

ШЕГДА Вікторія Михайлівна

**Формування управлінської культури у викладачів
психолого-педагогічних дисциплін/Formation of
psychological and pedagogical disciplines teachers
management culture**

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

Виконала студентка групи

ОСУЗОзм-21

В. М. Шегда

Науковий керівник

д.пед.н., доц. Г. А. Рідкодубська

Кваліфікаційну роботу допущено

до захисту:

«____» _____ 20__ р.

Завідувач кафедри

_____ **Л. З. Ребуха**

ЗМІСТ

ВСТУП.....	3
РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ТА ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ.....	6
1.1 Міжнародна управлінська культура: сутність та основні аспекти	6
1.2 Цінність окремої особи та ініціативи у формуванні управлінської культури у закордонних організаціях	13
Висновки до першого розділу.....	21
РОЗДІЛ 2. ПЕДАГОГІЧНИЙ КОЛЕКТИВ ЯК ОБ’ЄКТ УПРАВЛІННЯ ВИКЛАДАЧАМИ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИХ ДИСЦИПЛІН.....	22
2.1 Дослідження управлінської культури викладачів психолого- педагогічних дисциплін: практико-орієнтований підхід.....	22
2.2 Управління педагогічним колективом як особливим вид діяльності керівника в умовах дистанційного навчання.....	29
2.3 Психолого-педагогічна характеристика особистості керівника освітньої організації.....	35
Висновки до другого розділу.....	49
ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ.....	51
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	53

ВСТУП

Актуальність теми. Актуальність дослідження полягає в тому, що в даний час вища школа має потребу в новому викладачі психолого-педагогічних дисциплін, який би не тільки вчив, але умів створити умови для розвитку у своїх студентів процесів самопізнання та чіткої координації майбутньої професійної управлінської культури. Тому сучасний викладач крім знань у галузі психології, педагогіки, різних методик, має бути професійно підготовленим до управлінської діяльності. Успішний педагог, задоволений собою та своєю діяльністю, переконаний у своїй особистій та професійній компетентності, впевнений у своєму успіху, позитивно впливає на самооцінку та на ставлення до нього здобувачів освіти, членів колективу, й тим самим стимулює у них прагнення до успіхів та розвитку. Ці та інші чинники актуалізують формування у викладачів психолого-педагогічних дисциплін управлінської культури.

Мета дослідження: окреслити шляхи формування управлінської культури у викладачів психолого- педагогічних дисциплін.

Об'єкт дослідження: викладачі психолого-педагогічних дисциплін.

Предметом дослідження є управлінська культура викладачів психолого-педагогічних дисциплін за нових умов функціонування освітніх установ.

Теоретичною основою дослідження послужила наукова література з відображенням особливостей процесу формування управлінської культури у викладачів психолого- педагогічних дисциплін.

Практична значимість дослідження полягає у розроблених прийомах стимулювання та можливостях подальшого наукового осмислення та удосконалення розвитку формування управлінської культури у викладачів психолого-педагогічних дисциплін; результати роботи створюють можливість для подальшого науково-теоретичного осмислення фахової підготовки майбутніх педагогів бакалаврату до впровадження в освітній процес управлінської культури.

Матеріали дослідження можуть бути використані в практичній професійній діяльності майбутніх педагогів у процесі становлення професійної діяльності управлінця закладами освіти. Результати дослідження уможливають їх використання викладачами та студентами ЗВО під час

написання тез для наукових конференцій, проведенні диспутів в процесі вивчення навчальних дисциплін, при підготовці до лекційних та практичних занять, у науково-дослідній роботі здобувачів вищої школи та ін.

За результатами дослідження опубліковано двоє тез доповідей на конференціях.

З урахування поставленої мети для вирішення поставлених завдань нами були використані такі взаємодоповнювальні та взаємопов'язані **методи дослідження**: системно-структурний, системно-функціональний, порівняльний та метод моделювання. На доповнення: теоретичні – порівняльний, критичний, логічний аналіз наукової та методичної літератури, офіційної нормативно-правової документації; синтез, узагальнення, порівняння, моделювання, класифікація – для уточнення та змістовної конкретизації суті проблеми.

Наукова новизна дослідження полягає у зреалізуванні у навчанні педагогів-бакалаврів особливостей впровадження в освітній процес педагогів-бакалаврів електронних освітніх ресурсів. Подальшого розвитку набули основні методичні прийоми розвитку професійних компетенцій майбутніх освітян за умов управлінської культури.

Апробація дослідження. Робота пройшла апробацію на V Міжнародній науково-практичній конференції «Інновації в освіті: реалії та перспективи розвитку» (м. Тернопіль, 14 травня 2023 р.) та VI Міжнародній науково-практичній конференції «Інновації в освіті: реалії та перспективи розвитку» (м. Тернопіль, 24 листопада 2023 р.). За результатами дослідження опубліковані тези доповідей в матеріалах конференцій.

Матеріалом дослідження слугували як інтернет ресурси, так і книги, періодичні видання, праці науковців. Проаналізувавши всі матеріали, інформацію для кваліфікаційної роботи було обрано із 62 літературних джерел.

Структура й обсяг кваліфікаційної роботи обумовлені предметом, метою та визначеними завданнями дослідження. Дослідження складається зі вступу, двох розділів, висновків, списку використаної літератури. Робота містить 60 сторінок, з них – 52 сторінок основного тексту.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНА ОСНОВА ТА ОСОБЛИВОСТІ СУЧАСНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ

1.1 Міжнародна управлінська культура: сутність та основні аспекти

Основою життєвого потенціалу організації слугує управлінська культура. Її особливості відрізняють одну організацію від іншої, істотно визначають успіх функціонування та виживання організації в довгостроковій перспективі. Історія виникнення поняття: говорити про управлінську культуру як про феномен стали в 70-х роках XX століття, проте явище організаційної культури виникло разом з появою перших організацій – залежно від соціально-економічних умов існували різні види організаційних культур, але раніше не було передумов їх вивченню.

Інтерес до окремих культурних особливостей виник при переоцінці ролі персоналу діяльності організації та управління організацією. Якщо говорити, що організація має соціальну основу, то цією основою є саме культура управління. Управлінська культура не усвідомлюється її носіями, а відтворюється автоматично та з незмінністю. Формування культури – довгий процес, так само довгим буде і процес її зміни. Численні дослідження показали, що всі фірми мають ту чи іншу культуру, яка надає сильний вплив на співробітників та показники діяльності, особливо за наявності конкурентного середовища, якщо ж присутня міжнародна конкуренція на ринку, то роль культури дедалі більше зростає.

Культура на міжорганізаційному рівні, і лише на рівні транснаціональних корпорацій зачіпає також контрактну дисципліну, стиль ієрархічних відносин, політику інтеграції персоналу на підприємство. Необхідно уникнути негативного, за локальними мірками, тиску, і дій, які мають ніякого стимулюючого ефекту. У XXI ст. відкривається безліч можливостей використання міжнародного досвіду. Організації мають змогу черпати необхідні ресурси та переваги з такого досвіду.

В даний час питання впливу управлінської культури на продуктивність праці персоналу та комерційні успіхи організації в цілому, набувають великого значення. Велике значення набуває проблема її вивчення на міжнародному рівні та подальша зміна культури управління. Численні дослідження показали, що всі фірми мають ту чи іншу культуру, яка сильно впливає на співробітників та показники діяльності, особливо за наявності конкурентного середовища. Якщо присутня міжнародна конкуренція на ринку, то роль культури дедалі більше зростає.

Логічно було б припустити, що при цьому не можна повністю знищувати старі цінності. Отже, управлінська культура в міжнародному аспекті має не лише крайню різноманітність, а й мінлива під впливом глобалізації, тоді як швидкість змін диктується підвищенням ритму життя та постійною міжнародною конкуренцією. Така різноманітність носить позитивний характер й призводить до суттєвих протиріч між культурою управління в різних націй.

Для того, щоб конкретизувати вплив організаційної культури на підприємство, необхідно розглянути функції, які виконує організаційна культура:

- когнітивна: знання основ організаційної культури є найбільш важливе та суттєве,
- стимулююча: спрямована на активізацію самосвідомості та високу відповідальність працівника; визнання та заохочення таких людей у межах норм організаційної культури, нормує їх рольові моделі та зразки для наслідування. Важливим моментом є формування загальної корпоративної етики, проведення корпоративних заходів, які поєднують персонал компанії,
- заміщаюча, або функція формальних відносин: дана функція виявляється у тому, що висока організаційна культура здатна ефективно замінювати формальні, офіційні механізми.

Стан такої активної позиції залежить від перманентних змін форм та методів своєї діяльності. У світовій практиці загальноприйняті такі напрями зміни діяльності організації: запровадження менеджменту загальної якості, скорочення розмірів організації. Однак масштабні дослідження стану організацій, що працюють у різних сферах людської діяльності, показують, що значні зусилля, як інтелектуальні, так і матеріальні, щодо реалізації наведених

вище напрямків змін виявляються здебільшого безрезультатними. Аналіз причин такого положення показує, що відсутність результатів однозначно визначається відсутністю необхідних змін у чинній організаційній, корпоративній культурі.

У літературі представлено достатню кількість методик вивчення організаційної культури та її діагностики. Вибір методики для наших досліджень визначався, виходячи з надійності та валідності одержуваних оцінок, а також трудовитрат для їх досягнення.

Аспекти управлінської культури відображаються у гаслах та легендах конкретного підприємства. Гасло дає можливість уявити, які цінності висувуються організацією чи яке враження вона прагне справити. Гасло – це заклик до короткої форми, що відображає керівні завдання підприємства, ідеї.

Події, що лежать в основі легенди, можуть розглядатися різними індивідами по-різному. Позитивні версії легенди здатні зміцнити віру в те, що підприємство настільки сильне, що може впоратися з будь-якими труднощами та проблемами, і знайде вихід із будь-якого становища. Негативні версії посилюють відчуття безпорадності та зневіри у здатності керівництва ефективно діяти в екстремальному становищі. Ритуали також зміцнюють структуру підприємства.

Організаціям властиво розробляти та застосовувати спеціальні, свої терміни, що описують обладнання, продукцію, офіси співробітників та клієнтів. Початківців часто долучають до нової термінології, що існує у фірмі. Пізніше вони можуть вільно оперувати ними.

Загальна термінологія, мова об'єднують людей у рамках єдиної організаційної культури. Мова дозволяє зробити висновки про культуру цього підприємства. Існують також акції та інсценування, символічний менеджмент, ставлення до власної фірми. Говорячи про засоби комунікації організаційної культури, необхідно сказати про символи могутності організації. Ними є розташування, зовнішній вигляд будівель, меблювання, створення єдиного стилю одягу. Це уособлює могутність підприємства, становище кожного її члена у ній і типи поведінки, очікування працівника.

Фахівці зазначають, що вивчаючи прояви культури в суспільстві загалом, так і в управлінні важливо відрізняти цінності від звичаїв. Під цінностями мається на увазі психологічні переваги одних станів над іншими,

вони непомітні здавалося б і виявляються у поведінці людей. Звичай навпаки, видимі спостерігачеві. Це форми поведінки, які більш поверхневі і більш схильні до змін, ніж цінності.

Управлінська культура також може існувати самотійно без присутності на підприємстві структури управління. Організаційна структура, це основа, конструкція організації, з урахуванням якої здійснюється управління фірмою. Вона має як формальний, так і неформальний вияв, і охоплює собою аспекти комунікацій між різними адміністративними службами та працівниками, канали влади та інформацію, що передається цими каналами. Організаційну структуру можна визначити як окрему категорію менеджменту, яка відображає організаційну сторону відносин управління та представляє єдність рівнів та ланок управління у їх взаємозв'язку.

Розглянемо існуючі на сьогоднішній день управлінські структури. Теоретично управління розрізняють кілька видів організаційних структур управління:

1. Лінійна; функціональна; лінійно-функціональна; лінійно-штабна; дивізійна;
2. Переваги лінійного типу структури управління;
3. Швидкі та економічні форми прийняття рішень. Повна відповідальність керівника за результати роботи. Чітке розмежування повноважень та компетенції. Забезпечення єдності процесів. Простий контроль.

Недоліки лінійного типу структури:

- Велике навантаження керівника.
- Складні зв'язки між виконавцями.
- Низький рівень спеціалізації керівника.
- Авторитарний стиль керівництва.
- Лінійна система управління найпростіша, добре працює на нижніх рівнях управління малих підприємств, ефективна, коли коло вирішуваних проблем невелике.
- Професійна спеціалізація керівників підрозділів.
- Зниження ризику виникнення хибних явищ.
- Фахівці мають високий професійний пріоритет.
- Високі можливості координації.

Недоліки функціональної системи управління.

- Кордони відповідальності не визначено чітко.
- Управлінська культура має величезний вплив на персонал підприємства, який можна порівняти з матеріальним впливом.
- Культура здатна виробити відданість співробітників, долучатися до корпоративної етики та соціальної взаємодії всередині підприємства.

Отож, лінійна структура підприємств, широко використовувана на нині, має значні недоліки, тому організаціям, в тому числі освітнім, необхідно переключатися на більш гнучкі управлінські структури.

Сучасний обмін міжнародним досвідом у плані менеджменту здатний позитивно вплинути становлення управлінської культури та структури організацій. Проблема культурних відмінностей на мікро та макрорівні, як фактора, що впливає на ефективність господарювання, давно привертає увагу дослідників. Значимість цієї проблеми проявляється у будь-якому спільному підприємстві, виробничій та науково-технічній кооперації, а також при злитті та поглинанні фірм та у діяльності транснаціональних корпорацій. Особливості культури кожного підприємства, так само як і його стратегія і структура, виконують спрямовуючу роль у поведінці працівників і визначають успішне досягнення намічених підприємством цілей. Люди з різними національними та територіальними культурами неоднаково сприймають дійсність, оскільки розглядають все, що оточує крізь певну призму мислення. Культура будь-якої організації відчуває сильний вплив національного чи регіонального чинника.

В основу цієї відмінності лягли як і географічні, культурні, соціальні, так і політичні чинники, що мають місце у довгостроковій перспективі існування тієї чи іншої держави.

Система управління виробництвом є ієрархічною, але характер наказів, що віддається керівником, стримується належною повагою до гідності підлеглих.

У 80-х р. американці виявили, що чинник управління відіграє значно важливішу роль, ніж обсяг капіталовкладень у технічні і технологічні інновації навіть за найоптимальнішому плануванні їх структури. І саме цим пояснюється так зване «японське економічне» та «корейське диво». У Європі структура корпоративного управління має два колегіальні органи:

- виконавчий, що складається з вищих менеджерів,
- контрольний – наглядова рада.

Відносини робітник-роботодавець менш протилежні, як у США.

Англії не входить навіть у першу десятку. Управлінська культура накладає відбиток формування коопераційних зв'язків, якщо йдеться про міжнародне співробітництво. На сьогодні у світі склалися три основні моделі кооперації: американська, японська та європейська. Переважно ці моделі характеризують кооперацію всередині країни у формі субконтрактингу, проте при розвитку міжнародної кооперації основні засади внутрішнього субконтрактингу були перенесені і на міжнародний рівень. Наведені вище моделі не існують у чистому вигляді.

Таким чином, ми спостерігаємо суттєві різницю між критеріями у всіх трьох моделях. Можна відзначити, що американська та європейська модель розраховані на більш короткочасні відносини та отримання прибутку у короткий термін, тоді як японська модель спирається на технологічні переваги партнерів та довгострокові відносини. З цього можна дійти невтішного висновку у тому, що японська модель кооперації є найстабільнішою і орієнтованою для досягнення довгострокових цілей, які надалі принесуть стабільний дохід підприємству. Таке ставлення до кооперації може бути обумовлено принципами ведення бізнесу та організаційною культурою, а також і менталітетом,

Отже, для управлінської культури характерні:

1. Орієнтація на гармонію у взаєминах між співробітниками та фірмами-кооперантами.
2. Невиражена конкуренція.
3. Непопулярність делегування влади.
4. Пріоритетність координації та контролю підлеглих. Для американської управлінської культури характерні:
5. Спрямованість до ефективності та реалізації проектів.
6. Відкрита конкуренція.
7. Широко поширене делегування повноважень.

1.2. Цінність окремої особи та ініціативи у формуванні управлінської культури у закордонних організаціях

Європейська управлінська культура має такі особливості:

1. Поєднує у собі східні та американські риси організаційної культури.
2. Помірна конкуренція.
3. Управління, як вид діяльності, не є настільки популярним.
4. Відносини робітник-роботодавець менш протилежні.
5. Однакова пріоритетність координації, контролю та особистої ініціативи підлеглих.

Отже, бачимо, що особливості управлінської культури у різних країнах відповідають критеріям ведення міжнародної кооперації. Є чіткий зв'язок між управлінською культурою та культурою ведення коопераційних зв'язків. Це пояснюється тим, що характерні риси управлінської культури в окремій країні формуються завдяки тим самим історичним, культурним та економічним факторам.

Головною його особливістю управлінської культури є переважання суспільних інтересів над індивідуальними, відповідно державних над особистими, що надалі позначилося і на культурі управління. Для неї був характерний сильний ідеологічний вплив, що надавало управлінській діяльності авральний характер, тобто прагнення як вчасно виконати й перевиконати поставлені плани. Таку управлінську культуру відрізняли висока ефективність та результативність в екстремальних умовах та відносно низька у періоди стабільності. Це перетворилося на постійну авральність, особливо наприкінці місяця, кварталу, року.

Для Східнослов'янської культури характерною була пріоритетність державних проблем над проблемами окремої людини, що призвело до ігнорування інтересів окремої особи. Управлінці спеціальної освіти не отримували, а набували базового управлінського досвіду, не останню роль відіграв і такий фактор, як відданість тому, хто радить. При цьому управлінська культура була гнучкою, могла швидко пристосуватися до обставин, що змінилися, характеризувалася непередбачуваністю поведінки і діяльності, готовністю піти на нестандартні рішення.

На відміну від розвинених країн Східної Азії, Західної Європи, Північної Америки, управлінська культура у нас не відіграє стільки значну роль.

Якщо ми говоримо про сферу управлінської культури, то головними причинами розриву відносин нерідко є розбіжності саме у відмінностях організаційної культури підприємств:

- Невміння пристосуватися до культури партнера;
- Культурні відмінності та відмінності у практиці ведення справ нерідко стають несподіванкою;
- Людський чинник: люди, котрі обіймають інші посади, можуть відчувати тієї обопільної симпатії, що визначає світогляд вищих менеджерів.

Керівники проводять разом багато часу як у офіційних ситуаціях, і у неформальній обстановці. Але інші співробітники не контактують разом і деяких випадках працюють зі своїми закордонними співробітниками лише з примусу:

- Співробітники організації, що працюють на інших рівнях, можуть бути менш далекозорі, ніж вищі менеджери, і володіти меншим досвідом роботи з людьми, які представляють іншу культуру. Вони можуть відчувати брак знань стратегічного характеру і дивитися на ситуацію виходячи з поточних переконань, котрим ці справи не приносять ніякої корисності;
- Співробітники, на один або два рівні, що відстають від вищої ланки, можуть виступити проти розвитку відносин та спробувати підірвати їх. Особливо це притаманно великим організаціям з сильними незалежними підрозділами;
- Припинення особистих відносин у зв'язку з відходом менеджерів компаній з їх посад є можливою небезпекою та існуванню самих партнерських відносин. Підприємства повинні зрозуміти можливість появи подібних конфліктів ще на початок відносин, щоб бути готовими до вжиття заходів, вкладених у запобігання розриву.

Розбіжність цілей: з розвитком управлінської культури може відбуватися розбіжність цілей партнерів, різне бачення подальшого розвитку проекту. Запропонований у роботі механізм реалізації міжнародного коопераційного проекту допомагає:

- вчасно враховувати культурні особливості партнера і знайти можливості їх згладжування;
- мінімізувати перешкоди, пов'язані з людським фактором завдяки системі робочих груп;

– вибрати найбільш ефективну форму взаємодії і виключити надмірну залежність від закордонного партнера за рахунок ретельного аналізу напрямів і форм роботи;

– вчасно усувати можливі перешкоди та недоліки завдяки поетапній оцінці ефективності проекту та контролю за його виконанням через складання статистичних довідок.

Управлінська культура не повинна бути самоціллю в діяльності підприємства, але її цілеспрямоване використання у комплексі з іншими заходами, спрямованими на активізацію зовнішньоекономічної діяльності, дає значні результати.

Говорячи про особливості організаційної культури, зокрема в нашій країні, необхідно враховувати велику кількість малих організацій. Наприклад, якщо ми розглянемо культуру організації, ми побачимо, що ця культура чітко визначена, поведінка працівників чітко розписана, а стиль спілкування максимально формалізований. Таким чином, для більшості підприємств малого бізнесу на сьогоднішній день управлінська культура обмежуватиметься такими елементами, як гасло, меблювання та спеціальна уніформа. Говорити про легенду підприємства чи про корпоративні традиції тут неможливо.

Можна також помітити, що ступінь відданості працівників малих підприємств значно нижчий, ніж відданість працівників корпорацій із розвиненою управлінською культурою. Основною мотивацією для працівників малих підприємств є швидкий зарібок грошей, також можна відзначити те, що в рамках малих підприємств набагато частіше відбуваються правопорушення та зловживання своїми повноваженнями. Такі погляди, у свою чергу, заважають розвитку гнучкої управлінської культури, характерної для успішних іноземних організацій та транснаціональних компаній. Відповідно підприємництву необхідно переоцінити роль керівника в організації, що вкоренилася, адже одна людина не може формувати управлінську культуру, ґрунтуючись тільки на своїх поглядах.

Варто відзначити, що малі підприємства, що мають самостійність у провадженні господарської діяльності, мають всі можливості забезпечувати всі виробничі процеси та збутові операції на основі гранично простих організаційних структур при мінімальній чисельності працівників

адміністративного апарату та їх взаємозамінності. Якщо ж ми говоримо про проблеми, що існують у сфері менеджменту малого бізнесу, то ми говоримо не про проблеми організації та структуру таких підприємств, а він про неформалізовані та неспроможні корпоративні культури.

У разі інтернаціоналізації всіх сфер життя різницю між управлінськими культурами будуть менш значущими. У суспільстві відбувається інформаційна модернізація управлінської культури, яка є необхідною умовою адаптації організацій до нового рівня внутрішньої соціальної взаємодії. Немає потреби замикатися у межах національно-етнічних підходів до вирішення актуальних управлінських проблем різних рівнів, оскільки існує можливість.

У суспільстві відбувається інформаційна модернізація управлінської культури, яка є необхідною умовою адаптації організацій до нового рівня внутрішньої соціальної взаємодії. Саме цим пояснюється великий інтерес сучасної науки до такої категорії, як «інформаційна культура, яка здатна підтримати сталий розвиток суспільства в умовах динаміки інформаційного середовища і може дозволити гармонізувати інформаційні та культурні процеси. Потрібно запровадження нових соціальних технологій, м'яких, але суттєвих культурних змін. Найшвидше розвивається та еволюціонує та фірма, колектив якої має добре розвинену корпоративну культуру. Реалізація цього включення неможлива без використання сучасних досягнень менеджменту, зміни культури ведення бізнесу та вкладу в управлінську культуру кожного підприємства, що вступає до міжнародної кооперації. Серйозний внесок у вирішення проблеми модернізації виробництва та економіки в цілому може зробити розвиток міжнародної промислової кооперації з компаніями розвинених країн. Цей вектор розвитку не втрачає своєї актуальності.

Більше того, він є дієвим стимулом для забезпечення економічної безпеки країни, поступального руху вперед. У становленні управлінської культури у першу чергу необхідно виділити національні цінності, які формують культуру підприємства та правильно позиціонують підприємство на національному ринку.

Примітно, що більшість працівників знають місію, мету, стратегію та структуру своєї організації. Про те, що рівень організаційної культури цього підприємства досить високий, можна судити за таким показником, як плинність кадрів. Стосовно організаційної культури, можна сказати, що

організаційна культура побудована в такий спосіб, що кожна людина в організації відчувається комфортно і співвідносить свої цілі з цілями організації. Низька плинність кадрів дозволяє говорити про хорошу адаптацію новачків, якісне навчання персоналу, про дієву систему мотивації діяльності співробітників.

Залучення до компанії «найкращих із кращих» та забезпечення ефективного використання їх потенціалу та можливостей, навчання та розвиток кадрового потенціалу. Організаційна культура знаходить відображення у формулюванні мети та місії транснаціональної корпорації:

1. Місія компанії: компанія створена, для блага людини.
2. Сприяти зростанню діяльності компанії.
3. Забезпечити стабільне та довгострокове зростання бізнесу, трансформувати організацію у лідируючу компанію. В основних сферах своєї діяльності компанія повинна займати лідируючі позиції на ринку послуг.
4. Ритуали та традиції компанії:
 - Прийняття в команду професіоналів.
 - Для новоприйнятих працівників проводяться урочисті заходи.
 - Нові працівники отримують можливість познайомитися з керівництвом.
 - Для новоприйнятих працівників проводиться навчання, в рамках якого керівники та висококваліфіковані фахівці компанії знайомлять нових колег з політикою компанії, її цінностями, стратегією розвитку, корпоративними документами, у тому числі в галузі управління персоналом та корпоративної безпеки.
 - Конкурси молодіжних науково-технічних розробок та конференції для молодих спеціалістів.
5. Конкурси професійної майстерності. Професійні робочі кадри є важливим ресурсом компанії. З метою підвищення ефективності та якості його роботи, удосконалення культури виробництва компанія періодично проводить Конкурс професійної майстерності, де для переможців передбачено присвоєння почесного звання найкращий за професією, вручення дипломів, матеріальне заохочення та можливість професійного зростання.

6. Заохочення та нагороди. Працівники компанії можуть бути заохочені відзнаками у праці. Слід зазначити, що це види морального заохочення і нагородження відзнаками праці, присвоєння звань можуть супроводжуватися преміальними виплатами. Нагороди вручаються в урочистій обстановці.
7. Культурно-спортивні заходи. Заходи, як правило, включають виступ творчих колективів, концертну та танцювальну програми. Для всіх працівників. Працівники беруть активну участь у спортивних змаганнях, що проводяться серед працівників організацій.

Організаційна культура побудована в такий спосіб, що кожна людина у організації відчувається комфортно і співвідносить свої цілі з цілями організації. Низька плинність кадрів дозволяє говорити про хорошу адаптацію новачків, якісне навчання персоналу, про дієву систему мотивації діяльності співробітників. Ефективна організаційна культура дозволяє об'єднувати співробітників для виконання поставленої мети, дозволяє співробітникам компанії відчувати впевненість у своїй компанії, а значить, впевненість у завтрашньому дні, робить колектив «єдиною командою», і, в цілому, дозволяє досягати високих показників компанії.

Слід зазначити, що організаційна культура компанії також є ефективною, яка стабільно утримує позиції на ринку, працюючи під девізом: чесність веде до процвітання.

Сутність корпоративної культури, сформована під гаслом щодо якості та різноманітності послуг, що надаються, охоплює п'ять основних аспектів:

- збереження та цілісність культури,
- орієнтованість на співробітників,
- стабільне зростання підприємства,
- запровадження сучасних інновацій,
- прагнення до досконалості.

Чесність, вірність і віра – це стандарт етики для співробітників організації, які забезпечують якість послуг для клієнтів. Амбіції, реалізація довгострокових цілей та орієнтованість на майбутні досягнення демонструють дух управлінської культури у запровадженні інновацій. На основі п'яти основних цінностей, що охоплюють розвиток талантів співробітників,

ефективність взаємодії, виправданий ризик, послуги, бренд, тимбілдинг, навчання персоналу.

Мета компанії полягає в тому, щоб забезпечити своїм співробітникам стабільний прибуток та просування кар'єрними сходами, максимальну прибутковість, підтримку міжнародному суспільству. Основні цінності таких компаній:

- чесність та сумлінність у наданні послуг,
- розсудливість,
- прагнення досконалості через інновації.

Отож, компанії, яким властиві усі атрибути управлінської культури, мають певні переваги, відрізняються більшим ступенем досконалості, так само як і їх гнучкі управлінські структури. Причиною цього є те, що широкомасштабний наступ управлінської культури почався в 50-60-х роках XX століття з американських структур, потім японських, німецьких, англійських, голландських та французьких, а потім уже прийшов на нашу територію.

Важливо вказати, що великі корпорації, які беруть участь у міжнародній кооперації, мають розвинену управлінську культуру, випереджають за економічними показниками корпорації, які не приділяють управлінській культурі належної уваги. Враховуючи все вищеперелічене, можна дійти висновку у тому, що управлінська культура, спочатку багато в чому недооцінена, однак вона нині відіграє значну роль у становленні будь-якої організації у сучасній дійсності, коли перегляду підлягає роль кожного окремого співробітника організації, спосіб комунікації і внутрішня структура організації. Відданість співробітників, корпоративна етика, позиціонування підприємства допомагає підвищити ефективність організації та досягти конкурентоспроможності на ринку послуг.

Отож, зразком правильно сформованої управлінської культури є ті організації, які переймають і використовують міжнародний досвід. Необхідність зміни практики ведення менеджменту та вдосконалення управлінської культури необхідні для розвитку організації. Усі існуючі тенденції, і навіть концепція довгострокового соціально-економічного розвитку вказують те що, що управлінська культура нині переживає епоху

відновлення, зумовлену глобалізацією і наростаючою роллю транснаціональних корпорацій.

Висновки до першого розділу

Національні культури відрізняються цінностями, різними в кожній країні, незважаючи на схожість звичаїв. Саме ділові навички та звичаї роблять внесок у культуру управління. Цінності керівників та засновників, безсумнівно, також формують цю культуру. Отже, зміна звичаїв відіграє провідну роль становленні міжнародної управлінської культури.

Висока управлінська культура позитивно впливає всі сторони її діяльності та формує зовнішній імідж організації, тому слід максимально повно використовувати всі інструменти формування культури управління.

Внутрішня суперечливість управлінської культури як сфери творчої, спонтанної та водночас нормативної доповнюється етно-антропологічними відмінностями. До найбільш полярних відносяться: орієнтація на гармонію, виконання обов'язків та спрямованість до ефективності, реалізації проекту; невиражена конкуренція, непопулярність делегування влади та відкрита конкуренція, поширене делегування повноважень; пріоритетність уміння координувати та контролювати підлеглих та ставка на особистість та ініціативу.

РОЗДІЛ 2

ПЕДАГОГІЧНИЙ КОЛЕКТИВ ЯК ОБ'ЄКТ УПРАВЛІННЯ ПСИХОЛОГО-ПЕДАГОГІЧНИХ ДИСЦИПЛІН

2.1 Дослідження управлінської культури викладачів психолого-педагогічних дисциплін: практико-орієнтований підхід

Нині культура має великий вплив на дії всіх зацікавлених сторін шкільної спільноти. Також результати деяких досліджень показують, що шкільна культура пов'язана з ефективністю та вдосконаленням школи. Можна сказати, що дуже важливо знати або визначити, як педагогічний персонал сприймає культуру своєї школи, якщо ми хочемо вжити заходів для підвищення якості освітньої діяльності. У зв'язку з цим це дослідження спрямоване на дослідження поглядів адміністраторів і вчителів початкової та середньої школи на шкільну культуру.

Методи: для збору та аналізу даних використовувався дизайн якісного дослідження. Стандартизовані відкриті запитання, підготовлені дослідниками, використовувалися для збору даних шляхом напівструктурованих інтерв'ю з 8 адміністраторами та 16 вчителями, які працювали в чотирьох різних школах протягом весняного семестру 2022-2023 років. Школи та учасників було обрано таким чином, щоб відобразити деякі контрастні обставини, такі як час заснування школи, позиція учасників щодо організаційної ієрархії та їх статі, оскільки передбачалося, що ці обставини можуть створити плідну та різноманітну інформацію щодо шкільної культури. Після отримання згоди учасників інтерв'ю було записано на аудіозапис і розшифровано дослідниками. Отримані дані систематично аналізувалися за допомогою техніки контент-аналізу, а результати були представлені описово.

Результати дослідження показали, що, описуючи культуру своїх шкіл, більшість учасників наголошували на якості людських стосунків у своїх школах і деяких позитивних організаційних атрибутах, таких як відкритість до змін і справедливість в організаційному процесі. Всупереч цим позитивним поглядам, адміністратор школи поскаржився, що на шкільну культуру негативно впливають тимчасово призначені вчителі (які є постійними співробітниками в одній школі та одночасно працюють в іншій), тобто погана адаптація до школи. Учасників також попросили вказати цінності, які поділяє шкільна спільнота.

Результати показали, що учасники в основному називали довіру та співпрацю. Було також зазначено, що ці спільні цінності передаються через організаційну комунікацію та процеси організаційної соціалізації. Інше питання дослідження стосувалося урочистих заходів, які проводяться в

школах. Відповіді адміністраторів та вчителів показали, що учасники мають позитивні почуття щодо цих заходів, тоді як деякі учасники, особливо адміністратори, скаржаться на деякі труднощі (тобто фізичні умови та бюджет), які заважають виконувати ці дії. Було також помічено, що вчителі не мають інформації про історії та міфи про свою школу, але деякі адміністратори-учасники повідомили про деякі впливові випадки та людей в історії школи. Обговорення та висновки: інформація, зібрана під час цього дослідження, показала, що, говорячи про культуру своїх шкіл, більшість адміністраторів і вчителів, які брали участь, згадували як позитивні людські стосунки, так і інституційні атрибути. Враховуючи той факт, що ці позитивні людські стосунки та інституційні атрибути є одними з основних показників здорової та позитивної шкільної культури, цей висновок дослідження можна вважати важливим.

Це дослідження, розроблене у формі якісного дослідження, мало на меті визначити думки адміністраторів і вчителів, які працюють у початкових і середніх школах, щодо шкільної культури. Дані дослідження були отримані з напівструктурованих інтерв'ю з адміністраторами та викладачами, які працюють у чотирьох різних навчальних закладах. У результаті аналізу було встановлено, що учасники, описуючи шкільну культуру, в основному наголошували на якості людських стосунків у школі та деяких позитивних інституційних рисах, таких як відкритість до змін та справедливе інституційне функціонування. На додаток до цих позитивних думок про шкільну культуру, адміністратор школи заявив, що вчителі, призначені ззовні, мають певний негативний вплив на шкільну культуру (наприклад, проблеми з адаптацією до школи). Учасники заявили, що довіра, любов-повага, співпраця та єдність мети є спільними цінностями, і ці цінності, які поділяються в школах, також важливі. Вони заявили, що це, як правило, передається через внутрішньоорганізаційну комунікацію або організаційну соціалізацію. Було встановлено, що церемонії отримання статусу та заохочення проводилися в школах, де проводилося дослідження, але церемонії, які могли б забезпечити інтеграцію, не могли бути організовані з певних причин (наприклад, фізичне розташування та відсутність бюджету).

Культура, яку вивчали та обговорювали багато різних дисциплін є важливим феноменом з точки зору організації та управління. У цьому

контексті в 1940-х і 50-х роках багато дослідників з різних дисциплін досліджували звички і традиції в бізнес-організаціях. Хоча це не визначається як організаційна культура, проведене дослідження Хоторна, виявило функцію неформальних організацій, заявивши, що організації є не тільки раціональними структурами, але й інституційними структурами, що складаються з правил, емоцій, цінностей і відносини в бізнес-середовищі. Ця ситуація показала, наскільки важливі деякі культурні фактори (наприклад, соціальні взаємодії, стосунки, норми та цінності) у поясненні поведінки працівників на індивідуальній та груповій основі.

Культура надає організації соціальну цілісність за межами формального співробітництва та правил, а також ідентичність, яка впливає на всі аспекти організаційного життя, і ця ідентичність створює у працівників почуття прихильності. Це почуття відданості, яке є показником сильної культури, відіграє важливу роль у забезпеченні успіху як на індивідуальному, так і на груповому рівнях. З цієї причини, незважаючи на те, що організаційна культура є концепцією антропології, вона була однією з часто досліджуваних і цікавих тем у літературі організаційної поведінки. Через характер соціальних наук дуже важко говорити про єдине, загальноприйняте визначення організаційної культури. Наприклад, Ouchi (1981, цит. у Hoу and Miskel, 1991) визначає організаційну культуру як «системи, церемонії та міфи, які передають основні цінності та переконання організації її співробітникам». Організаційна культура також визначається як системи переконань і очікувань, які відрізняють організацію від інших, поділяються її членами (Mintzberg, 1983, с. 152) і сильно формують поведінку окремих осіб і груп в організації (Schwartz and Davis, 1981). , стор. 33). Мартін (2002) заявив, що культура – це концепція, пов'язана із загальноприйнятими припущеннями, значеннями та віруваннями. На думку деяких дослідників (Hoу and Miskel, 1991, р. 212; Çelik, 2000, р. 47), організаційна культура – це всі базові цінності та переконання організації, а також символи, церемонії та міфології, які передають їх працівників. Загалом, організаційна культура відрізняє організацію від інших організацій і можна визначити як систему, що складається з установок, цінностей, припущень, вірувань, норм, емоцій, деяких дій і взаємодій, а також очікувань, які поділяють усі особи в ній.

Серед дослідників точаться різні дискусії щодо того, що становить основу організаційної культури та чи можна зміст цієї культури виразити якимись універсальними назвами (Явуз, 2006). Проте стверджується, що організаційна культура складається з низки цінностей, вірувань, церемоній, святкувань, символів та історій (Balci, 2002; Çelik, 2000; Hoy and Miskel, 1991; Şişman, 1993, 1994), які формують ідентичність організація. Ці елементи можна пояснити в загальних рисах наступним чином:

Загальні цінності-переконання.

1. Цінності – це моделі, які люди приймають, оцінюючи та оцінюючи свої ситуації, дії, об'єкти та інших людей (Sabuncuoğlu and Tüz, 2003). За Башараном (2000, стор. 298), цінність – це переконання щодо якості та кількості, що визначає важливість об'єкта, операції, думки та дії для людини. Оскільки цінність — це віра, вона може відрізнятися від людини до людини. Тому цінності специфічні для окремих людей. Однак цінність, властива людині, починає поширюватися, коли вона стає важливою та приймається іншими. У цьому контексті цінності, які є продуктом наших уявлень про предмети, події та факти, займають дуже важливе місце в дослідженні організаційної культури. Тому що культура починається зі загальних цінностей і вірувань, які люди поділяють (Güçlü, 2003).

Однак цінності та переконання складають більш невидиму, нематеріальну сторону культури (Hofstede, 1989) і відображають загальні цілі, ідеали та стандарти організації (Şişman, 1994). З цієї точки зору культура є явищем, навантаженим цінностями, а цінності та вірування є такими. Можна сказати, що це один із основних елементів стадної культури (Yılmaz, 2008).

2. Керамічні події та церемонії є особливими подіями, які займають широке місце в соціальному житті та загальній культурі суспільства, а також в організаційному житті та організаційній культурі (Şişman, 1994). Церемонії – це періодичні заходи, які підкреслюють і зміцнюють основні цінності організації, які цілі є важливими, що є необхідним, а що необхідним (Demir, 2005). Такі заходи служать для підтримки організаційного порядку, представлення нових членів, посередництва в передачі символічних повідомлень членам організації та сприяють внутрішньоорганізаційній інтеграції шляхом створення гімнів, які співаються разом, і можливості для членів зустрітися (Terzi, 2000).

3. Логотип і символи Організації з сильною культурою використовують знаки та символи, які проливають світло на та зміцнюють діяльність і роботу їх самих і їхніх нових членів організації (Narsap, 2006). Символи - це слова, образи, форми, поведінка та предмети, яким люди в культурі надають особливих значень. Бізнес-емблеми, прапори, назви брендів, одяг і фізичні структури можуть бути показані як приклади символів (Baytog, 2006). Символи, як закодовані спеціальні значення, є найбільш повними елементами культури, і вони служать інструментами соціального навчання, відіграючи важливу роль у соціалізації нових членів організації, їх визнанні та засвоєнні цінностей і норм організації (Şişman, 2002).

4. Історії, легенди, важливі події та люди. Історії та легенди є носіями культури, які є важливими для організаційної культури і, як правило, виникають як результат розповіді про події, пов'язані з минулим організації, з деякими перебільшеннями. Історії та легенди важливі тим, що вони служать мостом між минулим і теперішнім становищем організації (Güçlü, 2003). Окрім історій та легенд, в історії організації також є важливі події, лідери та герої, які слугуватимуть зразком для всіх членів організації. Деякі історії, розказані навколо цих героїв, можна використовувати як ефективний інструмент контролю для передачі деяких цінностей членам організації та мотивації їх відповідно до цілей організації в їх інтеграції з організацією та групою (Balci, 2002).

5. Шкільна культура Хоча шкільна культура походить від поняття організаційної культури, це дуже важливий феномен, який часто згадується в літературі через унікальні структури навчального процесу та шкіл і визначає те, як середовище, вчителі та учні сприймають школа та моделі поведінки в школі. Замість того, щоб бути машиною, школа описується як організація, яка має політичний, культурний і людський виміри з точки зору своїх цілей і функцій (Çelik, 2000). Оскільки шкільне життя має здебільшого суб'єктивні характеристики, неможливо проаналізувати та зрозуміти школи з суто об'єктивної точки зору (Şişman and Turan, 2004). З цієї точки зору важливим є феномен шкільної культури, який впливає на якість людських стосунків в освітніх організаціях, а також на якість цих стосунків. Шкільна культура - це набір загальних ідей, припущень, цінностей і переконань, які надають організації її ідентичності та визначають поведінку, яка очікується від її

членів. Іншими словами, інформація про характер повсякденного життя та освітньої діяльності в школі прихована в культурі цієї школи (Erickson, 1987). Ці характеристики/інформація часто відомі, розповсюджуються та відображаються в поведінці вчителів, студентів та іншого персоналу без особливої свідомості.

Отож, шкільна культура базується на тому, що було зроблено в минулому для майбутніх дій, запитуючи «як ми робимо справи в цій школі?» це відповідь на запитання (Tableman, 2004). Сильна та ефективна шкільна культура, зосереджена на академічній успішності на індивідуальному та шкільному рівнях; Підвищення лояльності до школи, зміцнення довіри до школи та її адміністрації, запобігання деструктивним конфліктам, формування поведінки та очікувань шкільного персоналу та учнів, підвищення мотивації та успішності учнів. Вказано, що це має багато переваг, наприклад (1992). З цієї точки зору дуже важливо створити міцну та здорову шкільну культуру в школах, які є освітніми організаціями з точки зору забезпечення успіху учнів, ефективного проведення освітньої діяльності, забезпечення змін, ефективності та результативності.

Навчальні заклади, де панує сильна шкільна культура, є середовищем, де члени організації об'єднуються навколо спільних цілей і цінностей. Адміністратори, які хочуть створити сильну шкільну культуру, відкриту до змін та інновацій, повинні спочатку вивчити та спробувати зрозуміти поточну культуру у своїх школах (Çelikte, 2008). Оскільки організаційна культура в освітніх організаціях залежить від Це продукт взаємної взаємодії субкультур духовних сфер і адміністративних працівників в організації (Yılmaz and Oğuz, 2005). Тому питання про те, яка шкільна культура існує в школах і як її сприймають, є важливим питанням. Питання вимірювання культури є предметом дискусій серед дослідників. Деякі дослідники стверджують, що кількісним методам немає місця в дослідженні культури через їх суб'єктивний характер. Деякі дослідники стверджують, що кількісні та якісні методи слід використовувати разом (Şişman, 2002). Вивчаючи літературу про організаційну культуру, можна побачити, що кількісним методам, в основному з використанням опитувань і шкал, надають перевагу для розуміння та оцінки культури навчальних закладів, якісні дослідження, які

дозволяють поглиблено проаналізувати феномен шкільної культури. Здається, що кількість досліджень недостатня.

Отже, у цьому контексті це дослідження, розроблене як якісне дослідження, мало на меті визначити думки адміністраторів і вчителів, які працюють у початкових і середніх школах, щодо шкільної культури.

2.2. Управління педагогічним колективом як особливим вид діяльності керівника в умовах дистанційного навчання

Управління педагогічним колективом пов'язане з вирішенням безлічі виробничих ситуацій, різноманіттям міжособистісних відносин, високим ступенем відповідальності за процес та результат діяльності освітньої організації. Необхідно відзначити, що більшою мірою діяльність керівника освітньої організації неалгоритмічна, певною мірою творча, з високим ступенем психічної напруги. Більшість освітніх організацій переважно мають жіночий педагогічний колектив, а аналіз статистичних даних педагогічних працівників середньої професійної освіти показує нам, що середній вік педагогів близько 50 років, що, своєю чергою, теж накладає відбиток на специфіку управління педагогічним колективом.

Ефективність управління педагогічним колективом – найважливіший фактор досягнення нового бажаного результату розвитку за збереження стабільності та якості освітнього процесу. У сучасних умовах реалізації освітніх програм актуальною є організація освітнього процесу із застосуванням дистанційного навчання та електронних технологій.

Дистанційне навчання – це навчання, при якому надання учню більшої частини навчального матеріалу, і основна частина взаємодії з викладачем здійснюються з використанням сучасних інформаційних технологій: інтернету, комп'ютерних телекомунікацій, національного та кабельного телебачення, мультимедіа, навчальні системи [1].

Цій проблемі останнім часом приділено особливу увагу. Дистанційне навчання міцно увійшло до процесу додаткової професійної освіти, де реалізуються як дистанційні курси підвищення кваліфікації та перепідготовки, так і заочне навчання з елементами дистанційного навчання. Освітні

організації вищої професійної освіти використовують елементи дистанційного навчання.

Аналіз різних аспектів управління педагогічним колективом у розрізі поставленої нами проблеми показав, що науковці розглядають педагогічний колектив як об'єкт управління за умов оптимізації управління колективами навчальних підрозділів [8-11]. Проблемами управління педагогічним колективом за умов інноваційного процесу займалися науковці [12-15]. Теоретичні основи партисипативного управління, вироблення ефективного стилю управління у своїх роботах розкрили [16-18]. Питаннями управління професійним розвитком педагогів з урахуванням партисипативного підходу розглядали [12, 19, 20]. Партисипативне управління як спосіб мотивації педагогів розглядали [21-22];

Аналіз різних точок зору на проблему управління педагогічним колективом показав, що в сучасних умовах реалізації освітніх програм в режимі вимушеного дистанційного навчання, оптимальним є партисипативний стиль управління педагогічним колективом.

Партисипативне управління, як вид демократичного стилю управління колективом, спрямований на розкриття творчої активності працівника, створення простору для індивідуальних досягнень талановитих людей; забезпечення необхідного інтегрування оціночних зусиль на єдину колективну дію.

Партисипативне управління освітньою установою (від англ. participate – брати участь) розглядається як управління, засноване на включенні, участі педагогічного колективу у процес вироблення, прийняття та реалізації управлінських рішень [10]. Звичайно ж, неможливо в найкоротший термін перейти на цей стиль управління колективом. Як і будь-який стиль управління колективом, партисипативне управління створює певний психоемоційний фон у колективі, висуває певні вимоги адміністрації, формуються очікування співробітників, їхнє ставлення до трудового процесу та результату своєї праці.

Аналіз робіт низки авторів дозволили нам виділити класичні переваги використання партисипативного управління освітньої організації [9-10, 15, 18, 21, 24]:

- збільшення ефективності діяльності шляхом підвищення поінформованості працівників;

- зміцнення інтеграції працівників освітньої установи та подолання відстороненості працівників від результатів праці;
- підвищення якості надання освітніх послуг за рахунок впровадження інновацій;
- усунення конфліктних ситуацій, підвищення задоволеністю роботою;
- зростання соціальної стабільності, підвищення конкурентоспроможності;
- створення сприятливого іміджу освітньої організації.

Як говорилося раніше, дистанційне навчання міцно увійшло професійну освіту, але у сфері середньої професійної освіти використовувалося фрагментарно. Однак у 2020-2023 рр. усі освітні організації були змушені організовувати освітній процес з використанням електронного навчання та дистанційних освітніх технологій за COVID-19 та війни в Україні. Що викликало, у свою чергу, серед керівних та педагогічних працівників середньої професійної освіти низку труднощів:

- збої в роботі провайдерів мережі Інтернет / недостатня швидкість передачі даних, що могло б позначитися на якості проведення занять та консультацій у системі Скайп (Skype), проведення вебінарів, онлайн-нарад;
- психологічна неготовність педагогічних працівників проводити навчання у дистанційному форматі. Особливо це стосується педагогічних «вікових» працівників;
- недостатній рівень інформаційно-комунікаційної компетентності деяких педагогічних працівників;
- відсутність в окремих педагогічних працівників технічних засобів для реалізації дистанційного навчання в домашніх умовах в умовах самоізоляції;
- психологічна неготовність керівників керувати діяльністю педагогічного колективу, що працює віддалено/частково віддалено;
- технічна неготовність керувати діяльністю педагогічних працівників, які працюють поза освітньою установою (віддалено);
- проблеми реалізації практичних занять із здобувачами освіти з окремих дисциплін, завдань навчальної та виробничої практик;
- пошуки можливостей проведення виховних заходів у дистанційному форматі.

До цих труднощів необхідно додати і складнощі, що виникли у студентів:

- відсутність технічних засобів для проходження електронного та дистанційного навчання;
- слабкий рівень інформаційно-комунікаційної компетентності окремих учнів; не володіння та небажання опановувати певне програмне забезпечення;
- слабка мотивація до навчання загалом, а тим паче без зовнішнього стимулювання педагогом.

Звичайно, на адаптацію до нових умов реалізації освітніх програм пішов певний час. Кожна освітня організація обрала свій шлях вирішення цієї проблеми, коли адміністративна команда спільно з педагогічним колективом виробила свій варіант реалізації освітніх програм, взаємодії як з навчальними, так і з їхніми батьками, а також внутрішньо-колективну взаємодію.

Важливе значення у цій ситуації зіграли й організаційна культура освітньої організації, і стиль управління освітніми установами, і соціально-психологічний клімат педагогічного та студентських колективів. І, звичайно ж, імідж та авторитет керівника, його управлінська компетентність, вміння адекватно реагувати на фактор, що дестабілізує.

Можемо припустити, що у тих колективах, де переважає демократичний стиль управління, педагоги самостійно обрали оптимальний собі шлях взаємодії з учнями. У педагогічних колективах, у яких має місце авторитарний стиль взаємодії, швидше за все, педагоги чекали чіткої інструкції та рекомендацій до неї про те, де (на якій платформі, в якому вигляді) та яким чином реалізовувати дистанційний режим навчання. На жаль, у цих освітніх закладах ми могли спостерігати гальмування освітнього процесу, що могло вплинути на слабку мотивацію здобувачів освіти.

Розглянемо партисипативне управління педагогічним колективом на прикладі реалізації всіх функцій управління в період організації електронного та дистанційного навчання в освітніх організаціях середньої професійної освіти:

- планування. У план роботи кожного підрозділу освітньої організації було внесено зміни. Наприклад, формою проведення заходу чи відповідальної особи, можливо змінені дати проведення. Могли вносити зміни до робочих програм навчальних дисциплін.

– організація. Необхідно було в найкоротші терміни організувати навчальний процес в електронному та/або дистанційному форматі, що вимагало як інформаційних ресурсів, так і тимчасових людських. У свою чергу у педагогічному колективі було здійснено перерозподіл доручень та обов'язків у зв'язку із самоізоляцією окремих педагогічних працівників, надання допомоги педагогічним працівникам із низьким рівнем інформаційно-комунікаційної компетентності. Також проводилося корпоративне навчання освітян з роботи з інформаційними ресурсами, знайомство з освітніми платформами, за допомогою яких можна реалізувати навчальний процес. Особлива роль у подоланні труднощів при переході на електронне та дистанційне навчання освітніми організаціями середньої професійної освіти була відведена організації низки заходів щодо роз'яснювального та методичного характеру щодо інформатизації керівних та педагогічних працівників системи та можливостей реалізації освітнього процесу в електронному та дистанційному форматі.

– комунікація. Комунікація всередині педагогічного колективу, за умови неможливості особистого спілкування, проводилася в телефонному режимі, за допомогою електронної пошти, месенджерів Вайбер (Viber), Ватсап (WhatsApp), Скайп (Skype), Телеграм (Telegram), а також соціальних мереж Facebook Messenger та ін.

– мотивація. При управлінні педагогічним колективом керівник повинен спиратися на внутрішню мотивацію своїх підлеглих, постійно підтримувати, враховувати потреби співробітників. За слабкої внутрішньої мотивації співробітників необхідно постійно використовувати стимулювання підлеглих. Вважається, що в колективах, де переважає демократичний стиль управління, та його підвид партисипативного управління, у підлеглих сильна внутрішня мотивація на виконання професійної діяльності, що передбачає епізодичне зовнішнє стимулювання керівником. Ми згодні з тим, що кожен педагог відповідає за свою роботу та діє в аудиторії з повною віддачею [25, з. 42]. Тут і особливу роль відіграє визнання заслуг підлеглого, підтримка його самостійності та невтручання у творчий процес, якщо результат цього процесу повністю задовольняє керівництво.

– контроль. Реалізація керівником контролю за рішенням поставлених перед колективом та окремими співробітниками завдань у ситуації дистанційного управління має низку труднощів. Їх можна знизити якщо:

- а) делегування повноважень чи розподіл доручень відбувається відповідно до компетентності працівника;
- б) чітко обумовлено як терміни виконання, а й кінцевий результат;
- в) співробітник мотивований у виконанні доручення;
- г) прописані чіткі критерії контролю.

Таким чином, ми показали переваги використання партисипативного управління в освітній організації, продемонстрували можливості управління педагогічним колективом за допомогою даного стилю управління на всіх етапах управлінського процесу (від планування до контролю). Важливість поставлених питань зумовлена тим, що педагогічні колективи та адміністрація повинні бути готові до умов життєдіяльності освітніх організацій, що швидко змінюються, своєчасно та оперативно реагувати на можливі виклики, впроваджувати адекватні управлінські рішення.

2.3. Психолого-педагогічна характеристика особистості керівника

До індивідуально-психологічних властивостей особистості відносяться темперамент, характер, спрямованість та здатність.

1. Темперамент – характеристика індивіда з погляду динаміки перебігу його психічної діяльності – швидкості та інтенсивності реакцій, емоційних та енергетичних особливостей поведінки, невротизму, інтровертизму-екстравертизму.

Відповідно до класифікації Гіппократа виділяються 4 основні темпераменти: холерик, сангвінік, флегматик, меланхолік.

Темперамент має певний набір психологічних проявів у діяльності суб'єкта: активність, реактивність, динамічність, емоційність, тривожність, чутливість та ін.

Облік властивостей темпераменту дуже важливий для професійного відбору людей тих видів діяльності, де потрібна швидкісна переробка інформації, розподіленість уваги, стрессоустойчивість та інші якості.

Оскільки темперамент є стійка природна основа поведінки індивіда, слід прагнути немає переробки типу, а знаходження кожному за темпераменту найбільш підходящих способів реалізації його якостей, сприятливих конкретного виду діяльності; бо кожна людина, тренуючись у виконанні певних професійних завдань, виробляє певний прийнятний темп та стиль діяльності.

2. Характер - це поєднання стійких властивостей поведінки, що визначають ставлення суб'єкта до довкілля. Структура характеру розглядається, перш за все, за сформованими у людини типами відносин (ставлення до самого себе, інших людей, до діяльності та колективу).

4. Здібності, за визначенням О.М. Леонтьєва, це властивості індивіда, сукупність яких зумовлює успішність виконання деякої діяльності. Вирізняють різні види здібностей. По відношенню до діяльності розрізняють такі загальні можливості, як основу успішності виконання різних видів діяльності (працездатність, наполегливість, активність тощо).

Розглянемо 3 стилів керівництва, що найчастіше зустрічаються в теорії сучасного менеджменту класифікації:

- Авторитарний стиль – характеризується короткими розпорядженнями, заборонами без поблажок.
- Попустительський (ліберальний) тип – характеризується стандартно-формалізованим тоном, відсутністю похвали та засуджень, а також співпраці як такої.

Крім цих основних стилів керівництва та лідерства розрізняють та інші.

Оцінка ефективності організації пов'язані з дією багатьох чинників і тому вирішення цієї проблеми потребує комплексного підходу. Але ми розглядаємо ефективність організації щодо впливу особистості керівника.

Отже, підвищуючи ефективність роботи установи, необхідно звернутися до особи керівника.

Завершуючи перший розділ, хотілося б відзначити, що це вищевикладене становить той мінімум теоретичних знань, яким будь-який керівник має володіти і вміти застосовувати його практично, щоб управлінська діяльність завжди була ефективною.

Крім теоретичного аналізу проблеми, опису власних поглядів на особистість керівника та управління педагогічним колективом, було проведено експериментальну практичну роботу.

Учасники експерименту:

1. Керівник освітнього закладу (ОУ), що називається надалі «директор»;
2. Заступник керівника ОУ з навчальної частини, що називається надалі «завуч»;
3. Заступник керівника ОУ з виховної роботи, який називається надалі «заст. з ВР»;
4. Заступник керівника ОУ за дошкільною освітою, іменований надалі «заст. по ДО»;
5. Автор роботи (результатами самотестування).

З учасниками експерименту було проведено тестування з 15 напрямків.

Зміст методик констатуючого експерименту:

- Визначення типу особистості;
- Визначення типу темпераменту;
- Визначення типу здібностей: "художник", "мислитель", "середній";
- Визначення "Я" - позицій у спілкуванні "РВД";
- Визначення спрямованості особистості;
- Тест з визначення стильових орієнтацій поведінки керівника;
- Визначення типу керівника;
- Визначення наявності «комплексу загрозливого авторитету»
- Визначення вміння слухати;
- Визначення вміння контролювати себе;
- Визначення результату конфліктної ситуації;
- Визначення вміння розуміти переживання інших людей з міміки;
- Визначення сили волі у професійній діяльності;
- Визначення прояву рішучості-нерішучості;
- Вивчення професійного спрямування особистості (ДДО).

Результати діагностики поміщені в таблицю, запропоновану в Додатку.

Розглянемо так звані «портрети» керівників, які брали участь в експерименті, складені за результатами проведених тестових методик.

Директор: керівник ОУ (чоловік, 57 років). На керівній посаді перебуває майже 20 років. За результатами тестування відноситься до типу «керівника-

організатора», що вмiє концентрувати сили на найважливіших проблемах: наприклад, проблемі матеріально-технічного постачання. Може досягти вирішення принципових проблем, не зупиняючись перед конфліктами та стягненнями. При цьому поточні справи можуть бути запущені. Рекомендується перепоручати їх заступникам. Як керівник буде обережний, але не можна виключити схильності до хвороби, яка називається "комплексом загрозливого авторитету", тобто. наявність глибоко прихованого занепокоєння щодо власного авторитету та боротьба з цим занепокоєнням засобами, які завдають шкоди організації. У такій ситуації будуть корисні профілактичні заходи, які має вжити сам керівник: створення в колективі клімату здорової критики, що базується на діловому та принциповому аналізі ситуації, в якій діє колектив.

На кшталт особистості – «практик»- «мислитель». Керівники з таким типом особистості терпіти що неспроможні незавершеності розпочатих справ. Люблять чітко поставлені завдання, які потребують рішучих дій. Такий керівник послідовний у діях, в нього сильно розвинена соціальна сміливість, яка у здатності виступати у великих аудиторіях, серед малознайомих людей. Але є і постійні міркування про життя, він зосереджується на своїх внутрішніх міркуваннях. Це призводить до малокомунікабельності та невміння іноді вирішувати організаційні завдання. Такі керівники мають свій власний «сконструйований» світ.

За класифікацією РВС – «думач», не потребує опіки і сам прагне ролі опікуна. Самостійно оцінює життєві ситуації та пізнає життя досвідченим шляхом. Раціонально зважає «за й проти», буде незалежний в оцінці явищ, що має, має свою точку зору і не дуже намагається її нав'язати іншим, тобто. є самодостатньою та автономною особистістю. Нічого не сприймає на віру, у всьому прагне розібратися сам і тільки тоді щось схвалює чи відкидає. Діалог з іншими людьми веде критично, мислить самостійно.

Як керівник має достатню рішучість. Покладається він і не ігнорує порад інших, хоча робить це рідко. Ухвалені рішення відстоює до кінця. Керівнику такого типу рекомендується не боятися приймати поради з тих питань, де компетентність у нього недостатня, при цьому бажано зберігати об'єктивність.

У такого керівника добре розвинена сила волі, його не лякають нові доручення, далекі поїздки. Бувають випадки, що тверда та непримиренна

позиція не завжди зрозуміла оточуючим. У таких випадках рекомендується проявляти поблажливість і пам'ятати про такі якості, як гнучкість і доброта.

У цього керівника домінує ділова спрямованість при середньому розвитку спрямованості взаємодію та достатньому – спрямованості він. Керівник захоплений процесом роботи, намагається обґрунтовано доводити свою точку зору, яку вважає за корисну для виконання завдання. Крім того, такий керівник бачить у роботі можливість задовольнити свої претензії незалежно від інтересів колег. При спільній діяльності фактична допомога з його боку може виявлятися незначною мірою.

У керівника спостерігається художній тип мислення (за фахом – викладач фізичного виховання). Керівник такого типу мислення легше освоює діяльність. Вивчення професійної спрямованості керівника дозволило визначити, що у нього явно виражена схильність до наступних типів професій: «людина-техніка», «людина-людина», «людина – художній образ» (водить машину та трактор, самостійно їх ремонтує, є викладачем, займається вихованням учнів, зокрема є керівником ОУ).

Результати оцінки міміки свідчать, керівник не завжди може зрозуміти емоційний стан співрозмовника за зовнішніми ознаками, але вміння слухати у цього керівника вище середнього рівня, що важливо для підлеглих.

Комунікативний контроль низький. Це виявляється у його прямолінійності, що може призвести до того, що такого керівника вважають «незручним у спілкуванні». У будь-якому випадку ця людина готова до щирого саморозкриття у діалозі.

Для цього керівника характерні такі результати з конфліктних ситуацій: суперництво, компроміс та співробітництво. Це говорить про те, що даний керівник у деяких ситуаціях прагне домагатися своїх інтересів на шкоду іншому, у деяких ситуаціях може вступати в угоду на основі взаємних поступок. Керівник такого типу здатний співпрацювати та вибирати альтернативу, що повністю задовольняє інтереси всіх сторін.

Проективна методика визначення орієнтацій поведінки визначає у даного керівника домінуючу орієнтацію на офіційну субординацію, ще, у цього керівника виражена орієнтація він. Ці результати вказують на виконавський стиль керівництва.

Зам. з УР: заступник директора з навчальної роботи (жінка, 46 років). На керівній посаді перебуває 3 роки. Належить до типу «керівника-організатора». У керівника такого типу справи в очолюваному підрозділі зазвичай йдуть успішно. Сила такого керівника в тому, що він ніколи не йде на повіді у поточних справ, вміє відокремлювати головне від другорядного, вміє вимагати вирішення принципових проблем. Результати тестування свідчать, що керівник такого типу є обережним керівником, комплексом «хворого авторитету» явно не страждає.

На кшталт особистості «співрозмовник»-«практик». Керівник з таким типом особистості орієнтований спілкування, легко і легко вступає у контакти з іншими. Віддає перевагу теплим компаніям, вміє жартувати над іншими і над собою. При цьому віддає перевагу чітко поставленим завданням, що потребують рішучих дій. Керівник такого типу не терпить тяганини та міркувань, у своїх діях послідовний, є гарним організатором. За класифікацією РВС – «думач», не потребує опіки і сам прагне ролі опікуна. Самостійно оцінює життєві ситуації та пізнає життя досвідченим шляхом. Раціонально зважає «за й проти», буде незалежний в оцінці явищ, що має, має свою точку зору і не дуже намагається її нав'язати іншим, тобто. є самодостатньою та автономною особистістю.

Рішення приймає обережно, але перед серйозними миттєвими проблемами не пасує. Коливається зазвичай у тому випадку, якщо для вирішення проблеми ще достатньо часу. Якщо рішучості не вистачає, такому керівнику рекомендується порадитися з колегами, але не для того, щоби підстрахуватися, а щоб перевірити себе.

Керівник такого типу при зустрічі з перешкодою починає його долати, роблячи при цьому всі необхідні дії. Можливо, бурчатиме, якщо робота йому при цьому не подобається, але виконує її повністю. Цілком може скористатися обхідним шляхом, якщо є. З доброї волі такий керувальник зайві обов'язки він ніколи не візьме.

За результатами тестування у керівника домінує ділова спрямованість за досить вираженої спрямованості на взаємодію та менш вираженої особистої спрямованості. Керівник такого типу захоплений процесом роботи, безкорисливо прагне пізнання та оволодіння новими навичками та вміннями.

Керівник зазвичай підтримує з колегами добрі стосунки, крім того, він буває зайнятий і самим собою, своїми почуттями та переживаннями.

У даного керівника однаково виражені обидва типи мислення: художній та розумовий (дві вищі освіти – музична та філологічна). Його також відрізняє як емоційне ставлення до подій, так і вміння абстрагувати та теоретизувати.

Вивчення професійної спрямованості керівника дозволило визначити схильність його до таких типів професій: «людина-людина», «людина – художній образ» (педагог, музикант, філолог).

Керівник легко визначає зовнішній емоційний стан співрозмовника, його вміння слухати вище за середній рівень. У цьому проявляється середній комунікативний контроль. Емоційні прояви стримані, але цілком щирі. Такому керівнику рекомендується більше зважати на поведінку тих, з ким він контактує.

Керівник орієнтується об'єктивний збір інформації. Завжди буде організований, зібраний, у потрібній ситуації навіть виявить холонокровність. Самостійно мислить, але іноді використовуватиме свої «правила», перевірені часом.

З конфліктної ситуації даний керівник вибирає найчастіше такі результати, як: співробітництво та уникнення. З цього випливає, що він здатний вибрати альтернативу, яка повністю задовольняє інтереси всіх сторін, але можливі ситуації, коли керівник уникатиме кооперації у вирішенні конфліктних питань.

За результатами проєктивної методики визначення стильових орієнтацій поведінки у цього керівника домінує орієнтація на справу. Таких керівників часто називають "трудоголіками", або керівниками із зовнішньою орієнтацією.

Зам. з ВР: заступник директора з ВР(жінка, 54 г). На керівній посаді перебуває 5 років. Належить до типу «керівника-організатора». Керівник такого типу вміє сконцентрувати сили на найважливіших проблемах: наприклад, проблемі розробки та узгодження оптимального (реально здійсненого) плану. Такий керівник не йде щодо поточних справ і вміло передоручає їх своїм заступникам.

Результати тестування показують, що як керівник – випробуваний обережний, але за деяких умов можливе виникнення схильності до «комплексу

авторитету, що загрожує». Керівник такого типу при цьому зможе використовувати профілактичні заходи: створення в колективі клімату здорової критики, що базується на діловому та принциповому аналізі робочої ситуації.

На кшталт особистості – «співрозмовник». Керівник такого типу орієнтований на спілкування, легко і просто вступає в контакт з іншими людьми, при цьому віддасть перевагу теплій компанії, зможе жартувати над іншими і над собою. За класифікацією РВС – «думач», керівник з такими даними не потребує опіки і сам прагне ролі опікуна. Буде самостійно оцінювати життєві ситуації, і пізнаватиме життя досвідченим шляхом. Рационально зважує «за й проти», причому він незалежний в оцінці явищ, що відбуваються, має свою точку зору і не дуже намагається її нав'язати іншим, тобто. є самодостатньою та автономною особистістю.

Як керівник має достатню рішучість. Покладається він і не ігнорує порад інших, хоча робить це рідко. Ухвалені рішення відстоює до кінця. Керівнику такого типу рекомендується не боятися приймати поради в тих питаннях, де його компетентність недостатня, при цьому йому бажано зберігати об'єктивність.

У цього керівника добре розвинена сила волі, його не лякають нові доручення, далекі поїздки. Можливі випадки, що тверда та непримиренна позиція керівника такого типу не завжди зрозуміла для оточуючих. У таких випадках рекомендується проявляти поблажливість до співрозмовника і пам'ятати про такі якості, як гнучкість і доброта.

У даного керівника домінує спрямованість на взаємодію за достатньої виразності особистої та ділової спрямованості. Вчинки такого керівника визначаються у його потребі у спілкуванні, у прагненні підтримувати добрі стосунки з колегами. Керівник такого типу виявляє інтерес до спільної діяльності, хоча не завжди сприятиме успішному виконанню завдання, при цьому фактичну свою допомогу може звести до мінімуму. Свою точку зору доводити буде обґрунтовано, досягне найбільшої продуктивності праці підлеглих. У той же час у керівника такого типу буде присутній прагнення до престижу та особистого благополуччя.

У цього керівника явно виражений розумовий тип (учитель математики). Керівник із таким типом мислення розвиває діяльність,

пов'язану з оперуванням абстрактним матеріалом, поняттями, судженнями, математичними висловлюваннями.

Вивчення професійної спрямованості даного керівника дозволило визначити схильність до такого типу професій: «людина-людина» (педагог-організатор, вчитель).

Вміння слухати співрозмовника у цього керівника вище за середній рівень. Вміння визначати зовнішній емоційний стан співрозмовника середнього рівня. У цьому проявляється середній комунікативний контроль. Емоційні прояви стримані, але цілком щирі. Такому керівнику рекомендується більше зважати на поведінку тих, з ким він контактує.

Керівник такого орієнтується на об'єктивний збір інформації. Він завжди буде організований, зібраний, навіть виявить у певній ситуації необхідну холонокровність. Такий керівник завжди самостійно мислить, але іноді використовує свої правила, перевірені часом.

У цього керівника поведінка конфліктної ситуації передбачає різні результати. У своїй поведінці даний керівник взагалі прагне домогтися своїх інтересів на шкоду іншому. Залежно від ситуації даний керівник використовує всі типи поведінки: може принести в жертву власні інтереси на шкоду іншому, здатний піти на угоду на основі взаємних поступок, так само може виявити прагнення вибрати альтернативу, що повністю задовольняє всі сторони. Домінує у поведінці відсутність прагнення кооперативному рішення.

Цей стиль керівництва характеризується як ініціативний.

Зам. по ДО: заступник директора з ДО (жінка, 38 років). На керівній посаді 6 років. Належить до типу «керівника-організатора». Керівник такого типу здатний концентрувати сили на найбільш важливих проблемах, наприклад, проблемі матеріально-технічного постачання або проблемі розробки та узгодження оптимального плану.

Керівник такого типу – людина обережна, можливе виникнення схильності до комплексу «загроженого авторитету».

Для зняття цього комплексу такому керівнику необхідно змінити місце роботи за фахом, який йому подобається (економічний профіль).

На кшталт особистості даний керівник є «практиком». Керівники такого типу характеризуються тим, що не люблять незавершених розпочатих справ. Такий керівник чітко ставить собі за мету і того ж вимагає від підлеглих. Такі

цілі потребують рішучих дій. Волокити та міркувань не терпить, у своїх діях є послідовним. У керівника такого типу розвинена соціальна сміливість, яка виявляється у здатності виступати перед великою та незнайомою аудиторією. За класифікацією РВС – «думач», не потребує опіки і сам прагне ролі опікуна. Самостійно оцінює життєві ситуації та пізнає життя досвідченим шляхом. Даний керівник раціонально зважує «за і проти», незалежний в оцінці явищ, що відбуваються, має свою точку зору і не дуже намагається її нав'язати іншим, тобто. є самодостатньою та автономною особистістю.

Керівник такого типу прийматиме рішення обережно, але перед серйозними миттєвими проблемами пасувати не буде. Вагається зазвичай у тому випадку, якщо для вирішення проблеми ще достатньо часу. Якщо керівнику такого типу рішучості не вистачає, то рекомендується порадитися з колегами, але не для того, щоби підстрахуватися, а щоб перевірити себе.

У цього керівника добре розвинена сила волі, його не лякають нові доручення, далекі поїздки. Можливе виникнення ситуації, що тверда та непримиренна позиція керівника такого типу не завжди зрозуміла оточуючим. У цьому випадку такому керівнику рекомендується проявляти поблажливість до співрозмовника і пам'ятати про такі якості, як гнучкість і доброта.

У даного керівника домінує особиста спрямованість при достатній вираженості ділової спрямованості та менш вираженої спрямованості на взаємодію. У такого керівника переважають мотиви власного добробуту: він прагне особистої першості та престижу. Керівник такого типу найчастіше може бути зайнятий своїми проблемами і почуттями і мало реагуватиме на потреби оточуючих людей, при цьому можливий прояв байдужості до колег і до своїх обов'язків.

У роботі такий керівник бачить насамперед можливість задовольнити свої претензії незалежно від інтересів колег. У той же час, керівник такого типу може захоплюватися процесом роботи, опановувати нові навички та вміння, якщо бачить у цьому користь для себе і свого престижу або кар'єри. Інтерес до спільної діяльності він виявляє тільки в тому випадку, якщо власні почуття та переживання збігаються з почуттями та переживаннями колег.

У цього керівника явно виражений розумовий тип (за фахом – бухгалтер-економіст). Керівник із таким типом мислення розвиває діяльність, пов'язану з оперуванням абстрактним матеріалом, поняттями, судженнями,

математичними висловлюваннями. Йому не важко скласти звіти, кошториси чи графіки.

Виявлення професійної спрямованості у цього керівника показало, що домінує схильність до таких типів професій: «людина-природа», «людина-людина», «людина – знакова система» (дуже любить займатися домашнім господарством, економіст за освітою, керівник).

Вміння слухати у даного керівника середнього рівня, але залежно від мети спілкування: засвідчення своєї поваги або підтримка відносин (соціальна мета), а в іншому випадку – прагнення отримати інформацію, що його цікавить (інформаційна мета), буде виявляти дане вміння по-різному. Цей керівник може визначити зовнішній емоційний стан співрозмовника. Комунікативний контроль цього керівника низький. Це виявляється у його прямотинності, що може призвести до того, що такого керівника вважають «незручним у спілкуванні». У будь-якому випадку ця людина готова до щирого саморозкриття у діалозі.

Цей керівник у всьому прагне розібратися сам, будучи орієнтованим на об'єктивний збір інформації. Самостійно мислить, але іноді почуття "я хочу" або "я не хочу" можуть переважати поняття "необхідно". При цьому можливий прояв ранимості та уразливості.

У цього керівника конфліктної ситуації домінують такі типи поведінки, як компроміс і співробітництво. Найчастіше такий керівник вступає в угоду на основі взаємних поступок, він здатний так само запропонувати варіант, що знімає протиріччя. Керівник здатний прийти і до альтернативи, яка повністю задовольняє інтереси всіх сторін. При цьому він використовує у своїй поведінці конкуренцію. Часто зустрічаються ситуації, коли керівник приносить свої інтереси в жертву заради іншого.

Результати проєктивної методики визначення стильових орієнтацій поведінки свідчать, що з цього керівника стиль керівництва є гнучким, якщо не вважати, що повністю відсутня орієнтація на особистість іншої людини (прагнення незалежності).

Самотестування: автор робота не є керівником, (жінка, 45 років). Самотестування показало, що автор за результатами тесту є «керівником-організатором». Керівник такого типу здатний вирішити проблему ефективного підбору та розміщення кадрів, проблему перспективного

планування. У ситуації, де доведеться бути на місці керівника - він здатний прийняти самостійне рішення, зможе відокремити головне від другорядного, не піде на поводу у поточних справ, але не зможе перепоручати їх своїм заступникам.

У ролі керівника буде обережним, але схильність до комплексу «загрожуваного авторитету» може бути у разі несумісності з колегами по роботі.

На кшталт особистості випробуваний є «мислителем»-«співрозмовником». Як керівник виявлятиме творчість і фантазію, зуміє аналізувати ситуацію, грамотно складатиме схеми, графіки, вміло зможе здійснювати різні моніторингові завдання. Керівник такого типу буде зосереджений на своїх внутрішніх міркуваннях. Від нього не можна вимагати миттєвого рішення – треба дати час подумати. Але при цьому він спілкуватиметься легко, з гумором поставиться до себе та до інших.

За класифікацією РВД випробуваний – «думач», самостійно оцінює життєві ситуації та пізнає життя досвідченим шляхом. Керівник такого типу раціонально зважує «за і проти», незалежний в оцінці явищ, що відбуваються, має свою точку зору і не дуже намагається її нав'язати іншим, тобто. є самодостатньою та автономною особистістю.

У ролі керівника буде досить рішучим. До вивчення проблем відноситься логічно та послідовно. Якщо траплятимуться промахи – такий керівник швидко вживає заходів щодо їх усунення. До порад інших вдаватиметься, але рідко. Не буде до кінця відстоювати честь мундира, якщо розуміє хибність ухваленого рішення.

У керівника такого типу добре розвинена сила волі, його не лякатимуть нові доручення та далекі поїздки. Можуть виникати випадки, що тверда та непримиренна позиція такого керівника буде не завжди зрозумілою для оточуючих. У цьому випадку йому рекомендується виявляти поблажливість і пам'ятати про такі якості, як гнучкість і доброта.

У випробуваного домінує особиста спрямованість за достатньої виразності ділової спрямованості і менш вираженої спрямованості взаємодія. У такого керівника переважатимуть мотиви власного благополуччя: він прагне особистої першості та престижу.

У той же час, цей керівник може захоплюватися процесом роботи, опановувати нові навички та вміння, якщо бачить у цьому користь для себе і свого престижу або кар'єри. Інтерес до спільної діяльності керівник такого типу виявляє лише в тому випадку, якщо власні почуття та переживання збігаються з почуттями та переживаннями колег.

У випробуваного явно переважає логічне мислення. Він вважає за краще оперувати абстрактним матеріалом, поняттями, судженнями, математичними виразами. Добре при цьому аналізує зміст матеріалу, може складати схеми, плани, проводити дослідження та діагностику, запам'ятовує цифрову інформацію. При цьому випробуваний не позбавлений емоційного ставлення до подій, що відбуваються, відрізняється образністю і фантазією.

Професійні інтереси вказують на схильність до таких типів професій: «людина-людина», «людина-техніка», «людина – знакова система», «людина – художній образ» (педагог, вчитель-логопед, вчитель фізики, пише вірші та твори, захоплюється ІКТ).

Результат вивчення показав, що випробуваний є слухачем «вищим за середній рівень». Завданням – читати обличчям зовнішній емоційний стан – випробуваний опанував добре. Комунікативний контроль високий. Легко входить у будь-яку роль, гнучко реагує зміну ситуації. Випробовуваний може передбачити враження, що він справляє на оточуючих людей. Випробовуваний у всьому прагне розібратися сам, будучи орієнтованим на об'єктивний збір інформації.

Конфліктних ситуацій намагається уникати, відсутнє прагнення кооперації. Крім того, випробуваний здатний співпрацювати, знаходячи альтернативу, що повністю задовольняє інтереси всіх сторін. Можливі випадки, коли випробуваний приносить в жертву свої власні інтереси заради інших.

За результатами проективної методики визначення стильових орієнтацій поведінки керівника можна сказати, що у випробуваного явно виражена орієнтація він і справа. Цей стиль керівництва є ініціативним.

Висновки до другого розділу

Ефективність управління педагогічним колективом – найважливіший фактор досягнення нового бажаного результату розвитку за збереження стабільності та якості освітнього процесу. У сучасних умовах реалізації освітніх програм актуальною є організація освітнього процесу із застосуванням дистанційного навчання та електронних технологій.

Дистанційне навчання – це навчання, при якому надання учню більшої частини навчального матеріалу, і основна частина взаємодії з викладачем здійснюються з використанням сучасних інформаційних технологій: інтернету, комп'ютерних телекомунікацій, національного та кабельного телебачення, мультимедіа, навчальні системи

Навчальні заклади, де панує сильна шкільна культура, є середовищем, де члени організації об'єднуються навколо спільних цілей і цінностей. Адміністратори, які хочуть створити сильну шкільну культуру, відкриту до змін та інновацій, повинні спочатку вивчити та спробувати зрозуміти поточну культуру у своїх школах (Çelikte, 2008). Оскільки організаційна культура в освітніх організаціях залежить від Це продукт взаємної взаємодії субкультур духовних сфер і адміністративних працівників в організації (Yılmaz and Oğuz, 2005). Тому питання про те, яка шкільна культура існує в школах і як її сприймають, є важливим питанням.

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ

Управлінська культура не повинна бути самоціллю в діяльності підприємства, але її цілеспрямоване використання у комплексі з іншими заходами, спрямованими на активізацію зовнішньоекономічної діяльності, дає значні результати.

Ефективність управління педагогічним колективом – найважливіший фактор досягнення нового бажаного результату розвитку за збереження стабільності та якості освітнього процесу. У сучасних умовах реалізації освітніх програм актуальною є організація освітнього процесу із застосуванням дистанційного навчання та електронних технологій.

Дистанційне навчання – це навчання, при якому надання учню більшої частини навчального матеріалу, і основна частина взаємодії з викладачем здійснюються з використанням сучасних інформаційних технологій: інтернету, комп'ютерних телекомунікацій, національного та кабельного телебачення, мультимедіа, навчальні системи.

Культура на міжорганізаційному рівні, і лише на рівні транснаціональних корпорацій зачіпає також контрактну дисципліну, стиль ієрархічних відносин, політику інтеграції персоналу на підприємство. Необхідно уникнути негативного, за локальними мірками, тиску, і дій, які мають ніякого стимулюючого ефекту. У ХХІ ст. відкривається безліч можливостей використання міжнародного досвіду. Організації мають змогу черпати необхідні ресурси та переваги з такого досвіду.

В даний час питання впливу управлінської культури на продуктивність праці персоналу та комерційні успіхи організації в цілому, набувають великого значення. Велике значення набуває проблема її вивчення на міжнародному рівні та подальша зміна культури управління. Численні дослідження показали, що всі фірми мають ту чи іншу культуру, яка сильно впливає на співробітників та показники діяльності, особливо за наявності конкурентного середовища. Якщо присутня міжнародна конкуренція на ринку, то роль культури дедалі більше зростає. Культура на міжорганізаційному рівні та на рівні транснаціональних корпорацій впливає на стиль ієрархічних відносин, персонал та організацію в цілому. Необхідно уникнути негативного, за локальними мірками, тиску, і дій, які не мають ніякого стимулюючого ефекту.

в останні роки у світі спостерігається тенденція переходу від утворення двосторонніх міжнародних партнерств до створення міжнародних міжфірмових мереж. Під контролем зі штаб-квартири великої американської, японської чи західноєвропейської компанії є робота незалежних науково-

дослідних центрів, проектних інститутів, серійних заводів, торгових фірм, розташованих у різних країнах світу.

Аналіз різних аспектів управління педагогічним колективом у розрізі поставленої нами проблеми показав, що науковці розглядають педагогічний колектив як об'єкт управління за умов оптимізації управління колективами навчальних підрозділів.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Бакіров В. С. Університети у пошуках нової стратегії. *Universitates: Альманах*. 2008. Вип. 1. С. 8–11.

2. Балабанова Л. В., Сардак О. В. Управління персоналом: навч. посіб. К.: Центр учбової літератури, 2011. 468с.
3. Батечко Н. Г. Сучасні підходи до формування змісту підготовки майбутніх викладачів вищої школи в умовах магістратури. *Педагогічний процес: теорія і практика*, 2013. №4. С. 5–20.
4. Батечко Н. Г. Теоретико-методологічні засади підготовки викладачів вищої школи в умовах магістратури: автореф.дис. на здобуття наук. ступеня д-ра пед. наук: спец. : 13.00.04 – «теорія і методика професійної освіти». К., 2016. 44 с.
5. Бачинська Є. М. Підготовка директорів закладів освіти до управлінської діяльності в системі післядипломної освіти. *Народна освіта*. 2018. №1. С. 32–46.
6. Бех І. Д. Становлення професіоналізму в сучасних соціальних умовах. *Педагогіка толерантності*. 2001. №3–4. С. 157.
7. Білянін Г. І. Профілі професійної компетентності управлінського персоналу закладів освіти. URL: <https://www.narodnaosvita.kiev.ua/>
8. Бондаренко Н.О. Педагогічні умови науково-дослідницької підготовки магістрів соціальної педагогіки : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук. : спец. : 13.00.04 – «теорія і методика професійної освіти». Переяслав-Хмельницький, 2014. 20 с.
9. Дмитренко Л. І. Модель підготовки керівників вищих навчальних закладів до організації інтегрованого навчання осіб з особливими потребами. *Вісник Харківського національного університету ім. В.Н. Каразіна. Серія Валеологія: сучасність і майбутнє*. 2011. № 951. Вип. 10. С. 21–26.
10. Жданова-Неділько О. Підготовка майбутнього керівника навчального закладу до конструктивної управлінської взаємодії. *Гірська школа українських Карпат*. 2015. №12. С. 68–71.
11. Забезпечення якості вищої освіти: європейський досвід та реалії українського класичного університету: навч. посібник / укл.: Петришин Р. І., Ушенко О. Г. та ін. Чернівці: Чернівець. нац. ун-т, 2013. 208 с.
12. Закон України «Про вищу освіту». URL : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>

13. Зубченко Т. В. Інноваційні підходи до форм та розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу, 2015. URL: <https://sajtzaviduvacha-rmk8.webnode.com.ua/news/>
14. Ідея університету: Антологія / упоряд. М. Зубрицька, Н. Бабалик, З. Рибчинська. Львів: Літопис, 2002. 304 с.
15. Кайдалова Л. Г., Щокіна Н. Б. Досвід підготовки магістрів зі спеціальності «Педагогіка вищої школи». 2008. Режим доступу: <http://www.sportpedagogy.org.ua/html/journal/2008-12/08klgphs.pdf>.
16. Калініна Л. М. Сутність феномену управління. Директор школи: Україна, 2000. №2. С. 26–33.
17. Калюжний В. В. Забезпечення якості підготовки викладача вищої школи до створення і забезпечення мотиваційного компонента для формування пізнавальних інтересів студентів. Дидаскал. 2020. № 20. С. 59–62.
18. Княжева І. А. Теоретико-методологічні засади розвитку методичної культури майбутніх викладачів педагогічних дисциплін в умовах магістратури : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 : 13.00.08. ДЗ «Південноукр. нац. пед. ун-т ім. К. Д. Ушинського». Одеса, 2014. 534 с.
19. Коркішко О. Г. Навчальний курс «Теорія і практика вищої професійної освіти в Україні» у системі професійного становлення магістрів педагогіки вищої школи. *Bulletin of the Cherkasy Bohdan Khmelnytsky National University. Series «Pedagogical Sciences»*, 2019. №3.
20. Кравченко В. М. Теоретичні і методичні засади модернізації професійної підготовки викладачів вищої школи в умовах магістратури: дис. доктора пед. наук: 13.00.04. Запоріжжя, 2017. 613 с.
21. Кремень В. Г. Енциклопедія освіти. Київ: Юрінком Інтер. 2008. 1038 с.
22. Лебедик Л. В. Використання інформаційних технологій для забезпечення якості системи підготовки викладача вищої школи в умовах магістратури. Інформаційні технології зб. тез IV Всеукр. наук. практ. конф, 18 трав. 2017 р., Київ. К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2017. С. 132–134.
23. Лебедик Л. В. Сучасні наукові підходи до якості підготовки викладачів вищої школи в умовах магістратури. Якість вищої освіти : сучасні тенденції та перспективи розвитку освітньої діяльності вищого навчального

закладу : матеріали ХІІ Міжнар. наук.-метод. конф. (м. Полтава, 18–19 лютого 2016 р.). Полтава : ПУЕТ, 2016. С. 200–203.

24. Лебедик Л. Принципи підготовки магістрів спеціальності педагогіка вищої школи. Витоки педагогічної майстерності. Серія: Педагогічні науки, 2014, №14. С.165–169.

25. Лебедик Л. В. Моніторинг якості системи підготовки викладача вищої школи. Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький державний педагогічний університет імені Григорія Сковороди» : Тематичний випуск «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». К. : Гнозис, 2015. Дод. 1. Вип. 36, Том II (62). С. 65– 473.

26. Лебедик Л. В. Моніторинг якості системи підготовки та підвищення кваліфікації викладачів вищої школи. Використання технологій менеджменту якості в управлінні закладами освіти : зб. матеріалів II регіонал. наук.-практ. конф. (м. Тернопіль, Україна, 20 лист. 2018 року). / укл.: Брик Р.С., Дідух Т.Г. Тернопіль, 2019. С. 35–42.

27. Лебедик Л. В. Принципи вимірювання якості знань як результату навчання. Abstracts second international summer school «Educational measurement : teaching, research and practice». 18–25 September 2010, Foros (Crimea, Ukraine). Nizhyn, 2010. С. 36.

28. Луценко І. В. Формування дослідницької культури майбутніх учителів у діяльності студентського наукового товариства : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук. : спец. : 13.00.04 – «теорія і методика професійної освіти». Луганськ, 2011. 20 с.

29. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу: навч. посібн. Вінниця, 2018. 196 с.

30. Мачинська Н. І. Формування змісту педагогічної освіти магістрантів вищих навчальних закладів непедагогічного профілю. Актуальні проблеми соціології, психології, педагогіки, 2012. Вип. 17. С. 198–205.

31. Мирончук Н. М. Моделювання змісту педагогічної діяльності студентів магістратури у контекстно-професійній підготовці. Андрагогічний вісник, 2017. № 8. С. 88–95.

32. Мирончук Н. М. Особливості змісту підготовки магістрів спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» в Україні. *Scientific Letters of Academic Society of Michal Baludansky*, 2018. №6(3). С. 99–103.

33. Момот О. В. Підготовка майбутніх викладачів вищих навчальних закладів до педагогічної діяльності в умовах магістратури: дис. кандидата пед. наук: 13.00.04. Полтава, 2016. 311 с.
34. Москаленко Л. Розвиток управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу, 2018. URL : www.svyatoshinruo.kiev.ua/
35. Набока О. Г. Управлінська культура керівника навчального закладу як предмет наукових розвідок. Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету. Сер : Педагогічні науки. 2015. Вип. 1. С. 168–173.
36. Наumenко Л. О. Забезпечення якості формування управлінської компетентності майбутнього викладача в умовах магістратури. Дидаскал, 2020. № 20. С. 62–65.
37. Нечепоренко Л. С. Педагогічний вплив на формування управлінських умінь студентів. *Наукові записки кафедри педагогіки*, 2011. №27. С. 14–19.
38. Прийма С.М. Теоретико-методологічні засади проектування і функціонування системи відкритої освіти дорослих в Україні : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.01. Харк. нац. пед. ун-т ім. Г.С. Сковороди. Харків, 2015. 488 с.
39. Прошкін В.В. Сутнісні характеристики інтеграції науково-дослідної й навчальної роботи в університетській підготовці майбутніх учителів. Вісник ЛНУ імені Тараса Шевченка, 2012. №22 (257). Ч. VI. С. 77–83.
40. Ребуха Л. З. Теоретичні і методичні засади фундаменталізації професійної підготовки майбутніх соціальних працівників: дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.04. Хмельницький, 2019. 560 с.
41. Ребуха Л. З., Боршуляк Н. С. Професійна компетентність фахівців: сутнісні ознаки та розвиткові умови. Інноваційна педагогіка. 2020. Вип. 22. Т. 3. С. 87–90.
42. Ребуха Л., Кравець Х. Концептуальні основи розвитку підготовки викладачів вищої школи до управлінської діяльності. Інновації в освіті: перспективи розвитку: матеріали I Міжнародної науково-практичної конференції. (Тернопіль, 20 трав. 2021 р.) Тернопіль: ЗУНУ, 2021. С. 191–193.
43. Ребуха Л., Кравець Х. Міжрелігійний діалог в освіті. Міжрелігійний діалог та його вплив на суспільство, політику, бізнес, культуру:

зб. Матеріалів міжнародної наук. конф. (Тернопіль, 13 жовт. 2021 р.).
Тернопіль : ФОП Осадца Ю.В., 2021. С. 153–155.

44. Ребуха Л. Професійна підготовка майбутніх фахівців управління закладами освіти на засадах міждисциплінарної інтеграції. *Гуманітарні студії: історія та педагогіка*, 2021. №1. С. 113–124.

45. Семанчина В. Управлінська компетентність керівника загальноосвітнього навчального закладу. Актуальні питання гуманітарних наук. 2016. Вип. 15. С. 430–437.

46. Сова М. О. Концептуальна модель інтегрованого навчання і технологія її впровадження у навчальний процес вищої школи. *Біоресурси і природокористування: наук. журн.* 2009. Т. 1. № 1(2). С. 169–177.

49 а. Степин В. С. Философия науки и техники. М.: Академический проект, 2017. 424 с.

47. Стрельников В. Ю. Проектування вчителем інтерактивних технологій навчання на основі електронних освітніх ресурсів. *Фізико-математична освіта : науковий журнал*, 2017. Вип. 4(14). С. 349–352.

48. Стрельников В. Ю., Брітченко І. Г. Сучасні технології навчання у вищій школі : модульний посібник для слухачів авторських курсів підвищення кваліфікації викладачів МІПК ПУЕТ. Полтава : ПУЕТ, 2013. 309 с.

49. Стрельников В. Ю. Дослідження якості педагогічної практики магістрів спеціальності «Педагогіка вищої школи». *Якість вищої освіти : вдосконалення змісту та організації практичної підготовки студентів : матеріали XL Міжнар. наук.-метод. конф. (м. Полтава, 25–26 лютого 2015 р.)*. Полтава : ПУЕТ, 2015. С. 76–78.

50. Стрельников В. Ю. Педагогічні основи забезпечення особистісного і професійного розвитку студентів засобами інноваційних технологій навчання. Полтава : РВВ ПУСКУ, 2002. Кн. 1. 295 с., Кн. 2. 230 с.

51. Стрельников В. Ю. Підготовка викладачів на курсах підвищення кваліфікації до впровадження системи електронного навчання. *Інформаційні технології 2017 : зб. тез IV Всеукр. наук.-практ. конф., 18 трав. 2017 р., м. Київ / Київ. ун-т ім. Б. Грінченка; відповід. за вип. : М. М. Астаф'єва та ін. К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2017. С. 254–256.*

52. Топузов О., Калініна Л. Організаційні механізми управління закладами освіти: методології та теоретичні засади. Український педагогічний журнал. 2017. №4. С. 34–44.
53. Федірчик Т. Д. Науковий феномен «педагогічний професіоналізм викладача» у психолого-педагогічних дослідженнях. Науковий часопис Національного педагогічного університету імені М. П. Драгоманова. Серія: Творча особистість вчителя: проблеми теорії і практики. 2011. Вип. 14 (24). С. 75–81.
54. Федірчик Т. Д. Науково-методичний супровід розвитку педагогічного професіоналізму молодого викладача вищої школи: практ. посібник. Чернівці : Золоті литаври, 2015. 180 с.
55. Федірчик Т. Д. Теоретико-методичні засади розвитку педагогічного професіоналізму молодого викладача вищої школи в процесі науково-педагогічної діяльності : дис. ... д-ра пед. наук : спец. : 13.00.04. Чернівець. нац. ун-т ім. Ю. Федьковича. Чернівці, 2016. 452 с.
56. Федірчик Т. Д. Технологія моніторингу професіоналізму викладача як інструмент забезпечення якості вищої освіти. Science and Education a New Dimension. Pedagogy and Psychology. 2013. № 1 (7), Iss. 14. P. 208–214.
57. Федірчик Т. Теоретико-практичні аспекти управління розвитком педагогічного професіоналізму викладача вищої школи в системі діяльності класичного університету. Наукові записки Тернопільського національного педагогічного університету імені Володимира Гнатюка. Сер. Педагогіка. 2017. № 1. С. 73–80.
58. Федірчик Т.Д. Теоретико-методичні засади розвитку педагогічного професіоналізму молодого викладача вищої школи в процесі науково-педагогічної діяльності: дис. ... д-ра пед. наук: спец.: 13.00.04. Чернівець. нац. ун-т ім.Ю.Федьковича. Чернівці, 2016. 452 с.
59. Aditomo, A., Goodyear, P., Bliuc, A.-M., Ellis, R. A. (2013). Inquiry-based learning in higher education: principal forms, educational objectives, and disciplinary variations. *Studies in Higher Education*, 38, 1239-1258.
60. Frytsiuk V. A. Przygotowanie przyszłych nauczycieli pod względem konieczności rozwoju zawodowego i samorealizacji w pracy / V. A. Frytsiuk //

61. Ifenthaler, D. & Gosper, M. Research-based learning: connecting research and instructions. Curriculum Models for the 21st Century: Using Learning technologies in Higher Education, 2014. P. 73–89.

62. Melnychuk I., Rebukha L., Zavgorodnia T. & Bloshchynskyi I. (2018). Strategic significance of english in self-education of the students of sociohumanitarian specialities for fundamentalization of university education. Modern Journal of Language Teaching Methods, 8(11), pp. 712–720.