УДК: 371.113.1

[https://doi.org/10.33296/2707-0255-8\(15\)-16](https://doi.org/10.33296/2707-0255-8(15)-16)

<https://orcid.org/0000-0003-0996-6138>

ГАННА ТИМОШКО

доктор педагогічних наук, професор
професор кафедри педагогіки,
адміністрування та соціальної роботи
ДЗВО «Університет менеджменту
освіти» НАПН України, м. Київ

РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ НА ЗАСАДАХ ПЕДАГОГІЧНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ

Педагогічна майстерність не зводиться тільки до діяльності і не обмежується високим рівнем теоретичної і методичної підготовки педагога, а й передбачає особистісні його якості, його позицію, здатність виявляти творчу ініціативу на підставі реалізації власної системи цінностей.

І. Зязюн

У статті розкрита сутність організаційної культури керівника закладу освіти, її гуманістичне спрямування та вектори розвитку. Організаційна культура (як явище) у світовій теорії і практиці управління визначається в рамках гуманістичного підходу до організації та управління людьми в ній, де основним завданням управління вважається адаптація до зовнішнього середовища і намагання його змінити за допомогою розвитку організаційної культури, яка допомагає впливати на діяльність організації через встановлені цінності, норми, традиції, мову тощо; озброює керівників спеціальною системою понять, яка робить щоденне керівництво людьми осмисленим і зрозумілим. Великим потенціалом у вирішенні цього питання постає процес фахової підготовки керівників, під час якої є можливість впливати як на інтереси організації в цілому, так і на її окремих членів — педагогів.

Позиціонується роль керівника у процесі розвитку організаційної культури сучасної школи, що вимагає не тільки всебічних знань, досконалого

володіння наукою управління, але й справжньої самовідданості і безмежної відповідальності за доручену справу, високої педагогічної майстерності. Аналіз наукових підходів до дослідження цієї проблеми є необхідним для напрацювання методів, які б підвищували мотивацію керівників до постійного пошуку шляхів удосконалення управлінського кредо, і, як наслідок, створювали орієнтири їхньої професійної поведінки та організації управлінської діяльності. Узагальнено результати дослідження, щодо сутності педагогічної майстерності, яка включає такі складові: професійну компетентність, готовність до творчої професійної діяльності, педагогічні здібності та педагогічну техніку. Визначено, що педагогічна майстерність керівника сучасної школи розглядається в контексті упровадження нових ефективних освітніх технологій, раціонального використання дидактичних, матеріально-технологічних і кадрових ресурсів, здобутків вітчизняної педагогічної теорії і практики, високого рівня організаційної культури підвищення освітнього цензу педагогічних кадрів закладу загальної середньої освіти.

Ключові слова: організаційна культура керівника закладу освіти, педагогічна майстерність, педагогічна діяльність, професійна компетентність.

Вступ. Ще на початку XX століття теоретики і практики організаційної діяльності прийшли до одностайної думки про те, що організаційна культура є одним з найважливіших чинників при визначенні напрямку організаційних змін. Проте, не дивлячись на необхідність підвищення рівня організаційної культури кожного учасника освітнього процесу (і в першу чергу керівника педагогічного колективу), наявність певних успіхів у вирішенні теоретичних та практичних аспектів досліджуваної проблеми, ми відзначаємо недостатньо вивчене питання розвитку організаційної культури у процесі організаційної діяльності керівника закладу освіти.

Попри численні дослідження, немає єдності у визначеннях, акцентах, методах вивчення як організаційної культури, так і культури взагалі. Це зумовлено як багатогранністю феноменів, так і суспільним розвитком, що привносить 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 [7].

Поняття *«культура»* у філософському словнику тлумачиться, як сукупність практичних, матеріальних і духовних надбань людства, які відображають історично досягнутий рівень розвитку суспільства й людини і втілюються в результатах її продуктивної діяльності. Розуміння культури важливе для усіх, але для лідерів набуває виняткового значення, якщо вони такими насправді є і хочуть вести організацію за собою. Якщо лідери не усвідомлять культуру, в якій вони працюють, ця культура буде ними керувати. Організаційне навчання та розвиток неможливо зрозуміти без розгляду організаційної культури, яка є основним джерелом супротиву змінам.

За висловом Е. Шейна, здатність відчувати обмеження власної культури та розвивати адагитивність культури є основним викликом для лідера (керівника) [9].

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 формування нової культури закладу освіти і, в першу чергу, її

носіїв: керівника закладу загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО), управлінської команди, педагогів та учнів.

Для інтеграції України в міжнародний простір важливим є визнання людини як найвищої цінності суспільства. Це можливо за використання антропосоціального підходу до вивчення особливостей структурно-змістової специфіки організаційної культури управління закладом освіти, яка допомагає позиціонувати керівникові даного закладу одночасно і особистість, і головну виробничу силу з певними духовними й матеріальними інтересами, а також сприяє поєднанню цих інтересів із суспільними. Реалізації цього можна домогтися через впровадження адаптивного управління освітою, і зокрема, ЗЗСО. Керування сучасним закладом освіти – це не просто виконання функцій керівника, але й велике педагогічне мистецтво. Сьогодні керівник покликаний поєднувати в одній особі викладача, методиста, державного інспектора, господарника, організатора освітнього процесу, чуйного й уважного наставника учнівського і педагогічного колективу [8].

Це вимагає не тільки всебічних знань, досконалого володіння наукою управління, але й високої організаційної культури, справжньої самовідданості і безмежної відповідальності за доручену справу, високої педагогічної майстерності.

Дослідження з проблематики організаційної культури накопичені в галузях менеджменту, філософії, психології, соціології тощо. Це, зокрема, роботи О. Бабича, І. Животової, Г. Колєснікова, В. Колпакова, Ю. Семенова, О. Харчишиної, Г. Хаєта та інших. Зустрічаються також роботи з більш широкої проблематики філософії управління (В. Бех, В. Воронкова, Д. Дзвінчук, Г. Нестеренко, О. Пономарьов, О. Романовський, Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, С. Фареник, І. Шавкун). Проблематика організаційної культури більшою мірою розроблена в працях західних дослідників – таких, як П. Вейл, С. Девіс, М. Елвессон, П. Ентоні, Дж. Мартін, Д. Мейерсон, Р. Моран, Д. Ньюстром,

А. Петтігрю, Т. Пітерс, К. Рей, Р. Розенфельд, В. Сате, Л. Смірчих, Г. Сміт, В. Співак, Е. Уілкінз, Р. Уотерман, П. Харріс, Ч. Хенді, Е. Шейн. До психологічних чинників формування організаційної культури зверталися Д. Боллінже, Дж. Дістефано, Г. Лейн, В. Оучі, Г. Хофстеде. Окремі аспекти організаційної культури, зокрема в бізнесових та освітніх організаціях, вивчалися зарубіжними (В. Томілов, С. Рошин, В. Снетков та ін.) та українськими (Л. Карамушка, В. Лозниця, Л. Орбан-Лембрик, Ю. Палеха, І. Савка, Г. Тимошко, О. Францев та ін.) вченими. Ця проблема знайшла своє відображення в дисертаційних роботах з питань дослідження організаційної культури в галузі: педагогіки (В. Виноградова, М. Гедієва, Н. Іорданова, Г. Літовченко, Н. Стрижак, Г. Тимошко та ін.); психології (В. Воронін, С. Липатов, Ж. Серкіс); соціології (Н. Зубрева, А. Капітонов, С. Юр'єва та ін.).

Педагогічні дослідження початку ХХІ століття активізували інтерес до наукових пошуків розвитку системи освіти. При цьому особлива увага приділяється виявленню потенційних можливостей процесів, здатних оновити зміст і структуру освіти, зорієнтованої на виховання всебічно розвиненої і культурної особистості. У цьому контексті, слід відмітити, що у педагогічній теорії і практиці зростає професійна зацікавленість та активізується робота з проблеми управління закладами освіти, різновекторності її інноваційності на засадах розвитку організаційної культури суб'єктів управління школою [8].

Мета статті – Розкрити сутність педагогічної майстерності як вектора розвитку організаційної культури керівника закладу освіти.

Виклад основного матеріалу дослідження. Необхідність розвитку організаційної культури керівника ЗЗСО в сучасних соціально-економічних умовах постає дуже гостро для кожної школи будь-якої форми власності. Високий рівень організаційної культури керівника ЗЗСО можна розглядати як важливий сучасний компонент методичного продукту школи і як додатковий ресурс управління, ресурс розвитку навчального закладу.

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 закладу освіти має багато складових, а значить – є більш складною як за цілями і завданнями, що ставляться перед нею, так і за змістом, ніж організаційна культура інших установ. 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 [8].

Досліджуючи структурно-змістову сутність організаційної культури керівника ЗЗСО, ми визначили такі чинники його *педагогічної діяльності*, як: педагогічна майстерність, впливовість, творча співпраця, емпатія, асертивність, гуманне ставлення до інших та предметна компетентність (рис 1).

У свою чергу, дослідження *організаційної культури* (як явища) у світовій теорії і практиці управління почали розвиватися в рамках *гуманістичного підходу* до організації та управління людьми в ній, де основним завданням управління вважається адаптація організації та її керівників до зовнішнього середовища і його подальша зміна за допомогою розвитку організаційної культури, яка допомагає впливати на діяльність організації через встановлені цінності, норми, традиції, мову тощо; озброює керівників спеціальною

системою понять, яка робить щоденне керівництво людьми осмисленим і зрозумілим.

Рис. 1. Основні чинники педагогічної діяльності керівника ЗЗСО

У рамках гуманістичного підходу до управління важлива роль належить культурному контекстові управління персоналом і ефективний організаційний розвиток розглядається як не тільки зміна структур, технологій і навичок, але й зміна цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей.

У той же час І. Зязюн підкреслює, що особистісно-гуманна орієнтація освіти є сьогодні загальноновизнаною. Хоча це ще не гарантує її реального втілення в життя, оскільки ми ще маємо сильні традиції декларативного, такого, що має форму гасла, а нерідко й спекулятивного гуманізму, то і перехід до реального, істинного гуманізму є непростим навіть в теорії, а що вже говорити про практику, де постійно з'являються наслідки соціально орієнтованого авторитарного виховання та жорстко регламентованого (навіть в тих модифікаціях, що розвиваються) вчень [6].

Особливістю нового педагогічного мислення, вважає І. Зязюн, є

людиноцентризм, прагнення до гармонії, екологічний імператив, принципи синергетики (спільний рух, використання цілеспрямованих односторонніх дій, що збігаються з внутрішньою цілеспрямованістю, тенденції розвитку особистості й колективу) [6, с. 11-12].

Методологічно цінною є думка Г. Єльнікової про те, що не слід шукати постійні пріоритети у співвідношенні соціального й особистісного, соціалізації та індивідуалізації, гуманітарного та природознавчого, алгоритмізації і творчості, логічного та образного, традиційного та нового в розвитку освіти. Повного паритету у співвідношенні цих феноменів не існує, однозначно неминучою є певна нерівність, дисгармонія. Проте в таких випадках, мова йде про завжди актуальні проблеми адаптивного управління в освіті про можливі в конкретних ситуаціях педагогічно-управлінські акценти, і обов'язок педагога – прагнути до ствердження гармонійної інтеграції, встановлення певного паритету в співвідношенні цих сторін, поєднання особистісних та соціальних факторів розвитку.

Натомість, право адаптивного управління треба заслужити високим професіоналізмом, належним рівнем володіння власною організаційною культурою, самовідданою працею. А для цього необхідно навчитися керувати людьми, поважаючи їх, бути стриманим, чуйним і доброзичливим до них, вміти слухати і почути всіх учасників освітнього процесу.

Зазначимо, що *вчитель-керівник існує в постійній діяльності*. Універсальність поняття «*діяльність*» породжує методологічно важливу властивість – поліфункціональність. Можна вести мову про декілька різних функцій, у яких зміст поняття «*діяльність*» виступає в контексті наукового мислення: як поняття з філософсько-методологічним змістом, що виражає універсальну характеристику людського світу; як предмет об'єктивного наукового вивчення, відповідно до методологічних принципів останньої, зі специфікою її задач і сукупністю основних понять; як предмет управління –

процес організації в системі функціонування і розвитку на основі сукупності фіксованих ознак та якостей.

Педагогічна діяльність як професійна, має місце в спеціально організованих суспільством освітніх установах; дошкільних закладах, установах додаткової освіти, підвищення кваліфікації і перепідготовки [5].

Ш. Амонашвілі визначає *педагогічну діяльність* як розв'язання педагогічних задач [1]. У процесі педагогічної (управлінської) діяльності яскраво проявляється *професійна компетентність* керівника ЗЗСО в ролі вчителя. Слід зазначити, що останнім часом проблема професійної компетентності педагогічних працівників перебуває в центрі уваги дослідників. Цей факт є визнанням того, що професійна компетентність відіграє провідну роль у педагогічній діяльності. Заслуговує на увагу визначення *професійна компетентність учителя* – це здатність учителя перетворювати спеціальність, носієм якої він є, на засоби виховання особистості учнів з урахуванням обмежень і розпоряджень, накладених на освітній процес вимогами педагогічної норми, в якій він здійснюється. На рівні професіоналізму значною мірою виявляється індивідуальність педагога у процесі педагогічної діяльності.

Оскільки ми усвідомлюємо що керівник ЗЗСО має бути професіоналом не лише для учителів але й для учнів, то в цьому сенсі соціально-педагогічні характеристики особистості вчителя серед яких чільне місце займає *педагогічна майстерність*, властива , в першу чергу, керівникові.

Водночас пошук ефективних шляхів оптимізації формування *педагогічної майстерності* вимагає розуміння його основ та сутності. Так, у Енциклопедії освіти цьому феномену дається таке визначення: «Педагогічна майстерність – найвищий рівень педагогічної діяльності, вияв творчої активності особистості педагога ,комплекс властивостей педагога, що забезпечує самоорганізацію високого рівня професійної діяльності на рефлексивній основі» [5, с.30].

Зокрема, в українському педагогічному словнику за редакцією

С. Гончаренка *педагогічна майстерність* характеризується високим рівнем педагогічної діяльності, критеріями якої є науковість, гуманність, доцільність, оптимальність, результативність, демократичність, творчість [2].

Про співвідношення професійної компетентності і педагогічної майстерності вичерпну відповідь дав А. Макаренко. Відкидаючи твердження про повну залежність педагогічної майстерності від уроджених особливостей і задатків, він доводив її зумовленість рівнем професійної компетентності. А.Макаренко вважав, що педагогічна майстерність – це високе мистецтво навчання й виховання, яке постійно вдосконалюється, доступно кожному педагогові, в основі його лежать професійні знання, вміння й здібності [4].

Таким чином, узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду дає можливість визначити *педагогічну майстерність* як своєрідну сукупність особистісної культури, знань і світогляду педагога, його всебічної теоретичної підготовки з досконалим володінням прийомами навчання й виховання, педагогічною технологією та передовим досвідом. Його діяльність ґрунтується на свідомому бажанні стати майстром педагогічної справи, переконанні в тому, що майстерність забезпечує не лише високу результативність праці, а й почуття задоволення, утвердження себе як фахівця високого ґатунку. Основними критеріями оцінювання професійної майстерності педагога є комплекс якостей, пов'язаних із професійною підготовленістю, професійною діяльністю, її результативністю, науково-дослідницькою активністю, гностичними, комунікативними та організаційними функціями педагогічної роботи.

Основними елементами педагогічної майстерності, є гуманістична спрямованість діяльності вчителя, його професійна компетентність, педагогічні здібності і педагогічна техніка. Теоретичним підґрунтям професійної майстерності є професійна компетентність, а педагогічна майстерність є невід'ємною складовою структури особистості фахівця. У свою чергу, педагогічні здібності забезпечують інтенсивність професійного зростання, а

педагогічна техніка дає змогу виявити і розвинути внутрішній потенціал педагога та підсилити його організаційну культуру управлінської праці.

Узагальнення результатів досліджень засвідчує, що *педагогічна майстерність* включає такі складові: *професійну компетентність* (система професійних знань, умінь і навичок, володіння технологіями навчання і сучасними стратегіями розв'язання проблем, презентабельність особистого досвіду, здатність до одержання і трансформації необхідної інформації тощо); *готовність до творчої професійної діяльності* (вмотивоване професійне самовизначення, здатність до рефлексії, досвід педагогічної роботи, професійна мобільність, наявність програми самовдосконалення тощо); *педагогічні здібності* (перцептивні, креативні, комунікативні, емоційно-регулятивні); особистісні якості, що мають професійне значення, (цілеспрямованість, професійна культура, соціальна активність, гуманістична спрямованість, толерантність, чесність, оптимізм тощо); *педагогічну техніку* (мовлення, театралізація, організація педагогічної взаємодії, адекватне спілкування тощо).

Як наголошує Т. Шамова, не забезпечується необхідне стимулювання формування особистості з філософським світосприйняттям, високим рівнем освіченості й організаційної культури педагога-керівника, здатного на перехід від авторитарного стилю до «педагогіки вільної особистості» [9].

У межах нашого дослідження реалізація завдань педагогічної майстерності керівника сучасної школи розглядається в контексті втілення нових ефективних освітніх технологій, раціонального використання дидактичних, матеріально-технологічних і кадрових ресурсів, використання здобутків педагогічної теорії і практики щодо адаптивного управління в закладах освіти, підвищення освітнього цензу педагогічних кадрів ЗЗСО.

Висновки. Таким чином, у процесі формування особистості є два головних аспекти – професійний і культурний. Вони характерні для всіх учасників освітньо-виховного процесу сучасної школи. Культурний учень – це

продукт діяльності педагогічного колективу; культурний педагог – інтелігентна людина за своєю найвищою духовною сутністю із творчим і гуманним способом світобачення і світосприйманням; високоорганізований керівник ЗЗСО з високим рівнем педагогічної майстерності – особистість, яка повною мірою втілює в життя основні принципи перебудови освіти та спонукає усіх учасників освітнього процесу підносити статус культури школи.

Перспективами подальшого дослідження є формування керівника нової генерації, формування людини організаційної культури, від педагогічної майстерності якої залежить організація роботи ЗЗСО, його позитивний імідж, прогнозований на творення конкурентоспроможної, висококультурної особистості випускника Нової української школи.

СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

1. Амонашвили Ш. А. Личностно-гуманная основа педагогического процесса. Минск, 1990, 258с.
2. Гончаренко С. У. Принцип фундаментальності освіти. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти: Зб. наук. пр.* / За ред. Л.Л. ТОВАЖНЯНСЬКОГО та О.Г. РОМАНОВСЬКОГО. Харків: НТУ «ХПІ», 2004. Вип. 5 (9). С. 107-118.
3. Зязюн І. А. Педагогічний професіоналізм у контексті професійної свідомості. *Педагог професійної школи: зб. наук. пр.* Київ: Науковий світ, 2001. Вип. 1. С. 8-17.
4. Макаренко А. С. Соч. в 7 т. Москва: Академия пед.наук Рефер, 1958. Т.5. 558 с.
5. Педагогічна майстерність: Підручник / І.А.Зязюн, Л.В.Крамущенко, І.Ф.Кривонос та ін.; За ред. І.А.Зязюна. 2-ге вид., допов. і переробл. Київ: Вища шк., 2004. 422 с.

6. Слободчиков В. И. Развитие субъективной реальности в онтогенезі: (психологические основы проектирования в утворенні): дис. ... д-ра психол. наук:19.00.01, 19.00.07. / Психол. ин-т РАО и Ин-т пед. інновацій РАО. Москва,1994. 75 с.
7. Сухомлинский В.А. Избранные педагогические сочинения: в 3-х т. /сост. О.С. Богданова, В.З. Смаль Москва: Педагогика, 1979. Т.1.560 с.
8. Тимошко Г.М. Історичні аспекти розвитку організаційної культури керівника в системі управління загальноосвітнім навчальним закладом URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/ped/2011_84/Tym.pdf. (дата звернення 03.12.2019)
9. Шамова Т. И. Управление образовательными системами. Москва: Владос, 2001. 187 с.

REFERENCES

1. Amonashvili S A. (1990) Lichnostno-gumannaja osnova pedagogicheskogo processa. Minsk, 258s. [in Russian]
2. Honcharenko S. U. (2004) Pryntsyp fundamentalnosti osvity. Problemy ta perspektyvy formuvannia natsionalnoi humanitarno-tekhnichnoi elity: Zb. nauk. pr. / Za red. L.L. Tovazhnianskoho ta O.H. Romanovskoho. Kharkiv: NTU «KhPI», Vyp. 5 (9). S. 107-118. [in Ukrainian].
3. Ziaziun I. A. (2001) Pedahohichnyi profesionalizm u konteksti profesiinoi svidomosti. Pedahoh profesiinoi shkoly: zb. nauk. pr. K.: Naukovyi svit. Vyp. 1. S. 8-17. [in Ukrainian].
4. Makarenko A. S. (1958) Soch. v 7 t. M.: Akademyia ped.nauk Refer, T.5. 558 s. [in Russian]
5. I.A.Ziaziun, L.V.Kramushchenko, I.F.Kryvonos ta in. (2004). Pedahohichna maisternist: Pidruchnyk / Za red. I.A.Ziaziuna. 2-he vyd., dopov. i pererobl. K.: Vyshcha shk., 422 s. [in Ukrainian].

6. Slobodchykov V. Y. (1994) Rozvytok subiektyvnoi realnosti v ontogenezi: (psykholohycheskye osnovy proektuvannia v utvorenni): Dys. ... d-ra psykhol. nauk:19.00.01, 19.00.07. / Psykhol. yn-t RAO y Yn-t ped. innovatsii RAO. M., 75 s. [in Ukrainian].
7. Sukhomlynskyi V.A. (1979) Yzbrannyye pedahohycheskye sochynenyia: v 3-kh t. /sost. O.S. Bohdanova, V.Z. Smal M.: Pedahohyka, T.1.560 s. [in Russian]
8. Tymoshko H.M. (2011) Istorychni aspekty rozvytku orhanizatsiinoi kultury kerivnyka v systemi upravlinnia zahalnoosvitnim navchalnym zakladom URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/ped/2011_84/Tym.pdf. (data zvernennia 03.03.2019) [in Ukrainian].
9. Shamova T. I (2001) Upravlenie obrazovatel'nymi sistemami. M.: Vldos, 187 s. [in Russian]

АННА ТИМОШКО,

доктор педагогических наук, профессор,
профессор кафедры педагогики, администрирования и социальной работы
ДЗВО «Университет менеджмента образования» АПН Украины, г. Киев

**РАЗВИТИЕ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ
УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ НА ПРИНЦИПАХ
ПЕДАГОГИЧЕСКОГО МАСТЕРСТВА**

В статье раскрыта сущность организационной культуры руководителя учебного заведения, ее гуманистическое направление и векторы развития. Организационная культура (как явление) в мировой теории и практике управления определяется в рамках гуманистического подхода к организации и управлению людьми там, где основной задачей управления считается адаптация к внешней среде и попытки его изменить посредством развития организационной культуры, которая помогает влиять на деятельность организации через установленные ценности, нормы, традиции, язык и тому

подобное; вооружает руководителей специальной системой понятий, которая делает ежедневное руководство людьми осмысленным и понятным. Большим потенциалом в решении этого вопроса возникает процесс профессиональной подготовки руководителей, во время которой есть возможность влиять как на интересы организации в целом, так и на ее отдельных членов – педагогов.

Позиционируется роль руководителя в процессе развития организационной культуры современной школы, требует не только всесторонних знаний, совершенного владения наукой управления, но и настоящей самоотверженности и безграничной ответственности за порученное дело, высокой педагогического мастерства. Анализ научных подходов к исследованию этой проблемы необходимо для выработки методов, которые повышали мотивацию руководителей к постоянному поиску путей совершенствования управленческого кредо, и, как следствие, создавали ориентиры их профессионального поведения и организации управленческой деятельности. Обобщены результаты исследования, по сути педагогического мастерства, которая включает следующие составляющие: профессиональную компетентность, готовность к творческой профессиональной деятельности, педагогические способности и педагогическую технику. Определено, что педагогическое мастерство руководителя современной школы рассматривается в контексте внедрения новых эффективных образовательных технологий, рационального использования дидактических, материально-технологических и кадровых ресурсов, достижений отечественной педагогической теории и практики, высокого уровня организационной культуры повышение образовательного ценза педагогических кадров учреждения общего среднего образования.

Ключевые слова: организационная культура руководителя учреждения образования, педагогическое мастерство, педагогическая деятельность, профессиональная компетентность.

ANNA TIMOSHKO,

doctor of Pedagogical Sciences, professor,

Professor of the Department of Pedagogy, Administration and Social Work of the
State Educational Management University of the National Academy of Pedagogical
Sciences of Ukraine, Kyiv

DEVELOPMENT OF THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE EDUCATION LEADER OF EDUCATION BASED ON PEDAGOGICAL SKILLS

The essence of organizational culture of the head of educational institution, its humanistic direction and vectors of development are revealed in the article. Organizational culture (as a phenomenon) in the world theory and practice of management is defined in the humanistic approach to the organization and management of people in it, where the main task of management is adaptation to the external environment and trying to change it through the development of organizational culture, which helps to influence the activities of the organization through established values, norms, traditions, language, etc.; equips executives with a special system of concepts that makes day-to-day leadership of people meaningful and understandable. A great potential in addressing this issue is the process of professional training of executives, during which it is possible to influence both the interests of the organization as a whole and its individual members – teachers.

The role of the leader in the development of organizational culture of the modern school is positioned, which requires not only comprehensive knowledge, perfect knowledge of management science, but also true dedication and unlimited responsibility for the task, high pedagogical skills. Analyzing scientific approaches to the study of this problem is necessary to develop methods that would increase the motivation of managers to constantly seek ways to improve management credo, and, as a consequence, create the benchmarks of their professional behavior and

organization of management activities. The results of the study are summarized regarding the essence of pedagogical skill, which includes the following components: professional competence, readiness for creative professional activity, pedagogical abilities and pedagogical technique. It is determined that the pedagogical skills of the head of the modern school are considered in the context of introduction of new effective educational technologies, rational use of didactic, material and technological and human resources, achievements of the national pedagogical theory and practice, high level of organizational culture of raising the educational level of the educational cadre.

Keywords: organizational culture of the head of educational institution, pedagogical skill, pedagogical activity, professional competence.