

## МЕНЕДЖМЕНТ ОСВІТИ

УДК 371.1:005.5

DOI 10.12958/2227-2844-2024-5(364)-122-128

**Королюк Світлана Вікторівна,**

кандидатка педагогічних наук, доцентка,

завідувачка кафедри освітньої політики

Полтавської академії неперервної освіти імені М. В. Остроградського,

м. Полтава, Україна.

koroliuk77@gmail.com

<https://orcid.org/0000-0001-7711-0791>

### **РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ШЛЯХОМ ЗАСТОСУВАННЯ КОМАНДНОГО ПІДХОДУ**

У законах України «Про освіту», «Про повну загальну середню освіту», Концепції нової української школи, Професійному стандарті керівника (директора) закладу загальної середньої освіти визначені вимоги до керівника закладу освіти, серед яких: управління персоналом, залучення до командної роботи всіх учасників освітнього процесу (Закон України, 2017; Закон України, 2020; Кабінет Міністрів України, 2016; Міністерство економіки України, 2021).

На Світовому економічному форумі 2023 р. визначили навички, які будуть важливими в майбутньому: десятка найкращих навичок 2025 р.: аналітичне мислення; творче мислення; стресостійкість і гнучкість; умотивованість і рефлексія; допитливість і навчання впродовж життя; надійність і уважність до деталей; екологічна грамотність; емпатія й активне слухання; лідерство та соціальний вплив; контроль якості (Світовий економічний форум, 2023). Уважаємо, що ці навички варто розвивати не лише у учнів, а й у педагогів і керівників закладів освіти.

В умовах постійних змін від керівників закладів освіти залежить, наскільки ефективно будуть упроваджуватися зміни в діяльності закладу, тому вони мають постійно розвивати власний рівень управлінської культури для забезпечення якості освіти, професійного й особистісного зростання учасників освітнього процесу.

Особливості формування та розвитку компетентності керівників закладів освіти, їхньої управлінської культури вивчено в наукових розробках В. Бондаря, Л. Васильченко, Л. Даниленко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, В. Крижка, О. Мармази, В. Маслова, В. Олійника, Є. Павлютенкова, З. Рябової, Т. Сорочан, Г. Тимошко, Г. Федорова, Є. Хрикова й інших.

Ідеї командного підходу в управлінні, формування та розвитку команд для забезпечення якості діяльності організації розглядаються у працях західних дослідників: Р. Белбіна, П. Мучинські, Г. Паркера, К. Фопеля, українських: Н. Гавриш, В. Горбунової, Н. Коломінського, Л. Карамушки, Г. Ложкіна, С. Максименка, Л. Слободянюк, О. Філь, О. Янка й інших.

Нині для багатьох закладів загальної середньої освіти викликом є злагоджена співпраця педагогів щодо впровадження ідей нової української школи. Не менш важливим виявляється питання партнерства та співпраці між усіма учасниками освітнього процесу (педагогами, учнями, батьками): стосовно змісту освіти, методів навчання та викладання, упровадження проєктів, розвитку та виховання учнів, організації комфортного безпечного середовища, позакласної діяльності тощо. Для реалізації поставлених завдань керівник має розвивати власні навички, свою управлінську культуру.

Існує безліч наукових праць, присвячених питанням розвитку професійної компетентності, управлінської культури керівника, дослідженню особливостей формування та розвитку команд. Водночас питання розвитку управлінської культури шляхом організації ефективної командної взаємодії в умовах реформи нової української школи не досить розглянуті.

Метою статті є проведення аналізу командного підходу та його впливу на розвиток управлінської культури керівника закладу освіти. Завдання: здійснити аналіз понять «управлінська культура», «команда», «командний підхід»; виявити виклики, що постають перед керівником щодо розвитку команд і кроків із розвитку власного рівня управлінської культури для розбудови команд.

У статті використані теоретичні методи: аналіз психологічної, педагогічної літератури для узагальнення основних теоретичних положень досліджуваної проблеми; узагальнення для систематизації положень; аналіз результатів проведеного опитування керівників закладів освіти.

Проведений нами аналіз літератури та результати опитування керівників закладів загальної середньої освіти Полтавської області дає підстави стверджувати, що управлінська культура керівника може впливати на:

- ефективність діяльності закладу освіти загалом; підвищення результативності роботи педагогів, зростання рівня залученості учасників освітнього процесу до діяльності закладу;
- упровадження інновацій, гнучкість і адаптивність працівників, їхню готовність до змін, участь у командній роботі;
- імідж закладу освіти серед партнерів, влади та громади.

Л. Даниленко зазначає: «Культура ЗНЗ залежить від управлінської культури її керівника та культури управління нею» (Даниленко, 2004, с. 289).

Управлінська культура керівника закладу розглядається нами як інтегральне утворення, яке поєднує в собі систему знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, що реалізуються в управлінській діяльності (Королук, 2007, с. 29).

Розвиток управлінської культури ми розглядаємо як цілеспрямовану діяльність керівника шляхом освіти (формальної, неформальної, інформальної) для покращення власного потенціалу професійних і особистісних ресурсів, забезпечення ефективної діяльності закладу та всіх учасників освітнього процесу.

У наукових дослідженнях і управлінських практиках існують різні підходи до трактування поняття «команда». Часто команду порівнюють із групою, проте наголошують, що в команді чіткіше розподілені ролі, чітка мета, постійний склад учасників. На думку Дж. Максвела, команді необхідні визначені якості, як-от: взаємна турбота, спільні цілі, уміння спілкуватися, спільний розвиток, відносини партнерства, самовідданість, довіра. Додамо до цього переліку взаємну відповідальність, уміння врегульовувати конфлікти, гнучкість, самостійність.

Л. Карамушка й О. Філь розкрили сутність менеджменту команд, визначили основні критерії відмінності команди від робочої групи, дослідили особливості формування конкурентоспроможної управлінської команди (Карамушка, Філь, 2007). У монографії В. Горбунової представлено ціннісно-рольовий підхід у теорії та практиці командотворення, розроблено авторську ціннісно-рольову концепцію формування та розвитку команд і низку ціннісно-рольових командотворчих технологій, здійснено аналіз теорій командних взаємин, які, на наш погляд, можуть бути використані для підготовки керівників і учасників освітнього процесу стосовно розвитку командних навичок (Горбунова, 2014).

Керівники закладів освіти Полтавської області, які взяли участь у нашому опитуванні, розуміють поняття «команда» так: «група людей, які об'єднали свої зусилля і спрямували їх на досягнення спільної мети», «група людей, які мають спільні інтереси для досягнення спільного результату», «невеликі групи, які взаємодіють одна з одною, дотримуючись правил», «група людей, які мають спільну ціль, мотивацію та працюють для покращення результатів поставле-

них цілей», «умотивована група, що має спільну мету та готова колегіально працювати разом», «група людей, які об'єднані спільними мотивами, ідеями, підтримкою одне одного», «люди, які поважають думку інших», «група людей, які працюють разом для досягнення спільної мети або виконання конкретного завдання. Наприклад, спортивна команда, робоча команда, наукова команда». Як бачимо, керівники закладів освіти, розглядаючи команду, концентрують свою увагу на результаті, спільній меті, водночас ураховують важливість мотивації, співпраці, поваги один до одного тощо.

Ми визначаємо команду як групу людей, об'єднаних спільними цілями та завданнями, створену для вирішення поставлених завдань, яка функціонує на принципах партнерства, співпраці, довіри, комунікації, спільного ухвалення рішень, вільного висловлення ідей, лідерства тощо.

Командну роботу в закладі освіти розглядаємо як процес об'єднання учасників освітнього процесу – членів команд для вирішення завдань, проблем, що виникли та потребують вирішення для розвитку закладу, окремих напрямів чи складових частин освітнього процесу тощо.

Перед керівниками постає нелегке завдання щодо формування команд. З одного боку, вони мають усвідомити сильні сторони цього процесу: розвиток потенціалу педагогів та інших учасників освітнього процесу, згуртування колективу, шкільної спільноти, формування позитивного мікроклімату, налагоджування ефективної комунікації тощо. З іншого – діяльність команд потребує значної уваги керівника щодо організації та мотивації працівників, урегулювання конфліктів, фасилітації процесів.

У результаті вивчення діяльності керівників та проведеного анкетування серед керівників ЗЗСО Полтавської області виявлено такі виклики:

- керівник має водночас бути членом команди й керувати нею. Так, керівник створює команду і веде її до досягнення поставленої цілі, вирішує низку завдань і здійснює управління командою. Проте лише керування командою замало, адже керування згори, особливо директивне, приносить менше користі та результатів у роботі команди та кожного її члена; не сприяє ініціативності, довірі, співпраці, а радше – чіткому виконанню завдання. Більш ефективним, і це підтвердили результати опитування, виявляється, бути членом команди, який співпрацює з усіма. Розвинені навички вмілого гравця дозволяють керівникові розуміти потреби й особливості кожного члена команди, і, відповідно, створювати сприятливе середовище, розбудувати довіру, надавати вчасну підтримку кожному для ефективності роботи команди;

- низький рівень мотивації учасників освітнього процесу – членів команди. Досить часто педагоги, учні, батьки не відгукуються на ініціативи і не поспішають ініціювати власні ідеї. Також часто створена команда, розпочавши роботу над завданням, знижує темпи роботи, втрачає ціль, знижується мотивація учасників. Причинами такого стану можуть бути: непорозуміння між учасниками, брак підтримки з боку членів команди або керівництва, відсутність внутрішньої згоди із планом вирішення проблеми, неможливість або небажання висловити власну думку, відсутність поваги, небажання слухати і чути інших членів команди тощо. Тому керівник, який зацікавлений у розвитку команди й кожного її члена, має бути уважним до стадій розвитку команди, ролей у команді, рівня мотивації, довіри, мікроклімату в команді тощо;

- економія часу керівником, одноосібне управління, небажання делегувати свої повноваження, недовіра до учасників. Такі виклики постають перед тими керівниками, які не довіряють колективу, іншим учасникам освітнього процесу, вважають, що вони не досить компетентні в поставлених завданнях, тому краще зекономити час й виконати завдання самому або ж доручити окремому компетентному працівнику. Командна робота розширює можливості та розвиває кожного, проте цей процес не завжди є легким і швидким. Тому керівники мають усвідомити, що командна робота принесе результати тоді, коли з їхнього боку буде проводитися системна цілеспрямована робота з розбудови команди;

– постає питання: що важливіше – швидке виконання завдання, сам факт його виконання чи розвиток команди, кожного її члена? Для того, щоб активніше включалися в командну роботу батьки й учні, керівники мають усвідомити важливість участі кожного, ефекти подальших результатів такої участі, а головне – розвивати довіру, співпрацю, підтримку кожного учасника освітнього процесу для його активного включення;

– страх, небажання включати до участі в команді батьків (інколи й учнів) із питань реалізації завдань, що стосуються освітнього процесу. Частина педагогів і керівників вважає, що батьки не мають бути залученими до розроблення, наприклад, плану роботи школи, через свою некомпетентність, відсутність відповідної освіти тощо. Такий підхід не є виправданим, оскільки під час розроблення планів роботи чи стратегії розвитку закладу освіти можна краще вивчити потреба батьків і учнів, урахувати їх, навіть більше, вони можуть ініціювати ідеї щодо розвитку закладу;

– карантинні обмеження, воєнне вторгнення в Україну зумовили роботу закладу в умовах дистанційного та змішаного навчання, це вплинуло на активність застосування керівниками командного підходу. Частина керівників зазначають, що складно зібрати команду, якщо працюють онлайн. Проте досвід багатьох керівників показує, що в умовах дистанційного навчання команда може якісно працювати над поставленими завданнями, за допомогою різноманітних онлайн-застосунків, як-от: гугл-диск, гугл-документи, гугл-презентації, онлайн-дошки Padlet, Jamboard, Miro тощо, інструменти відеозв'язку – Zoom, Google Meet, Teams тощо;

Як бачимо, деякі виклики можуть заважати розвитку команд, тому визначимо основні кроки розбудови командного підходу. На наш погляд, це передбачає передусім розвиток управлінської культури керівника, а саме:

– розвиток умінь налагоджувати співпрацю серед педагогів, учнів і батьків. Розпочавши з нескладних завдань, можна показати командам, як успішний шлях співпраці приведе до результату. Це підбадьорить членів команди, мотивує до участі в наступних командних діях;

– розбудова проектної діяльності в закладі освіти й активне залучення до неї всіх учасників освітнього процесу, а надалі – підтримка проектної роботи з ініціативи учасників;

– командна робота змішаних груп (педагоги, батьки, учні) зі складання Річного плану роботи, розроблення Стратегії розвитку закладу освіти, Внутрішньої системи забезпечення якості освіти й інших документів;

– застосування дієвих інструментів із розвитку команд: фасилітовані зустрічі, фокус-групи з обговорення проєктів, розробок, проведення самооцінювання роботи закладу, моніторинг і оцінювання діяльності за різними напрямками роботи закладу;

– розвиток власного потенціалу керівником, підвищення рівня власної професійної компетентності, зокрема й із питань запровадження командної роботи.

Розвиток управлінської культури керівників може здійснюватися шляхом участі в семінарах, тренінгах, майстер-класах, вебінарах, навчальних програмах тощо. Існують різноманітні онлайн- і офлайн-курси для розвитку командного підходу в організаціях, побудови команди, розвитку командного духу: для керівників – прокачування навичок управління командою, для колективів – для згуртування, напрацювання навичок командної взаємодії, ефективної діяльності в команді. Наприклад, фасилітований курс «Командне лідерство для розвитку культури демократії у школі», який допоможе усвідомити, як забезпечувати командну роботу учасників освітнього процесу; познайомитися з фасилітацією як інструментом взаємодії та розвитку; знайти відповіді на питання про мотивацію членів команди, лідерство кожного завдяки командній роботі (Програма «Демократична школа», 2023).

Отже, перед сучасним керівником закладу освіти постають виклики щодо впровадження командного підходу в управлінні закладом, що впливає на ефективність роботи закладу загалом і кожного учасника освітнього процесу зокрема. Розвиток команди та розвиток власного рівня управлінської культури керівником сприятимуть ефективній командній взаємодії.



Перспективи подальшого опрацювання проблеми вбачаємо у визначенні шляхів формування та розвитку шкільних команд, ролей у команді, аналізі різноманітних видів діяльності, завдяки яким здійснюється розвиток команди та кожного її члена.

### Список використаної літератури

1. Про освіту : Закон України № 2145–VIII від 5 вересня 2017 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
2. Про повну загальну середню освіту : Закон України № 31 від 16 січня 2020 р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text>
3. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа» на період до 2029 р. : розпорядження Кабінету Міністрів України від 14 грудня 2016 р. № 988-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80>
4. Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти» : наказ Міністерства економіки України № 568–21 від 17 вересня 2021 р. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
5. Топ-10 навичок 2025 р. Світовий економічний форум 2023 р. URL: [https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/?fbclid=IwAR0EgMXQIifLLOiwC\\_vGKgKqZ7EXz7PekANBLx6TX11\\_Jhmyfim474SsA-Q&utm\\_content=21%2F10%2F2020+21%3A30&utm\\_medium=social\\_scheduler&utm\\_source=facebook&utm\\_term=Education+and+Skills](https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/?fbclid=IwAR0EgMXQIifLLOiwC_vGKgKqZ7EXz7PekANBLx6TX11_Jhmyfim474SsA-Q&utm_content=21%2F10%2F2020+21%3A30&utm_medium=social_scheduler&utm_source=facebook&utm_term=Education+and+Skills)
6. Даниленко Л. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах : монографія. Київ : Міленіум, 2004. 358 с.
7. Королюк С. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : монографія. Полтава, 2007. 168 с.
8. Карамушка Л., Філь О. Формування конкурентоздатної управлінської команди (на матеріалі діяльності освітніх організацій) : монографія. Київ : фірма «ІНКОС», 2007. 268 с.
9. Горбунова В. Психологія командотворення: Ціннісно-рольовий підхід до формування та розвитку команд : монографія. Житомир : Вид-во ЖДУ ім. І. Франка, 2014. 380 с.
10. Командне лідерство для розвитку культури демократії у школі : фасилітований курс. URL: <https://www.schools-for-democracy.org/news/zaproshuiemo-na-fasylytovanyi-onlain-kurs-komandne-liderstvo-dlia-rozvytku-kultury-demokratii-v-shkoli>

### References

1. Pro osvitu: Zakon Ukrayiny № 2145–VIII vid 5 veresnya 2017 r. [For education: Law of Ukraine No. 2145–VIII dated September 5, 2017]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text> [in Ukrainian].
2. Pro povnu zahalnu serednyu osvitu: Zakon Ukrayiny № 31 vid 16 sichnya 2020 r. [On full secondary education: Law of Ukraine № 31 dated January 16, 2020]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#Text> [in Ukrainian].
3. Rozporyadzhennya Kabinetu Ministriv Ukrayiny “Pro skhvalennya Kontseptsiyi realizatsiyi derzhavnoyi polityky u sferi reformuvannya zahalnoyi serednoyi osvity “Nova ukrayinska shkola” na period do 2029 roku” vid 14 hrudnya 2016 roku № 988-r [Order of the Cabinet of Ministers of Ukraine “On Approval of the Concept of Implementation of State Policy in the Sphere of Reforming General Secondary Education “New Ukrainian School” for the Period until 2029” dated December 14, 2016, № 988-r.]. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/988-2016-%D1%80> [in Ukrainian].

4. Pro zatverdzhennya profesiynoho standartu “Kerivnyk (dyrektor) zakladu zahalnoyi serednoyi osvity”: nakaz Ministerstva ekonomiky Ukrayiny № 568–21 vid 17 veresnya 2021 r. [Approval of the professional standard “Head (Director) of a General Secondary Education Institution”: Order of the Ministry of Economy of Ukraine № 568-21 dated September 17, 2021]. Retrieved from <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf> [in Ukrainian].

5. Top-10 navychok 2025 roku. Svitovyy ekonomichnyy forum 2023 roku [Top-10 Skills of 2025: World Economic Forum 2023]. Retrieved from [https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/?fbclid=IwAR0EgMXQIifLLOiwC\\_vGKgKqZ7EXz7PekANBLx6TX11\\_Jhmyfim474SsA-Q&utm\\_content=21%2F10%2F2020+21%3A30&utm\\_medium=social\\_scheduler&utm\\_source=facebook&utm\\_term=Education+and+Skills](https://www.weforum.org/agenda/2020/10/top-10-work-skills-of-tomorrow-how-long-it-takes-to-learn-them/?fbclid=IwAR0EgMXQIifLLOiwC_vGKgKqZ7EXz7PekANBLx6TX11_Jhmyfim474SsA-Q&utm_content=21%2F10%2F2020+21%3A30&utm_medium=social_scheduler&utm_source=facebook&utm_term=Education+and+Skills) [in Ukrainian].

6. Danylenko, L. I. (2004). Upravlinnya innovatsiynoyu diyalnistyu v zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladakh [Managing Innovation Activities in General Education Institutions]. Kyiv: Milenium [in Ukrainian].

7. Korolyuk, S. V. (2007). Rozvytok upravlinskoyi kultury kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu [Development of Management Culture of the Head of General Education Institution]. Poltava [in Ukrainian].

8. Karamushka, L. M., & Fil, O. M. (2007). Formuvannya konkurentozdatnoyi upravlinskoyi komandy (na materialy diyalnosti osvity orhanizatsiy) [Formation of Competitive Management Team (Based on the Activities of Educational Organizations)]. Kyiv: Firma “INKOS” [in Ukrainian].

9. Horbunova, V. V. (2014). Psykholohiya komandotvorennya: Tsinnisno-rolovyy pidkhid do formuvannya ta rozvytku komand [Psychology of Team Formation: Value-Role Approach to Team Formation and Development]. Zhytomyr: Vyd-vo ZhDU im. I. Franka [in Ukrainian].

10. Komandne liderstvo dlya rozvytku kultury demokratyi v shkoli: fasylytovanyy kurs [Team Leadership for the Development of Democratic Culture in Schools: Facilitated Course]. Retrieved from <https://www.schools-for-democracy.org/news/zaproshuiemo-na-fasylytovanyi-onlain-kurs-komandne-liderstvo-dlia-rozvytku-kultury-demokratii-v-shkoli> [in Ukrainian].

### **Королук С. В. Розвиток управлінської культури керівника закладу освіти шляхом застосування командного підходу**

У статті розглядається питання запровадження командного підходу в управлінні закладом освіти та його ролі в розвитку управлінської культури керівника. Здійснено аналіз понять «управлінська культура», «команда», «командний підхід»; наголошено на важливості розвитку власного рівня управлінської культури керівниками закладів освіти, оскільки це впливає на забезпечення якості освіти, професійне й особистісне зростання учасників освітнього процесу. Визначено сильні сторони командної роботи в закладі: створення позитивної атмосфери серед учасників освітнього процесу, згуртування педагогів, учнів, батьків, адміністрації, налагодження позитивної комунікації, довіри, розвиток ініціативності та відповідальності кожного члена шкільної спільноти. Описано виклики, що постають перед керівниками закладів освіти щодо застосування командного підходу: керівник має бути водночас членом команди і керувати нею; керування згори, використання методів авторитарного стилю управління командами; низький рівень мотивації учасників; витрати часу, пов'язані з організацією роботи команди; недовіра до компетентностей учасників, зокрема учнів і батьків; робота в умовах невизначеності (карантинні обмеження, воєнні дії в Україні). Розкрито шляхи розвитку управлінської культури керівника для підтримки команд: налагодження партнерства та співпраці між учасниками, довіра до кожного, упровадження проєктної діяльності в закладі із залученням різних категорій учасників, формування змішаних команд (педагоги, учні, батьки), застосування від-

повідних ситуації методів розвитку команд, зокрема й фасилітації. Наголошено на важливості постійного розвитку керівником власного рівня управлінської культури, наведено приклад фасилітованого курсу для керівників із командного лідерства.

*Ключові слова:* керівник, управлінська культура, розвиток управлінської культури керівника, команда, командний підхід.

### **Koroliuk S. Development of the administrative culture of the head of the educational institution by using a team approach**

The article examines the issue of the introduction of a team approach in the management of an educational institution and its role in the development of the manager's managerial culture. An analysis of the concepts "management culture", "team", "team approach" was carried out; the importance of developing one's own level of management culture by heads of educational institutions is emphasized, as it affects the quality of education, professional and personal growth of participants in the educational process. The strengths of team work in the institution were identified: creation of a positive atmosphere among the participants of the educational process, unity of teachers, students, parents, administration, establishment of positive communication, trust, development of initiative and responsibility of each member of the school community. The challenges faced by heads of educational institutions regarding the application of a team approach are described: the head must be a member of the team and manage it at the same time; management from above, use of methods of authoritarian style of team management; low level of motivation of participants; time spent on organizing the work of the team; distrust in the competences of participants, in particular students and parents; work in conditions of uncertainty (quarantine restrictions, military actions in Ukraine). Ways of developing the managerial culture of the manager to support teams are revealed: establishing partnership and cooperation between participants, trusting everyone, implementing project activities in the institution with the involvement of different categories of participants, forming mixed teams (teachers, students, parents), applying team development methods appropriate to the situation, including facilitation. The importance of continuous development of the manager's own level of management culture is emphasized, an example of a facilitated course for managers on team leadership is given.

*Key words:* manager, management culture, development of manager's management culture, team, team approach.

Creative Commons Attribution 4.0  
International (CC BY 4.0)



Стаття надійшла до редакції 30.10.2024 р.  
Прийнято до друку 29.11.2024 р.