурних позицій.

Категорію «культура» розглядають у різному значенні, але загальним є розуміння культури як цілісного явища, центральною ланкою якого виступає людина як суб'єкт культурного розвитку. Наслідуючи вищевикладене, відзначимо, що культура фахівця – це його здатність до розвитку та вдосконалення своїх творчих можливостей у вирішенні нестандартних завдань.

Культура гуманітарна виступає оптимальною сукупністю загальнолюдських ідей та цінностей, професійно-гуманістичних орієнтацій та якостей особистості, універсальних способів пізнання та гуманістичної технології педагогічної діяльності. Педагогічний такт – це форма реалізації педагогічної моралі в діяльності педагога, де збігаються думка та дія. Тактом прийнято вважати моральну поведінку, яка включає передбачення всіх об'єктивних наслідків вчинку та суб'єктивного сприйняття. Він являє собою перехід від моральної свідомості до моральної практики і включає особливий елемент моральної творчості:

- осмислення норми та її значущості у відношенні до соціуму;
- значимість педагогічної професії;
- осмислення складних обставин, умови виникнення складних та нестандартних ситуацій;
- необхідність вибору кращого вчинку відповідно до морально-педагогічної норми та ін.

Невід'ємним компонентом освітнього процесу є відносини вчителів та учнів, що виникають у ході педагогічного спілкування.

Педагогами-дослідниками виявлено типи педагога як суб'єкта освітнього процесу:

1. «Професіонал» – даний тип має чітко виражену педагогічну спрямованість, має високий інтелект і глибоке знання своєї спеціальності, як у теорії, так і на практиці.

2. «Організатор» – у цьому типі активована спрямованість на громадську роботу, що відволікає від основного виду діяльності. Вчитель володіє спеціалізацією та методикою, вміє налагодити контакт з учнями.

3. «Методист» – тип, що має виражену схильність до постійного вдосконалення педагогічної майстерності, розвитку методичних та мовленнєвих здібностей, що переважає глибину наукового змісту матеріалу. Невисокий науковий потенціал знижує його авторитет.

4. «Вчений» – тип, котрого відрізняє творчий, аналітичний характер розуму, схильність до теоретичної діяльності, творчої переробки інформації і та ін. У більшості випадків його науково-дослідницька діяльність перевищує здібності та схильності до викладацької діяльності, найчастіше його усна мова бідніша за письмову. Зосередженість на науковій діяльності не дозволяє професійно виконувати доручену виховну роботу.

5. «Пасивний» відрізняється індиферентним ставленням до всіх ділянок роботи у ЗЗСО: викладання, виховання, дослідна та громадська діяльність. Контакт із вихованцями не несе виховного потенціалу.

Цікаво й те, що самі учні виділяють групи сучасних вчителів таким чином:

1) вчителі «вічні учні», які розуміють учнів, бачать у них особистість, охоче дискутують на різні теми, мають високий інтелект і професіоналізм;

2) викладачі «колишні вояки» проявляються спробами навести військову дисципліну в стінах освітньої організації. При цьому під словом дисципліна такі викладачі розуміють тотальний беззастережний поділ їх точок зору, вони цінують так зване «рабство», а не інтелект та вміння логічно мислити, намагаються задавити особистість студента шляхом адміністративних заходів;

3) група вчителів, які відбувають години, дозволяють учням все робити, аби їм не заважали.

Спілкування із старшокласниками дозволяє виділити ще кілька визначень та типів викладачів: «байдужі», «заздрісні», «царі», «роботи». Тішить і те, що виділяють і такі типи, як: «горить на роботі», «що насолоджується роботою зі учнями», «сорочка-хлопець», «Учитель». На їхню думку, найпоширеніший тип вчителя у школі – це «викладач-стандарт»: «знає предмет, живе своєю роботою, важкий у спілкуванні, впертий, амбітний, не цікавий ні собі, ні студентам».

Стимулювання активних, ініціативних зворотних зв'язків є важливою ланкою виховного процесу. Лише до завершення навчання, сутнісним змістом виховної діяльності стануть індивідуалізовані педагогічні відносини "на рівних". Цим буде досягатися опосередкований виховний вплив на закріплення та розвиток позитивних моральних підвалин особистості сучасного висококваліфікованого фахівця.

Найчастіше у ЗЗСО існують проблеми спілкування вчителів та учнів, особливо у підлітковому віці. У педагогічній науці під спілкуванням розуміють взаємодію людей, змістом якого є обмін інформацією за допомогою різних засобів комунікації, а результатом – встановлення взаємин між людьми. Вчені довели, що чотири п'яті всієї інформації людина отримує по каналах міжособистісного спілкування, тому важливе значення для формування особистості сучасного фахівця має спілкування вчителя та учнів.

Усі педагогічні засоби, у тому числі й спілкування, мають бути спрямовані насамперед на формування ділових та тісних взаємин між наставниками та школярами, а відтак на формування справжнього висококваліфікованого та затребуваного на ринку праці педагогічного працівника.

Отож, не кожному викладачеві вдається подолати бар'єр фіксованої рольової позиції, знайти відповідну манеру спілкування, мобілізувати власні адекватні лінгвістичні та паралінгвістичні засоби, зняти внутрішню напругу. Таким чином, педагогічне спілкування має бути природним і навіть радісним процесом взаємодії. Складовими оптимального педагогічного спілкування є високий авторитет педагога; оволодіння ним психікою та прийомами

спілкування, тобто педагог має бути добре підготовлений як практичний психолог; накопичений досвід. Одним з найважливіших завдань слід вважати встановлення у процесі навчання виховного впливу такого стилю відносин вчителів та учнів, який визначив і служив би прикладом у реалізації учнем соціально значимих ділових і міжособистісних взаємин.

2.2 Культура міжособистісних взаємовідносин у педагогічному колективі

Педагогічний колектив нині – це група спільно працюючих педагогів, які мають спільні освітні цілі, досягнення яких є для них особистісно-значущими і реалізують систему міжособистісних взаємин та взаємодій, які сприяють досягненню їх спільних цілей [2; 6].

Щоб уміти вибудовувати стосунки між людьми, потрібно мати певні навичками. Наприклад, володіти комунікативними навичками, які дозволяють легко вступати в контакт з новими та зовсім різними людьми, розуміти переживання іншої людини та вміти емоційно реагувати та відгукуватися на його почуття. Ще дуже важливо, щоб представник професії «педагог» був тактовною особистістю. Від усіх цих здібностей, умінь і навичок залежить не тільки успіх у професійній роботі педагога, але життя та долі людей, з якими він безпосередньо працює. Тому представнику професії «педагог» необхідно мати хорошу витримку, самовладання та організаційні вміння. Якщо комунікативні навички педагога виявляються у прагненні до спілкування, співпереживання, інтересу до інших людей, то організаторські вміння виявляються у самостійному прийнятті рішень, у прояві ініціативності та у плануванні діяльності [24].

У своїй роботі педагог повинен мати такі якості, як:

- стійкий позитивний настрій у процесі спільної діяльності з школярами;
- здатність розуміти наміри, помисли, настрої інших людей;

- потреба у спілкуванні з людьми;
- вміння знаходити спільну мову з різними людьми;
- вміння розуміти та розбиратися у взаєминах людей [24; 26].

Психологічний клімат у педагогічному колективі безпосередньо залежить від міжособистісних відносин, які в свою чергу впливають на настрій, самопочуття, задоволеність процесом спільної діяльності та спілкування освітян.

Педагогічний склад в закладах загальної середньої освіти в основному жіночий, що у свою чергу не може не впливати на характер взаємин між людьми, що виникають усередині колективу. Жіночі колективи більше емоційні і сприйнятливі, частіше схильні до зміни настрою, більш конфліктні, ніж педагогічні колективи, у яких значна частина представлена чоловіками. Однак слід зазначити, що жінки по самій своїй природі більш схильні до виховної діяльності, тому вони більш гнучкі у виборі прийомів та методів педагогічного впливу [46].

Дефіцит часу для виконання різних видів педагогічної праці нерідко є основною причиною навантаження педагогів, відсутності необхідного вільного часу для їхнього професійного зростання, духовного збагачення та самоосвіти. Через те, що існують причини матеріального та тимчасового характеру, різко скоротилося число літературних видань, що виписуються педагогами, періодичного друку, а також кількість відвідувань театрів, виставок, музеїв [35].

Міжособистісні стосунки у педагогічному колективі характеризуються тим, що в одних освітян відзначається доброзичливий тип ставлення до оточуючих, при якому педагоги орієнтовані на прийняття інших, вони намагаються знайти з усіма загальну мову, готові до продуктивної спільної діяльності. А в інших педагогів, щодо оточуючих людей, можуть домінувати такі негативні тенденції, як пасивність у поведінці, невпевненість у собі, недовірливе ставлення до інших, небажання брати на себе відповідальність, а також може спостерігатися повна неготовність до співпраці. Це може додавати

конфліктність, суперечливість, невизначеність у міжособистісних взаєминах педагогічного колективу [42].

Розвиток міжособистісних взаємовідносин у педагогічному колективі є успішним та ефективним при створенні наступних умов:

- при формуванні в педагогічному колективі ціннісно-мотиваційної установки, спрямованої на розвиток діалогу та співробітництва серед педагогів, а також культури їх міжособистісних відносин;
- при розвитку емпатійних та рефлексивних умінь педагогів;
- при залученні педагогів до тренінгів, ділових ігор, дискусій, різних видів вправ з використанням різноманітних методів та прийомів;
- при залученні педагогів до навчальних семінарів, практикумів, майстер-класів, вебінарів та ін. [37; 39].

Соціально-психологічний клімат може надавати як позитивний, і негативний вплив на кожну людину в силу сформованих у колективі норм відносин для людей. А в тому колективі, де правлять формальні відносини, проявляється тиск та байдужість, члени колективу відчуватимуть емоційну пригніченість, відчуженість, стресовий стан, що може призвести до зниження результатів професійної діяльності педагога та до виникнення конфліктних ситуацій і навіть до переходу до іншого колективу [46, с. 72–74].

Значною характеристикою соціально-психологічної спрямованості педагога є тип педагогічної центрації. Центрація – це вибіркова спрямованість педагога на різні сторони педагогічного процесу. Нині описано сім основних центрацій, кожна з яких може домінувати, як у педагогічній діяльності в цілому, так і в окремих, конкретних педагогічних ситуаціях, а також надавати певний вплив на міжособистісні взаємини у колективі:

- 1) егоїстична центрація (ґрунтується на інтересах свого «Я»);
- 2) конфліктна центрація (ґрунтується на інтересах колег);
- 3) пізнавальна центрація (ґрунтується на вимогах до навчання та виховання);
- 4) бюрократична центрація (ґрунтується на інтересах адміністрації, керівників);

5) авторитетна центрація (ґрунтується на інтересах, запитах батьків вихованців);

6) альтруїстична центрація (ґрунтується на інтересах та потребах вихованців);

7) гуманістична центрація (ґрунтується на проявах, інтересах своєї сутності та сутності інших людей, у тому числі керівника, колег, батьків, вихованців) [58; 64–65].

Специфікою міжособистісних відносин у педагогічному колективі також є високий рівень толерантності по відношенню до колег, від яких залежить емоційна згуртованість та стабільність колективу, ступінь довіри колег один до одного, коректність у спілкуванні, а також конструктивна поведінка у вирішенні спірних та конфліктних ситуацій.

Особливого значення у педагогічному колективі відводиться культурі міжособистісних відносин педагогів. Культура міжособистісних відносин педагогів є поєднання інтелектуальних, духовних та емоційних якостей, які необхідні для успішної взаємодії та регулювання своєї поведінки на основі моральних правил та норм спілкування.

Культура міжособистісних відносин безпосередньо впливає на результат професійної діяльності колективу, на особистість самих педагогів, а також на розвиток їх професійно значимих аспектів [22]. Критеріями розвитку культури міжособистісних відносин педагогів включає:

- знання моральних правил спілкування;
- точне розуміння іншої людини, уявне відтворення її переживань, почуттів та відчуття їх як власних;
- побудова відносин за принципами взаємної довіри та поваги;
- наявність активної позитивної мотивації на взаємне співробітництво та діалог;
- готовність застосовувати отримані знання, вміння та навички у відносинах та поведінці з колегами;
- усвідомлення та розуміння процесу формування культури міжособистісних відносин та перспектив володіння нею [21, с. 53].

Формування культури міжособистісних відносин педагогів буде успішним під час виконання конкретних умов:

- якщо вияв міжособистісних відносин, таких як, дружні почуття, довіра, повага до колег, толерантність, висока вимогливість до себе та інших буде ціннісним в колективі;

- якщо в педагогічному колективі буде сформовано мотиваційно-ціннісну установку на розвиток культури міжособистісних відносин, взаємного діалогу та співробітництва;

- якщо при реалізації цілеспрямованої, систематичної, спеціально організованої діяльності з формування культури міжособистісних відносин у колективі враховуватимуться вікові, індивідуальні та групові особливості, а також специфіка професійної діяльності всього педагогічного колективу [22, с. 153].

У педагогічному колективі реалізуються такі сторони спілкування:

- комунікативна (обмін інформацією);
- перцептивна (сприйняття одне одного партнерами зі спілкування);
- інтерактивна (організація взаємодії).

Звідси слідує, що педагогічне спілкування має бути не важким обов'язком, а природним і навіть радісним процесом взаємодії між освітянами [25, с. 48].

У ході виконання своєї професійної діяльності педагог не тільки виявляє, а й формує свої внутрішні, фізичні та духовні сили. І чим вище розуміння суспільної та особистої значущості обраної педагогом своєї професійної діяльності, тим ширше можливості для його всебічного розвитку та формування особистості. Для формування особистості педагога велике значення має, як складаються міжособистісні відносини у педагогічному колективі [13; 22].

Проблемі спілкування у педагогічному колективі присвячено велике кількість наукових досліджень, аналіз яких виявляє кілька моментів у її вивченні. Насамперед, це визначення структури та умов формування комунікативних умінь у освітян [41]. У вітчизняній науці були вивчені та

досліджені різні аспекти формування комунікативних умінь: із позицій педагогіки та з позиції психології. Науковцями виявлено сутність комунікативних умінь, визначено критерії їх розвитку та запропоновано різноманітні способи формування таких умінь [59, с. 286–292].

Педагогічне спілкування є складним багатоплановим процесом організації, встановлення та розвитку комунікативних відносин, взаємодії, взаєморозуміння та взаємовідносини між усіма учасниками освітнього процесу.

Отже, оновлення, яке має повсякчас в освіті та її законодавча база, призвели не лише до зміни пріоритетів у професійній діяльності педагога, а й до підвищення вимог, що належать до його особистісних характеристик. В освітніх закладах відзначається суттєва нестача та плінність педагогічних кадрів, заміни у складі колективу, тому міжособистісні відносини педагогів сильно впливають і на якість їх діяльності. Конфліктні ситуації у колективі, негативні міжособистісні стосунки, несприятливий психологічний клімат, впливають як на взаємини між самими педагогами, але й призводять до порушення взаємин з вихованцями, їх батьками.

2.2 Управлінська культура керівника освітньої установи та управлінська культура в освітніх установах

В умовах нинішньої ситуації в освітньому просторі стає актуальним та необхідним вибудовувати та вдосконалювати професійну діяльність керівника, підвищувати рівень управлінської культури, використовувати досягнення педагогічної та психологічної науки. Педагог В. Сухомлинський, визначаючи роль керівника школи, писав, що «... чим більше я прагнув втілити свої переконання в практику, тим було очевиднішим, що керівництво навчально-виховною роботою — це правильне поєднання вирішення ідеологічних та організаційних завдань у масштабі всієї школи з особистим прикладом у роботі» [8, с. 12].

У зарубіжних та вітчизняних психологічних та педагогічних дослідженнях існує безліч підходів до розуміння поняття управлінська культура керівника освітньої установи. Розуміння управлінської культури як сукупного способу та продукту управлінської діяльності, феномена, що характеризує культуру закладу освіти, відображається у працях С. Борнера, Р. Вебера, К. Єварда, Х. Грютера, Р. Рютінгера.

Наприкінці 70-х – 80-х рр. було уточнено трактування поняття «культура управління». Г. Груць як суттєві елементи культури управління виділив: культуру взаємовідносин керівника з підлеглими; стиль управлінської роботи, що передбачає високу культуру відносин у сфері управління; культуру спілкування; культуру листа; культуру робочого місця керівника; дотримання певних етичних та естетичних еталонів тощо [5, с. 207–222].

Необхідно відзначити, що особливості управління педагогічними системами розкрито у роботах Л. Довгань, Л. Ведута, Г. Мохонько [7] та ін.

Системний аналіз педагогічної, психологічної літератури, присвяченої управлінській культурі керівника освітнього закладу, дає підстави розглядати управлінську культуру як інтегроване комплексне поняття, багатofакторний процес.

Успіх управління освітньою установою багато в чому зумовлений особистісними, індивідуальними якостями його керівника, а також оволодінням педагогічними та психологічними знаннями, які сприяють створенню та утвердженню власного іміджу. Ефективність управління полягає в умінні ефективно вибирати та використовувати найбільш підходящі методи для конкретної ситуації, це визначає рівень управлінської культури керівника. Сучасний керівник навчального закладу має володіти набором характерних рис, таких як – лідерство, об'єктивність, послідовність, мобільність, підприємливість, володіння сучасними технологіями управління.

До основних якостей управлінської культури в командній роботі, що характеризують сучасного керівника освітнього закладу та сприяють його ефективній культурі управління в сучасному освітньому процесі належать:

– якості професійної та загальнокультурної компетентності керівника – освіченість, ерудованість, розум, знання керівництва, організаторські здібності, впевненість у собі, креативність;

– психофізіологічні якості: міцне здоров'я, стійкість до стресових ситуацій, загальний рівень розвитку, інтелектуальні властивості, темперамент, спрямованість особистості, харизма;

– комунікативні якості: вміння керівника встановлювати ділові відносини з вищими та суміжними керівниками, з підлеглими, вміння підтримувати нормальний психологічний клімат у колективі, вміння спілкуватися (культура мови, вміння слухати), вміння виступати публічно;

– якості спілкування керівника з педагогами – товариськість, ввічливість, природність поведінки, привабливість, щирість, тактовність, врівноваженість, скромність, винахідливість у спілкуванні, почуття гумору, коректне застосування методів мотивації та стимулювання;

– якості позитивного ставлення керівника до учнів та їхніх батьків – повага, розуміння, турбота, доброта, доброзичливість.

Останнім часом більш пильна увага приділяється формуванню загальної, професійної та комунікативної культури педагога, яка сприяє розширенню меж його нормативної діяльності, забезпечує можливість створення та передачі цінностей, допомагає реалізовувати виховання та розвиток дітей, здійснювати формування соціальної та громадянської позиції. Особливого значення у педагогічному колективі приділяється культурі взаємовідносин, яка відбивається як на психологічному комфорті у колективі, а й у процесі виховання і навчання дітей, і навіть при конструктивному взаємодії педагогів у колективі. Культура взаємовідносин є структурним компонентом внутрішньої культури особистості педагога і значно впливає на результати педагогічної діяльності. Наявність здорових взаємовідносин впливає і особистість самих учасників педагогічного колективу та в розвитку їх професійно значущих якостей.

Культура спілкування включає як вербальні, і невербальні засоби взаємодії, тому велику роль відводиться манерам. Манери – один з аспектів

культури поведінки, що означає: прийом, образ дії, здатність тримати себе. Культура спілкування педагога будується на мовному етикеті. Мовний етикет є необхідною умовою ділового та особистісного спілкування педагога. Дотримання мовного етикету для педагога є нині найважливішою професійною вимогою.

Управлінська культура в освітніх установах. Управління освітнім закладом – постійно функціонуючий, динамічний процес, який діє за певним алгоритмом, починаючи зі збору, обліку та обробки інформації та до планового здійснення завдань внутрішнього контролю, а також внесення оперативних змін до раніше намічених планів та програм [3, с. 162]. Відповідно культура процесу управління включає цілий ряд професійних вимог, сукупність яких свідчить про вміння керівника застосовувати у своїй практичній діяльності теоретичні положення, що становлять основу його професійної придатності [4].

У свою чергу слід зазначити, що зміст управлінської культури керівника освітнього закладу детерміновано як загальнокультурний розвиток особистості, так і вимогами професійної діяльності. Науковці Г. Груць, І. Середа, вважають, що управлінська культура людей, зайнятих у сфері освіти є частиною їх професійно-педагогічної культури [5; 33]

У свою чергу, Б. Губа управлінську культуру у навчальному закладі розглядає як складову професійної компетентності його керівника, яка визначається сукупністю знань, необхідних відповідній посаді; умінь та навичок, необхідних для успішного виконання посадових обов'язків; професійних, ділових та особистісних якостей; загальної культури, що дозволяє сформувати гуманістичний світогляд, духовно-ціннісні орієнтири, моральні та етичні принципи [6].

Такий підхід до становлення управлінської культури дозволяє:

по-перше, розглядати управлінську культуру керівника освітнього закладу як систему особистісної освіти та освіти у структурі професіоналізму керівника;

по-друге, дослідити її зміст та умови формування у контексті професійного становлення особистості майбутнього керівника;

по-третє, передбачити задіяння у цьому процесі педагогічних методик та технологій.

Формування управлінської культури керівників навчальних закладів забезпечується впровадженням у різних ланках безперервної педагогічної освіти (університетської, післядипломної, самоосвіти) цілісної, багаторівневої системи, що складається з взаємопов'язаних та взаємозалежних компонентів.

Так, *цілепрогностичний компонент* визначає ієрархію стратегічних, проміжних і тактичних цілей на кожному етапі формування управлінської культури. *Змістовно-контекстний* – висвітлює особливості формування змісту управлінської культури у процесі університетської освіти та в умовах післядипломної педагогічної освіти в межах курсової підготовки керівників освітніх закладів та через різні форми самоосвіти. *Операційно-діяльнісний*, пов'язаний з поетапним впровадженням технології педагогічного управління на основі інтерактивного навчання. *Рефлексивно-оцінний* – спрямований на визначення результативності сформованої управлінської культури керівників освітніх закладів, а також ступінь їх залучення до професійної рефлексії.

Відповідно виникає питання про розкриття шляхів розвитку управлінської культури у керівників освітнього закладу, зокрема, у процесі підвищення кваліфікації.

З метою формалізації зазначених етапів та вимог, а також існуючих механізмів та інструментів підготовки управлінських кадрів для освітніх закладів розвиток управлінської культури керівника освітньої установи передбачає обґрунтування та узагальнення структури управлінської культури керівництва, опис її складових елементів та взаємозв'язків між ними. Особливої уваги заслуговує діагностико-корекційний елемент, оскільки ефективна оцінка та моніторинг, які повинні проводитися в його рамках, мають дуже велике значення, є основою для багатьох процедур, таких як: прийом на роботу, внутрішнє переміщення, висування на підвищення, моральне стимулювання та ін.

Процедуру оцінки та моніторингу управлінської культури керівника освітнього закладу можна класифікувати за кількома ознаками:

- джерелами даних, на яких базується оцінка об'єкту;
- способами виконання процедур оцінки,
- оцінковим критерієм;
- за суб'єктами тощо.

Поряд із цим слід зазначити, що останнім часом на зміну жорстких критеріїв оцінки управлінської культури керівника освітнього закладу приходить гнучкіша, орієнтована на об'єктивність, нормативність, якісну визначеність оцінка управлінської діяльності. Це обумовлено дедалі більшою залежністю матеріального та соціально-психологічного статусу менеджера освіти від оцінки результатів його праці [12, с. 234–236].

Отже, на відміну від суб'єктивної оцінки експерта, озброєного різними пам'ятками з переліком питань для перевірки, все частіше в освіті використовується кваліметричний підхід до оцінки якості управлінської культури та відповідно до діяльності.

Таким чином, аналіз проблеми формування культури керівника освітнього закладу допоміг виявити, що за останнє десятиліття помітно зріс інтерес вчених, педагогів-практиків до вивчення даного питання, що свідчить про його важливість та соціальну значимість. У той же час, у роботах науковців теоретичного та методичного характеру термін «управлінська культура керівника» трактується досить широко і багатоаспектно.

Висновки до другого розділу

Останніми роками зростає інтерес до проблеми управлінської культури сучасного керівника освітнього закладу, що розглядається через призму діяльності керівника та специфіку процесу управління.

Практична діяльність педагога завжди повинна відповідати нормам професійної етики. Це пояснюється складністю та протиріччями педагогічної практики. У зв'язку з чим однією з найважливіших завдань педагогічної етики є вивчення стану моральної свідомості педагога. Але не можна забувати, що,

переслідуючи цю мету, необхідно мати досить коректні і, в першу чергу, науково обґрунтовані методи.

Основними складовими елементами такту викладача є поважне, уважне і чуйне ставлення до особистості, висока вимогливість, вміння зацікавлено слухати співрозмовника та співпереживати йому, врівноваженість і самовладання, діловий тон у відносинах, принциповість без упертості та ін.

Міжособистісні взаємини у педагогічному колективі як командній організації визначаються цілями та змістом їх професійної діяльності. Взаємовідносини, що складаються між педагогами у колективі, можна розділити на офіційні та неофіційні.

Офіційні відносини – це загальна система міжособистісних морально-психологічних відносин, яка охоплює весь педагогічний колектив. Неофіційні відносини – це мережа відносин, заснована на дружелюбності та прояві взаємних симпатій між окремими освітянами.

У загальному розумінні управлінська культура це різновид професійної культури, яка складається з правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культур і є інтегральною освітою системи знань та умінь, особистісних якостей, мотивів та цінностей, що реалізуються в процесі управління.

РОЗДІЛ 3

ДОСЛІДЖЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ДО КОМАНДНОЇ РОБОТИ У МАГІСТРІВ ЯК УМОВИ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ МАЙБУТНЬОГО КЕРІВНИКА З УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ

3.1. Формування управлінської культури до командної роботи в майбутнього керівника закладу загальної середньої освіти у процесі базової професійної освіти

Зміни в освітній організації є складним набором різного роду систем, які характеризуються своєю різноманітністю. Виникає питання про готовність майбутніх керівників освітніх установ до роботи з цими різними системами за умов нестабільності та суперечливості інноваційних завдань.

Нині снує досить багатий досвід підготовки управлінців освіти у ЗВО. Ця підготовка ведеться на різних рівнях та у різних формах.

В основному, наголос у розробці освітніх програм для майбутніх керівників робиться на формування компетенцій, на освоєння ними даних функцій. Але у дослідженнях зазначається, що як і раніше залишається невирішеними протиріччя між потребою сучасних освітніх організацій у компетентних фахівцях та ефективній практиці підготовки такого фахівця. У підготовці фахівців, чия професійна діяльність у майбутньому буде пов'язана з управлінням, звертається увага не стільки на їхню функціональну компетентність, скільки на їхню здатність до формування управлінської культури. Неможливо навчити всьому, що необхідно для успішного управління, але можна сформувати основи культури керівника, які дозволять знаходити оптимальні рішення тих чи інших проблем та здійснювати розвиткове управління. Саме командна управлінська культура є основою освіти майбутніх управлінців закладами освіти.

Управління, як відомо, є найважливішою формою соціалізації, організації та координації людського досвіду на усіх етапах людської історії. Саме культура є вчиняє безпосередній вплив на всі сфери діяльності будь-якої організації. Зростання ролі культурного фактора в управлінні одне із найважливіших вимог сучасної ситуації.

У зарубіжних дослідженнях G. Jago, I. Lapiņa, I. Kairiša, D. Aramina, K. Samuelsson, S. Lindblad, S. Strese, D.R. Adams, T.C. Flatten, M. Brettel, P. Thanomwan, P. Buncha, присвячених управлінській культурі, зазначається, що це поняття складне, багатоаспектне [48; 51; 56; 60; 62].

У дослідженнях Л. Завгородня, Ю. Тимошенко [37], І. Трунда, С. Яшник [39] управлінська культура розглядається у співвідношенні із суб'єктом управління та з особистісними характеристиками. Управлінська культура представлена як частина професійної культури та відображає ступінь засвоєння культурного досвіду людства. Управлінська культура – це інтеріоризований соціальний управлінський досвід, виражений в управлінських знаннях, у досвіді здійснення різних видів управлінської діяльності, а також це досвід ціннісних відносин у процесі управлінської взаємодії, що передбачає знання про норми відносини та навички у дотриманні цих норм.

Б. Губа розглядає управлінську командну культуру керівника як цілісну динамічну систему, яка представлена компонентами, що характеризують особистість, спілкування та професійну діяльність [6]. Культура управління сприймається як сукупність цінностей, установок, переконань та символів, що виражають їх способи впливу; саме це служить упорядкуванням управлінського досвіду, регулювання поведінки всіх членів педагогічного колективу. Також управлінську культуру можна уявити, як сукупність цінностей, поглядів, взаємовідносин, єдиних для всього професійного колективу, що встановлюють норми їхньої поведінки [14; 18–19; 21–22].

Керівник весь час перебуває в центрі соціально-економічних перетворень та змін, координує, спрямовує, спонукає до діяльності та мотивує

працю членів усього колективу. Особливого значення має не тільки кваліфікаційний рівень та виконання функціональних обов'язків, але, головним чином, культура управління керівника, для якої важлива ціннісна складова [11, с. 87–88].

Культура управління – це феномен, визначальні явища, які завжди не можуть лежати на поверхні. Різні автори вносять своє розуміння даного феномену, що дозволяє побачити цю глибину.

Різним аспектам професійної культури (культура ділового спілкування, науково-дослідна культура, педагогічна культура) керівників освітніх установ присвячені дослідження Г. Груць, А. Танько та ін. [5].

У своєму дослідженні ми визначаємо управлінську культуру як рівень мислення та властивість особистості, що забезпечують вирішення проблем та завдань, які виникають у процесі управління та у ситуаціях, що вимагають управлінського впливу з використанням знань та навчального досвіду, цінностей, здібностей та схильностей

. Саме культура дозволяє керівнику не лише керувати організацією, але й надихати співробітників, підтримувати їх професійно-особистісний розвиток у важкій професійній ситуації. І з таких позицій управлінська діяльність постає як робота з людиною.

У сфері освіти гостро стоять питання реалізації культурологічного підходу до оцінки та аналізу роботи керівника освітніх установ, його функцій. Від керівника освітньої установи потрібен комплекс управлінських знань, умінь та досвіду, а також професійно значущих особистісних якостей лідерської та творчої спрямованості.

У зв'язку з цим виникає потреба у таких способах освіти майбутніх керівників, які забезпечують цю здатність.

Серед основних компонентів управлінської культури виділяють:

- 1) світоглядний: переконання, інтереси, переваги, орієнтації керівника;
- 2) аксіологічний: цінності управлінської праці керівника;
- 3) практичний: характер взаємодії керівника з підлеглими, методи, форми планування, організації, мотивації, контролю, управлінські прийоми та

технології, рівень володіння інформаційними технологіями, документуванням;

4) творчий: здібності керівника нестандартно підходити до питань планування, організації, мотивації та контролю;

5) рефлексивно-проектувальний: здатність мислити рефлексивно та здійснювати самореалізацію [14., с. 49–54; 43].

Культура командної роботи не може існувати поза людиною, поза її особистою, професійною культурою та її суб'єктністю, поза колективом, в якому вона перебуває. І тут на перший план виходить питання усвідомлення суб'єктом управління свого власного світогляду, своїх відносин, свого внутрішнього світу та численних зовнішніх зв'язків. У зв'язку з цим необхідно у підготовці керівників освітніх установ звертати увагу на такий зміст освіти, яка дозволяє, з одного боку, вивчати все різноманіття зовнішніх факторів та управлінських завдань, з іншого – всю багатовимірність власної суб'єктної реальності та себе як носія професійної культури. Це зміст, у якому можуть бути гармонійно представлені всі вказані вище компоненти – світоглядний, аксіологічний, практичний, творчий, рефлексивно-проектувальний.

У роботі з магістрантами – майбутніми керівниками освітніх організацій у змісті роботи, що відображені у Силабусах дисциплін включаються різноманітні матеріали, кейси, види діяльності магістрантів, які могли б виокремити специфіку та всю різноманітність організаційної культури, із чим вони згодом можуть мати справу (див. Додаток А).

Організаційну культуру командної роботи в даному випадку, ми розглядаємо як набір колективних базових уявлень, що набувають групи студентів при вирішенні проблем адаптації до змін зовнішнього середовища та внутрішньої інтеграції, ефективність якого виявляється достатньою для того, щоб вважати його цінним та передавати його новим членам групи як правильна система сприйняття та розгляду названих проблем.

Отож, підготовка майбутнього керівника освітнього закладу у процесі базової професійної освіти, в межах якої відбувається формування спільної культури, інтелекту, мислення, здібності до міжособистісного діалогу та

професійної комунікації, ціннісної орієнтації спрямована на його самореалізацію та саморозвиток. Педагогічний зміст становлення культури командної роботи у вузівській освіті обумовлено цілями та завданнями сучасного етапу розвитку суспільства та визначається нами як становлення та розвиток адаптивної особистості, здатної до активної перетворюючої професійної діяльності. Потрібні в цьому випадку, як показують наші дослідження програми, що мають багаторівневу структуру та включають різні аспекти змісту освіти і відображають різні грані управлінської культури магістрантів.

3.2 Дослідження сформованої управлінської культури в майбутніх керівників закладів загальної середньої освіти до командної роботи у процесі базової професійної підготовки у ЗВО

У процесі навчання магістри опираються на освітньо-професійну програму «Управління закладами освіти», а також на Стандарт вищої освіти за спеціальністю 011 Освітні, педагогічні науки (галузь знань 01 Освіта/Педагогіка) який дає можливість, у нормативну частину змісту освіти, включати професійні дисципліни, які дозволяють освоювати знання, вміння та навички, що формують основи управлінської культури у майбутнього керівника освітньої установи (див. Додаток Б).

Формування основ управлінської культури відбувається засобами дисциплін циклу професійної підготовки:

- ОК 3. Педагогіка вищої школи;
- ОК 4. Інноваційні технології в освіті та науці;
- ОК 5. Управління освітнім процесом в закладах освіти;
- ОК 6. Технології дистанційних освітніх та наукових послуг;
- ОК 7. Педагогічна майстерність викладача вищої школи

Робота, яка проводиться викладачами з магістрантами, включає діагностику сформованості у них основ культури командної роботи, яку ми розглядаємо на різних рівнях:

- мотиваційно-ціннісний – інтерес до управлінської діяльності та прийняття цінності управлінського знання;
- когнітивному – знання основ управління;
- комунікативному – здатність до діалогу;
- діяльнісно-практичному – участь у проектах;
- рефлексивно-управлінському – здатність до рефлексії та управління своїм розвитком.

Ці компоненти були виділені на основі досліджень проблем освіти та формування культури командної роботи особистості з позиції компетентнісного підходу [16; 29–30].

Питання та відповіді на анкетне опитування слугували для нас інформацією для колективного обговорення, яке сприяло формуванню управлінської культури магістрантів.

Так, нами було проведено анкетування магістрантів 2 курсу.

І за результатами цього анкетування було організовано зустріч студентів, які вже в усній формі обговорювали з викладачами свої відповіді питання. Анкета, яка була запропонована, спрямована на виявлення у магістрантів ступеня усвідомленості ними своїх знань, умінь та можливостей, пов'язаних з управлінською діяльністю.

В анкету входили такі питання:

1. Наскільки відсотків ви добре поінформовані про можливі зміни в законодавстві про освіту, про міжнародні події та як всі вони можуть вплинути на вашу майбутню управлінську діяльність?

- А. Можуть вплинути на 50%
- В. Можуть вплинути на 75%
- С. Можуть вплинути на 1-10%
- Д. Можуть вплинути на 100%

2. Як ви вважаєте, наскільки у вас добре розвинена здатність розуміти почуття та реакцію інших людей?

- А. Розумію почуття та реакцію всіх
- В. Розумію почуття та реакцію не всіх
- С. Нікого не розумію
- Д. Не вступаю в контакти

3. Що є для вас серйозною перешкодою у прийнятті рішень?

- А. Страх розчарування
- В. Страх неправильності дій
- С. Зворотній зв'язок
- Д. У мене немає перешкод

4. Чи відчуваєте ви труднощі у спілкуванні з людьми?

- А. Так, завжди
- В. Так, частково
- С. Ні, я добре вступаю в контакт
- Д. Ні, використовую спеціальні можливості

5. Що ви робите при виникненні конфліктних ситуацій?

- А. Вирішую самостійно
- В. Вдаюся до допомоги знайомих
- С. Намагаюся оминати конфліктні ситуації
- Д. Сварячись і захищаючи свої права, вирішую на свою користь

6. Чим ви займаєтеся, щоб позбутися від відчуття напруженості, хвилювання, втоми?

- А. Зберігаю спокій
- В. Не намагаюся позбавлятися таких відчуттів
- С. Медитую
- Д. П'ю чай

7. Чи вмієте ви проявляти ініціативу?

- А. Так
- В. Ні
- С. Іноді

Д. Не впевнений у собі

8. Що більш характерно для вас – активна чи пасивна діяльність?

А. Активність

В. Пасивність

С. Нейтральність

Д. Спокій

9. Наскільки ви поєднуєте у своїй діяльності теоретичні та практичні знання?

А. Завжди

В. Частково

С. Теоретичні знання, які я отримав не придатні до практики

Д. Немає умов застосування у практиці

10. Що ви робите для підвищення рівня саморозвитку?

А. Читаю книги

В. Спілкуюсь інтелігенцією

С. Намагаюся часто застосовувати навички розвитку

Д. Не займаюся саморозвитком

За підсумками анкетування (брало участь 15 осіб, які дали згоду на оприлюднення результатів) було отримано результати, подані у табл. 3.1.

Результати анкетування показали, що магістранти-майбутні управлінці більш схильні виявляти ініціативу у будь-яких починаннях в команді. Вони готові застосовувати теоретичні знання на практиці. Багато хто з них відзначив, що стежать за змінами у законодавстві та за міжнародними подіями, а також вміють знаходити компроміс у будь-яких несподіваних ситуаціях. Також багато хто відповів, що намагаються часто застосовувати навички саморозвитку та розвивати власні комунікативні навички.

Аналізуючи відповіді, ми звернули увагу на їхню здатність адекватно оцінювати себе. Нам важливо було в усній розмові уточнити, що вони розуміють під саморозвитком чи комунікативними навичками. Крім того, ми звертали увагу на саму здатність здійснювати рефлексію – оцінювати себе «зі сторони».

Таблиця 3.1.

Результати розвитку культури командної роботи у майбутніх фахівців з управління закладами освіти

Питання, відповіді %	ВАРІАНТИ ВІДПОВІДЕЙ			
	А	Б	С	Д
1	15.2	35.3	–	49.5
2	49.2	47.3	3.5	–
3	18.4	36.6	–	45.0
4	–	29.6	62.5	7.9
5	31.7	13.9	54.4	–
6	78.1	–	21.9	–
7	60.3	–	39.7	–
8	57.2	–	42.8	–
9	68.2	31.8	–	–
10	37.7	29.4	32.9	–

Слід зазначити, що наша робота не обмежується діагностичною стороною, оскільки нам було важливо організувати розмовні бесіди. Саме в процесі комунікування відбувається зіткнення думок, більш детальне прояснені поняття та відбулося більш усвідомлене сприйняття багатьох явищ. Робота з діагностичним матеріалом нами бачиться як одна з форм взаємодії з магістрами, яке розвиває їхню рефлексивну сферу і, як наслідок, ступінь усвідомленості. Без формування рефлексивності та усвідомленості не може бути культури, на що вказують дослідження щодо гуманітарного фактора освіти. Мова йде про здібності особистості бути в діалозі з собою, аналізувати свою суб'єктивну реальність (внутрішній світ), усвідомлювати себе як суб'єкта свідомості, спілкування та діяльності [18].

Нами було адаптовано тест на основі методики М. Рокіча [40] з урахуванням формування необхідних якостей культури керівника освітньої установи. Магістрам було поставлено питання:

1. Які ціннісні орієнтації на вашу думку у мають бути у сучасного керівника освітньої установи?».

М. Рокіч розрізняє два класи цінностей:

1) термінальні – переконання у цьому, що кінцева мета індивідуального існування варте того, щоб до неї прагнути;

2) інструментальні – переконання у тому, що якийсь образ дій чи властивість особистості є кращим у будь-якій ситуації.

Здобувачам вищої освіти пропонувалося проранжувати картки з найменуванням цінностей позначені «Т» (термінальні) або «І» (інструментальні).

Список «Термінальних цінностей»:

- активне діяльне життя (повнота та емоційна насиченість життя);
- життєва мудрість (зрілість суджень і здоровий глузд, що досягаються життєвим досвідом);
- здоров'я (фізичне та психічне);
- цікава робота;
- матеріально забезпечене життя;
- суспільне визнання (повага оточуючих, колективу, товаришів по роботі);
- пізнання (можливість розширення своєї освіти, кругозору, загальної культури);
- рівність (братство, рівні можливості для всіх);
- самостійність як незалежність у судженнях та оцінках;
- свобода як незалежність у вчинках та діях;
- щасливе сімейне життя;
- творчість;
- впевненість у собі;

Список «Інструментальних цінностей»:

- акуратність (охайність), вміння містити у порядку речі, порядок у справах;
- вихованість (хороші манери);
- високі запити (високі вимоги до життя та високі домагання);
- життєрадісність (почуття гумору);
- старанність (дисциплінованість);
- незалежність (здатність діяти самостійно, рішуче);
- непримиренність до недоліків у собі та інших;

- освіченість (широта знань, висока загальна культура);
- відповідальність (почуття обов'язку, вміння тримати своє слово);
- раціоналізм (уміння здорово та логічно мислити, приймати обдумані, раціональні рішення);
- самоконтроль (стриманість, самодисципліна);
- сміливість у відстоюваннях своєї думки, поглядів;
- тверда воля (уміння наполягти на своєму, не відступати перед труднощами);
- терпимість (до поглядів та думок інших, вміння прощати іншим їхні помилки та помилки);
- широта поглядів (уміння зрозуміти чужу думку, погляд, поважати інші смаки, звичаї, звички);
- чесність (правдивість, щирість);
- ефективність у справах (працелюбність, продуктивність у роботі);
- чуйність (дбайливість).

Картки з найменуванням цінностей пропонувалися загальним набором безладно, спочатку «термінальні», потім «інструментальні».

Домінуюча спрямованість ціннісних орієнтацій чітко фіксувалася як певна життєва позиція за критеріями рівня залучення, з одного боку у сферу праці, з другого – загальної культури керівника. Аналіз результатів дослідження дав нам можливість оцінити життєві ідеали, ієрархію життєвих цілей, цінностей або уявлень про норми поведінки, які магістрант розглядає як зразок для культури керівника.

За результатами проведеного опитування у блоці «Т» (термінальні цінності) 52.3% опитаних насамперед вказали по черговості на життєву мудрість та цікаву роботу, тоді як 32.5% респондентів головною цінністю по черговості вказують здоров'я, пізнання, як можливості розширення своєї освіти; 15.5% випробуваних на перше місце ставлять матеріально забезпечене життя, а далі вказали цікаве роботу.

У блоці «І» (інструментальних цінностей) – 54,8% піддослідних вказують на чесність, відповідальність і широту поглядів. 22.4% –

толерантність, ефективність у справах та вихованість, тоді як 22.8% відзначають вихованість, самоконтроль та тверду волю у будь-яких починаннях.

В нашому випадку цього недостатньо, щоб стверджувати про сформованість їхньої управлінської культури. Ми відшукали можливості визначити рівень свідомості майбутніх керівників та зацікавленості їх у саморозвитку. Нам важливо, щоб магістри здійснили самоаналіз власні відповіді на питання та визначають ступінь зацікавленості у: майбутній діяльності (професії); власній освіті; своєму житті (зацікавість у своїх життєвих цілях). І тут можна говорити вже про нові форми роботи з магістрами. Зустрічі «за круглим столом», приводом для яких є обговорення питань та відповідей щодо діяльності керівника освітнього закладу, стали необхідною частиною роботи з формування основ управлінської культури.

Відповіді магістрів використовували як привід та основу для діалогу про управління освітньою організацією, про відмінності між управлінцем і керівником.

Магістри у подібних діалогах приходять до висновку, що управлінські здібності пов'язані з вибором у процесі управління організацією оптимальних варіантів з наявних альтернатив, а роль керівника ширша, тоді як особистість педагогічних працівників дуже важлива у цілісному розвитку систем, якими керує керівник установи. Магістри вчилися приміряти на себе обов'язки керівника освітньої установи, що виражалося у різних формах їх публічних виступів із подальшим самоаналізом.

За рік магістрам, з якими ми вели роботу щодо формування основ управлінської культури, було запропоновано написати міні-твір (есе) на теми: «Успішний керівник моїми очима» та «Яким я бачу себе керівником закладу освіти через п'ять років після завершення навчання в магістратурі».

Багато хто з учасників експерименту вказали, що успішний керівник має бути товариським і тримати дистанцію з підлеглими, бути добрим і в одній особі суворим, піклуватися не тільки про себе, а й колектив. У переважній більшості робіт було детально описано особисті якості керівника.

Наголошувалося, що основний обов'язок успішного керівника – це навчитися керувати своїм характером, емоціями, словами та вчинками.

Як показав аналіз відповідей, спілкування, поведінка та продукти діяльності магістрантів, збільшилася кількість тих, хто виявляє себе на діяльнісно-практичному (прояв ініціативи, участь у проєктах, конференціях) та рефлексивно-управлінському рівнях (створення програма управлінського саморозвитку).

Отже, формування основ культури управління у магістрів як майбутніх керівників освітніх установ є складним та багатоаспектним процесом. Він включає у собі як необхідну складову роботу з розвитку суб'єктності та рефлексивної сфери. Його ефективність залежить від створення середовища, в якому майбутні фахівці з управління закладами освіти мають можливість виявляти свої управлінські вміння, аналізувати себе як суб'єкта управлінських дій та брати участь у проєктних справах.

Висновки до третього розділу

У дослідженні нами визначено розвиток у керівників закладів загальної середньої освіти культури командної роботи як рівень мислення та властивість особистості, що забезпечують вирішення проблем та завдань, які виникають у процесі управління та у ситуаціях, що вимагають управлінського впливу з використанням знань та навчального досвіду, цінностей, здібностей та схильностей.

Серед основних параметрів, які нами було відстежено під час спостережень за магістрами під час всіх видів роботи з ними, було виявлено у них: інтерес до занять, активність в обговоренні, ініціативність, участь у соціальних проєктах, оволодіння культурою мови, персоніфікованість та авторство повідомлень. Як показав наш досвід, кількість магістрів, які розпочали виявляти дані якості, суттєво збільшилося між першими опитуваннями та наступними (в інтервалі року).

Обсяг та характер текстів, які ми проаналізували, дозволив нам зробити висновок про те, що магістри більш усвідомлено сприймають себе у ролі майбутніх керівників світи саме в командній роботі. У текстах поменшало загальних фраз, штампованих суджень, зустрічалися приклади з особистого життя. Але головним показником того, що у магістрантів відзначається динаміка з освоєння основ культури командної роботи, є підвищення їх успішності, прояв лідерських якостей, а також участь у вузівських проектах та участь у всеукраїнських і міжнародних конференціях.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Не всяка група людей, яка бере участь в управлінні, називається командою. Існує кілька ознак, що характеризують команду: оптимальний склад із розподілу функцій: генератори, критики, організатори; вертикальні зв'язки та формальні правила життя зведені до мінімуму; ділові контакти та спілкування і широкі горизонтальні зв'язки; взаємна відкритість і вільний обмін інформацією; повноцінна взаємодоповнюваність та взаємозамінність за рахунок широкого професіоналізму; домінуюча мотивація до досягнення успіху та готовність до ризику.

До ознак команди належить постановка спільної мети, регулярна взаємодія; координація усіх дій; ділова взаємодія та міжособистісне спілкування; взаємна відповідальність та взаємозамінність.

Перш ніж група стане командою вона проходить такі стадії становлення: впізнавання один одного, «притирання», вироблення групових норм та правил поведінки; розподілу та закріплення групових ролей, прийняття групових норм членами команди; вироблення, закріплення та оптимізація схем взаємодії між членами команди; інтеграції та успішної роботи сформованої команди, колективу. Всі ролі в команді можна розподілити на дві групи: цільові та підтримуючі.

У найширшому сенсі поняття «культура» виражає якісну характеристику того, наскільки конкретні люди змогли піднятися над своєю природною біологічною природою, тим самим розвинувши свою другу природу – соціальну. Отже: культурою є те, що вироблено самою людиною, що спрямоване на саморозвиток та самовдосконалення.

Психолого-педагогічними умовами, що сприяють успішному вирішенню проблем спілкування, є: всебічне та глибоке вивчення учнів, їх індивідуальних особливостей, видів діяльності, до яких вони схильні; чітка організація спілкування, як у заняттях, і на іспиті; організація спілкування як на інформаційному, так і на дискусійному рівні; проявлення доброзичливого ставлення вчителя до учнів, до колег, що виявляється у мові, міміці,

пантоміміці; формування у майбутніх фахівців високих мотивів навчальної діяльності.

У команді педагогічних працівників нормою є взаємовідносини співробітництва, підтримки, взаємодопомоги та поваги, де початківець або досвідчений педагог відчуватиме задоволення, радість від спільної праці та бажання перебувати у такому оточенні.

Комунікативна культура у команді педагогів одна із найважливіших компонентів професійно-педагогічної культури. Необхідність формування комунікативної культури у викликано тим, що вчитель постійно перебуває у процесі спілкування, яке передбачає багатопланові та різноманітні відносини з тими, хто стає партнером по контакту: з колегами, вихованцями, їх батьками. Ці відносини виникають і розвиваються у процесі спільної діяльності, основною умовою здійснення якої є спілкування. Відповідно нині зростає необхідність у створенні чи покращенні наявних умов для розвитку міжособистісних взаємовідносин серед освітян.

До основних якостей управлінської культури в командній роботі сучасного керівника освітнього закладу належать До основних якостей управлінської культури в командній роботі, що характеризують сучасного керівника освітнього закладу та сприяють його ефективній культурі управління в сучасному освітньому процесі належать якості професійної та загальнокультурної компетентності керівника, психофізіологічні якості; комунікативні якості; якості спілкування керівника; якості позитивного ставлення керівника до учнів та їхніх батьків.

Управлінська культура командної роботи – це складна системна освіта, яка є упорядкованою сукупністю загальнолюдських ідей, професійно-ціннісних орієнтацій та якостей особистості, а також універсальних способів пізнання та гуманістичної технології педагогічної діяльності. Підвищення культурного рівня керівників, що працюють у команді односторонців здійснюється через підвищення культури прийняття рішень, застосування контролю та делегування повноважень у процесі виконання управлінських функцій, завдяки зростанню культури власного спілкування та поведінки;

аналізу та обліку сумісності працівників та їх індивідуальних особливостей; покращення стилю керівництва колективом. Культура командної роботи постає як сукупність загальної культури, норм, поведінки, цінностей, які формують ставлення керівника до навколишньої дійсності, до наслідків своєї діяльності, і це вимагає певних особистісних якостей, що дозволяють здійснювати командну діяльність. Майстерність культури командної роботи полягає в умінні вибирати найефективніші для даного конкретного моменту часу методи управлінської діяльності. Крім наявності у керівника професійної освіти, особливе значення має його здатність до самовдосконалення, самовиховання, до постійного розвитку загальної культури, культури керування.

Проведене дослідження з 15 магістрами освітньо-професійної програми «Управління закладами освіти», спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки (галузь знань 01 Освіта/Педагогіка) включає діагностику сформованості у них основ культури командної роботи, яку ми розглядаємо на різних рівнях. Здійснене анкетування магістрантів 2 курсу (анкета включала 10 запитань з варіантами відповідей). Результати анкетування показали, що магістранти-майбутні управлінці схильні до виявлення ініціативи у команді; готові застосовувати теоретичні знання на практиці; стежать за змінами у законодавстві та за міжнародними подіями, вміють знаходити компроміс у будь-яких несподіваних ситуаціях та застосовувати навички саморозвитку і розвивати власні комунікативні навички в команді

Нами було адаптовано тест на основі методики М. Рокіча і проведено його з урахуванням формування необхідних якостей культури керівника освітньої установи. Отримані відповіді були ранжовані і на їх основі нами представлено картину ціннісних орієнтацій магістрів.

Підсумовуємо, що формування основ культури командної роботи у магістрів як майбутніх керівників освітніх установ є складним та багатоаспектним процесом.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Барилко Н. А. Розвиток у керівників загальної середньої освіти культури командної роботи. Інновації в освіті: реалії та перспективи розвитку : матеріали V Міжнародної науково-практичної конференції (м. Тернопіль, 11 травня 2023 р.). Тернопіль : ЗУНУ, 2023. С. 223–228.
2. Борщ В. І., Бевзюк Д. В. Управлінська команда: сучасні технології формування. *Ринкова економіка: сучасна теорія і практика управління*, 2018. № 17(1 (38)). С. 72–83.
3. Вовчаста Н., Байрамова О., Чорна Г. Розвиток навичок креативного мислення у здобувачів вищої освіти. *Український педагогічний журнал*, 2022. № 1. С. 87–97.
4. Горбунова В. В. Психологія командотворення: ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
5. Груць Г. М. Управлінська культура керівника закладу загальної середньої освіти: шляхи формування. Актуальні проблеми управління закладами освіти в контексті стратегії модернізації освітньої галузі: кол. монографія / за заг. ред. В. П. Кравця. Г. М. Мешко, Тернопіль, 2020. С. 207–222.
6. Губа Б. Р. (2021). Управлінська культура викладача як психолого-педагогічний феномен. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: «Педагогічні науки», (4). <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4053>
7. Довгань Л.Є., Ведута Л.Л., Мохонько Г.А. Технології управління людськими ресурсами : навч. посібник для здобув. ступ-ня маг-ра за ОП «Менеджмент і бізнес-адміністрування» / КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ, 2018. 512 с.
8. Доценко Н.В., Сабадош Л.Ю., Чумаченко І.В. Методи управління людськими ресурсами при формуванні команд мультипроектів та програм: монографія. Харків: ХНУМГ ім. О. М. Бекетова, 2015. 201 с.

9. Євтушенко Г. І. Формування команди проекту та організація її ефективної роботи (теоретичний аспект). Східна Європа: економіка, бізнес та управління. 2019. № 21. С. 77–82.

10. Жорова І. Я. Принципи та специфіка алгоритму управління змінами в освітньому процесі загальної середньої освіти. *Імідж сучасного педагога*, 2023. №4 (211). С. 5–12.

11. Занора В.О. Управління кадрами: теоретичні аспекти формування проектної команди. Вісник ХДУ. Серія «Економічні науки». 2018. Т. 1. № 30. С. 87–90.

12. Заславська О. О. Сутність та основні механізми політичної комунікації в контексті соціокультурного підходу [Електронний ресурс]. Гілея: науковий вісник. 2013. № 76. С. 234–238.

13. Застрожнікова І. В. Принципи децентралізації в управлінні освітою. Науковий вісник: державне управління, 2019. № 2. С. 59–65.

14. Івах С. Компоненти організаційної культури керівників закладів дошкільної освіти. *Молодь і ринок*, 2019. №8. С. 49–54.

15. Калинець К. С. Сутність та особливості формування управлінської команди. Сучасний менеджмент і економічний розвиток. Трансформація системи управління регіональним розвитком : матеріали постійно діючої міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, 1 вересня 2013 р.–28 лютого 2014 р. Суми : СумДУ, 2014.

16. Калініченко Л.Л. Формування та оцінювання ефективності проектного менеджменту. [Електронний ресурс]. Маркетинг і менеджмент інновацій. 2016. № 4. С. 169–179. URL: <http://mmi.fem.sumdu.edu.ua/>

17. Карамушка Л.М., Філь О.А. Психологічний аналіз особливостей формування управлінської команди освітньої організації. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/1/statti/3karamyshka/3karamyshka.htm

18. Локшин В. С. Професійна компетентність майбутніх менеджерів соціокультурної сфери в контексті модернізації вищої освіти : автореф. дис. ... дра пед. наук. Київ, 2015. 42 с.

19. Миколайчук І.П., Остапенко М.О. Методичний підхід до формування проєктної команди на засадах Scrum-технології. Інтернаука. 2019. № 1. С. 18–24.

20. Москаленко В. О. Сучасні підходи до формування команди проекту. Інтелект XXI. 2014. № 5. С. 78–86.

21. Оленич А.В., Шацька З.Я. Формування і розвиток проєктної команди в сучасних умовах. Актуальні проблеми економіки. 2012. № 10(136). С. 136–142.

22. Павлова С.І. Формування і розвиток проєктної команди. URL : <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/625/1/325.pdf>

23. Поденко О. Ю. Психологічні особливості формування конкурентоздатної команди в організації. Психолого-педагогічні проблеми вищої і середньої освіти в умовах сучасних викликів: теорія і практика : матеріали IV Міжнар. наук.-практ. конф., Харків, 12 груд. 2019 р. / Харків. нац. пед. ун-т ім. Г. С. Сковороди [та ін. ; редкол.: Ю. Д. Бойчук та ін.]. Харків, 2020. С. 277–281.

24. Подрядов, Д. С., Федосова, А. О., & Лагодієнко, В. В. Проблемні аспекти створення ефективної команди проекту. *Науковий вісник Миколаївського державного університету імені ВО Сухомлинського. Серія: Економічні науки*, 2014. №2. С. 61–64.

25. Порошенко М. А. Інклюзивна освіта : навч. посіб. К. : ТОВ «Агентство «Україна»», 2019. 300 с.

26. Прищак М.Д., Лесько О. Й. Психологія управління в організації : навчальний посібник. Вінниця, 2016. 150 с.

27. Про затвердження Порядку організації інклюзивного навчання в закладах вищої освіти: Постанова Кабінету Міністрів України від 10 липня 2019 року №635. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/635-2019-%D0%BF>

28. Продіус О.І. Формування та управління командою проєкту. Вісник ОНУ імені І.І. Мечникова. 2016. Т. 21. Вип. 10(52). С. 51–55.

29. Ребуха Л.З., Кравець Х. Концептуальні основи розвитку підготовки викладачів вищої школи до управлінської діяльності. Інновації в освіті:

перспективи розвитку: матеріали І Міжнародної науково-практичної конференції. (Тернопіль, 20 трав. 2021 р.) Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С. 191–193.

30. Ребуха Л.З. Професійна підготовка майбутніх фахівців управління закладами освіти на засадах міждисциплінарної інтеграції. Гуманітарні студії, 2021. № 1. С. 113–123.

31. Савінова Н. В., Берегова М. І., Кутержинська К. М. Критеріально-показникова база формування професійної культури майбутніх вчителів логопедів. Науковий журнал Хортицької національної академії. Випуск 5. 2021. DOI: <https://doi.org/10.51706/2707-3076-2021-5-15>

32. Савінова Н. В., Кутержинська К. М. Особливості деонтологічної культури спеціального педагога. Сучасна логопедія: інноваційні технології. Збірник тез доповідей Всеукраїнської науково-практичної конференції (за ред. Савінової Н. В.) Миколаїв: Миколаївський національний університет імені В. О. Сухомлинського, 2021. 214 с.

33. Серeda І. В. Педагогічна деонтологія, риторика та культура мовлення: навчально-методичний посібник / І. В. Серeda. Миколаїв: Іліон, 2020. 184 с.

34. Сова О. Ю., & Лукашенко В. В. Управлінські аспекти формування проєктної команди. *Економічний простір*, 2020. №154. С. 120–124. <https://doi.org/10.32782/2224-6282/154-22>

35. Танько А. Теоретичні основи формування управлінської культури майбутніх менеджерів освіти. Освітній простір України. 2019. №15. С. 130–136.

36. Тарнавський М.І. Економічне оцінювання та побудова органів управління персоналом підприємств : дис. канд. економ. наук: 08.00.04. Львів, 2018, 225 с.

37. Тимошенко Ю. В., Завгородня Л. В. (2021). Культура управління і управлінська культура керівника закладу освіти: змістові виміри та межі понять. Вісник Черкаського національного університету імені Богдана Хмельницького. Серія: «Педагогічні науки», №1. <https://ped-ejournal.cdu.edu.ua/article/view/4164>

38. Том Демарко Deadline. Роман об управлениии проектами. Манн, Иванов и Фербер, 2020. 336 с.

39. Управління школою в суспільстві знань. Трунда І, Троян В., Бржіза К. Директор школи – нові виклики та можливості. Переяслав-Хмельницький: Переяслав-Хмельницький держ. пед. ун-т ім. Григорія Сковороди, 2017. С. 75–239.
40. Харазий А.В. Модели и методы выбора методологии управления. Харьков : Харьковский национальный университет городского хозяйства им. А.Н. Бекетова, 2016. 215 с.
41. Чернега О., Осичка О. Управління проектною командою. *Науковий вісник [Одеського національного економічного університету]*, 2018. №2. С. 187–197.
42. Шевченко М. Ю. Педагогічна деонтологія : навч.- метод. посіб. для студ. спеціальності «Початкова освіта». Мелітополь : Видавничо-поліграфічний центр «Люкс», 2018. 130 с.
43. Шинкарук Л.В. Конструювання кластера особистісних якостей бізнес-лідера: зарубіжний і національний досвід. Науковий вісник Національного університету біоресурсів і природокористування України. Серія «Педагогіка. Психологія. Філософія». 2016. Вип. 239. С. 286–292.
44. Шпортько Г., Карабаш А. Дослідження формування ефективної управлінської команди. *Економіка та суспільство*, 2021. № 25. <https://doi.org/10.32782/2524-0072/2021-25-19>
45. Шпортько Г.Ю., Карабаш А.Г. Менеджер як ключовий елемент системи управління. Nowoczesna nauka: teoria i praktyka : Mater. IV Międz. Konf. Nauk.-Prakt. / Pod red. Stanisława Kowalczyka. Warszawa: Nowa nauka, 2020. S. 36–37.
46. Яшник С. В. Формування управлінської культури майбутніх фахівців у системі освіти. *Психологічний супровід розвитку лідерського потенціалу шкільної та студентської молоді: зб. матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції*. (Київ, 29 квітня 2021 р.). Київ: НУБіП України, 2021. С. 72–74.

47. Dovghanj L.Je., Veduta L.L., Mokhonjko Gh.A. (2018) Tekhnologhii upravlinnja ljudsjkymy resursamy. Kiev: KPI named after Igor Sikorsky. URL: <https://ela.kpi.ua/handle/123456789/25275>
48. Jago G. A contrarian view: Culture and participative management // European Management Journal. 2017. V. 35. № 5. P. 645–650.
49. Jevtushenko Gh.I. (2019). Formuvannja komandy proektu ta orghanizacija jiji efektyvnoji roboty (teoretychnyj aspekt). Skhidna Jevropa: ekonomika, biznes ta upravlinnja, vyp. 4 (21), pp. 77–82.
50. Kalinichenko L.L. (2016). Formuvannja ta ocinjuvannja efektyvnosti proektnogho menedzhmentu. Marketyngh i menedzhment innovacij, №4, pp. 169–179.
51. Lapiņa I., Kairiša I., Aramina D. Role of Organizational Culture in the Quality Management of University // Procedia – Social and Behavioral Sciences. 2015. V. 213. P. 770–774.
52. Mykolajchuk I.P., Ostapenko M.O. (2019). Metodychnyj pidkhid do formuvannja proektnoji komandy na zasadakh Scrum-tekhnologhiji. Mizhnarodnyj naukovyj zhurnal "Internauka", No 1, pp. 18–24.
53. Olenych A.V., Shacjka Z.Ja. (2012). Formuvannja i rozvytok proektnoji komandy v suchasnykh umovakh. Aktualjni problemy ekonomiky, No 10 (136), pp. 136–142.
54. Pavlova S.I. Formuvannja i rozvytok proektnoji komandy. [URL: <http://eztuir.ztu.edu.ua/jspui/bitstream/123456789/625/1/325.pdf>]
55. Prodius O.I. (2016). Formuvannja ta upravlinnja komandoju proektu. Visnyk ONU imeni I.I. Mechnykova, tom 21, vyp. 10 (52), pp. 51–55.
56. Samuelsson K., Lindblad S. School management, cultures of teaching and student outcomes: Comparing the cases of Finland and Sweden // Teaching and Teacher Education. 2015. V. 49. P. 168–177.
57. Scholters P.R. The Team Handbook. How to use Teams to Improve Quality / Peter R. Scholters. New York, 1986. 360 p.
58. Shportjko Gh.Ju., Karabash A.Gh. Menedzher jak ključovyj element systemy upravlinnja [Manager as a key element of the control system]. Proceedings of the IV międzynarodowej konferencji „Nowoczesna nauka: teoria i praktyka” (Poland,

Warsaw, April 8, 2020) (eds. Stanisława Kowalczyka) Warsaw: Nowa nauka, 2020. pp. 36–37.

59. Shynkaruk L.V. (2016). Konstruivannja klasteru osobystisnykh jakostej biznes lidera: zarubizhnyj i nacionaljnyj dosvid. Naukovyj visnyk Nacionalnogho universytetu bioresursiv i pryrodokorystuvannja Ukrainy. Serija «Pedagoghika. Psykhologhija. Filosofija», vyp. 239, pp. 286–292.

60. Strese S., Adams D.R., Flatten T.C., Brettel M. Corporate culture and absorptive capacity: The moderating role of national culture dimensions on innovation management // *International Business Review*. 2016. V. 25. № 5. P. 1149–1168.

61. Tarnavskyj M.I. Ekonomichne ocinjuvannja ta pobudova orghaniv upravlinnja personalom pidpryjemstv (PhD Thesis), Lviv: Lviv Polytechnic National University. 2018.

62. Thanomwan P., Buncha P. Relationship between Organization Culture and Sufficiency School Management // *Procedia – Social and Behavioral Sciences*. 2014. V. 116. P. 796–801.

63. Vilkhova T., Moskalets M., & Rybkina S. Irections of Public Education Management in Reforming Conditions. *Public Administration and Regional Development*, 2019. №4. C. 269–290.

64. Walton M. The Deming Management Method / Mary Walton. New York: Dodd Head, 1986. P. 56.

65. Zanova V.O. (2018). Upravlinnja kadramy: teoretychni aspekty formuvannja proektnoji komandy. Visnyk KhDU. Serija «Ekonomichni nauky», tom 1, No 30, pp. 87–90.