

Насамкінець варто додати, що благополуччя, щастя й позитивність стали способом життя, державним пріоритетом і духом, що об'єднує громади багатьох країн світу. Переконані, що кращі світові й вітчизняні практики вдасться впровадити і в освітню систему України та успішно побудувати Нову українську школу.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Громадсько активні школи в Україні: кроки до дій / упоряд. : Н. Софій, Ю. Кавун. – К. : Всеукраїнський фонд «Крок за кроком», 2005. – 162 с.
2. Концептуальні засади реформування середньої освіти «Нова українська школа» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mon.gov.ua/activity/education/zagalna-serednya/ua-sch-2016/>.
3. Лист Інституту модернізації змісту освіти «Про методичні рекомендації з питань організації виховної

роботи у навчальних закладах у 2016-2017 навчальному році» № 2.1/10-1828 від 25.07.2016 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://vippo.org.ua/files/recommendations/2015-2016/imzo\\_1828.pdf](http://vippo.org.ua/files/recommendations/2015-2016/imzo_1828.pdf).

4. Лісова Н. І. Теорія і практика гуманізації та гуманітаризації освітнього процесу в школі : навчальний посібник / Н. І. Лісова. – Тясмин, 2004. – 208 с.
5. Сухомлинська О. В. Моральне виховання учнів: педагогічна наука та практика / О. В. Сухомлинська // Вічне слово. – 2017. – № 1–2. – С. 3–6.
6. Ткачук А. Децентралізація: реформа в дії [Електронний ресурс] / А. Ткачук. – Режим доступу : <http://xn--80aid1auz.xn--80ao2a3f.xn--j1amh/analitika/590-tkachuk-ekspert>. – Назва з екрана.
7. Ясько К. Освіта в Дубаї – місті щастя [Електронний ресурс] / К. Ясько. – Режим доступу : <http://osvita.ua/news/54882/>.

Дата надходження до редакції: 03.05.2017 р.

УДК 371.1:371.013.43:316.013

**Микола ЛЮШИН**,  
кандидат педагогічних наук,  
завідувач кабінету управління навчальними закладами,  
доцент кафедри філософії, економіки  
та менеджменту освіти  
Рівненського ОІППО

## РОЗВИТОК УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ ЯК СКЛАДНИКА ЕФЕКТИВНОГО ОСВІТНЬОГО МЕНЕДЖМЕНТУ: НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ АСПЕКТ

*У статті розглянуто проблему науково-методичного забезпечення розвитку управлінської культури в освітній організації. Особливу увагу акцентовано на необхідності створення відповідних умов і використання модифікованих технологій освітнього менеджменту.*

**Ключові слова:** науково-методичне забезпечення, освітня організація, освітня практика, технологія освітнього менеджменту, традиції навчального закладу, управлінська культура.

*В статье рассмотрена проблема научно-методического обеспечения развития управленческой культуры в образовательной организации. Особое внимание акцентировано на необходимости создания соответствующих условий и использования модифицированных технологий образовательного менеджмента.*

**Ключевые слова:** научно-методическое обеспечение, образовательная организация, образовательная практика, технология образовательного менеджмента, традиции учебного заведения, управленческая культура.

*The article considers the problem of scientific and methodical ensuring the development of administrative culture at an educational establishment. The necessity of creating proper conditions and using modified technologies of educational management has been accentuated.*

**Key words:** scientific and methodical ensuring, educational establishment, educational practice, educational management technology, traditions of an educational establishment, administration culture.

**Постановка проблеми.** Модернізація освіти в Україні зумовлює потребу у фахівцях високої управлінської культури, спроможних вільно орієнтуватися в сучасних соціальних умовах, самостійно вирішувати різноманітні завдання в процесі суспільних реформ. Підготовка керівника, здатного до забезпечення ефективного менеджменту освітньої системи, пов'язана з розвитком управлінської культури як важливого складника професійної компетентності, а також зумовлена загальними тенденціями демократизації та гуманізації школи, зміною характеру

діяльності керівника як організатора, лідера-стратега, фасилітатора, менеджера педагогічного процесу. Освітня практика висуває особливі вимоги до рівня управлінської культури і педагога, адже кожен сучасний учитель залежно від ситуації є коучем, модератором, тьютором, дослідником-експериментатором. Саме тому пошук шляхів, засобів, методів і форм підвищення рівня сформованості управлінської культури як інструментарію такого впливу є актуальним і водночас багатовекторним. «Зміна культури спричиняє зміну структури, а не навпаки» – таким є один з основних уроків парадигми змін в освіті.

**Аналіз наукових досліджень і публікацій.** Культурологічні аспекти професійної діяльності вивчали В. Болгаріна, Г. Єльнікова, І. Ісаєв, Л. Калініна, О. Мариновська, М. Мескон, І. Осадчий, Е. Шейн та ін. Заслужують на увагу наукові розробки вітчизняних учених В. Буряка, Л. Васильченко, В. Гуменюк, Л. Карамушки, С. Королук, О. Мармази, Т. Сорочан, Р. Черновол-Ткаченко та ін. щодо змістової сутності управлінської культури і шляхів її розвитку. Незважаючи на численні дослідження, науково-методичні проблеми розвитку управлінської культури залишаються недостатньо вирішеними.

**Мета статті** – запропонувати модифіковані технології розвитку управлінської культури в умовах освітніх змін, сформулювати рекомендації щодо їх використання в освітньому менеджменті.

**Виклад основного матеріалу.** Управлінська культура, як зазначає С. Королук, – це різновид професійної культури, що складається з політичної, правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культур та є інтегральним утворенням щодо системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються у ході управління [6, с. 21]. Кожен із видів управлінської культури розглядається науковцями через напрям діяльності керівника установи освіти, навчального закладу. І. Жерносек [2], Г. Калініна, Л. Калініна [3], О. Онаць [2], Н. Островерхова [8] та ін. визначають ще й такі види культури в управлінні сферою освіти, як методологічну, наукову, професійну педагогічну, методичну, технологічну.

Успішному розвитку управлінської, зокрема професійно-менеджерської, культури, за дослідженнями вчених і нашими напрацюваннями, сприяють такі педагогічні умови:

- інтеграція і взаємозбагачення психолого-педагогічних та управлінських знань шляхом організації проблемного семінару, школи резерву керівних кадрів, управлінського імідж-клубу, інших методичних структур із проблем розвитку професійної культури;

- набуття педагогами досвіду розв'язання педагогічно-управлінських ситуацій, застосовуючи діалогові, тренінгові, ігрові, тестові та інші активні форми і методи навчання дорослих;

- широке використання потенціалу науково-дослідницької, громадської діяльності (участі в конкурсах, турнірах, фестивалях, виставках тощо), педагогічних практик як форм апробації і нарощування суб'єктного досвіду, що сприяє відкриттю педагогами своїх можливостей на особистісному й професійному рівнях, спонукає до розвитку комунікативних та організаторських здібностей, до самопостереження, самооцінки й корекції власної діяльності [9, с. 15-16].

Проте завжди перед керівником постає питання: яким чином реалізувати зазначені умови в практиці управління. Саме тому ми й звертаємося до проблеми трансформування технологій освітнього менеджменту.

Сьогодні існує кілька трактувань поняття «технологія» відповідно до сфери його використання. Розкриємо сутність поняття «технологія освітнього менеджменту». Це – науково обґрунтована система проєктування певної послідовності дій із урахуванням необхідних ресурсів, що забезпечена управлінськими рішеннями та спрямована на розв'язання проміжних цілей і досягнення кінцевого результату. Серед новітніх технологій освітнього менеджменту виокремлюємо *технології розвитку управлінської культури в освітній організації*, які спрямовані на закріплення неформальних правил поведінки, спілкування, ставлення до службових обов'язків. Схарактеризуємо змістове наповнення понять цих технологій.

*Освітня організація* – державна або недержавна установа (заклад), що безпосередньо реалізує державну освітню політику, створює умови та задовольняє потреби особи у здобутті освіти.

*Культура організації (корпоративна, організаційна, управлінська)* – сукупність прийнятих у межах організації цінностей, соціальних норм, настанов поведінки, які впливають на забезпечення комфортних умов здійснення професійної діяльності її персоналу і вмотивовують індивіда до їх підтримки та збагачення. У педагогічному менеджменті використовується близький за значенням термін «оригінальна освітня практика».

*Професійно-менеджерська культура керівника* – різновид управлінської культури, що характеризується системою знань і вмінь, професійних і особистісних якостей, мотивів і цінностей, необхідних для формування та організації роботи колективу, реалізації управлінських функцій, розвитку творчого потенціалу педагогічних кадрів, стимулювання їх професійної діяльності, керівництва навчально-виховним процесом.

Кожна технологія управління представлена сукупністю послідовних кроків на шляху досягнення мети. *Технологію створення оригінальної освітньої практики* ми подаємо як послідовність наступних кроків щодо розвитку управлінської культури у відповідній організації [10, с. 45-46]:

1. Вивчити освітні потреби за групами споживачів, громадську думку, запити професійно-технічних та вищих навчальних закладів, вимоги ринку праці.

2. Проаналізувати отримані дані з незалежними експертами, особами, зацікавленими в результатах діяльності організації (стейкхолдерами), віднайти провідну ідею майбутньої оригінальної освітньої практики. Для навчального закладу стейкхолдерами можуть бути батьки, спонсори, вищі навчальні заклади, підприємства, установи, де працюватимуть випускники тощо.

3. Дотримуючись принципу партисипативності, забезпечити прийняття управлінського рішення щодо реалізації нової ідеї: рішення педагогічної ради; рішення загальних зборів (конференції), ради навчального закладу, піклувальної ради, батьківського комітету; наказу по навчальному закладу; наказу органу управління освітою; рішення сесії (виконкому) місцевої ради.

4. Визначити необхідні ресурси з урахуванням внутрішніх переваг і недоліків організації: фінансові, матеріальні, інформаційні, кадрові. Виявити додаткові ресурсні можливості.

5. Розробити стратегію і тактику досягнення мети. Врахувати наступні зміни в усіх видах планування роботи навчального закладу. Розробити загальну програму дій та проекти за окремими напрямками діяльності. При цьому вони повинні бути стислими, конкретними, лаконічними, передбачати заходи, які обов'язково мають бути виконаними та які можна контролювати.

6. Мотивувати діяльність усіх учасників педагогічного процесу щодо змін в освітній практиці, з'ясувати їх сутність, чітко розподілити обов'язки, установити повноваження та відповідальність кожного, адже самі вони не будуть прагнути взяти на себе нові, додаткові, більш відповідальні завдання.

7. Організувати роботу навчального закладу відповідно до поставленої мети. За новим планом, програмами та проектами скоординувати діяльність структурних підрозділів, окремих виконавців.

8. Здійснити моніторинг результатів освітніх змін, зіставити їх із визначеною метою.

Невід'ємним складником цієї технології, на нашу думку, має бути ще один крок: «Представити отримані результати педагогічному колективу, батькам, учням. За потреби – винести на апробацію (офіційне схвалення після випробування, перевірки)».

Загалом технологія створення оригінальної освітньої практики – це інструмент пошуку навчальним закладом власного шляху розвитку, який буде вигідно вирізняти його від конкурентів. Оригінальну освітню практику визначають традиції, поєднання окремих елементів навчально-виховного процесу та позакласної роботи, особливості навчального плану, використання тих чи інших педагогічних технологій тощо. Глибинний сенс створення оригінального типу освітньої практики полягає в тому, щоб кожен учасник педагогічного процесу мав необхідні умови для розвитку особистості, творчості, самореалізації. Відповідну професійну компетенцію керівника навчального закладу, яка полягає у спрямуванні творчої діяльності педагогів на створення оригінальної освітньої практики, називають фасилітативною [7, с. 35].

Пропонуємо покроковий опис іншої модифікованої технології управління, в назві якої віддзеркалено результат, – *технології плекання традицій навчального закладу*. Це – технологія виховання культури міжособистісної взаємодії, гордості за колектив, прагнення до творчого самовираження особистості [10, с. 46-47]. Її зміст розкривають такі дії:

1. Визначити, які колективні заходи найбільш популярні в навчальному закладі, що покладено в основу їх популярності.

2. Обговорити з педагогами, учнями, батьками значущість цих заходів із позицій освітнього маркетингу. Виявити або сформулювати колективну думку щодо необхідності закріплення певних заходів як традицій.

3. Спрямувати творчу діяльність на розробку змісту традицій, збереження та збагачення їх у шкільному житті.

4. Висвітлювати у цікавій формі сутність традицій, їх вплив на життя громади, репутацію навчального закладу, культуру кожного учасника педагогічного процесу.

5. Заохочувати всіх членів шкільної спільноти, які поцінують традиції (досвід, звичаї, погляди, норми поведінки тощо) та залучають до них інших.

Доцільно доповнити представлену вище сукупність структурних компонентів, за нашим переконанням, таким кроком: «Надавати свободу педагогічних дій. Пропонувати відповіді на актуальні виклики змін в освітньому та соціокультурному просторі».

Знання про технології розвитку управлінської культури мають бути орієнтиром для освоєння нових цінностей, професійного розвитку всіх управлінців організації, сприяти поєднанню теорії та практики освітнього менеджменту.

Виходячи з важливості проблем взаємозв'язку культури й освіти, взаємодії власне культурних, освітніх, управлінських процесів та розвитку управлінської культури для вироблення і реалізації ефективних стратегій установи освіти, навчального закладу під час становлення нової української школи, рекомендуємо:

1. *Закладам післядипломної педагогічної освіти:*

1.1. Розглянути можливість введення спецкурсів (модулів) з управлінської культури в програми освітньої діяльності курсів підвищення кваліфікації керівних і педагогічних кадрів. *Відповідно до плану роботи.*

1.2. Забезпечити відповідний сегмент науково-методичного супроводу педагогічної діяльності підготовкою методичних посібників, кейсів, портфоліо, порад, рекомендацій, інших освітніх продуктів щодо розвитку управлінської культури, її ролі в досягненні сталих успіхів, які визнаються соціумом. *Відповідно до плану роботи.*

1.3. Популяризувати кращі практики розвитку професійно-менеджерської культури керівників освітніх організацій як визначальної умови конкурентоспроможності на професійних виставках, конкурсах, фестивалях, у межах регіональної школи новаторства керівних і педагогічних працівників дошкільних, загальноосвітніх та позашкільних навчальних закладів. *Відповідно до плану роботи.*

2. Місцевим органам управління освітою, районним, міським методичним кабінетам, центрам, методичним службам об'єднаних територіальних громад:

2.1. Проводити діагностування рівня сформованості управлінської культури керівних працівників освітніх організацій відповідно до професійних вимог. *Постійно.*

2.2. Започаткувати тренінги керівників навчальних закладів із проблем коригування культури освітньої організації, підтримки особистості в умовах соціального напруження. *20\_\_р.*

2.3. Налагодити дієву науково-методичну підтримку консультантів, насамперед в опорних навчальних закладах освітніх округів, щодо формування готовності керівників, педагогічних працівників до інноваційної діяльності як актуальної проблеми сучасної науки й практики. *20\_\_р.*

3. *Загальноосвітнім навчальним закладам:*

3.1. Створювати організаційно-педагогічні умови, впроваджувати апробовані за участю науковців, компетентних фахівців, громадськості моделі, технології розвитку управлінської культури шкільного персоналу. *Постійно.*

3.2. Модернізувати управлінську діяльність педагога-менеджера (діяльність з управління навчанням, вихованням і розвитком вихованців, учнів та власну діяльність – самоменеджмент) шляхом підтримки його інноваційної ініціативи, творчості, самодіяльності

й самостійності в умовах формування нового освітнього середовища. *Постійно.*

3.3. Удосконалити методику коригування впливів на управлінську культуру педагогічних кадрів (педагогічні діалоги, тренінги, воркшопи, майстер-класи за напрямками роботи тощо) в контексті сучасної культурно-освітньої ситуації. *Постійно.*

Розробка науково-методичних рекомендацій з означеної проблеми, їх упровадження в масову педагогічну практику дають змогу започаткувати нові форми організаційної поведінки, створювати та підтримувати певні традиції, роблять процес вирішення управлінських завдань більш технологічним.

**Висновки.** Проведена робота засвідчила, що запропоноване науково-методичне забезпечення розвитку управлінської культури в освітній організації є педагогічно доцільним.

Виконане дослідження не вичерпує всієї повноти проблеми, зокрема **подальшого вивчення** потребують питання оновлення управлінської культури шляхом підтримки демократичного врядування, пропагування державно-громадського партнерства і розвитку культури демократії в українській школі.

#### СПИСОК ВИКОРИСТАНОЇ ЛІТЕРАТУРИ

1. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника / Л. В. Васильченко. – Х. : Вид. група «Основа», 2007. – 176 с.
2. Жерносек І. Види науково-методичної культури керівника ЗНЗ / І. Жерносек, О. Онаць // Директор школи. – 2010. – № 16. – С. 1, 4–10.
3. Калініна Л. Культура як цивілізаційний феномен в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом / Л. Калініна, Г. Калініна // Освіта і управління. – 2010. – Т. 13. – № 2–3. – С. 70–78.
4. Калініна Л. М. Теоретико-прикладні аспекти формування інформаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : монографія / Л. М. Калініна. – К. : Педагогічна думка, 2012. – 160 с.
5. Карамушка Л. Управління розвитком організаційної культури ЗНЗ / Л. Карамушка, А. Шевченко // Директор школи. – 2014. – № 15. – С. 42–50.
6. Королук С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : [монографія] / С. В. Королук. – Полтава : [Б. в.], 2007. – 168 с.
7. Люшин М. О. Реалізація фасилітаторської функції керівника під час визначення стратегії розвитку освітньої організації / М. О. Люшин // Управління школою. – 2012. – № 31–33. – С. 34–36, 58–59.
8. Островерхова Н. Технологічна культура керівника навчального закладу / Н. Островерхова // Методист. – 2012. – № 12. – С. 15–20.
9. Прокопенко І. А. Формування професійно-менеджерської культури майбутнього вчителя : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 / І. А. Прокопенко ; Харківський національний педагогічний ун-т ім. Г.С. Сковороди. – Х. : [Б. в.], 2008. – 20 с.
10. Сорочан Т. М. Стратегія розвитку навчального закладу: розробка, планування, реалізація : навч. посіб. / Т. М. Сорочан, І. І. Цимбал. – Луганськ : СПД Резніков В. С., 2011. – 152 с.
11. Стандарти громадсько-активної школи: шкільна культура : навч.-метод. посіб. / М. Я. Товкало ; за заг. ред. Л. І. Даниленко. – К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2014. – 40 с.
12. Туріщева Л. В. Культура керівника: психологічні аспекти / Л. В. Туріщева. – Х. : Вид. група «Основа», 2013. – 128 с.

*Дата надходження до редакції: 18.05.2017 р.*