

**МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

ФАКУЛЬТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Кваліфікаційна робота магістра

на тему «Фактори управлінської культури керівника закладу вищої освіти»

Виконала: студентка 2 курсу, групи 8.0730-зокс-3
спеціальності 073 Менеджмент
освітньої програми менеджмент закладів освіти,
культури та спорту

Кудлай Ю.С.

Керівник: доцент бізнес-адміністрування і менеджменту
зовнішньоекономічної діяльності, кандидат
економічних наук, доцент

Маркова С.В.

Рецензент: завідувач кафедри бізнес-адміністрування
і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності,
доктор наук державного управління, професор
Бікулов Д.Т.

**МІНІСТЕРСТВА ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Факультет менеджменту

Кафедра бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності

Освітньо-кваліфікаційний рівень магістр

Спеціальність 073Менеджмент

Освітня програма менеджмент закладів освіти, культури та спорту

ЗАТВЕРДЖУЮ

Завідувач кафедри _____

Д.Т. Бікулов

« ____ » _____ 2021 року

З А В Д А Н Н Я

НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МАГІСТРА

Кудлай Юлія Сергіївна

1. Тема роботи «Фактори управлінської культури керівника закладу вищої освіти»

керівник роботи Маркова Світлана Вікторівна доцент кафедри бізнес-адміністрування і менеджменту зовнішньоекономічної діяльності, кандидат економічних наук, доцент

затверджені наказом ЗНУ від 13.05.2021 року № 696-с

2. Строк подання студентом роботи 23.11.2021 р.

3. Вихідні дані до роботи навчальні посібники, монографії, періодичні та аналітичні вітчизняні та зарубіжні матеріали, фінансова звітність підприємства. Інтернет ресурси

4. Зміст розрахунково-пояснювальної записки (перелік питань, які потрібно розробити)

1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

2. ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА РОБОТА З РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

3. ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНОМУ ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

5. Перелік графічного матеріалу (з точним зазначенням обов'язкових креслень) .
15 таблиць
11 рисунків

6. Консультанти розділів роботи

Розділ	Прізвище, ініціали та посада консультанта	Підпис, дата	
		завдання видав	завдання прийняв
1	Маркова С.В.		
2	Маркова С.В.		
3	Маркова С.В.		

7. Дата видачі завдання 20.04.2021 р.

КАЛЕНДАРНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва етапів кваліфікаційної роботи	Строк виконання етапів роботи	Примітка
1.	Затвердження теми кваліфікаційної роботи у наукового керівника.	20.04.2021	
2.	Затвердження змісту роботи.	30.04.2021	
3.	Огляд літератури за темою кваліфікаційної роботи.	30.04.21-16.05.21	
4.	Розробка чернетки I розділу кваліфікаційної роботи.	17.05.20-23.05.21	
5.	Написання I розділу кваліфікаційної роботи.	24.05.20-27.05.21	
6.	Збір розрахунково-аналітичного матеріалу за темою.	28.05.20-25.06.21	
7.	Розробка чернетки II розділу кваліфікаційної роботи.	26.06.20-29.08.21	
8.	Написання II розділу кваліфікаційної роботи.	30.08.20-06.09.21	
9.	Розробка чернетки III розділу кваліфікаційної роботи.	07.09.20-14.09.21	
10.	Написання III розділу кваліфікаційної роботи.	15.09.20-29.10.21	
11.	Оформлення кваліфікаційної роботи згідно вимог.	30.10.20-02.11.21	
12.	Попередній захист кваліфікаційної роботи.	09.11.2021	
13.	Проходження нормоконтролю.	09.11.20-22.11.21	
14.	Подання кваліфікаційної роботи на кафедру.	23.11.2021	
15.	Захист кваліфікаційної роботи.	грудень 2021	

Студент

(підпис)

Ю.С. Кудлай

(ініціали та прізвище)

Керівник роботи

(підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

Нормоконтроль пройдено

Нормоконтролер

(підпис)

С. В. Маркова

(ініціали та прізвище)

ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА
ОДИНИЦЬ

ЗВО – заклад вищої освіти

ЗНУ – Запорізький національний університет

ЗНЗ - загальноосвітній навчальний заклад

НЗ - навчальний заклад

ВНЗ – вищий навчальний заклад

РЕФЕРАТ

Кваліфікаційної роботи магістра: 60 с., 15 табл., 11 рис., 45 дж.

Об'єкт дослідження – керівники Запорізького національного університету.

Предметом дослідження є сутність, структура та функції управління культури керівника ЗНУ.

Методи дослідження – описовий, порівняльний, економіко-статистичний експертних оцінок, аналітичний, метод порівняння переваг, метод розстановки пріоритетів.

Метою кваліфікаційної роботи магістра є вивчення факторів управлінської культури керівника закладу вищої освіти.

Формування управлінської культури керівників закладів вищої освіти впливає з об'єктивної необхідності інтенсивної зміни освітніх систем, що потребує постійного вивчення процесів, що відбуваються в університеті, з точки зору нового лідерського усвідомлення та мислення.

Сучасний керівник може ефективно вирішувати педагогічні проблеми, якщо має достатньо наукових знань в управлінні та якщо він змістовно планує, організовує, мотивує та контролює роботу педагогічних працівників.

Менеджмент завжди мав особливу цінність. Зі зростанням технічних знань людини і суспільства, з розвитком науки, технологій, особливо інформаційних, подальшим наступом на людину цивілізації відбувається втрата людиною, суспільством та державою духовно-моральної унікальної якості, яка може перебувати лише у сфері культури.

Завдання, які необхідно вирішити для досягнення мети роботи:

- вивчення теоретичних засад розвитку управлінської культури керівників закладів вищої освіти;
- розгляд функціонального підхода до формування управлінської культури менеджера освіти;
- розгляд управлінської культури менеджера освіти в сучасних умовах
- дослідження вітчизняного ринку освітніх послуг;
- аналізування стану розвитку управлінської культури керівників ЗНУ;
- діагностування управлінської культури керівників ЗНУ;
- розглянути шляхи підвищення управлінської культури керівника закладу вищої освіти в сучасному освітньому середовищі.

УПРАВЛІННЯ, КУЛЬТУРА, УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА, ЛІДЕР, МЕНЕДЖЕР, КЕРІВНИК, СТИЛІ УПРАВЛІННЯ, УПРАВЛІНСЬКА ДІЯЛЬНІСТЬ, ЗАПОРІЗЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ

ABSTRACT

Master's Qualifying: 60 pages, 15 tables, 11 figures, 45 s.

The object of research is the heads of Zaporizhia National University.

The subject of the study is the essence, structure and functions of culture management of the head of ZNU.

Research methods - descriptive, comparative, economic and statistical expert assessments, analytical, the method of comparing preferences, the method of prioritization.

The purpose of the master's qualification work is to study the factors of management culture of the head of a higher education institution.

The formation of managerial culture of heads of higher education institutions stems from the objective need for intensive change of educational systems, which requires constant study of the processes taking place at the university, in terms of new leadership awareness and thinking.

A modern leader can effectively solve pedagogical problems if he has sufficient scientific knowledge in management and if he contently plans, organizes, motivates and controls the work of teachers.

Management has always been of special value. With the growth of technical knowledge of man and society, with the development of science, technology, especially information, the subsequent attack on human civilization is the loss of man, society and the state of spiritual and moral unique quality, which can only be in culture.

Tasks that need to be solved to achieve the goal:

- study of the theoretical foundations of the development of management culture of heads of higher education institutions;
- consideration of a functional approach to the formation of management culture of the education manager;
- consideration of the managerial culture of the education manager in modern conditions
- research of the domestic market of educational services;
- analysis of the state of development of managerial culture of ZNU leaders;
- diagnosing the management culture of ZNU leaders;
- to consider ways to improve the management culture of the head of a higher education institution in a modern educational environment.

MANAGEMENT, CULTURE, MANAGEMENT CULTURE, LEADER, MANAGER, MANAGER, MANAGEMENT STYLES, MANAGEMENT ACTIVITY, ZAPORIZHIA NATIONAL UNIVERSITY

ЗМІСТ

ЗАВДАННЯ НА КВАЛІФІКАЦІЙНУ РОБОТУ МГІСТРА.....	2
ПЕРЕЛІК УМОВНИХ ПОЗНАЧЕНЬ, СКОРОЧЕНЬ, СИМВОЛІВ ТА ОДИНИЦЬ.....	4
РЕФЕРАТ.....	5
АВСТРАКТ.....	6
ВСТУП.....	8
РОЗДІЛ 1 ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ.....	10
1.1 Функціональний підхід до формування управлінської культури менеджера освіти.....	10
1.2 Управлінська культура менеджера освіти в сучасних умовах.....	14
РОЗДІЛ 2 ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА РОБОТА З РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ	20
2.1 Дослідження вітчизняного ринку освітніх послуг.....	20
2.2 Аналіз стану розвитку управлінської культури керівників ЗНУ.....	28
2.3 Діагностика управлінської культури керівників ЗНУ	37
РОЗДІЛ 3 ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНОМУ ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ.....	45
ВИСНОВКИ ТА ПРПОЗИЦІЇ.....	51
ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ.....	54
ДОДАТОК.....	60

ВСТУП

Формування управлінської культури керівників закладів вищої освіти впливає з об'єктивної необхідності інтенсивної зміни освітніх систем, що потребує постійного вивчення процесів, що відбуваються в університеті, з точки зору нового лідерського усвідомлення та мислення.

Сучасний керівник може ефективно вирішувати педагогічні проблеми, якщо має достатньо наукових знань в управлінні та якщо він змістовно планує, організовує, мотивує та контролює роботу педагогічних працівників.

Менеджмент завжди мав особливу цінність. Зі зростанням технічних знань людини і суспільства, з розвитком науки, технологій, особливо інформаційних, подальшим наступом на людину цивілізації відбувається втрата людиною, суспільством та державою духовно-моральної унікальної якості, яка може перебувати лише у сфері культури.

Аналіз психологічної та навчальної літератури з основних аспектів проблеми ефективної управлінської діяльності показує, що в сучасній науці на основі експериментальних досліджень представлені різні концептуальні підходи до побудови моделі керівника (Ю.С. Алфьоров, К.А. Вазіна, Є.Г. Осовський, М. Носкова, Л.А. Мартинець, Л.М. Калініна, В. Ткаченко, Л. Жажорожня – Княгинська та ін.).

В останні роки формується культурологічний підхід до оцінки та аналізу діяльності керівника ЗВО. Різним аспектам професійної культури (культура ділового спілкування, науково-дослідна культура, педагогічна культура) керівників освітніх установ присвячені дослідження українських педагогів (Н.В. Кузьміна, В.А. Сластенін, Л.І. Фішман, Р.Х. Шакуров та інші).

Без наявності розвиненої управлінської культури в керівника освітньої організації неможливе успішне вирішення тих освітніх та виховних завдань, які ставить перед сучасними закладами вищої освіти суспільство та час.

Тому метою дослідження кваліфікаційної роботи магістра є визначення вивчення факторів управлінської культури керівника закладу вищої освіти.

Об'єкт дослідження: сутність, структура та функції управління культури керівника ЗВО.

Предмет дослідження: закономірності, механізми та умови розвитку управлінської культури керівників навчальних закладів.

Завдання дослідження:

1. На основі аналізу філософської, соціологічної, психолого-педагогічної та методичної літератури проаналізувати та оцінити рівень знань з проблеми розвитку культури лідерства керівників навчальних закладів.

2. Розкрити сутність поняття «управлінської культури керівника».

3. Визначте основні структурні компоненти управлінської культури керівника.

4. Визначити закономірності, механізми та умови розвитку управлінської культури керівників закладів вищої освіти.

5. Діагностика управлінської культури керівників.

6. Визначити шляхи підвищення управлінської культури керівника закладу вищої освіти в сучасному освітньому середовищі.

Методи дослідження: для вирішення поставлених завдань були використані такі методи: аналіз філософської, психологічної, навчальної літератури; узагальнення, порівняння та систематизація отриманої інформації.

РОЗДІЛ 1

ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДІВ ВИЩОЇ ОСВІТИ

1.1 Функціональний підхід до формування управлінської культури менеджера освіти

Постійно мінливі умови зовнішнього середовища будь-якої організації висувають нові вимоги до рівня освіти та кваліфікації менеджерів, що сприяє розвитку таких понять і явищ, як управлінської культури.

Управлінська культура менеджерів розглядається як новий і важливий напрямок у сфері лідерства. У відповідь на споживчий попит, як керівники організацій, так і викладачі університетів привертають до цього явища велику увагу. Управлінська культура менеджера нерозривно пов'язана з його особистими якостями та професійними навичками. Структура управлінської культури може бути представлена трьома елементами [1]:

1. Управлінські знання виражаються у вигляді набутих основ управління та теорії управління, які передаються крізь призму свідомості, емоцій і почуттів.

2. Управлінські відносини, внесок у застосування теоретичних засад на практиці, соціалізація управлінської діяльності.

3. Управлінська діяльність, що дає змогу перетворити наявні знання, норми та цінності в стійкі властивості та характеристики певної людини. Для того, щоб сформулювати поняття «культура управлінського керівництва», необхідно визначити місце цієї культури серед інших споріднених культур [2] (рис. 1.1).

На рисунку 1.1 видно, що управлінська культура відноситься до категорії професійної культури.

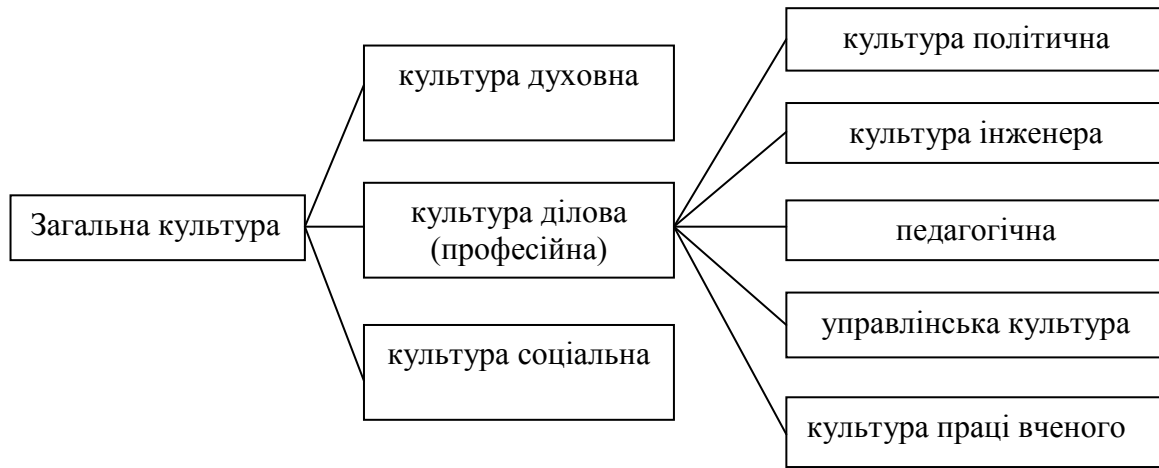


Рис.1.1 Класифікація культури

Професійна культура є важливим соціокультурним чинником формування особистості, що характеризує норми і стандарти, пов'язані з тим чи іншим видом діяльності і які прив'язують людину до певної соціальної та професійної групи [3].

Управлінська культура вимагає від керівника відповідних знань, що розкривають зміст управлінських функцій, управлінського спілкування, теорії мотивації співробітників і відповідність вимогам до особистісних характеристик менеджера як керівника: його індивідуальних навичок і талантів, професійної діяльності. компетенції.

Управлінська культура керівництва має формуватися під час його професійного становлення в університеті [4, 5, 6]. Вплив соціального середовища та особистісних потреб учнів сприяє постійному розвитку та самовдосконаленню. Оцінка наявності управлінської культури керівника здійснюється шляхом розрізнення культур на рис. 1.2.

Процес управління існує в кожній сфері людської діяльності, яка потребує знань, умінь і досвіду людей. Ефективність управлінської діяльності залежить від багатьох факторів, зокрема від індивідуально-психологічних особливостей особистості, ступеня відповідності особистості особливостям управління, організаторських здібностей, внутрішньої готовності до лідерства тощо. Істотний вплив на формування особистості

робить соціалізація. управлінська культура управління. В умовах соціальної взаємодії менеджер починає розуміти не тільки цілі організації, а й індивідуальні цілі співробітників, що в свою чергу визначає культуру управління [7, 8].



Рис.1.2 Рівні управлінської культури

Управлінська культура є більш практичною, ніж теоретичною. Його особливість полягає в тому, що це практична система заходів і методів, які безпосередньо пов'язані з практикою. У цьому контексті необхідно визначити функції культури лідерства [9, 10, 11] (табл. 1.1).

Управлінська культура створюється, розвивається і функціонує в процесі практичної діяльності з лідерських тем. Для підвищення рівня культури лідерства необхідно використовувати сучасні знання про природу

управління, а також застосовувати сучасні методи управління, що відповідають організаційній структурі організації [12, 13].

Таблиця 1.1 - Функції управлінської культури

Функції	Характеристика
Змістовна функція	Позитивний вплив на формування іміджу організації. Управлінська культура визначається цінностями, які створюються в організації, і рекомендується приймати і підтримувати цінності, які суспільство приймає від цільового споживача.
Виховна функція	Реагування на діяльність менеджерів, оцінка їх поведінки та дій відповідно до культури управління, прийнятих цінностей та основних принципів. Він показує нове покоління, яке з'являється в змаганнях, хороший і поганий досвід управління та показує різні сторони: морально-етичні, стратегічні, економічні тощо.
Мотиваційна функція	Культура лідерства повинна відповідати вимогам керівників, компаній, керівництва, що в свою чергу позитивно впливає на мотивацію співробітників і свідчить про справедливість керівництва.
Вибіркова функція	Керівники та керівники підлягають природному відбору через взаємодію особистості та культури лідерства
Комунікативна функція	Люди та організації зі схожими елементами культури лідерства взаємопов'язані, що допомагає вирішувати проблеми внутрішньої та зовнішньої комунікації.
Функції керівництва та управління	Формує і контролює норми і принципи командної поведінки, які повинен розуміти і приймати кожен співробітник. Це дозволяє правильно оцінити готовність команди до комфортного стилю керівництва та підтвердити ефективність загальної культури лідерства.
Інтегративно-рефлексивна функція	Він формує фахівця, який може оцінити якість своєї роботи, який розуміє, як підвищити цю якість, зацікавлений у власному розвитку та підвищенні власної кваліфікації відповідно до гуманістичного підходу та цінностей організації.

Якість культури управління повністю залежить від застосування сучасних методів управління, які характеризують культуру управління як низку управлінських дій і рішень, спрямованих на підтримку цілісності всієї організації, а також розвиток окремих структурних підрозділів [14]

Управлінська культура представлена як теоретична, психологічна та технологічна готовність і здатність людини грамотно застосовувати свої знання щодо ефективного управління в певних ситуаціях, проявляти гнучкість професійного мислення у вирішенні проблем лідерства.

1.2 Управлінська культура менеджера освіти в сучасних умовах

У сучасних економічних умовах, які виражаються у вдосконаленні трудової та соціальної системи, необхідно більше уваги приділяти сучасним вимогам до керівників у всіх сферах діяльності.

Керівна роль повністю передається лінійному або функціональному керівнику, від якого залежить ефективність роботи підлеглих і ступінь їх відповідальності за свою роботу. Ця роль також призначена для менеджерів у сфері освіти, які не лише потребують навичок стратегічного та оперативного планування, але й здатні розробити та впровадити ефективну систему комунікації між кафедрами та викладачами [15-16].

Менеджер з освіти контролює поточні процеси професійної діяльності, контролює їх адекватність та організованість, що сприяє досягненню цілей всієї організації. Такий керівник повинен володіти не тільки технічною компетенцією в бізнесовому плані, а й знаннями та навичками, пов'язаними з системою освіти. Керівник повинен контролювати нормативні аспекти діяльності та стежити за постійними змінами в законодавстві про освіту.

Однак не слід забувати, що управлінська культура базується не лише на професійних навичках і компетенціях, а й враховує моральні складові. Менеджеру важливо вміти правильно формувати психологічний клімат у колективі та спиратися насамперед на принцип справедливості [17].

У сфері освіти формується певний стиль керівництва, що поєднує дві біполярні концепції: керівники та лідери. Необхідно визначити ступінь поєднання двох стилів керівництва, щоб зрозуміти сутність менеджерів освіти.

Оскільки поняття «освітні послуги» нещодавно оновлювалося, університети стають постачальниками цих послуг, а тому виникає потреба різноманітними способами привернути увагу потенційних споживачів. У сучасних навчальних закладах акцент робиться на різноманітності пропонованих послуг, відкритість інформації про них, гнучкість та індивідуальний підхід до кожного споживача стає основою виживання навчальних закладів, особливо комерційних. Сам процес навчання також змінює свій зміст і методи навчання, з орієнтацією на творчий підхід до розвитку особистості [18-19].

Підготовка майбутніх керівників також вимагає творчого підходу, використання ситуаційних завдань та командної роботи з метою передачі професійної атмосфери майбутньої роботи. Сучасні процеси управління висувають вимоги до майбутніх менеджерів, які повинні вміти приймати рішення на основі знань, отриманих в університеті, досвіду практичних уроків та використання зовнішнього досвіду, досвіду ефективних менеджерів.

У результаті успішної розробки навчальної програми кваліфікований керівник повинен набути основ управлінської культури, сформувавши той чи інший стиль управління, приємний не лише йому, а й його колегам та підлеглим [20].

Керівник освітою повинен володіти управлінською культурою, не меншою за культуру інших менеджерів, які діють у різних сферах діяльності. Культура керівництва менеджерів освіти є важливою складовою розвитку навчально-виховного процесу, оскільки впливає на ефективність суттєвих змін, що визначають характер і темпи модернізації навчально-виховного процесу.

Основним напрямком у сучасних економічних умовах є підвищення ефективності підготовки менеджерів освіти, а також формування у нього культури керівника, розвиток його інтелектуального рівня, культури думок, комунікативних навичок на основі соціальних норм і цінностей, які

підвищують конкурентоспроможність не лише особистості, а й організації, в якій він очолює.

Актуальність підготовки ефективного менеджера з високою управлінською культурою слід пояснювати зростаючими вимогами до рівня професійного менеджера в навчанні в умовах оновлення соціального простору, і особливо освіти. Потрібна інтенсивна зміна процесу навчання в університеті, щоб підвищити управлінські навички випускників та сформувати їхнє лідерство та мислення.

На основі вивченого матеріалу можна стверджувати, що управлінська культура керівника — це сукупність цінностей, поглядів і установок, які завжди прийняті професійним колективом і формують принципи його поведінки. Така комбінація повинна бути чітко виражена і представлена в встановлених інструкціях, здатних керувати і контролювати дії співробітників, робочий процес і спосіб роботи компанії. Інструкції та методи є важливими елементами створення ефективного підрозділу чи організації.

Культура управління, що відповідає сучасним вимогам та технологіям управління, може забезпечити ефективну адаптацію та інтеграцію університетів, покращити процес управлінської діяльності та створити позитивний клімат для підвищення конкурентоспроможності. Управлінської культури керівника в освіті можна представити як сукупність лідерських знань, навичок і досвіду, а також професійно значущих особистісних якостей лідерства та творчої спрямованості [21-22].

Ефективність управління залежить від вміння та вміння приймати правильні рішення в певний проміжок часу та застосовувати методи управління, найбільш відповідні ситуації [23]. Належне управління характеризує менеджера освіти як ідеального лідера.

Менеджер освіти повинен володіти певною якістю, що виявляється у вигляді вимог до сучасної організації праці з акцентом на сприятливий соціально-психологічний клімат і високу загальну культуру управління.

Визначальними характеристиками менеджерів освіти залишаються особисті, професійні та комунікативні навички, підкріплені морально-етичними установками, а також організаційний та лідерський досвід. На основі цих якостей особистості створюється модель соціальної взаємодії керівника та його підлеглих, визначається його стиль керівництва та встановлюється метод зворотного зв'язку [24].

З цього можна зробити висновок, що керівник освіти контролює та контролює кожен сферу діяльності факультету.

Під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, що впливають на організацію в сучасних умовах, менеджер освіти повинен володіти такими характеристиками, як [22] дивись табл. 1.2

Таблиця 1.2 - Характеристики керівника вищих освітніх закладів

Назва характеристики	Зміст
1. Прогнозування	– означає виявлення потенціалу можливого розвитку вищого навчального закладу та вжиття заходів щодо покращення його діяльності.
2. Об'єктивність	- означає здатність визначати ступінь достовірності та правдивості наданої інформації, справедливе прийняття рішень та оцінювати ефективність роботи кожного працівника.
3. Послідовність	- включає розв'язання функціональних завдань, що відповідають загальній меті організації, з урахуванням правових, ділових та психолого-освітніх факторів впливу.
4. Підприємництво	– передбачає застосування творчого підходу у виконанні професійних функцій, підкріпленого набутим досвідом та навичками, з урахуванням сучасних вимог ринку освітніх послуг.
5. Мобільність	– означає здатність застосовувати наявний досвід управління до інноваційної діяльності в навчальному процесі.
6. Лідерство	– включає вміння визначати важливі факти та деталі, мотивувати співробітників, підвищувати продуктивність, визначати сильні та слабкі сторони кожної особистості та підказувати правильний напрямок.

Керуючи університетом, керівник має право використовувати різні методи, зокрема соціальне стимулювання, переконання, матеріальну мотивацію тощо. На основі цього створюється модель соціальної взаємодії керівника з підлеглими, визначається його стиль управління та встановлюється метод зворотного зв'язку.

Відповідно, керівник освіти контролює та контролює кожну сферу діяльності ЗВО. Однак слід зазначити, що ідеальних універсальних методів лідерства, які б дали позитивний результат у будь-якій ситуації, не існує. Але в цілому вони формують модель справжнього професіонала, яка відповідає всім вимогам сучасності дивись рис.1.3

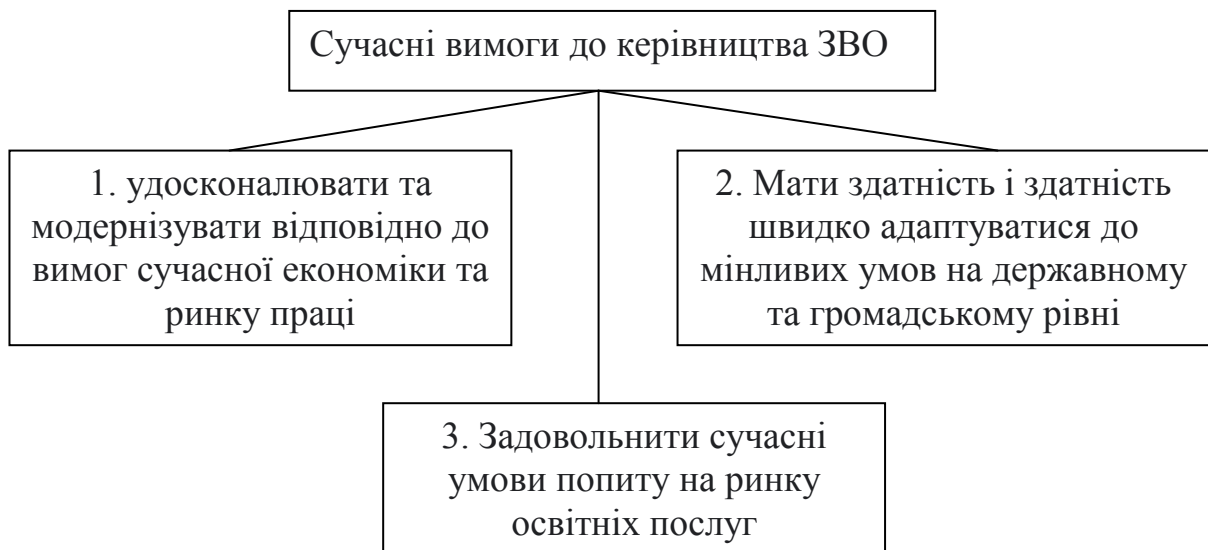


Рис. 1.3 Сучасні вимоги до керівництва закладів вищої освіти [25]

Ці вимоги відображають необхідність постійного підвищення рівня управлінської культури менеджерів освіти, постійного спостереження та аналізу інноваційного теоретичного та практичного досвіду управління освітою, розвитку управлінських і маркетингових навичок в освіті. Усе це зумовлює потребу в справжніх професійних директорах навчальних закладів.

Негативними сторонами в культурі лідерства сучасних менеджерів освіти є:

1. Відсутність управлінської структури та механізмів управління забезпеченням якості; Поширеність авторитарного стилю керівництва;
2. відсутність стабільності в роботі та певна непослідовність політики на адміністративному, соціальному, освітньому та студентському рівні;
3. Недостатнє застосування менеджерами системи організаційно-педагогічних та правових основ в управлінні [26].

Тому для успішного вирішення цих проблем необхідна цілеспрямована та системна діяльність щодо вивчення всіх аспектів управлінської культури з метою розробки адаптованих до умов сучасної України технологій підготовки фахівців у сфері менеджменту в освіті.

Культура керівництва менеджерів освіти є важливою складовою розвитку навчально-виховного процесу, оскільки впливає на ефективність суттєвих змін, що визначають характер і темпи модернізації навчально-виховного процесу.

Керуючи університетом, керівник має право використовувати різні методи, зокрема соціальне стимулювання, переконання, матеріальну мотивацію тощо. На основі цього створюється модель соціальної взаємодії керівника з підлеглими, визначається його стиль управління та встановлюється метод зворотного зв'язку. З цього можна зробити висновок, що керівник освіти контролює та контролює кожну сферу діяльності факультету.

РОЗДІЛ 2

ЕКСПЕРИМЕНТАЛЬНА РОБОТА З РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

2.1 Дослідження вітчизняного ринку освітніх послуг

Моніторингове дослідження було проведено Директоратом вищої освіти та освіти дорослих за участі профільних фахівців ДНУ «Інститут освітньої аналітики» та ДП «Інфоресурс» відповідно до наказу Міністерства освіти і науки України від 15.11.2019 року № 1430 у період з 1 листопада 2019 року по 30 січня 2020 року з метою з'ясування ефективності діяльності закладів вищої освіти (далі – ЗВО) стосовно підготовки педагогічних працівників [27].

Метою даного моніторингового дослідження було визначення кількості педагогічних працівників навчальних закладів, які здобули вищу освіту у період 2017-2019 рр.

За результатами моніторингового дослідження загальна кількість педагогічних працівників закладів освіти, які здобули вищу освіту в період 2017–2019 рр., складала 39,4 тис. осіб, з яких 28,2 тис. осіб (71,5 %) припадало на педагогічних працівників, які працюють у містах, а 11,2 тис. осіб (28,5 %) – у сільській місцевості.

За освітньою кваліфікацією колишні випускники періоду, що аналізується, представлені у такий спосіб:

- (6,8 %) здобули освітньо - кваліфікаційний рівень молодшого спеціаліста;
- (35,6 %) – ступінь бакалавра;
- (21,6 %) – освітньо-кваліфікаційний рівень спеціаліста;
- (36,0 %) – ступінь магістра (табл. 2.1).

Таблиця 2.1 - Кількість педагогічних працівників закладів освіти, які здобули вищу освіту 2017–2019 рр

Освітній ступінь	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Усього
молодший спеціаліст	641	1027	1049	2717
бакалавр	2857	5952	5305	14114
спеціаліст	6760	1335	263	8358
магістр	2278	8524	3495	14303
Усього	12536	16838	10112	39486

Слід зазначити, що в цей період значно коливалася кількість випускників ЗВО педагогічного профілю, які пішли працювати до закладів освіти. З 2017 по 2018 рік цей показник зафіксував значне щорічне зростання (по 1,75 рази), тоді як у 2019 році він зменшився на 42,0% порівняно з попереднім роком (див. табл. 2.1, рис. 2.1) [28].

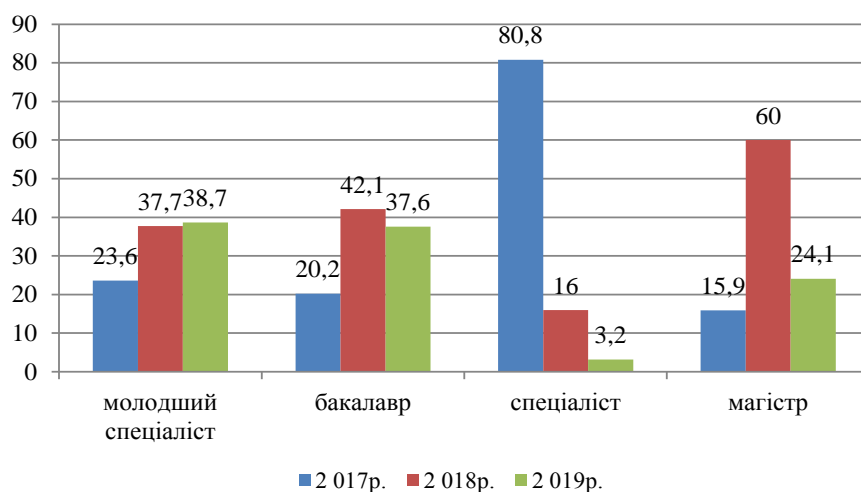


Рис.2.1 – Питома вага педагогічних працівників закладів вищої освіти 2017-2019 рр.

Однією з причин такої ситуації є зниження рівня працевлаштування випускників ЗВО через падіння престижу викладання та загальну тенденцію країни до міграції молоді за кордон.

За статево-віковою структурою в цій категорії переважають фахівці в галузі освіти, а в освітній сфері загалом – жінки (39,5 тис. осіб або 88,1%) та службовці віком від 22 до 25 років. Переважна більшість чоловіків зайнята у закладах загальної середньої освіти (табл. 2.2).

Таблиця 2.2 - Розподіл чоловіків та жінок, які отримали освіту в період 2017–2019 рр

Стать	Заклад освіти	2017	2018	2019	Усього
чоловіки		1506	2012	1165	4683
Дошкільна освіта		41	58	28	127
Загально середня освіта		1006	1410	791	3207
Фахова перед вища освіта		172	179	94	445
Позашкільна освіта		146	192	129	467
Професійна-технічна освіта		141	173	123	437
жінки		11026	14821	8943	34790
Заклад для дітей з особливими освітніми потребами		9	13	11	33
Дошкільна освіта		3291	4085	2749	10125
Загально середня освіта		6774	9353	5324	21451
Фахова перед вища освіта		324	444	245	1013
Позашкільна освіта		299	485	324	1108
Професійна-технічна освіта		329	441	290	1060
Усього		12532	16833	10108	39473

Важливий висновок із даних таблиці 2.3 полягає в тому, що переважна більшість профільних ЗВО орієнтовані на потреби регіональних ринків праці, тобто регіонів, у яких вони розташовані, у підготовці педагогічних працівників.

Питома вага випускників, працевлаштованих у навчальних закладах області, де знаходиться «випускний» ЗВО, становить 71,6%.

Таблиця 2.3 – Кількість педагогічних працівників, що здобули вищу освіту за спеціальностями галузі знань 01 «Освіта/Педагогіка» за 2017-2019 рр.

Освітній ступінь	Кількість випускників, осіб	Кількість випускників, які працевлаштовані, осіб
Молодший спеціаліст	4610	266
Бакалаври	11250	2282
Спеціаліст	19545	4765
Магістр	48379	7950
Усього	83784	15254

Серед регіонів країни найбільша концентрація за місцем проживання дипломованих викладачів характерна для Закарпатської (96,9%), Чернівецької (96,0%) та Одеської (94,5%) областей, а найнижча – для областей Черкаської (73,4%), Київської (74,3%) та Луганської (74,9%) представлені у (табл. 2.4) [28].

Таблиця 2.4 – Обсяг випускників закладів освіти 2017-2019 років за регіонами їх проживання та працевлаштування

Регіон проживання Регіон працевлаштування	Кількість	Регіон проживання Регіон працевлаштування	Кількість
Вінницька	998	Донецька	1161
Волинська	1159	Житомирська	1267
Закарпатська	1196	Київська	925
Запорізька	823	Кіровоградська	699
Івано - Франківська	1520	Луганська	570
м. Севастополь	3	Полтавська	837
м. Київ	766	Рівненська	1462
Миколаївська	874	Хмельницька	867
Одеська	1444	Черкаська	590
Тернопільська	933	Чернівецька	998
Харківська	1469	Чернігівська	682
Херсонська	840	Львівська	1347
Дніпропетровська	1936	Сумська	1062
Усього			26021

Моніторингове дослідження дало змогу визначити фактичний середній рівень зайнятості (за 2017– 2019 рр.) рівень працевлаштування за фахом випускників ЗВО за спеціальностями галузі знань 01 «Освіта/Педагогіка». Питома вага цієї категорії випускників у загальній кількості випускників, становить 18,2 %, зокрема за освітньо-кваліфікаційними рівнями та освітніми ступенями: спеціаліст – 24,3 %, бакалавр – 20,3 %, магістр – 16,4 % та молодший спеціаліст – 5,8 % (див. табл. 2.3, табл 2.4) [28].

Визначення потреби в педагогічних кадрах на основі порівняння відповідного попиту та пропозиції на офіційному ринку праці України проводилося в ДНУ «Інститут освітньої аналітики» та включено в до Аналітичної записки «Моніторинг забезпечення педагогічними працівниками закладів освіти України: методологічні підходи до прогнозування».

Пропозиція педагогічних кадрів. Під пропозицією педагогічних кадрів кількість безробітних з відповідною освітою, професійною кваліфікацією або досвідом роботи за певними професіями/посадами. Середнє значення цього показника за останні три роки в Україні становило 25,3 тис. осіб. Частка безробітних педагогічних працівників становила 2,3% середньої чисельності безробітних в Україні. Важливо, що для безробітних працівників освіти, як і для безробітних в Україні в цілому, спостерігається тенденція до поступового щорічного зниження рівня безробіття на офіційному ринку праці.

Серед освітніх ступенів/освітньо-кваліфікаційного рівня в Україні переважають безробітні педагогічні працівники з дипломами магістрів (54,2 %) та бакалаврів (26,4 %). Частка молодших спеціалістів становить 19,4% (рис. 2.2). Це пояснюється, з одного боку, послідовністю здобуття вищої педагогічної освіти, а з іншого – неспівставними обсягами підготовки студентів відповідного ступеня/освітньо-кваліфікаційного рівня в абсолютних значеннях.

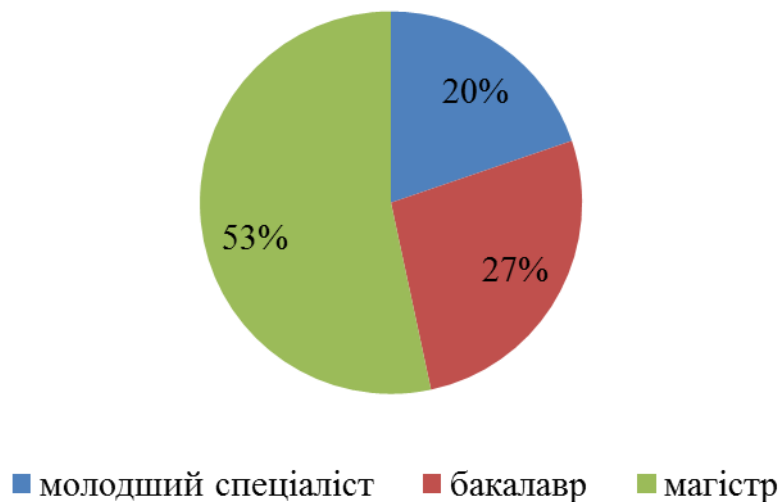


Рис. 2.2 Середньорічна чисельність безробітних педагогічних працівників (молодших спеціалістів, бакалаврів та магістрів) за 2017–2019 рр.

Показник характеризує кількість вакансій на регіональному та офіційному ринках праці. Середньорічна кількість вакансій педагогічних

працівників (за останні 3 роки) склала 37,4 тис. одиниць, що становить 3,4% від загалу по країні.

Важливо, що спостерігається чітка тенденція до поступового щорічного зростання вакансій на офіційному ринку праці, як щодо потреби в кадрах, особливо педагогічних, так і щодо попиту на робочу силу в Україні.

У регіональному розрізі розподіл вакансій для педагогічних працівників в основному відповідає системі розселення населення країни. До п'ятірки регіонів-«лідерів» входять - місто Київ (8,8 %), Харківська область (6,9 %), Львівська область (6,5 %), Дніпропетровська область (6,3 %) та Запорізька область (5,4 %). Загалом ця група регіонів складає третину (33,9%) вакансій для педагогічних працівників. Найнижчі значення цього показника характерні для Хмельницької області (1,7 %) та областей малого населення Чернівецької, Кіровоградської (по 2,2%), Херсонської (2,3%).

За ознакою «педагогічна посада» найвищий середній обсяг вакансій за останні 3 роки був характерним (як і обсягів безробітних) для педагогічних працівників (10 824 одиниці), з дипломом бакалавра (7 190 одиниць) та з дипломом магістра (2 701 одиниця). Загалом на зазначені 3 посади припадало більше половини (55,4 %) вакансій для педагогічних працівників на офіційному ринку праці країни (рис. 2.3).

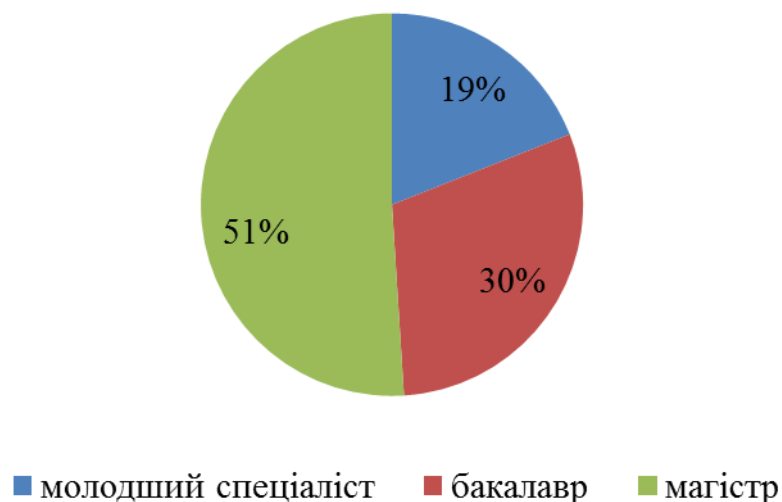


Рис. 2.3 Середньорічна кількість вакансій для педагогічних працівників (молодших спеціалістів, бакалаврів та магістрів) за 2017–2019 рр.

За проведеними розрахунками потреба у педагогічних працівниках в Україні на найближчі роки складає 47 тис. осіб щорічно. Її приріст до 2019 р. становив 2,5 тис. працівників.

За «педагогічними» спеціальностями прогнозована потреба у педагогічних працівниках розподілилося наступним чином:

- практично відсутня за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки» (усього 49 осіб або 0,1 %);
- за спеціальністю 014 «Середня освіта (за предметними спеціальностями)» 19 920 осіб або 42,5 %;
- за спеціальністю 012 «Дошкільна освіта» 19 090 осіб або 40,6 %;
- за спеціальністю 013 «Початкова освіта» 2 857 осіб або 6,1 %;
- за спеціальністю 016 «Спеціальна освіта» 2 775 осіб або 5,9 %;
- за спеціальністю 017 «Фізична культура і спорт» 2 246 осіб або 4,8 %

(рис. 2.4).

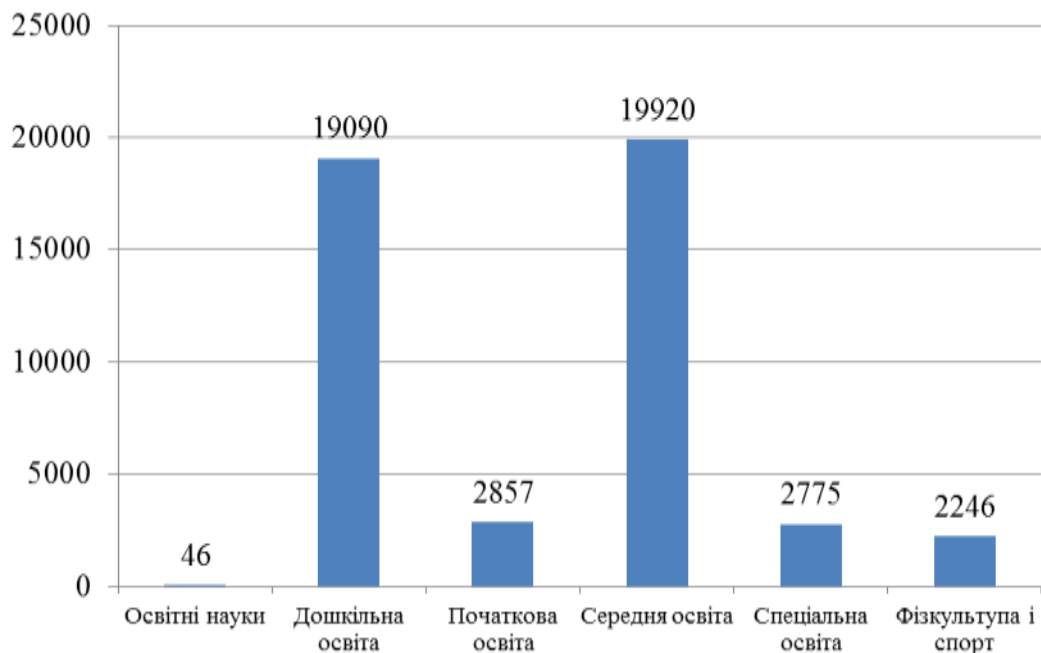


Рис. 2.4 Прогнозна потреба у педагогічних працівниках у розрізі «педагогічних» спеціальностей, осіб

За освітніми ступенями прогнозована потреба у педагогічних працівниках-молодших спеціалістах складає 9 855 осіб або 21,0 %, бакалаврах – 14 594 особи або 31,0 %, магістрах – 22 515 осіб або 47,9 % (рис. 2.5).

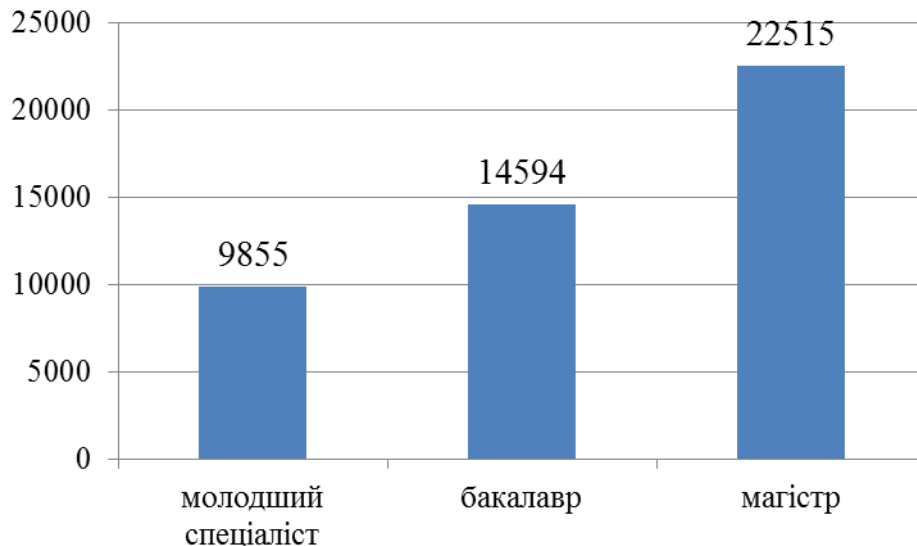


Рис. 2.5 Прогнозована потреба у педагогічних працівниках за освітніми ступенями, осіб

Надалі проаналізуємо необхідні обсяги підготовки ЗВО педагогічних працівників шляхом співставлення їх із наявними попитом та пропозицією на офіційному ринку праці України.

Для визначення обсягів підготовки ЗВО педагогічних працівників були використані такі підходи та обмеження:

- джерелом статистичної інформації були обрані дані із статистичних збірників Державної служби статистики 2017-2018 рр.;
- дані за освітньо-кваліфікаційним рівнем спеціаліста були включені до даних за освітнім ступенем магістра.

Аналіз цих даних (табл. 2.5) дозволяє зробити наступні висновки:

- спостерігається тенденція до динамічного випуску ЗВО педагогічних працівників. Наприклад, у 2019 році він зменшився на 14,6% порівняно з 2017 роком;

- за освітніми ступенями відповідне скорочення найбільш характерне відбулося для бакалаврів -30,4 % відповідно;

- як загальний середній річний обсяг випуску педагогічних працівників за 2017–2019 рр. і випуск за освітніми ступенями на 7,0–18,0 % нижчі за прогнозовану потребу в педагогічних кадрах, яка формується на національному ринку праці.

Таблиця 2.5 – Попит та пропозицій педагогічних кадрів на ринку праці в Україні 2017-2019 рр.

Освітній ступінь	Випуск закладами вищої освіти/осіб				Прогнозування потреби на ринку праці/осіб
	2017 р.	2018 р.	2019 р.	Середня значення	
Молодший спеціаліст	9015	7982	7280	8092	9855
Бакалаври	14016	12894	9753	12221	14594
Магістр	20680	21618	20295	20864	22515
Разом	43711	42494	37328	41177	46964

З цього можна зробити висновок, що за умови запровадження державою суттєвих матеріальних, соціальних та побутових преференцій випускникам ЗВО – майбутнім педагогічним працівникам, підвищення престижності педагогічної праці тощо, щорічний випуск ЗВО за відповідними спеціальностями практично близький до покриття потреби в педагогічних кадрах, яка формується на офіційному ринку праці країни.

2.2 Аналіз стану розвитку управлінської культури керівників ЗНУ

За допомогою педагогічного діагностування було визначено критерії розвитку управлінської культури керівництва в Запорізькому національному університеті [29].

Констатувальний експеримент проводився впродовж 2019-2020 рр. у Запорізькому національному університеті. В якому взяли участь: 406 аспірата, 378 доцента, 76 професора [30].

Було виявлення практичного стану справ з обраної проблеми шляхом діагностування стану управлінської культури керівників закладів вищої освіти.

Під час експерименту використовувалися різні методи:

- спостереження, інтерв'ювання, експертиза, опитування, тестування, порівняльний аналіз даних з метою виявлення закономірностей та тенденцій розвитку управлінської культури керівників ЗВО;

- опитування, тестування, самооцінка з метою вивчення особливостей управлінської культури керівників ЗВО;

- вивчення та узагальнення науково-методичних матеріалів з метою оцінки стану розвитку управлінської культури керівників ЗВО.

За результатами дослідження на даному етапі роботи було зроблено загальний висновок про рівень розвитку управлінської культури керівників ЗВО та визначена їх роль.

Аналіз результатів анкетування керівників ЗВО та спостереження за їх навчальною діяльністю дозволили виявити якісний і кількісний стан розвитку управлінської культури керівників ЗВО.

Для вивчення проблеми дослідження нами була розроблена анкета для керівників ЗВО (доцентів та професорів) та аспірантів «Управлінська культура керівника ЗВО» (Додаток А).

Проаналізуємо результати опитування для кожного із запропонованих питань анкети.

У результаті дослідження розуміння поняття «управлінська культура» різними респондентами виявилось, що воно є неточним, неповним і що кожна категорія респондентів відповідає своєму розумінню того чи іншого поняття.

Наприклад, більшість аспірантів (31%) в основі поняття «управлінська культура керівника ЗВО» входять мистецтво спілкування керівника з різними категоріями співрозмовників, у тому числі з підлеглими.

Інша група аспірантів (29,5%) вважає, що управлінська культура керівника ЗВО – це вміння керувати колективом; 18% - на рівні його особистої культури; 11,5% - у відносинах з підлеглими; 6,5% - у системі знань, необхідних для ефективного керівництва; 3,5% - за стилем керівництва.

Під цим поняттям доценти ЗВО розуміють: здатність успішно виконувати управлінські функції (18,4% респондентів); професіоналізм (14,8%); співпраця (14,8%); стиль керівництва (12,9%). Інші думки розподіляються так: загальна культура керівника (10,8%); особисті якості (5,6%); необхідні знання для успішного керівництва ЗВО (5,6%). Респонденти також наголошують на важливості таких характеристик: повага керівниками до етичних і моральних норм (4%), поведінка (4%), стосунки (3,8%), імідж (3,8%), мистецтво спілкування (1,7%).

Щодо самих самих доцентів ЗВО, то, відповідаючи на запитання «Ваше розуміння змісту поняття «управлінська культура керівника ЗВО», більшість (55,6%) вказують на важливість умінь і навичок керівника; 22,2% – на спілкування з підлеглими та іншими людьми (партнерами, спонсорами, громадськістю); 22,2% – як особистісні якості, рівень особистісної культури.

У таблиці 2.6 узагальнено результати опитування респондентів щодо їхнього розуміння терміну «управлінська культура керівника ЗВО» (табл. 2.6).

Таблиця 2.6 - Визначення респондентами пріоритетних складових управлінської культури керівника закладів вищої освіти

Рангове місце	Респонденти		
	Аспіранти	Доценти	Професори
1	2	3	4
1	Стиль керівництва	Професійні знання та вміння	Професійні знання та вміння
2	Професійні знання та вміння	Співпрвця	Стиль спілкування
3	Особиста культура		

Як видно з таблиці 2.6, усі категорії респондентів виділяють термін «особиста культура»: з точки зору аспірантів, управлінська культура – це мистецтво спілкування; доценти та професора - як професійна компетентність керівника (знання та вміння).

Як важливу частину управлінської культури, професори університету підкреслюють стиль спілкування, аспіранти – професійні знання та вміння.

Аналіз анкетних даних підтвердив узагальнення щодо трьох підходів до визначення управлінської культури керівника, а саме: професійної діяльності, особистісних та мотиваційних цінностей.

Аналізуючи загальний стан управлінської культури керівників ЗВО, припустили, що управлінську культуру керівника можна спостерігати через виконання нею службових обов'язків. Для цього респондентам було запропоновано оцінити якість виконання керівником професійних обов'язків за такими параметрами: А – «З покладеними обов'язками завжди успішно справляється»; В – «В цілому справляється, хоча бувають зриви»; С – «Іноді не справляється, але з об'єктивних причин»; D – «Старається, проте не все і не завжди в нього виходить»; Е – «З обов'язками не справляється» (табл. 2.2).

Таблиця 2.7 - Оцінка виконання керівниками ЗВО професійних обов'язків

№ з/п	Варіанти відповідей	Відповіді респондентів (%)		
		Аспіранти	Доценти	Професори
1	А	26,3	17,2	17,1
2	В	48,2	37,1	40,3
3	С	7,2	36,8	34,8
4	D	18,3	8,9	7,8
5	Е	-	-	-

Як видно з таблиці 1.2, більшість респондентів (48,2% аспірантів; 37,1% доцента, 40,3% професорів) оцінили виконання своїх професійних обов'язків керівника та обрали варіант В – «в цілому справляється, хоча бувають зриви», що свідчить про недостатній рівень управлінської культури.

Досить значний відсоток респондентів обрали варіант С – «іноді не справляється, але з об'єктивних причин» (36,8% доцентів та 34,8% професорів), що пояснює завантаженість керівників.

Варіант Е «з обов'язками не справляється» жоден із респондентів не обрав.

Наведені результати свідчать про те, що більшість керівників ЗВО недостатньо виконують свої функціональні завдання та потребують поглиблення теоретичних знань та практичних навичок управління ЗВО шляхом подальшого навчання.

Відповіді на запитання: «Які причини, на Вашу думку, заважають якісному виконанню керівниками своїх обов'язків?» розподіляються так: «мало часу на виконання управлінських справ» погодилися 47% професорів, «мало часу для самоосвіти»: 33,2% професорів (табл. 2.8).

Таблиця 2.8 - Причини, що заважають якісному виконанню функціональних обов'язків керівниками ЗВО

№ з/п	Варіанти відповідей	Відповіді респондентів (%)		
		Аспіранти	Доценти	Професори
1	Не бажання працювати	3	1,7	-
2	Мало часу на виконання справ	35,1	41	47
3	Мало часу для самоосвіти	16	42	33,2
4	Інші причини	45,9	15,3	19,8

Також було виявлено, що є й інші причини, які перешкоджають якісному виконанню управлінських обов'язків, а саме:

- несвідоме ставлення до своїх обов'язків;
- неможливість правильного вибору позиції у разі конфлікту між студентами та викладачами;
- відсутність досвіду керівництва;
- непорозуміння з вищим керівництвом;
- слабка матеріальне забезпечення;
- побутові обставини;
- власні особистісні характеристики.

Визначення показників, за якими можна визначити рівень управлінської культури, є різним, що видно з відповідей респондентів.

Переважає більшість опитаних аспірантів (39,5%) вважають, що управлінську культуру керівника закладів вищої освіти бажано визначати через його стиль спілкування; 19% - за компетенціями; 17% - за тактовністю; 13% - за стилем управління; 11,5% - за ступенем культури особистості (табл. 2.9).

Таблиця 2.9 - Показники культури управління керівника ЗВО

№ з/п	Варіанти відповідей	Відповіді респондентів (%)		
		Аспіранти	Доценти	Професори
1	Професіоналізм	2	30	9
2	Компетентність	17	29	29
3	Культура спілкування	35	16	25
4	Стиль керівництва	8	13	14
5	Авторитет	4	12	-
6	Тактовність	18	-	5
7	Особиста культура	16	-	18

Більшість доцентів університету вважають, що управлінську культуру керівників бажано визначати за рівнем їх професіоналізму (30%) та компетентності (29%); за рівнем культури (16%), стилем керівництва (13%), управлінським авторитетом щодо колег, студентів (12%).

Доценти надають пріоритет управлінським навичкам, таким як: здатність розуміти людей і бізнес; здатність зв'язувати та захищати підлеглих; вміння переконувати, ставити цілі, спілкуватися (29%).

Інша група респондентів вважає, що критеріями для визначення управлінської культури можуть служити культура спілкування (25%), висока особиста культура (18%) та стиль керівництва (14%). Серед респондентів є ті, хто вважає якість навчально-виховного процесу в системі освіти, рівень кваліфікації педагогічного колективу та закладу в цілому, оцінки підлеглих, студентів (9%) одним із головних критеріїв.

Необхідність подальшого розвитку управлінської культури керівників ЗВО підтверджують також такі експериментальні дані: причини низької

управлінської культури керівників ЗВО респонденти бачуть у некомпетентності (21% аспірантів, 30% доцентів, 25% професорів); негативних рисах характеру (17% аспірантів, 16% доцентів, 16% професорів); непрофесіоналізмі (14% аспірантів, 24% доцентів, 31% професорів) (табл. 2.10).

Таблиця 2.10 - Причини низької управлінської культури керівників закладів вищої освіти

№ з/п	Варіанти відповідей	Відповіді респондентів (%)		
		Аспіранти	Доценти	Професори
1	Некомпетентність	21	30	25
2	Негативні риси характеру	17	16	16
3	Непрофесіоналізм	14	24	31
4	Не бажання вдосконалюватися	14	12	-
5	Низький рівень особистої культури	23	3	-
6	Низький рівень культури спілкування	-	15	10
7	Авторитарний або ліберальний стиль керівництва	11	-	18

Аналіз та підрахунки статистичних даних дозволив виявити основні причини низької управлінської культури керівників ЗВО: некомпетентність (25,3% від загальної кількості опитаних); непрофесіоналізм (23%); негативні риси характеру (16,3%).

Це означає, що необхідно особливо посилити роботу над удосконаленням компетентності керівників, розвитку їх особистісних якостей, покращенню мотивації до управлінської діяльності та розвитку системи цінностей, необхідних для якісного управління закладів вищої освіти.

Опитування аспірантів на предмет виявлення наявного у їхньому педагогічному колективі соціально- психологічного клімату за методикою Р.Х.Шакурова [31] показало, що її оцінили за шкалою від 5 до 3,7 балів, що є недостатнім.

Важливою є оцінка стилю керівництва як одного з ключових показників управлінської культури керівника ЗВО.

Респондентам (доценти та професора університету здійснювали самооцінку власного стилю керівництва) було запропоновано визначити стиль, який переважає в управлінській діяльності керівників ЗВО. Дослідження дало такі результати: авторитарний стиль керівництва визначають 25% опитаних аспірантів, 29,5% доцентів та 31% професорів університету; демократичний стиль – 50,5% аспірантів, 54,5% – доцентів, 53,5% професорів; ліберальні - 24,5% аспірантів, 16% доцентів, 15,5% професорів (див. табл. 2.11).

Таблиця 2.11 - Стиль керівництва, що переважає в управлінській діяльності керівників закладів вищої освіти

№ з/п	Стиль керівництва	Оцінка Аспіранти (%)	Самооцінка (%)	
			Доценти	Професори
1	Авторитарний	25	29,5	31
2	Демократичний	50,5	54,5	53,5
3	Ліберальний	24,5	16	15,5

Як видно з таблиці 1.6, більшість респондентів визначають стиль керівництва як переважно демократичний (50,5% аспірантів, 54,5% доцентів і 53,5% професорів), на думку більшості, однак авторитарний і ліберальний залишаються достатньо значними.

Треба зауважити, що «чистий» стиль у природі не зустрічається, а існує авторитарно-демократичний або демократично-авторитарний. Найкращим стилем вважається оптимальний стиль, який діє в тій чи іншій ситуації з урахуванням потреб, інтересів, індивідуальних особливостей підлеглих, рівня розвитку установи та колективу [32].

Тобто оптимальним залишається використання позитивних елементів усіх відомих стилів [33]. Це означає, що сучасний керівник має будувати свої стосунки з усіма учасниками навчально-виховного процесу на принципах демократичності, толерантності, поваги та уваги до особистості з урахуванням її потреб, проблем, інтересів тощо.

Розвиток управлінської культури керівника ЗВО у подальшому навчальному процесі має базуватися на зростанні демократичності, людяності, поваги та уваги до людини, доброти, розвитку моральних якостей та загальнолюдських цінностей в управлінні.

Опитування думок респондентів щодо шляхів розвитку управлінської культури показало, що важливим показником є спеціальна освіта, (41% аспірантів, 31,9% доцентів та 32,7% професорів) (табл. 2.12).

Таблиця 2.12- Шляхи розвитку управлінської культури керівників ЗВО

№ з/п	Шляхи розвитку	Респонденти (%)		
		Аспіранти	Доценти	Професори
1	Спеціальна освіта – курси підвищення кваліфікації, стажування	40	30	30
2	Робота над собою, самоосвіта	29,5	32	29,5
3	Обмін досвідом, спілкування з колегами	11	14,5	14,7
4	Науково-методичне забезпечення	6,5	12	21
5	Участь у семінарах, конференціях	13	11,5	4,8

На основі проведеного аналізу можна виділити такі основні шляхи розвитку управлінської культури керівника ЗВО: спеціальна освіта (33,3% респондентів); самоосвіта (30,3%); обмін досвідом (13%); участь у семінарах, конференціях (13,4%), науково-методичне забезпечення (9,8 %). Результати відповідей респондентів на запитання: «Назвіть Ваші пропозиції щодо розвитку управлінської культури керівників ЗВО» висвітлено у таблиці 2.13.

Таблиця 2.13 - Основні види навчальних занять з розвитку управлінської культури керівників ЗВО

№ з/п	Варіанти відповідей	Відповіді респонденти (%)		
		Аспіранти	Доценти	Професори
1	Семінарські та практичні	21,8	28	43
2	Лекції	24,6	12,8	14
3	Круглі столи	14,7	16,3	13,1
4	Ділові та рольові ігри	13,8	14	14,7
5	Тренінги	13,7	11,8	15,2
6	Робота з методичною літературою	5,4	10,4	-
7	Дискусії дебати	7	6,7	-

Аналіз результатів експерименту дає змогу зробити наступні висновки: Розвиток управлінської культури керівників ЗВО ефективніше реалізується за наявності таких форм і методів роботи керівниками ЗВО використовує: семінарські та практичні заняття (31%); лекції (16,8%); круглі столи (14,7%); ділові ігри (14,2%); тренінги (13,6%); робота з літературою (5,3%); дискусії, дебати (4,6%).

2.3 Діагностика управлінської культури керівників ЗНУ

Вимоги часу вимагають суттєвих змін у кадровій роботі: використання сучасних принципів, методів та стилів управління з урахуванням життєвих цінностей особистості. Від керівників середньої та вищої ланки закладів вищої освіти значною мірою залежать результати діяльності цілого колективу.

Тому для того, щоб мати можливість ефективно керувати та забезпечити високу продуктивність робочої сили, необхідно визначити найбільш поширені стилі управління, які характерні для керівників різного віку; визначити найбільш поширені цінності, притаманні керівникам; розкрити основні принципи роботи керівників Запорізького національного університету; аналізувати зміни, які бажають внести керівники в управління персоналом з метою, щоб підвищити ефективність роботи.

Метою дослідження є цінності та принципи управлінської діяльності працівників керівного складу Запорізького національного університету: визначення найпоширеніших стилів управління в освітній сфері.

Успіх управлінської діяльності керівників вищої та середньої ланки ЗВО багато в чому залежить від професіоналізму та вмілого використання власного потенціалу та навичок підлеглих, стилю керівництва, використовуваних принципів і методів, закладених і вироблених цінностей, які формують соціально-психологічний клімат у колективі, з підлеглими та з вищим керівництвом.

Соціологічне дослідження, психологічних аспектів управлінської діяльності, проведено у 2020 році серед управлінського персоналу, а саме проректорів, деканів факультетів, заступників, завідувачів кафедр Запорізького національного університету [34]. Квотна вибірка включає 73 респондентів.

Професійна діяльність керівників у вищому навчальному закладі характеризується типовими для цієї сфери діяльності стресорами: інформаційною перевантаженістю та невизначеності; нестача часу; міжособистісні конфлікти; поліфокусності управлінської діяльності; несприятливі фактори зовнішнього середовища [35].

Ці умови формують стиль управлінської діяльності. Стиль керівництва передбачає стійку систему методів, методів і форм впливу керівника на підлеглих, що є своєрідною ознакою управлінської поведінки.

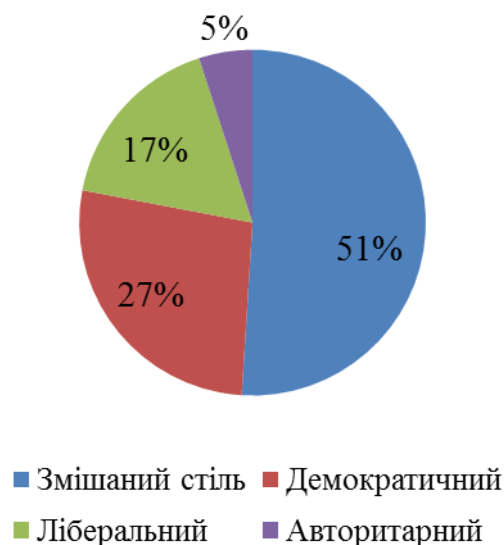


Рис. 2.6 Стілі управління керівників ЗНУ

За результатами соціологічного опитування, 51% керівників ЗНУ найчастіше використовують змішаний стиль керівництва, демократичний – 27% респондентів і ліберальний – 17%. Лише 5% респондентів використовують авторитарний стиль керівництва (рис. 2.6). Широке застосування змішаного стилю керівництва пов'язано головним чином з тим,

що керівники поведуться відповідно до постійно мінливої ситуації та умов нововведення.

Безперечно, що стиль формується не лише обставинами та умовами, за яких керівник повинен приймати рішення, а й моральними нормами та етичними засадами, тобто життєвими цінностями, які сформувалися в дитинстві або виробилися в процесі професійної діяльності. .

У ході дослідження було виявлено, що опитані керівники вважають найважливішими цінностями життя та управлінської діяльності: сім'я 22%, здоров'я 20%, робота і творчість 20%. Меншість опитаних керівників вважають важливими цінностями свободу 12%, час – 14%, а взаємопідтримку – 12% (рис. 2.7).

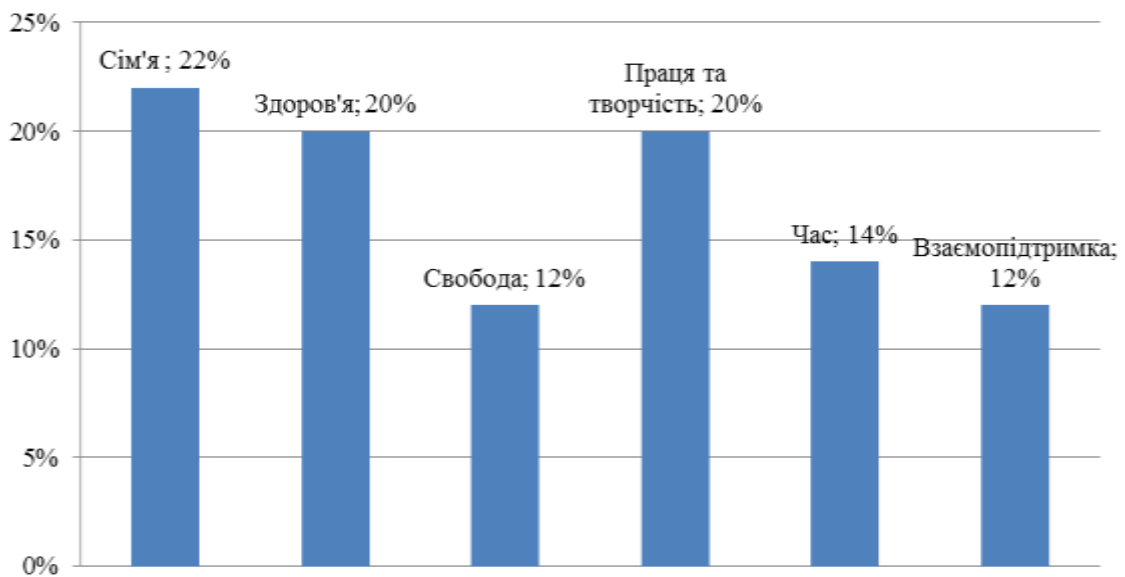


Рис. 2.7 Життєві та управлінські цінності керівників ЗНУ

Для дослідження важливо з'ясувати питання про фундаментальну природу цінностей, закладених з дитинства. Переважна більшість керівників, 91%, вважають, що цінності, які прищеплюються їм з дитинства, є основою їх характерів. Лише 5% респондентів це заперечують, а 4% опитаних керівників важко відповісти на це запитання.

Управлінські рішення приймаються залежно від управлінських цінностей і стилю керівництва. У світлі фундаментальних змін керівники в різних сферах управління, особливо в університетах, повинні вміти швидко адаптуватися і приймати екстраординарні рішення.

Опитування керівного складу працівників ЗНУ виявило, що більшість керівників, тобто 87%, приймають неординарні рішення залежно від ситуації. Часто такі рішення приймають лише 9% опитаних керівників і дуже рідко – 4%. Це означає, що вибір керівником того чи іншого управлінського рішення визначається об'єктивними та суб'єктивними факторами, конкретними потребами, доцільністю чи неадекватністю конкретної ситуації та певними умовами.

У зв'язку з цим управлінський аспект роботи керівника вищого та середнього вищого навчального закладу має базуватися на принципах управління трудовим потенціалом організації: кожна проблема організації є проблемою управління людськими ресурсами; працівники в організації – це не тільки сьогоденні працівники, а й ті, хто прийде на роботу завтра; розуміння і зближення між керівниками і підлеглими є найкращим способом підвищення ефективності організації [36].

Принципи управління є узагальненням практичного, позитивного досвіду управління і базуються на певних законах і закономірностях суспільного розвитку. Відповідно до принципів управлінської діяльності керівник прагне досягти поставленої перед собою та колективом мети.

Основними принципами, які керівники найчастіше заявляють у дослідженні, є: повага до людини – 25% респондентів, контроль за виконанням рішень – 23%, науковість – 21%, професійне зростання працівника – 19% респондентів. З усіх респондентів дотримуються принципів єдність розпоряджень та плановість відповідно 8 % та 4 % респондентів (результати наведено на (рис. 2.8).

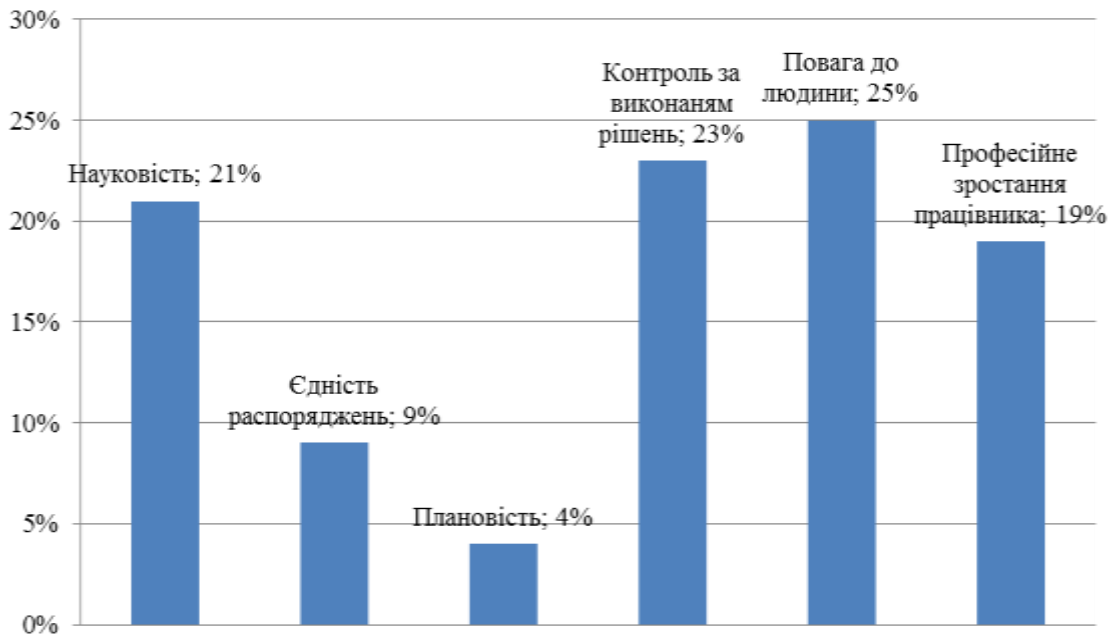


Рис 2.8 Основні принципи управління керівників ЗНУ

Обґрунтування професійно та інтелектуально важливих, психологічно та соціально необхідних якостей особистості керівника є однією з найактуальніших проблем управління поведінкою персоналу, психології управління.

У психологічному аспекті вони залежать від характеру, структури, вимог, досвіду, особистості та умов праці. Згідно з дослідженням, більшість керівників вважають такі лідерські якості, як професіоналізм – 17%, лідерські здібності – 10% та працьовитість – 7% ключовими для збереження на керівній посаді. Меншість керівників ЗНУ помітили такі характеристики: впевненість у собі визначили 3% респондентів, наполегливість і стриманість – 2% респондентів.

Підвищення ефективності управлінської роботи керівників забезпечується не тільки раціональним використанням стилю, нових методів і принципів управління, використанням людських цінностей, а й шляхом внесення змін та інновацій в організацію роботи, що уможливають результативність роботи всієї команди. Керівник у сфері освіти завжди має

бути лідером і прикладом для наслідування для педагогічного колективу, джерелом ідей.

Зусилля менеджерів освіти зосереджені на тому, щоб керований ним підрозділ вищого навчального закладу функціонував як єдине ціле, успішно досягав своєї мети, нових результатів. Оскільки керівник освіти є носієм інтелектуальної праці, то його професійна діяльність ґрунтується на:

- аналіз інформації про ринок освітніх послуг та можливості закладу в його просторі, розробка концепції маркетингу;
- пошук і створення інновацій;
- формування майбутнього рівня розвитку освітньої системи шляхом створення нових ідей та постановки більш перспективних цілей;
- планування найкращих шляхів їх досягнення, особливо шляхом здійснення комерційних операцій, бізнес-планів;
- відбір, організація та стимулювання учасників певних дій та заходів;
- контроль ефективності їх виконання, оцінка та самооцінка якості отриманих результатів.

Сучасний керівник має бути професійним фахівцем, який керує професорсько-викладацьким та студентським та допоміжним персоналом університету та найбільш ефективними засобами забезпечує досягнення своєї мети, свого освітнього іміджу та соціально значущих освітніх і наукових результатів.

Прагнення до змін, використання інновацій з часом залежить від тривалості посади та досвіду керівника.

Згідно дослідження, термін перебування на посаді керівника, опитувані управлінці найчастіше зазначали від 5 років до 10 років включно та понад 16 років, рідше – від 12 років до 15 років включно, зовсім рідко – до 5 років включно.

Не менш важливою якісною характеристикою керівного складу працівників ЗНУ є рівень освіти та кваліфікації. Якісна освіта є пріоритетом не лише для окремого університету, а й для всієї країни.

Під час соціологічного дослідження було визначено, що переважна більшість, тобто 70% керівників, мають ступінь доктора вищої освіти, а це означає, що керівник має найбільшу компетенцію у розробці та застосуванні методології та методології дослідження, проведення оригінальних досліджень та отримання наукових результатів, що забезпечують вирішення важливої наукової проблеми чи значної прикладної проблеми та мають загальнодержавне значення; 28% керівників ЗНУ має вищу освіту зі ступенем кандидата наук.

Варто звернути увагу на переваги та можливості, які пропонують люди різного віку. Численні дослідження показують, що на різних етапах життя людини спостерігається нерівномірність розвитку психічних функцій. Психологи припускають, що найбільш сприятливий вік для управлінської діяльності – це близько 31-40 років.

Під час дослідження були визначені найбільш поширені вікові періоди для керівників ЗНУ. Найчастіше управлінці вказували вік від 45 до 65 років, рідше 35-45 років, зовсім серед опитаних відсутні керівники віком до 30 років.

На основі проведеного дослідження можна зробити наступні висновки: керівники ЗНУ загалом використовують змішаний стиль керівництва, що доцільно, оскільки команди складаються з різновікових груп і підхід до кожної має бути індивідуальним. Основні цінності їх життя та управлінської діяльності – сім'я, здоров'я, праця та творчість, головні принципи – повага до людей, контроль за виконанням рішень, професійне зростання працівника, науковий підхід.

Під час дослідження були визначені необхідні зміни, які опитані керівники вважають корисними для підвищення ефективності управління та продуктивності командної роботи:

- застосовувати чіткі критерії науково-освітньої роботи та оцінювання за європейськими стандартами,
- зменшити рівень адміністрування,

- підвищити вплив моральних стимулів та їх широке використання;
- підвищити конкуренцію за робочі місця,
- поставити чітко визначені завдання;
- запровадити внутрішній порядок управлінської етики,
- підвищити ерудицію колективу,
- сформувати адекватність до ситуації та довіру та турботу про співробітників,
- командна підтримка, довіра та вимогливість.

Найбільш підходящою моделлю для вирішення складних завдань сучасного університету загалом, і окремих підрозділів зокрема, може бути лише модель виняткової особистості керівника - керівника - лідера з новим економічним мисленням, тобто ефективного управлінця в освітній сфері.

РОЗДІЛ 3

ШЛЯХИ ПІДВИЩЕННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ В СУЧАСНОМУ ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

Дуже важливо, щоб підготовка високопрофесійних керівних кадрів відповідала критеріям інтеграції на основі педагогічної та ділової майстерності, комунікативної компетентності та новітніх технологій. Освіта потребує нового покоління керівників: лідер, менеджер, експерт.

Сучасне управління вищим навчальним закладом має орієнтуватися на вільний розвиток, соціальну зрілість, творчу ініціативу, самостійність, професійну етику, можливість саморозвитку та професійний потенціал. Повинен мати відповідну теоретичну та практичну підготовку, уявлення про педагогічні проблеми, творчу уяву; вміють у своїй роботі поєднувати викладацьку практику та науку; впроваджувати інновації. Усі ці характеристики збігаються з характеристиками професійної культури керівника закладів вищої освіти [37].

Неналежний рівень професійної культури в управлінні закладами вищої освіти, їх специфічна професійна кваліфікація є важливими проблемами, які вчені та педагоги-практики можуть вирішити спільно.

Проблема ролі сучасного керівника у формуванні організаційної культури вищого навчального закладу освіти недостатньо вивчена, тому потребує подальшого дослідження і аналізу. На жаль, досі не проведено комплексної інвентаризації організаційної культури та її окремих складових, не розроблено комплексної програми вдосконалення цього інструменту управління освітою в контексті інноваційного освітнього напрямку.

У сучасному суспільстві докорінно змінюється зміст освіти, розширюється розуміння змісту та ролі управлінської діяльності керівника закладу вищої освіти.

Саме керівник відіграє визначну роль в організації ефективної роботи закладу вищої освіти. Він повинен вміти приймати сміливі рішення, вирішувати командні проблеми.

Керівник – це особа, на яку офіційно покладено обов'язки управління установою (підприємством) та організації її діяльності [38].

Організаційна робота керівника закладу вищої освіти спрямована на формування педагогічного колективу, колективу однодумців. У цій діяльності характерну роль відіграють особистісні якості керівника - його професіоналізм, його загальна та навчальна культура, зацікавленість справами закладу вищої освіти, викладачів та студентів, уміння ставити завдання та досягати їх вирішення.

Найважливішими передумовами розвитку професійної компетентності майбутніх керівників є [38]:

1. Організаційно-управлінські (навчальний план, семестрові графіки, складання розкладу, вироблення критеріїв визначення рівня компетентності, матеріально-технічне оснащення освітнього процесу).

2. Навчально-методичні (вибір змісту курсу, інтеграція різних курсів, виділення основних ідей).

3. Технологічні (контрольно-оцінювання, організація активних форм навчання, визначення груп компетентностей, використання інноваційних технологій).

4. Психолого-педагогічні (здійснення діагностики розвитку студентів, системи підвищення мотивації навчання, визначення критеріїв компетентності) [39].

Науковці визначають основні умови для керівника закладу вищої освіти, його професійні знання та вміння, позитивний педагогічний досвід, його професійні та особистісні якості: організованість, комунікативність, переконливість, наполегливість, відповідальність, винахідливість, доброзичливість, чесності, відповідальність, комунікабельність, оптимізм, прагнення до самовдосконалення [40].

Можна виділити такі необхідні професійні знання: знання сучасних теорій і моделей управління освітою, інноваційних технологій, стилів керівництва, методів підвищення ефективності управління та якості освітніх послуг, основ менеджменту в закладах вищої освіти тощо.

Професійними вміннями є: налагодження ділових контактів, організація та планування діяльності закладу вищої освіти, управління конфліктами, делегування повноважень, створення особливих умов для повноцінного розвитку навчально-виховного та студентського складу, прийняття управлінських рішень тощо. Важливим є зв'язок професійних та особистісних якостей керівника закладу вищої освіти [42].

Таким чином, фундаментальними в цій схемі є професійно-особистісні якості керівника, що визначають його здатність оптимально використовувати свої знання та вміння, що реалізуються у функціях професійної діяльності.

Через розвиток особистісних і професійних якостей, набуття професійних знань і навичок, набуття позитивного освітнього досвіду, виконання спеціальних функцій, формування особистісного стилю керівництва, розвитку морально-етичної культури відбувається процес професійного становлення керівника закладу вищої освіти [42].

Як показує досвід, професіоналізм майбутніх спеціалістів значною мірою залежить від якості та ефективності процесу професійної підготовки студентів ВНЗ. Завдання університету на сучасному етапі реформування системи професійної підготовки є складними та відповідальними.

Одночасно з вищою освітою виникає необхідність проектування адекватного процесу професійного розвитку студентів, відповідно до нової структури та цілей державних і недержавних університетів, а також практичних навичок наукових і освітніх фахівців.

Визначення умов процесу професійної підготовки є важливою передумовою підвищення ефективності навчання і відіграє основоположну роль у підготовці до якісної професійної діяльності.

Потреби в навчанні відображаються у внутрішніх і зовнішніх відносинах університету і відображаючи різні взаємозв'язки між цими відносинами. Тому їх варто розділити на дві основні групи.

У зв'язку із зовнішніми зв'язками університету до першої категорії умов належать:

- соціально-економічні умови для навчання;
- професійні вимоги до процесу;
- законодавчі вимоги до студентів та їх професійної підготовки;
- вимоги до психологічних та викладацьких умов;
- професійні вимоги до фахівців через наукові умови навчання;
- умови зв'язку професійної підготовки з національною системою освіти;
- вимоги до матеріально-технічних умов у процесі професійної підготовки студентів [43].

Другий набір вимог, зумовлений внутрішніми зв'язками процесу підготовки професійних кадрів, повинен включати:

- доцільність,
- стабільність,
- незмінність,
- універсальність,
- інформаційність,
- керованість,
- адаптивність [43].

Опитування та анкетування університетських працівників та студентів ВНЗ, а також дослідження їх професійної діяльності можуть підтвердити характер процесу підвищення професійної підготовки студентів та довести, що зміст і структура є унікальним, цілісним і систематизованим навчальним процесом, який може визначати методи навчання та методи підвищення його ефективності у вищій освіті.

Аналіз наукових ресурсів і практичних робіт визначає сутність професійної підготовки як цілеспрямованого та організованого навчального процесу, в якому студенти можуть оволодіти системою професійних знань, умінь і навичок відповідно до своєї роботи, формування особистісних якостей і цілей, пов'язаних з високоякісним і професійними завданнями [44].

Таке розуміння сутності процесу професійної підготовки студентів визначає специфіку його психолого-педагогічної структури та структурних елементів. Його структура – через теми та об'єкти, цілі та завдання, зміст, методи та форми реалізації, результати та методи підвищення ефективності цього процесу. Усі елементи процесу професійної підготовки студентів взаємопов'язані та взаємозалежні. Метою цього загальноосвітнього процесу є забезпечення випускників всебічної підготовки до подальшої професійної діяльності.

Результатом цього процесу є професійна підготовка студентів ВНЗ для майбутніх спеціалістів, невід'ємна частина психології та педагогіки, що базується на поєднанні спеціальних знань, умінь і навичок, розвиненого професійного мислення та професійної культури. У поєднанні з лідерськими якостями майбутніх спеціалістів ці складові професійної підготовки студентів пропонують успішне вирішення проблеми сучасної професійної діяльності.

Освітній досвід свідчить, що мотивація професійної підготовки студентів повинна розвиватися за таких умов:

- вказати на важливість професійної підготовки для оволодіння змістом професійної діяльності студентів;
- активізувати пізнавальну діяльність студентів у процесі професійної підготовки;
- стимулювати інтерес студентів до обраної професії;
- удосконалення організації виробництва та інших видів практик;
- викликати у студентів довіру до обраної професії [45].

Розробка професійної основи професійної підготовки студентів ВНЗ має відповідати таким вимогам навчання:

- огляд їх характеру та підтримки; вибрати стратегію підвищення кваліфікації фахівців вищої освіти;
- досягти найкращого поєднання в приготуванні базових і професійних компонентів;
- визначення конкретних цілей і завдань для процесу підготовки студентів до професійної діяльності тощо.

Тому найефективнішим шляхом удосконалення професійної підготовки студентів у ВНЗ є сприяння мотивації студентів до професійної діяльності та розвитку технічної бази професійної підготовки у ВНЗ.

ВИСНОВКИ ТА ПРОПОЗИЦІЇ

В умовах сучасної реформи освіти потребує розвитку рівень управлінської культури керівників ЗВО, що забезпечує умови для задоволення освітніх і професійних потреб освітян.

Визначено, що існує проблема у підготовці висококваліфікованих керівників ЗВО із високим рівнем управлінської культури.

У сучасних дослідженнях культура особистості характеризується трьома підходами: ціннісний – як поєднання матеріальних і духовних цінностей; на основі діяльності - як специфічний вид діяльності; особистісним - як процес розвитку сил людини та її творчої самореалізації.

Культура особистості є багатовимірним утворенням і складається з особистісних, мотиваційних цінностей і компонентів діяльності.

Під час теоретичного аналізу було показано, що культура особистості тісно пов'язана з її професійною діяльністю, оскільки впливає на розвиток особистості в процесі професійного розвитку і, навпаки, рівень її культури впливає на ефективність професійної діяльності.

Професійна культура керівника ЗВО складається з педагогічної та управлінської складових.

Педагогічна культура виявляється в системі професійних знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються в різних видах професійної діяльності та спілкуванні педагогів.

Система підготовки педагогічних кадрів у ЗВО України на середньострокову перспективу має вирішити кілька основних завдань:

- запровадити значні матеріальні, соціально-побутові преференції для випускників західної галузі вищої освіти педагогічного профілю – майбутніх педагогів з метою підвищення престижу педагогічної праці;

- проводити щорічні моніторингові дослідження спільно з ДНУ «Інститут освітньої аналітики» з метою визначення фактичного рівня

працевлаштування випускників «педагогічних» спеціальностей та проведення прогностичних розрахунків потреби у педагогічних кадрах у розрізі освітніх ступенів;

- забезпечити підвищення якості освітнього процесу та рівня технічного оснащення ЗВО, що готують педагогічні кадри;
- здійснення комплексу заходів щодо підвищення рівня знань тих, хто вступає на педагогічну сферу, що дасть змогу здобути якісну освіту;
- сприяння мотивації майбутньої професійної діяльності, особливо через фінансові та соціальні важелі;
- покращити умови працевлаштування за отриманою спеціальністю.

Для визначення якісно-кількісного стану проблеми розвитку управлінської культури керівника ЗНУ було розроблено анкету для аспірантів доцентів і професорів «Управлінська культура керівника ЗВО».

Результати опитування респондентів різних груп (аспірантів, доцентів та професорів ЗНУ) показали:

- більшість керівників ЗНУ не достатньо справляються зі своїми функціональними обов'язками і потребують покращання власного рівня управлінської культури; розуміння ними поняття «управлінська культура» є неточним;
- основними причинами низького рівня управлінської культури респонденти визначають некомпетентність (25,3% від загальної кількості опитаних) і непрофесіоналізм (23%);
- достатньо вагомими у використанні залишаються авторитарний і ліберальний стилі керівництва.

У ході констатувального експерименту перевірявся рівень сформованості управлінської культури керівників ЗНУ за розробленою методикою.

У 3 розділі кваліфікаційній роботі магістра були розглянуті шляхи підвищення управлінської культури керівника закладу вищої освіти в сучасному освітньому середовищі.

Педагогічний досвід свідчить, що мотивація студентів до професійного розвитку повинна розвиватися за таких умов:

- підкреслити важливість професійної підготовки для засвоєння змісту професійної діяльності студентів;
- активізація пізнавальної діяльності студентів у процесі професійної підготовки;
- викликати інтерес у студентів до обраної професії;
- удосконалення організації виробництва та інших практик;
- виховувати у студентів впевненість у суспільній значимості обраної професії.

ПЕРЕЛІК ПОСИЛАНЬ

1. Задорожна-Княгницька Л. Обґрунтування змісту й структури деонтологічної компетентності менеджера освіти. *ScienceRise. Pedagogical Education*. 2018. № 2. С. 24-28. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/techped_2018_2_8 (дата звернення: 05.04.2021).
2. Корольова І. Педагогічні умови формування професійної компетентності майбутніх менеджерів освітньої галузі. *Педагогічний альманах*. 2017. Вип.36. С. 194-199. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/pedalm_2017_36_35 (дата звернення: 05.04.2021).
3. Купрієвич В. Модель професійного самовдосконалення керівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти в процесі підвищення кваліфікації. *Науковий вісник Інституту професійно-технічної освіти НАПН України. Професійна педагогіка*. 2018. № 15. С. 41-47. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Nvipto_2018_15_8 (дата звернення: 15.08.2021).
4. Milovanov K.Y., Nikitina E.Y., Sokolova N. L., Sergeeva M.G. THE CREATIVE POTENTIAL OF MUSEUM PEDAGOGY WITHIN THE MODERN SOCIETY. *Espacios*. 2017. T. 38. № 40. P. 27.
5. Sergeeva M.G., Nikitina E.E. Criteria indicators of formation of economic competence of system of the general education. *SHS Web of Conferences*. 2016. T. 29. P. 01064.
6. Sergeeva M.G., Flyagina V.Yu., Taranenko I.V., Krasnova E.V., Vilkova A.V. THE INTERACTION OF LABOR MARKET AND EDUCATIONAL SERVICES MARKET CONSIDERING SOCIAL PARTNERSHIP MECHANISM AND SPECIFICITY OF THE REGIONAL EDUCATIONAL POLICY. *Ponte*. 2017. T. 73. № 12. P. 2.
7. Neverkovich S.D., Bubnova I.S., Kosarenko N.N., Sakhieva R.G., Sizova Z.M., Zakharova V.L., Sergeeva M.G. Students' Internet Addiction: Study and

Prevention. *Eurasia Journal of Mathematics, Science and Technology Education*. 2018. № 14(4). P. 1483-1495.

8. Мартинець Л. А. Управлінська діяльність керівника навчального закладу : навчальний посібник. Вінниця, 2018. 196 с.

9. Пищик О. Теоретичні аспекти розвитку комунікативної культури керівників професійно-технічних навчальних закладів у системі післядипломної освіти. *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Серія : Педагогічні науки*. 2018. Вип. 150. С. 108-111. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/VchdpuP_2018_150_27 (дата звернення: 16.07.2021).

10. Садковий В.П., Назаров О.О., Домбровська С.М., Крутій О. М., Пономарьов О. С., Харченко А. О. Культура управління : монографія . Харків: НУЦЗУ, 2018. 218 с.

11. С. М. Ніколаєнко Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності) : підручник. Київ : НУБіП України, 2019. 408 с.

12. Моргулець О.Б. Управління діяльністю вищих навчальних закладів як суб'єктів ринку послуг : монографія. Київ : КНУТД, 2017. 454 с.

13. Управління вищим навчальним закладом як суб'єктом ринку : монографія . Київ : КНУТД, 2017. 454 с.

14. Носкова М. Формування у керівників загальноосвітніх навчальних закладів готовності до використання Інтернет технологій у професійній діяльності. *Молодий вчений*. 2015. № 5(3). С. 134-137. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_5\(3\)__38](http://nbuv.gov.ua/UJRN/molv_2015_5(3)__38) (дата звернення: 11.07.2021).

16. Попкова Е. Особливості формування управлінської культури керівників професійно-технічних навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти. *Наукові записки Бердянського державного педагогічного університету*. Сер: Педагогічні науки. 2016. Вип. 1. С. 190-195. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/nzbdpu_2016_1_33 (дата звернення: 16.07.2021).

16. Калініна Л. М. Науковий дискурс сучасних методологій організаційного механізму управління в сфері освіти . *Рідна школа*. 2017. № 1–2 С. 8–17.

17. Альохіна Г. Проблема управління якістю вищої освіти на бакалаврському рівні: аналіз наукових праць. *Вища освіта України : теорет. та наук.-метод. часоп.* Київ, 2015. № 3. С. 7-16.

18. Долженков О. Формування правової компетентності майбутніх менеджерів освіти. *Наука і освіта*. 2015. № 2. С. 31-36. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/NiO_2015_2_8 (дата звернення: 14.09.2021).

19. Задорожна-Княгницька Л. В. Деонтологічна підготовка менеджерів освіти в університетах : теорія і практика : монографія. Маріуполь, 2017. 372 с.

20. Зенченко Т. Освітній менеджер в умовах реформування педагогічної освіти. *Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка*. Сер. : Педагогічні науки. 2018. Вип. 2(2). С. 47-55. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vgnpu_2018_2\(2\)__8](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vgnpu_2018_2(2)__8) (дата звернення: 15.07.2021).

21. Калінська О. Модель формування управлінської компетентності керівника закладу професійної освіти. *Український педагогічний журнал*. 2019. № 3. С. 94-103. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/ukrpj_2019_3_13 (дата звернення: 13.07.2021).

22. Кондратьєва А. Нові підходи до управління закладом освіти в умовах *Нової Української Школи*. URL: http://www.innovpedagogy.od.ua/archives/2019/12/part_2/21.pdf. (дата звернення: 10.08.2021).

23. Линьов К. Особистісно орієнтоване лідерство в управлінні закладом освіти. *Освітологічний дискурс*. 2016. № 2. С. 153-164. URL: http://nbuv.gov.ua/UJRN/osdys_2016_2_16 (дата звернення: 19.07.2021).

24 .Нітенко О. Інтернаціоналізація вищої освіти як фактор розвитку університету. *Освітологічний дискурс*. Вип. 2(10). 2015. С. 205–216.

25. Семенець-Орлова І. Результативне лідерство в процесі управління освітніми змінами. *Вісник Національної академії державного управління при Президентові України. Серія : Державне управління*. Київ, 2015. № 4. С. 107-112.

26. ОСВІТА В УКРАЇНІ: ВИКЛИКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНИЙ ЗБІРНИК. Київ 2020. 292 с. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/zagalna%20serednya/serpneva-konferencia/2020/metod-zbirka-osvita-ta-covid-2020.pdf> (дата звернення: 10.08.2021).

27. Про затвердження Концепції розвитку педагогічної освіти: Наказ Міністерства освіти і науки України від 16.07.2018 р. № 776. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/uploads/public/5b7/bb2/dcc/5b7bb2dcc424a809787929.pdf>. (дата звернення: 10.08.2021).

28. Хомишин І. Ю. Розвиток освіти в Україні в умовах євроінтеграції: концептуальні питання адміністративно-правового регулювання: монографія. Київ: «Видавництво Людмила», 2018. 509 с.

29. Офіційний сайт Запорізького національного університету. URL: <https://www.znu.edu.ua/> (дата звернення: 16.04.2021).

30. ЗВІТ Запорізького національного університету Міністерства освіти і науки № П-32 за період із 02 .01. 2020 р. по 31.12.2020 р. URL: https://www.znu.edu.ua/pidrozdily/rektorat/zv__t_rektora_za_2020_r__k.pdf (дата звернення: 06.05.2021).

31. Старокожко О.М. Траєкторія провідницької парадигми в освітньому просторі України . *Наукові зписки Бердянського державного педагогічного університету. Серія: Педагогічні науки : зб.наук.пр.* Вип.1. Бердянськ : БДПУ, 2019. 406с., С.100-109.

32. Рябова З. В. Моделювання процесу управління якістю освіти в навчальному закладі. *Теорія і методика професійної освіти: електронне наукове фахове видання*. 2016 . №9 (1) Режим доступу: URL:

http://tmpe.eor.by/images/Vol._9/3_16_tmpe_9_ryabova.pdf (дата звернення: 06.05.2021).

33. Рябова З. В. Маркетинг і логістика освітніх послуг . *Адаптивне управління: теорія і практика: Електронне наукове фахове видання, серія «Педагогіка»*. Випуск 4 (6), 2017. URL: <http://am.eor.by> (дата звернення: 06.05.2021).

34. Немченко С.Г. Теоретичні і методичні засади підготовки керівника загальноосвітнього навчального закладу до рефлексивного управління у педагогічних університетах: монографія. Бердянськ: Видавець Ткачук О.В. 2017. 408 с.

35. Лебідь О.В. Аксіологічний підхід до формування готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури . *Перспективи розвитку сучасної науки : матер. III Міжнарод. наук.-практ. конф. (частина I)*. Київ : МЦНД, 2017. С. 36–38 88.

36. Лебідь О.В. Формування готовності майбутнього керівника загальноосвітнього навчального закладу до стратегічного управління в умовах магістратури: теоретико-методичний аспект: монографія . Дніпро: Університет імені Альфреда Нобеля, 2017. 416 с.

37. Крижко В.В. Генеза провідництва в освіті. Колективна монографія: /І.Богданов, С.Лисаков, С.Клепка, В.Крижко За заг. Ред. Проф. І.Богданова. Київ: Освіта України, 2020. 478с

38. Кайдалова Л. Г. Психологія спілкування : навчальний посібник. Харків : НФаУ, 2018. 140 с.

39. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: Кол. Монографія Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З. В. Рябова та ін. Харків: Мачулін, 2017. 440 с.

40. Ткаченко В. Забезпечення якості підготовки керівників закладів освіти в контексті європейської інтеграції. *Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду гуманізації вищої освіти як засобу забезпечення її*

якості: *препринт (аналітичні матеріали)* . Київ, 2016. С. 98- 109. URL: https://ihed.org.ua/wp-content/uploads/2018/09/Analitichni_GumanizatsiyaVO-yak-zasib-yakosti_IVO-2017-111p_avtors-kolektiv.pdf (дата звернення: 03.05.2021).

41. Керівник закладу освіти (організаційно-педагогічні та правові основи управлінської діяльності) : підручник. – 2-ге вид., перероб. і доп. - К. : НУБіП України, 2019. – 408 с.

42. Позичування закладу освіти засобами новітніх технологій менеджменту: *Матеріали Всеукраїнського науково-методологічного семінару 17 жовтня 2019 р.* Київ – Бориспіль: ДЗВО «Університет менеджменту освіти». 2019, 130 с. URL: <http://umo.edu.ua/materiali-konferencij-nimr> (дата звернення: 03.05.2021).

43. Нічуговська Л.І. Стратегія і менеджмент професійної мобільності майбутніх педагогів у процесі магістерської підготовки. *Імідж сучасного педагога* . 2017 . №1. С.11-15. URL : http://nbuv.gov.ua/UJRN/isp_2017_1_3 (дата звернення 11.09.2019 р.)

44. Як побудувати ефективні комунікації: інструкція для освітян. URL : <https://nus.org.ua/articles/yak-pobuduvaty-efektyvni-komunikatsiyi-instruktsiya-dlyaosvityan/> (дата звернення 30.09.2019 р.)

45. Рябова З.В. Маркетингове управління в освіті: технологічний аспект. Народна освіта: веб-сайт. URL: https://www.narodnaosvita.kiev.ua/?page_id=2612 (дата звернення 22.10.2019).

ДОДАТОК А

Анкета «Управлінська культура керівника ЗВО» (для аспірантів, доцентів та професорів ЗВО)

Шановний колего!

З метою вивчення ефективності розвитку управлінської культури керівників ЗНУ, просимо відповісти на запитання:

1. Поясніть, як Ви розумієте поняття «управлінська культура»?
2. Оцініть якість виконання керівником ЗВО професійних обов'язків (для керівників – самооцінка):
 - а) з покладеними обов'язками завжди справляється;
 - б) в цілому справляється, хоча бувають зриви;
 - в) іноді не справляється, але з об'єктивних причин;
 - г) старається, проте не все і не завжди в нього виходить;
 - д) з обов'язками не справляється.
3. Назвіть причини, які заважають якісному виконанню керівником своїх обов'язків:
 - а) не бажання працювати;
 - б) мало часу для виконання справ;
 - в) мало часу для самоосвіти;
 - г) інше.
4. Визначте за рівнем значущості рейтинг рис сучасного керівника ЗВО таким чином: навпроти зазначених якостей вказувати порядковий номер серед наявних рис, причому 1- найвагоміший, 10- менш значущий:
 - тактовність;
 - співпраця з підлеглими;
 - комунікативність;
 - організованість;
 - ерудиція;
 - відповідальність;
 - професіоналізм;
 - повага до людей;
 - висока культура;
 - володіння собою.
5. Чи вважаєте Ви за необхідне розвиток власної управлінської культури (для керівників ЗВО): а) так; б) ні; в) не знаю.
6. Якщо Ви прагнете розвивати власну управлінську культуру, то з якою метою (для керівників ЗНЗ)?
7. Назвіть критерії, за якими, на Вашу думку, можна визначити управлінську культуру керівника ЗВО.
8. Назвіть причини низької управлінської культури керівників ЗВО.
9. Назвіть рівень управлінської культури, притаманний керівнику Вашого закладу: а) високий; б) достатній; в) низький
10. Визначте стиль управління керівника ЗВО, де Ви працюєте (самооцінка керівниками ЗВО): авторитарний; демократичний; ліберальний.

Дякуємо за співпрацю!