

УДК.371.13

Ірина КРІВОШЕЄВА,

магістрантка кафедри педагогіки та іноземної філології Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця, керівник закладу дошкільної освіти (ясла-садок) № 266 комбінованого типу Харківської міської ради

ТЕХНОЛОГІЯ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Стаття розкриває основні положення технології формування управлінської культури керівників закладів дошкільної освіти. У статті визначено основні етапи цього процесу, надано перелік тих фахових якостей та особистісних характеристик, що обумовлюють рівень професійного зростання управлінця. Запропоновано перелік тих видів діяльності, спрямованих на опанування керівником основ управлінської культури, які є найбільш ефективними на кожному з етапів фахового зростання.

Схарактеризовано етапи її реалізації технології формування управлінської культури керівників у процесі професійної діяльності (організаційно-підготовчий, змістово-діяльний процесуальний, когнітивний, рефлексивно-коригувальний) та навчально-методичний інструментарій.

Ключові слова: культура управління, особливості когнітивної та емоційно-вольової сфер керівника, суперпрофесіоналізм, фасилітативне управління.

Актуальність дослідження. Освіта XXI століття – освіта, спрямована на розвиток особистості. Інноваційні процеси, що відбуваються у системі управління сучасною дошкільною освітою, передбачають реалізацію принципів людиноцентризму, адаптивного управління, що є віддзеркаленням нових тенденцій у динамічно змінюваному суспільстві, де розвиток кожного окремого індивіда стає показником прогресу держави в цілому.

За таких умов пріоритетною стає особистісно орієнтована педагогічна система, основним завданням якої є формування і збагачення особистісних якостей вихователів, наявність явищ психологічного захисту, їх характер, рівень розвитку особистісних якостей кожного з них (рівень емоційного комфорту; особливості спілкування з колегами, вихованцями та їх батьками; характер професійних потреб та мотивів тощо) [4].

Ефективність функціонування сучасного закладу дошкільної освіти, зменшення дії деструктивних факторів (стреси, неврози, негативні явища психологічного захисту), значною мірою залежить від рівня сформованості управлінської культури керівника, який його очолює. Визначаючи керівника ключовою фігурою оновлення освітнього процесу закладу дошкільної освіти, ми вважаємо за потрібне здійснити аналіз структурних компонентів його особистості, що дозволяють управлінцю постійно підвищувати рівень професіоналізму.

Сучасні реалії життя, перехід на новий зміст освітньої діяльності, оновлення її структури, необхідність упровадження у практику роботи інноваційних педагогічних технологій, інтерактивних методик вимагає від керівника практичного вирішення наступних завдань:

– створення позитивного психоемоційного клімату у колективі закладу дошкільної освіти, показником якого може виступати ступінь впливу освітнього середовища на здоров'я як вихованців, так і педагогів;

– зменшення дії негативних явищ психологічного захисту, що можуть спостерігатись серед педагогів (афективні вибухи, низька мотивація до професійного зростання; заперечення, підвищений рівень тривожності у процесі упровадження інноваційних педагогічних технологій; агресія).

Забезпечити ефективне вирішення цих проблем можливо лише за умови діагностики структурних компонентів особистості керівника сучасного закладу дошкільної освіти, що є підґрунтям для оволодіння

основами управлінської культури. Саме розгорнута характеристика трьох основних складових когнітивної (ЗУНи, мислення, сприйняття, пам'ять, увага); афективної (воля, емоції, темперамент); психомоторної (невербальна сфера тактильна пам'ять, практичні уміння та навички) сфер стає запорукою реалізації принципу людиноцентриського підходу в управлінні. Структура особистості управлінця включає перелічені вище компоненти, але ступінь їх розвитку (домінування) у кожного свій, тобто кожен керівник має як сильні, так і слабкі сторони, що важливо усвідомлювати у процесі виконання професійних обов'язків, самоосвіти та саморозвитку.

Фахове зростання керівника, оволодіння ним основами управлінської культури стає можливим лише за умови реалізації наступних завдань:

- безумовне здійснення самодіагностики труднощів керівника, тестування структури та змісту власної професійної діяльності, що спрямована на підвищення управлінської культури з урахуванням його особистісних потреб і запитів;
- використання інтерактивних форм роботи, надання особливої уваги цілеспрямованій самоосвітній діяльності;
- врахування в ході виконання професійних обов'язків основних засад наукової організації педагогічної праці;
- недопустимість перевантаження малоефективними, випадковими формами роботи, що спрямовані на підвищення кваліфікації;
- перенесення акценту у змісті самоосвітньої діяльності на розширення культурного світогляду, інтелекту, розвиток творчої ініціативи.

Ми вважаємо, що основний недолік системи діяльності керівника закладу дошкільної освіти, спрямованої на підвищення власної управлінської культури – недостатнє врахування особистісних характеристик.

Теоретичний аналіз проблеми формування управлінської культури та вивчення практики роботи керівників закладів дошкільної освіти, їх професійної підготовки та перепідготовки у вищих закладах післядипломної освіти надають можливість визначити суперечності, що об'єктивно мають місце в теорії і практиці формування управлінської культури керівників закладу дошкільної освіти, а саме: протиріччя між традиційним розумінням функції керівника і сучасним уявленням про професіоналізм, професійну компетентність, розвиток управлінських якостей керівника закладу дошкільної освіти; між необхідністю цілеспрямованого самовдосконалення управлінських можливостей керівника закладу дошкільної освіти та недостатньою опорою на сучасні технології управління закладом освіти.

Метою даної статті є визначення особливості технології формування управлінської культури сучасного керівника закладу дошкільної освіти та розкриття змісту основних етапів формування управлінської культури.

Виклад матеріалу дослідження. Проблеми теоретичних основ і технологій педагогічної освіти, формування управлінської культури керівників закладів освіти присвячені праці В. Андрущенко, М. Алексєєва, Є. Белозерцева, Г. Бордовського, В. Бура-віхіна, А. Вербицького, В. Візників, М. Лазаржви, Л. Міщенко, А. Піскунова, В. Погребняк, В. Сластьоніна. Питання оновлення напрямків роботи щодо формування управлінської культури сучасного керівника закладу дошкільної освіти розглядали такі вчені як: Т. Волобуєва (здійснення самоосвітньої діяльності керівником закладу освіти); Л. Туріщева (характеристика особливостей керівника педагогічного колективу); Дж. Джекобса (риси керівника закладу освіти); Х. Девисон, Р. Реннер (адміністративний компонент управлінської культури керівника).

Культура управління - важлива складова частина управління, що

спричинює прямий і безпосередній вплив на результати діяльності підприємств та організацій, у тому числі у закладу освіти. Культура управління - це рівень практичних досягнень в умовах управлінської праці, у спілкуванні, у підготовці кадрів [6]. На думку Г. Сльникової, поняття «культура управлінської праці» включає такі різновиди культури як: загальна, або загальнолюдська культура, культура політична, правова, естетична, педагогічна з її багатьма відтінками залежно від типу і специфіки навчального закладу [2].

Ефективності в розвитку управлінської культури можна досягти, тільки орієнтуючись на готовність особистості до управлінської діяльності як фахової роботи. Н. Кузьміна, О. Мороз, В. Сластьонін та інші науковці розглядають поняття готовності як складне утворення, що включає в себе когнітивний, мотиваційний та емоційно-вольовий компоненти, як сукупність знань, умінь, навичок, професійно важливих якостей особистості, якими повинен володіти керівник для успішної адаптації до діяльності [4].

Сутність управлінської культури сучасного керівника закладу освіти проявляється через моральний характер її ціннісного змісту, спрямованість на гуманізацію професійних відносин, а також у творчій самореалізації етично-моральних переконань та ідеалів адекватно до правових норм управлінської діяльності.

Основними складовими змісту професійної діяльності управлінця є: високий рівень кваліфікаційної підготовки, володіння вміннями та технологіями роботи.

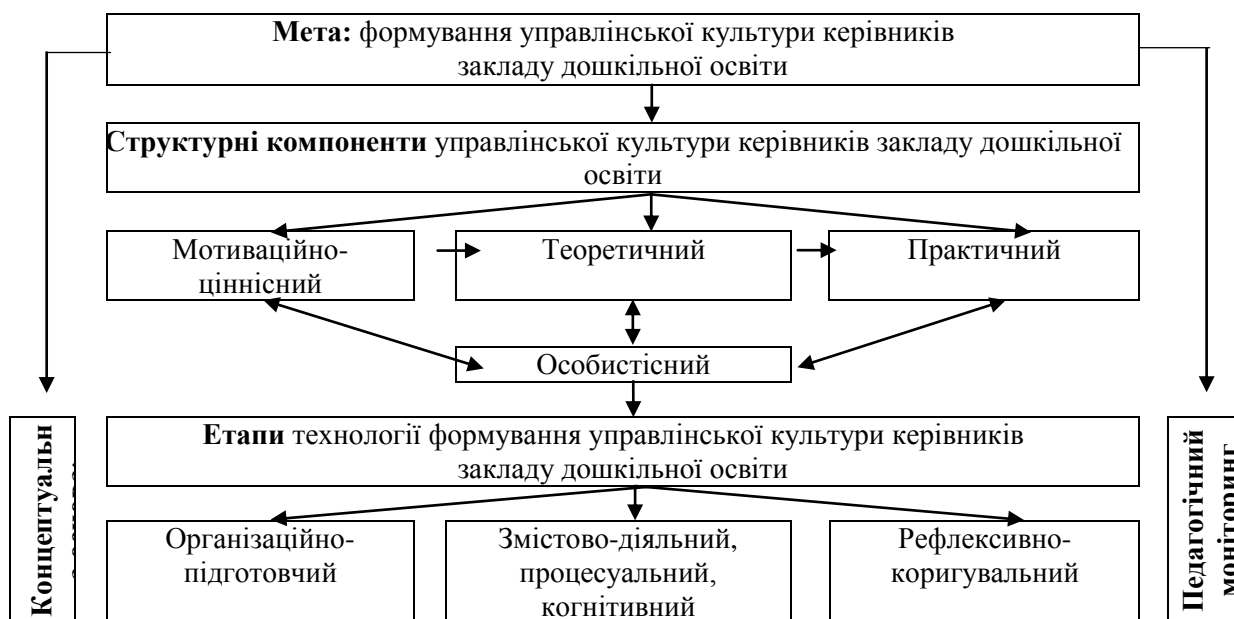
Показниками наявності управлінської культури можуть служити певні якості особистості (емоційне відчуття, толерантність, емпатія, емоційна пам'ять, фантазія, уява, інтелект), комунікативні вміння, уміння регулювати емоційні стани й емоційні реакції (управляти своїми

бажаннями, контролювати емоції, настрої, правильно розпізнавати та оцінювати емоційний стан інших людей, емоційну ситуацію й адекватно реагувати на неї, бачити причини і засоби усунення негативних емоцій) та поведінка, узгоджена з вимогами професійно-етичних правил.

Досвід управлінської діяльності надав можливість бути переконаними в тому, що сучасний керівник закладу дошкільної освіти має постійно працювати над формуванням основ певних вмінь та навичок, які у подальшому дозволяють йому виконувати ті або інші професійні функції та соціальні ролі. При цьому управлінець повинен працювати над формуванням управлінської культури, спираючись на усвідомлення власних особливостей когнітивної та емоційно-вольової сфер.

Виходячи із зазначеного вище, пропонуємо *технологію формування управлінської культури керівників у процесі професійної діяльності* (рис.1).

В основу технології покладено особистісно-діяльнісний і компетентнісний підходи, структурними компонентами визначено мотиваційно-ціннісний, теоретичний, практичний, особистісний. Сама технологія передбачає організаційно-підготовчий, змістово-діяльний, процесуальний, когнітивний, рефлексивно-коригувальний етапи її реалізації та навчально-методичний інструментарій.



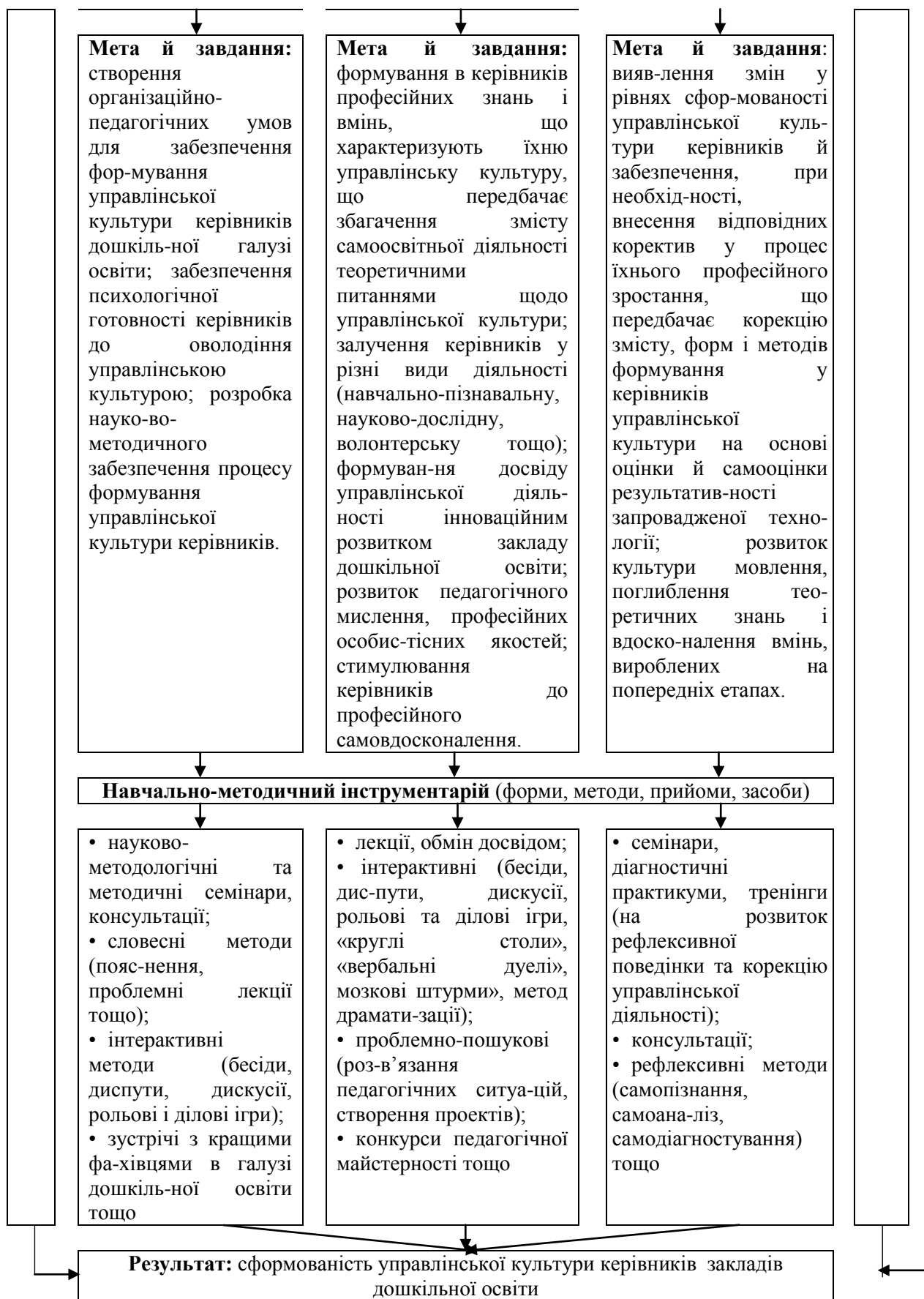


Рис.1. Технологія формування управлінської культури керівників у

процесі професійної діяльності

У своєму професійному розвитку кожен управлінець проходить певні сходинки, що характеризують його як професіонала та визначають рівень сформованості професійної культури. Так, на *першому етапі* керівник закладу дошкільної освіти повинен не лише адаптуватись до професії, але й оволодіти навичками самоактуалізації, усвідомлення себе як професіонала. Його зусилля на цьому етапі повинні бути спрямовані на розвиток здібностей до рефлексії, самодіагностики, визначення своїх можливостей як керівника і ставлення до виконуваних обов'язків. На цьому етапі керівник, як правило, навчається основам управлінського мислення та додатково працює над підвищенням рівня своєї психологічної культури.

Важливим стає вміння приймати ефективні управлінські рішення, мотивувати працівників до їх виконання. Керівник повинен поступово навчитись: проектувати, моделювати діяльність щодо виконання прийнятих рішень; вільно використовувати інформаційний простір; здійснювати роботу, спрямовану на розробку технологій (механізмів) щодо розвитку інтелектуального капіталу закладу дошкільної освіти.

В. Гамаюнов вважав: «Можна вивільнити величезну енергію, якщо крім розгорнутих програм навчання, у організації допомагали б робітникам знайти таку траєкторію кар'єри, що найкраще за усе відповідала б їх кваліфікації та темпераменту»; спостерігати, сприймати психологічний стан педагогів, виділяти особливості стосунків між різними категоріями працівників, регулювати взаємовідносини між ними; ставити перед підлеглими завдання, інструктувати, координувати їхню діяльність, здійснюючи емоційно-вольовий вплив на працівників, виявляючи при цьому стриманість, організованість, цілеспрямованість, стійкість,

самостійність, ініціативність [3].

До орієнтовної схеми роботи керівника-початківця (незалежно від його віку) над опануванням основами управлінської культури можна внести наступні форми роботи, а саме: ознайомлення з нормативно-правовою базою; проведення самодіагностування (з метою складання плану саморозвитку, власного портфоліо); організація самоосвіти; ознайомлення з ефективним досвідом більш досвідчених колег (навчальні екскурсії, обмін досвідом під час показових форм роботи тощо).

Особливе місце займає ведення ділового щоденника, що дозволяє не лише активізувати внутрішній діалог з самим собою, але сприятиме розвитку управлінського мислення, вміння аналізувати весь комплекс як власної професійної діяльності, так і своїх колег, оцінювати різноманітні аспекти життя закладу дошкільної освіти, здійснювати творчий пошук шляхів подолання труднощів у спілкуванні з підлеглими. Керівник-початківець навчається самокритиці, самооцінці, вмінню бути відвертим, робити висновки та на їх основі планувати різні види діяльності. У керівника формується вміння грамотно працювати з інформацією. Володіння сучасними інформаційними технологіями є не лише потужним джерелом самоосвіти, але й допомагає знайти правильні підходи до модернізації управлінської діяльності.

На другому етапі керівник повинен не лише засвоїти способи розв'язання основних професійних задач, але й виробити власний індивідуальний професійний почерк, стиль управлінської діяльності, а також навчитись визначати основні досягнення та прорахунки у власній управлінській діяльності. Основною формою роботи управлінця щодо опанування основами управлінської культури на цьому етапі є самоосвіта. Предметом самоосвіти на цьому етапі можуть стати сучасні наукові ідеї у сфері управління, що пройшли апробацію на рівні закладів освіти, а також

питання, що допомагають ліквідувати прогалини у знаннях керівника.

Особливої уваги потребує вміння керівника підтримувати творчу ініціативу підлеглих, підтримувати та розвивати творчі ініціативи педагогів, передбачати та попереджати можливі конфлікти у колективі, розвивати у собі та підлеглих увагу до потреб, запитів інших. В. Сухомлинський писав: «Мистецтво керівництва у тому і полягає, щоб педагогів об'єднували єдині педагогічні переконання, щоб індивідуальна творчість, – а без цього неможливий творчий колектив, образно кажучи, текла невичерпними джерелами в єдиний потік колективної майстерності, колективного досвіду...» [5].

Закінченням цього етапу стає оволодіння керівником закладу дошкільної освіти почуттям нового й умінням ризикувати як окремих компонентів культури управління. Почуття нового, на думку Т. Волобуєвої, формується в результаті постійної зміни засобів виконання професійних обов'язків [3].

Управлінець мусить навчитись «вдумливо» ризикувати, тобто правильно використовувати усі наявні у нього ресурси, попередньо планувати свої дії щодо упровадження інноваційних технологій, пошуку сучасних нововведень, підтримки творчих ініціатив підлеглих.

Третій етап характеризує розвиток професійної майстерності управління – вільне оволодіння професією, майстерність, суперпрофесіоналізм як універсалізація керівника, його здатності до подальшого самовдосконалення та самопроекування. Суперпрофесіоналізм, на думку Б. Тевліна, знаходить власне виявлення у готовності до інноваційної діяльності, здатності до подальшого власного самопроекування, самовдосконалення [5]. У цей період керівник надає більшої уваги процесу психолого-педагогічної підтримки працівників, тобто стає фасилітатором [4]. Фасилітативне управління надає можливість

дотримуватись певної рівноваги між цілями та результатами, яких необхідно досягнути у процесі планування, організації та здійснення освітнього процесу, можливостями педагогів та способами досягнення цілей. К. Ушинський вважав, що «найголовнішим шляхом людського виховання є переконання, а на переконання можна впливати лише переконанням» [5].

Визначальними для керівника на цьому етапі формування основ управлінської культури є розвиток таких особистісних якостей як чутливість та рухливість. Сучасний управлінець має розвинути у себе здатність відчувати основні тенденції (як позитивні, так і негативні), що на певному часовому проміжку стають актуальними та найбільш переважаючими як у закладі дошкільної освіти в цілому, так і у підлеглих. Керівник-лідер повинен своєчасно уловлювати настрій кожного з педагогів, розуміти їх потреби, поважати думку кожного (маючи свою власну), завжди бути готовим до змін. Майстерність стає рушійним фактором у професійному зростанні керівника.

Висновки. Отже, проведене дослідження підтвердило необхідність оновлення підходів до проведення поглибленої роботи щодо формування основ культури управління закладом освіти з урахуванням їх особистісних особливостей з метою вибору правильної траєкторії саморозвитку та фахового зростання під час виконання професійних завдань.

З метою подальшого удосконалення роботи з цього питання важливо поглиблено вивчити можливості застосування нетрадиційних форм роботи щодо підвищення рівня психологічної культури керівника закладу освіти, наприклад, роботу над створенням власного творчого портрету, або участь у професійних педагогічних і психологічних тренінгах, психологічних практикумах, психолого-педагогічних семінарах. Це дозволить управлінцю закладом дошкільної освіти не лише знайти своє місце у педагогічному

колективі, яким він керує, сформованому як команда однодумців, але й обрати правильні підходи до професійного зростання та удосконалення власної управлінської культури.

Література

1. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: колективна монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З. В. Рябова та ін. [За заг. та наук. редакцією д-ра пед. наук, професора Г. В. Єльнікової] – Харків: Мачулін, 2017. – 440 с.
2. Єльнікова Г. В. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу / Г. В. Єльнікова // Управління школою, 2004. – №35 (83). – С. 2.
3. Волобуєва Т. Б. Самоосвітня діяльність керівника. – Харків.: Вид. група «Основа», 2005. – 96 с. (Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 6 (30)).
4. Кравченко Г. Ю. Формування управлінської компетентності керівника навчального закладу в умовах післядипломної педагогічної освіти / Г. Ю. Кравченко // Джерело педагогічної майстерності. Сучасний керівник загальноосвітнього навчального закладу (формування управлінських компетентностей): науково-методичний журнал. – Вип. 2 (54). – Харків: Харківська академія неперервної освіти, 2012. – 144 с.
5. Тевлін Б. Л. Професійна підготовка вчителів. – Харків.: Вид. група «Основа», 2006. – 192 с. (Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 6 (42)).
6. Туріщева Л. В. Психологія управління. – Харків : Вид. група «Основа», 2005. – 160 с. (Б-ка журн. «Управління школою»; Вип. 9 (33)).

Ирина Кривошеева, магістр
кафедры педагогики и иностранных языков

Харьковского национального экономического университета
имени Семена Кузнеця,
директор коммунального заведения «Дошкольное учебное заведение
(ясли - садик) № 266 комбинированного типа
Харьковского городского совета»

ТЕХНОЛОГИЯ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЕЙ УЧРЕЖДЕНИЙ ДОШКОЛЬНОГО ОБРАЗОВАНИЯ

Статья раскрывает основные положения технологии формирования управленческой культуры руководителей учреждений дошкольного образования. В статье определены основные этапы этого процесса, дан перечень тех профессиональных качеств и личностных характеристик, обуславливающих уровень профессионального роста управленца. Предложен перечень тех видов деятельности, направленных на овладение руководителем основ управленческой культуры, которые являются наиболее эффективными на каждом из этапов профессионального роста. Охарактеризован этапы ее реализации технологии формирования управленческой культуры руководителей в процессе профессиональной деятельности (организационно-подготовительный, содержательно-деятельностный процессуальный, когнитивный, рефлексивно-корректирующий) и учебно-методический инструментарий.

Ключевые слова: культура управления, особенности когнитивной и эмоционально-волевой сфер руководителя, суперпрофессионализм, фасилитативное управление.

Irina Krivosheyeva, master's degree

Department of Pedagogy and Foreign Philology
Kharkov National University of Economics
named after Simon Kuznets,
manager of communal establishment
"Preschool educational establishment (mangers are a garden) №266
the Kharkov town council"

TECHNOLOGY FOR FORMING THE MANAGEMENT CULTURE OF THE LEADERS OF ESTABLISHMENT OF PRESCHOOL EDUCATION

The article reveals the main features of the technology of forming a management culture of heads of the pre-school establishments. The article defines main stages of this process, provides the list of those professional qualities and personal characteristics that determine the level of professional advancement of the manager. A list of activities that aims at mastering the principles of management culture that are the most effective at every stage of professional advancement is proposed. The stages of its implementation of the technology of forming the management culture of managers in the process of professional activity (organizational and preparatory, content-activity procedural, cognitive, reflexive-correcting) and training tools are described.

Key words: management culture, features of the cognitive and emotionally-volitional spheres of the manager, superprofessionalism, facilitative management.

Авторський реферат

статті Ірини Кривошеєвої «Технологія формування управлінської
культури керівників закладу дошкільної освіти».

У роботі подано технологію розвитку управлінської культури

сучасного керівника закладу дошкільної освіти та розкрито основні етапи її формування.

Реформування освітньої галузі, сучасний характер суспільного розвитку висувають до керівника закладу освіти більш складні вимоги, що суттєво відрізняються від раніше прийнятих. Нові виклики громадського життя обумовили й необхідність оновлення системи самоосвіти керівника, що дозволяє йому не лише зрозуміти пріоритети власної управлінської діяльності. Сучасний управлінець повинен оволодіти певними вміннями, що дозволять йому найбільш ефективно виконувати ті або інші професійні функції і соціальні ролі: здатність управляти собою, підлеглими і своїм часом; здатність чітко формулювати власні особистісні та фахові цілі; уміння самостійно забезпечити свої професійне зростання та особистий розвиток; оволодіння навичками творчого й ефективного розв'язання професійних, моральних та інших проблемних ситуацій; прагнення до інноваційної діяльності, дослідницької роботи, експериментування. Узагальнюючи погляди науковців, можна зробити висновок про те, що поняття «готовність до управлінської діяльності» розглядають як складне утворення, що включає в себе когнітивний, мотиваційний та емоційно-вольовий компоненти, як сукупність знань, умінь, навичок, професійно важливих якостей особистості, якими повинен володіти керівник для успішної адаптації до фахової діяльності. Технологія формування управлінської культури керівників закладу дошкільної освіти передбачає організаційно-підготовчий, змістово-діяльний, процесуальний, когнітивний, рефлексивно-коригувальний етапи її реалізації та навчально-методичний інструментарій. В основу технології покладено особистісно-діяльнісний і компетентнісний підходи, структурними компонентами визначено мотиваційно-ціннісний, теоретичний, практичний, особистісний. Сучасний керівник закладу дошкільної освіти має постійно

працювати над формуванням управлінської культури, спираючись на усвідомлення власних особливостей когнітивної та емоційно-вольової сфер. У своєму фаховому розвитку кожен управлінець проходить певні сходинки, що визначають рівень сформованості його професійної культури.

Стаття прийнята до друку 02.04.2018

Рецензент: Кравченко Г.Ю., доктор пед. н., доцент кафедри педагогіки та іноземної філології, Харківський національний економічний університет імені Семена Кузнеця