

**ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА
НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ: ВИКЛИКИ ЧАСУ**

*Тимошко Г. М. Навчально-науковий інститут менеджменту та психології
ДЗВО «Університет менеджменту освіти» НАПН України
м. Київ, вул. Січових стрільців, 52-а; e-mail: timoshko49@gmail.com*

Освіта України переорієнтовується на вимоги ринкової перебудови всіх сфер соціального життя держави, найперше змінюючи роль керівника закладу освіти як важливої фігури в організації освітнього процесу. Для сучасної історичної доби характерна тенденція до розширення закладу освіти за якістю знань. Успішно функціонують елітні навчальні заклади, керівникам яких характерні: стратегічне мислення, впевненість в собі, оптимістичне сприймання світу, професійна мобільність, компетентність, творчість. За аналогією, такому керівникові притаманне відчуття сучасності у соціальної реальності. Керівник закладу освіти поєднує в собі високий професіоналізм з широким світобаченням. Він готовий оволодівати новими формами, методами, технологіями навчання і виховання, основами менеджменту освіти, що додає йому впевненості у прийнятті управлінських рішень та утвердженні його професійної компетентності.

З наукового погляду управління – спрямована координація й організація об'єкта управлінського впливу, з допомогою якого людина реалізує технологічні, економічні і соціальні цілі [5].

Упровадження ринкових відносин у практику господарювання вимагає принципової зміни методів управління на всіх рівнях управлінської ієрархії. Цим обумовлюється вивчення нових підходів і форм управління, зокрема, менеджменту як особливого виду управління. Менеджмент як наукова дисципліна пройшов довгий і суперечливий шлях становлення, і розглядати його потрібно з урахуванням історичного досвіду та цілей і задач, які були характерними для різних етапів розвитку суспільства [2].

Термін «менеджмент» походить від англ. «to manage» і означає «керувати», «очолювати», «завідувати», «бути здатним впоратися з чимось, якоюсь проблемою». Менеджмент слід представляти як науку і мистецтво перемагати, вміння досягати поставлених цілей, викорис-

товуючи працю, мотиви поведінки та інтелект людей. У процесі менеджменту здійснюється цілеспрямований вплив на людей з метою перетворення неорганізованих елементів у ефективну і продуктивну силу [12].

Трансформаційні процеси, які відбуваються в освіті, вимагають нових підходів до адаптивного управління закладами освіти з метою забезпечення їх високої ефективності, конкурентоздатності та культури відповідності [3].

Управлінська практика свідчить про наявність серйозного стратегічного повороту управлінських підходів у напрямі посилення уваги до людської, насамперед професійно-культурної складової діяльності сучасних організацій. При цьому важливим аспектом аналізу стає представлення про цілісність організаційно-управлінського контексту керування організацією.

Керівник нової української школи усвідомлює оптимістичний підхід до дійсності, є стійким у стресових ситуаціях, активізується в умовах кризи, залишається для учнівського і студентського колективів важливим суб'єктом їх соціалізації з характерною для нього організаційною культурою. Саме організаційна культура керівника школи є підґрунтям формування організаційної культури учня, організаційної культури вчителя і організаційної культури школи. Інститутом творення культури від керівника → до вчителя → до учня є сучасний заклад загальної середньої освіти (ЗЗСО). В свою чергу, спираючись на організаційно-діяльнісний підхід в управлінні організацією, виокремлюється явище і поняття «організаційна культура управління», яку здійснює керівник організації [11].

Культура як специфічний спосіб організації життєдіяльності в системі соціальних норм і установ, продуктів духовної праці може бути представлена цілим рядом культурних феноменів. Кожен з них містить набір цінностей, якостей, характеристик і вимог, які повинні бути реалізовані в освітньому процесі, а саме: відповідальність, участь у спільній діяльності, толерантність до релігійних, політичних, культурних проявів, загальна ерудиція, професіоналізм, здатність особистості до рефлексії саморозвитку, самовдосконаленню, культура мовлення, культура поводження, володіння новими інформаційними технологіями, знання іноземних мов, екологічна відповідальність за професійну діяльність [9].

Історичний розвиток утворення педагогічної науки створили унікальний культурний простір, здатний продукувати нові форми культурної діяльності. Педагогічна культура, організаційна культура, комунікативна культура, рефлексивна культура, екологічна культура, молодіжна субкультура, інформаційна культура підтримуються і розвиваються завдяки сучасному стилю керівництва, створюють сприятливе

освітнє середовище. Кожний із культурних феноменів несе специфічні змісти й функціональне навантаження [5].

Процес формування культур, відкритих до змін, сприяє швидкому маневруванню дій щодо прийняття управлінських рішень, розвитку різних форм взаємодії, активізує менеджмент на основі управлінської компетентності, посилює корпоративну відповідальність та моральну добросесність керівників закладу освіти. Ключовим питанням при цьому, на наше переконання, є визначення чинників впливу та відповідальності керівництва за розвиток належної організаційної культури, яка сприятиме необхідним реформам та досягненню визначеної місії закладу освіти. Визнання ролі організаційної культури є одним із тих аспектів, які позиціонують сучасні підходи до управління, у тому числі адаптивного управління людськими ресурсами.

Педагогічні дослідження початку ХХІ ст. активізували інтерес до наукових пошуків різновекторності її інноваційності розвитку організаційної культури суб'єктів управління школою [28].

Теоретики і практики організаційної діяльності прийшли до одноставної думки про те, що організаційна культура є одним з найважливіших чинників при визначенні напряму організаційних змін [6].

Попри численні дослідження, немає єдності у визначеннях, акцентах, методах вивчення як організаційної культури. Це зумовлено як багатогранністю феноменів, так і суспільним розвитком, що приносить нові виклики та можливості відповіді на них. Термін «організаційна культура» сам по собі відбиває певну подвійність, адже містить характеристики, зумовлені як суто управлінсько-організаційними особливостями, так і культурними (в широкому розумінні), соціально-культурними, соціально-психологічними. Так чи інакше, культура є феноменом, що ґрунтується на базових цінностях, віруваннях, переконаннях та поведінці, які роблять певну спільноту тим, чим вона є [10].

Поняття «культура» у філософському словнику тлумачиться, як сукупність практичних, матеріальних і духовних надбань людства, які відображають історично досягнутий рівень розвитку суспільства й людини і втілюється в результатах її продуктивної діяльності. За висловом Е. Шейна, здатність відчувати обмеження власної культури та розвивати адаптивність культури є основним викликом для лідера (керівника) [1].

Сучасний заклад освіти – це відкрита соціально-педагогічна система, про яку сьогодні говорять як про сферу послуг. Все частіше щодо школи вживають такі поняття, як «конкурентоспроможність», «освітня послуга», «презентаційна діяльність», «позиціонування», «сегмент ринку», «реклама» тощо. У зв'язку з ситуацією, яка склалась на ринку освітніх послуг, як ніколи гостро стоїть питання про форму-

вання нової культури навчального закладу і, в першу чергу, її носіїв: керівника школи, управлінської команди, педагогів та учнів.

Високий рівень організаційної культури керівника школи можна розглядати як важливий сучасний компонент методичного продукту і як додатковий ресурс розвитку закладу освіти.

У процесі управління закладом освіти чітко відслідковується взаємозв'язок організаційної культури закладу і культури його керівника. Якщо в цілому в менеджменті організаційну культуру визначають як ефективний механізм управління, то в педагогічному менеджменті слід розглядати більш широке поняття організаційної культури, таке як культурологічна основа управління, тому що заклад освіти вже є культуроформуючою організацією.

Організаційна культура школи – це така система життя шкільного колективу, коли панує ініціатива, організація, реалізація пріоритетних завдань, коли вчителі та учні знають, що і як їм робити, коли є взаємна повага, взаємодопомога, вимогливість, емпатія, альтруїзм тощо.

Головними носіями організаційної культури закладу освіти є його керівник, управлінська команда, педагогічний колектив, учні та їх батьки. Особлива роль у процесі формування організаційної культури закладу освіти відводиться керівнику-лідеру. Організаційна культура і лідерство у навчальному закладі взаємопов'язані, оскільки «ми говоримо організаційна культура, а маємо на увазі культуру лідера». Організація – це своєрідне творіння лідера, тому в ній, як у будь-якому творінні, відображаються особливості особистої культури автора, його погляди і помилки [7].

Проблема формування організаційної культури керівника закладу освіти, в українській педагогічній науці є новою. Вона продиктована швидкоплинними змінами у суспільстві, невідповідністю шкільної освіти та управління нею вимогам часу. Справді культурним має бути і сам процес управління школою – від його філософської, моральної платформи до організаційної, технологічної. Світовий досвід показав, що культура управління в результаті дає культуру успіху, а значить – розвиток і високу якість шкільної освіти. Організаційна культура і є результатом нового педагогічного мислення, нової філософії як системи оновлених поглядів на навчально-виховний процес. Провідником такої культури має бути директор школи і його команда, адже культуру творять особистості (люди), вони сповідують її, роблять її сильною цінною власної організаційної культури, що є важливим фактором успішної управлінської діяльності [7].

Базовим чинником організаційної культури суб'єктів управлінського процесу в сучасній українській школі є їхня професійна компетентність, яка визначається сукупністю знань, необхідних для даної

педагогічної діяльності або управлінської посади; умінь і навичок, необхідних для успішного виконання функціонально-посадових обов'язків; професійних, ділових і особистісних якостей для більш повної реалізації власних сил, здібностей і можливостей при виконанні функціонально-посадових обов'язків; загальної культури, необхідної для формування гуманістичного погляду, духовно-ціннісних орієнтирів, моральних і етичних принципів особистості; мотивації професійної діяльності.

У нашому дослідженні ми дійшли висновку, що організаційна культура керівника ЗЗСО – поняття інтегративне, це сукупність цінностей, переконань, норм поведінки та синтез особистісних, громадянських, організаційних, педагогічних, культурологічних та професійних якостей і управлінських компетентностей керівника, необхідних для успішної організації управління сучасною школою [11].

Нова парадигма публічного управління відкритою освітньою системою базується на запозиченні передових підходів менеджменту, що передбачає, насамперед, орієнтацію на підвищення якості надання публічних послуг, роботу в умовах конкурентного середовища, застосування ідеології корпоратизму тощо. Запровадження концепції належного врядування (good governance) дає розуміння того, що суспільство може себе зорганізувати на засадах горизонтальних зв'язків, які виключають використання механізмів примусу і прямого тиску, а суспільні інститути, бізнес і громадськість усвідомлюють свої права, інтереси, прагнуть гарантії рівності та соціальної й економічної справедливості. Усе це зумовлює втілення не лише нових підходів до управління сучасним закладом освіти, але й організаційної культури його керівника.

Організаційна культура керівника школи сприяє її конкурентоспроможності, специфічними ознаками якої виступають:

- якість освітніх послуг, які продукує заклад освіти;
- рівень розвитку інфраструктури (комфортність навчальних приміщень, наявність сучасного інформаційного центру, спортивного комплексу тощо);
- бренд закладу освіти – репутація, імідж (організаційна культура закладу, традиції, свята, історія закладу тощо).

Зasadничою є організаційна культура керівника також у розвитку позитивного іміджу закладу освіти засобами позиціонування:

- культури прийняття управлінських рішень;
- мистецтва добору і розстановки кадрів в ЗЗСО;
- культури ділового спілкування в ЗЗСО;
- культури тайм-менеджменту керівника ЗЗСО;
- культури здорового способу життя керівника ЗЗСО;
- культури ведення документації та листування;

- культури делегування повноважень;
- культури організації робочого місця керівника;
- культури маркетингового управління;
- культури самоменеджменту керівника і т.п. [10].

Педагогічна спільнота освітньої галузі прагне здійснювати свою почесну місію – формувати майбутнє України у творчій співпраці із керівниками-лідерами, які використовують у процесі педагогічної взаємодії організаційні доміанти успішної професійної діяльності: здатність до екстраполяції, вміння виділити головну проблему серед інших, стійкість у ситуації невизначеності, здатність брати управління на себе, наполегливість, здатність до співробітництва, ініціативність, енергійність, емпатія, толерантність, мобільність, зацікавленість у розвитку власної організаційної культури, мобільність, почуття гумору, цілісність особистісного ідеалу[11].

Таким чином, організаційні доміанти керівника – лідера – важливі фактори, що визначають його життєві і ділові успіхи та сприяють розвитку його організаційної культури.

Організаційна культура закладу освіти є визначальним чинником формування загальної культури організації та безпосередньо впливає на результати її діяльності. Керівник Нової української школи усвідомлює, що у процесі формуванні особистості є два головних аспекти – професійний і культурний. Вони характерні для всіх учасників освітнього процесу сучасної школи. Культурний учень – це продукт діяльності педагогічного колективу; культурний педагог – це інтелігентна людина за своєю найвищою духовною сутністю із творчим і гуманним способом світобачення і світосприйманням; компетентний керівник школи з високим рівнем організаційної культури – це особистість, яка повною мірою втілює в життя основні принципи реформування вітчизняної освіти та спонукає усіх учасників освітнього процесу підвищувати якість освітніх послуг в умовах Нової української школи.

Література

1. Болгаріна В. С. Культурологічний підхід як імператив управління сучасною школою / В. С. Болгаріна // Культурологічний підхід до управління школою. – Харків : Основа, 2006. – 112 с. – (Б-ка журн. «Управління школою». – вип. 5 (41). – С. 40–50).
2. Даниленко Л. Основні напрями розвитку менеджменту освітніх інновацій / Л. Даниленко // Менеджмент інновацій в освіті. – Київ : Шк. світ, 2007. – (Б-ка «Шкільний світ»). – С. 82–95.
3. Єльнікова Г. Управлінська культура керівника загальноосвітнього навчального закладу / Г. Єльнікова // Управлінська компетентність. – Київ, 2005. – 128 с. – (Б-ка «Шкільний світ»). – С. 102–109.

4. Зайцев А. Б. Организационная культура как фактор формирования профессионального менталитета учителя : дис. ... канд. пед. наук / А. Б. Зайцев. – М., 2000. – 166 с.
5. Мармаза О. І. Організаційна культура управління / О. І. Мармаза // Управління школою. – 2003. – № 7. – С. 19–23.
6. Павлютенков Є. М. Лідер / Є. М. Павлютенков, В. В. Крижко // Основи управління школою. – Харків : Основа, 2006. – (Б-ка журн. «Управління школою»). – С. 103–128.
7. Палеха Ю. А. Ключі до успіху, або Організаційна та Управлінська культура : навч. посіб. / Ю. А. Палеха. – Київ, 2002. – 337 с.
8. Пометун О. Управління школою, що змінюється / О. Пометун, Л. Середняк, І. Сущенко, О. Янушевич // Порадник сучасного директора. – Тернопіль : Астон, 2005. – 192 с.
9. Серкіс Ж. В. Про організаційну культуру закладу освіти / Ж. В. Серкіс // Практична психологія та соціальна робота. – 2002. – № 9–10. – С. 4–9.
10. Тимошко Г. М. Аналіз феномена «Організаційна культура у педагогічній теорії і практиці» / Г. М. Тимошко // Вісник ЧНПУ імені Т.Г. Шевченка. – 2012. – № 96. – С. 211–214.
11. Тимошко Г. М. Особливості розвитку організаційної культури керівника в системі управління загальноосвітнім навчальним закладом / Г. М. Тимошко // Вісник післядипломної освіти : зб. наук. пр. / ред. кол.: О. Л. Ануфрієва та ін. – Київ, 2005. Вип. 3 (16). – 2011. – 588 с.
12. Хуторський А. В. Ключові компетенції як компонент особистісно-орієнтованої парадигми / А. В. Хуторський // Адукація й виховання. – 2004. – № 3. – С. 3–9.

МОДЕЛЮВАННЯ ДИДАКТИЧНОЇ ВЗАЄМОДІЇ В УМОВАХ ДИСТАНЦІЙНОГО НАВЧАННЯ

*Опачко М. В. ДВНЗ «Ужгородський національний університет»
Закарпатська обл., м. Ужгород, пл. Народна, 3, magdaorachko@ukr.net*

Дистанційне навчання, що здійснюється в умовах пандемії в освітніх закладах не тільки України, – супроводжується актуалізацією, насамперед, психолого-педагогічних аспектів, пов'язаних із управлінням навчанням та розвитком особистості в процесі навчання. Центром управлінських дій в нових умовах стає моделювання взаємодії.

Зазначимо, що дидактичне моделювання є складовою дидактичного менеджменту. Дидактичний менеджмент – обґрунтована нами система управління навчанням, повнота реалізації якої забезпечується: