



**Модернізація управління в контексті вимог
Закону України «Про освіту»**
*Матеріали Всеукраїнської
науково-практичної онлайн-конференції
(20 травня 2020 року)*



Харків – 2020

УДК 37.07(477)
ББК 74.04(4УКР)6

За загальною редакцією директора Інституту підвищення кваліфікації педагогічних працівників і менеджменту освіти ХНПУ імені Г. С. Сковороди, професора Р. Черновол-Ткаченко; заступника директора Інституту підвищення кваліфікації педагогічних працівників і менеджменту освіти ХНПУ імені Г. С. Сковороди, професора О. Мармази; завідувача кафедри наукових основ управління, доцента О. Гречаник.

Затверджено Вченою радою Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди Протокол № 3 від 12.06.2020

Редакційна колегія:

Т. Бережна – кандидат педагогічних наук, вчений секретар Державної наукової установи «Інститут модернізації змісту освіти»;

О. Галус – доктор педагогічних наук, професор, проректор з наукової роботи Хмельницької гуманітарно-педагогічної академії;

В. Зелюк – кандидат педагогічних наук, доцент, директор Полтавського обласного інституту післядипломної педагогічної освіти імені М. В. Остроградського;

З. Рябова – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки, управління та адміністрування Державного вищого навчального закладу «Університет менеджменту освіти» НАПН України;

А. Сбруєва – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогіки Сумського державного педагогічного університету імені А. С. Макаренка;

О. Деменко – кандидат юридичних наук, доцент, директор Департаменту освіти Харківської міської ради, заслужений працівник освіти України, «Відмінник освіти України».

Тексти доповідей друкуються в авторській редакції.

Модернізація управління в контексті вимог Закону України «Про освіту»: матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції; [за заг. ред. проф. Р. Черновол-Ткаченко, проф. О. Мармази, доц. О. Гречаник]. Ч. 1. — Харків : ХНПУ імені Г. С. Сковороди, 2020. — 425 с.

ISBN 978-966-8196-21-8

Матеріали розкривають аспекти модернізації управління закладами освіти в контексті реалізації Закону України «Про освіту», підготовки сучасних керівних кадрів, менеджерів різних сфер господарювання. На теоретико-прикладному рівні схарактеризовано сучасні підходи до управління закладами освіти різних типів і педагогічними колективами цих закладів, визначено засоби розвитку професійної компетентності педагогічних і науково-педагогічних працівників, персоналу організацій і установ. Висвітлено питання самовдосконалення керівників ЗО і педагогів, розглянуто питання професійного й особистісного розвитку педагогічних кадрів.

Видання буде корисним для здобувачів освіти менеджерських спеціальностей, керівників закладів освіти різних типів, працівників системи освіти, у т.ч. підготовки та підвищення кваліфікації керівних кадрів освіти.

ISBN 978-966-8196-21-8

© Р. Черновол-Ткаченко, О. Мармаза, О. Гречаник
© Харківський національний педагогічний
університет імені Г. С. Сковороди,
ІПКПМО, 2020

Федорець О. С. <i>ФОРМУВАННЯ СПРИЯТЛИВОГО СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНОГО КЛИМАТУ В КОЛЕКТИВІ ЦЕНТРУ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ</i>	355
Фірсова Н. В. <i>ТЕНДЕНЦІЇ ДО ЗМІН В КУЛЬТУРІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ПРОБЛЕМА</i>	359
Хижняк М. В. <i>ПСИХОЛОГІЧНІ СКЛАДОВІ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ</i>	363
Хлебнікова Т. М. <i>САМООСВІТНЯ ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ЗАСІБ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОСТІ ПЕДАГОГА</i>	368
Хохлов І. Ю. <i>МЕТОДОЛОГІЧНІ ЗАСАДИ ПАТРІОТИЧНОГО ВИХОВАННЯ В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ</i>	374
Чевалкова Н. В. <i>СТВОРЕННЯ ПЕДАГОГІЧНИХ УМОВ ДЛЯ РОЗВИТКУ ПРОФЕСІЙНО ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ АДМІНІСТРАТОРІВ СФЕРИ ПОСЛУГ У ПРОЦЕСІ ФАХОВОЇ ПІДГОТОВКИ</i>	377
Черновол-Ткаченко Р. І. <i>ОРГАНІЗАЦІЯ ПЛАНУВАННЯ В ЗАКЛАДАХ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ</i>	382
Чернявська Н. І. <i>ОРГАНІЗАЦІЯ СПІВПРАЦІ ПЕДАГОГІВ, БАТЬКІВ ТА УЧНІВ</i>	391
Чупринін О. О. <i>ПИТАННЯ ПІЗНАВАЛЬНОГО ІНТЕРЕСУ ШКОЛЯРІВ У НАУКОВІЙ ЛІТЕРАТУРІ</i>	396
Шершньова А. В. <i>ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВПРОВАДЖЕННЯМ МЕДІАОСВІТИ В ЗАКЛАДІ ВИЩОЇ ОСВІТИ</i>	402
Шунаєва М.В. <i>ГОТОВНІСТЬ ПЕДАГОГА-ВИХОВАТЕЛЯ ДО ІННОВАЦІЙНОЇ ДІЯЛЬНОСТІ</i>	406
Юдіна С. Ф. <i>ПРОБЛЕМА ПРОФЕСІОНАЛІЗМУ ВЧИТЕЛЯ В ТЕОРІЇ І ПРАКТИЦІ ПЕДАГОГІКИ</i>	411

FORMATION OF A FAVORABLE SOCIAL-PSYCHOLOGICAL CLIMATE IN THE TEAM OF THE CENTER OF EXTRACURRICULAR EDUCATION

Fedorets O. S.

The article considers the peculiarities of creating a socio-psychological climate in the team of out-of-school education. It was found that the psychological climate in the team affects the efficiency, stress and efficiency of the educational institution, stimulates all participants in the process to develop and is an integral part of a psychologically healthy, creative and able-bodied team.

Keywords: *out-of-school education, socio-psychological climate, team.*

УДК 005.3

ТЕНДЕНЦІЇ ДО ЗМІН В КУЛЬТУРІ ОРГАНІЗАЦІЇ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ПРОБЛЕМА

Фірсова Н. В.

У статті розкрито основні фактори управлінського впливу на зміни в культурі освітньої організації. Серед них виділено: погляди, цінності та уявлення лідерів або засновників організації; колективний досвід, отриманий при створенні та розвитку організації; нові погляди, цінності та уявлення, які привнесені новими членами організації; ідеальні цілі, ідеї і цінності, що вже панують в організації; рольові моделі; внутрішні формальні стандарти і правила; неформальні канали комунікацій. Наголошено, що за процеси змін в культурі організації несе відповідальність керівництво.

Ключові слова: *управління, культура організації, зміни в культурі освітньої організації.*

Постановка проблеми. Активність інноваційних процесів в освіті, Концепція «Нова українська школа» зумовили потребу виявлення нових механізмів управління від керівників закладів освіти. У наукових розвідках акцентовано, що важлива роль в оновленні освітніх процесів пов'язана з культурою організації як об'єднуючому факторі в реалізації поставленої мети.

Саме культура організації: конкретні цінності, усталені правила поведінки, набір неписаних, часто неусвідомлених етичних норм – суттєво впливають на ставлення працівника до роботи і, відповідно, на ефективність функціонування і розвитку закладів і установ освіти, діяльність яких, безумовно, не може здійснюватися лише на основі якісної технології або управлінської ієрархії. У цьому розумінні кожна освітня організація є конкретним соціокультурним простором. Отже, культура організації – могутня сила, яка може працювати на організацію або проти неї.

Заклад загальної середньої освіти (ЗЗСО) як освітня організація є соціальним утворенням, що має власну культуру, якій притаманні певні параметри зумовлені специфікою її діяльності. Культура ЗЗСО зміцнює внутрішні зв'язки між працівниками і структурними підрозділами, сприяє

мотивації праці учасників освітнього процесу, забезпечує більш ефективну координацію діяльності організації, ніж формальна система контролю й планування. Вона надзвичайно динамічна, оскільки будь-який ЗЗСО може розвиватися лише на основі творчого осмислення культурних надбань соціуму, що забезпечить йому конкурентоспроможність. Таким чином, щоб забезпечити життєдіяльність ЗЗСО необхідно цілеспрямовано управляти змінами у його культурі.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. У працях провідних зарубіжних науковців вивчалися особливості внутрішньої культури організації, її вплив на створення комфортних умов праці в колективі (Р. Акофф, Ч. Ханді, Р. Харрісон, Е. Холл, Е. Шейн). Серед українських авторів цю проблему досліджували Б. Гаєвський, Н. Липовська, Ю. Палеха, Н. Терещенко, В. Усачова, Ю. Шаров, С. Яромич та інші. Вони вивчали роль культури організації у досягненні поставленої мети.

Водночас концепція управління змінами в культурі організації є предметом суперечок науковців і на сьогодні.

Мета статті – науково-теоретично обґрунтувати керівну роль в процесі змін в культурі освітньої організації.

Виклад основного матеріалу. Поняття «управління» містке і глибоке. Загалом управління є особливим видом людської діяльності у всіх сферах суспільного життя. Щоб забезпечити функціонування організації, нею необхідно управляти. Поняття «управління» неоднозначно трактують у зарубіжній і вітчизняній літературі. Як слушно зауважує Ф. Хміль більшість учених погоджується, що управління означає «робити що-небудь за допомогою людей з людьми» [4]. Є точка зору, що управління – це «створення ефективного середовища для людей, які діють у формальних організаційних групах» [3]. Пітер Дракер характеризує управління як особливий вид діяльності, «що перетворює неорганізований натовп в ефективну цілеспрямовану і продуктивну групу» [4].

Загалом представників різних концепцій щодо тлумачення поняття управління об'єднує їх спільний погляд на цей феномен як на процес чи вид діяльності. Отже, управління є висококваліфікованою керівною діяльністю суб'єкта, який впливає на об'єкт (члени трудового колективу) з метою оптимального досягнення спрогнозованих результатів. Зосередимо увагу на управлінні процесом змін в культурі ЗЗСО.

Зміни – це дієства, в процесі яких відбуваються різні перетворення в нашому житті. Індикатором змін є протиріччя між: сформульованою системою ділової взаємодії та недостатністю її при освоєнні нових сфер діяльності (дослідницької, проектної); устояною системою управління та новими задачами розвитку організації; провідною стратегією діяльності та переходом організації до наступного етапу становлення [1].

Зміни у сфері культури організації починаються з вищого керівництва. Впровадження нововведень вимагають від організаторів вольових зусиль і готовності до гальмування з боку прихильників застарілої культури.

Розв'язання проблеми педагогічної стереотипізації має бути спрямовано одночасно на попередження професійної деформації педагогів, подолання консерватизму та психологічного «вигорання».

Основними показниками успішного інноваційного культуротворення організації має стати забезпечення справжнього призначення освіти, спрямованої на активну соціалізацію вихованців, розвиток їхньої готовності до творчості, знань, здатність до самостійної відповідальної поведінки.

Одним з прогресивних напрямків внутрішньоорганізаційного оновлення культури є турбота про професійно-особистісне зростання педагогів, як утвердження проходження етапів: від власних професійних проблем до підходу, зорієнтованого на вихованця; від відчуття незахищеності до впевненості у правильному впливі на дитину; від використання невеликої кількості методів освіти до збільшення їх кількості для забезпечення різноманітних потреб вихованців; від відчуття занепокоєння змінами до прийняття того, що зміни – це невід'ємна й важлива складова нашого життя [2].

Говорячи про зміни культури організації, необхідно усвідомлювати, що вони спричинять за собою зміни поведінки кожного члена організації і його унікальної загальної психології. У контексті сказаного можна зробити висновок, що для того щоб проводити зміни, треба знати технологію їх забезпечення. Важлива роль у цьому процесі належить методам змін.

Методи змін культури організації: зміни об'єктів і предметів уваги з боку керівника; зміни стилю управління кризою чи конфліктом; перепроєктування ролей і зміна фокусу в програшах освітнього процесу; зміни критеріїв стимулювання; зміни акцентів у кадровій політиці; зміни організаційної символіки і обрядності.

Застосовуючи вище перелічені методи, необхідно усвідомлювати, що культура організації може змінюватися не так швидко, навіть за умов, що до вирішення цієї проблеми прийдуть демократичним шляхом, тобто згідно більшості членів колективу. Культура може зазнавати змін лише під впливом обставин і плином часу, це процес поетапний і має пройти підготовчу стадію відповідних складових.

Підготовча стадія складових змін культури організації: усвідомлення необхідних змін; визначення рівнів, на яких відбуваються зміни; передбачення утруднень, з якими буде пов'язана реалізація змін; визначення сил, які стримують і утримуватимуть зміни; визначення можливого ступеня супротиву, можливих причин такого супротиву і шляхів його подолання; вибір доцільної стратегії змін, в межах якої змінами можна управляти.

Лише пройшовши підготовчий шлях, можна перейти до процесу змін, а точніше, створення програми змін.

Працівникам повинні бути запропоновані чіткі зразки для наслідування, чільне місце серед яких належить використанню групових процесів. Найбільший ефект організація може одержати тоді, коли звертається до групових норм і цінностей.

Оскільки культура організації сприймається працівником не тільки раціонально, але і на емоційному рівні, то тут важливо знайти такі форми звертання до них, що будуть сприяти максимальній емоційній включеності і позитивному ставленню до політики, що проводиться керівництвом організації. Ними й виступають символи і ритуали.

У контексті розглянутого, доцільно змінювати вимоги до людей і до системи керування. Саме нова культура організації повинна одержати своє відображення у відповідній зміні вимог до працівників і новому підході до практики керування, реалізованої в організації.

На процеси змін в культурі організації, її змісті і окремих параметрах впливає ряд факторів зовнішнього і внутрішнього оточення. Цільовим джерелом впливу на культуру організації на всіх стадіях її розвитку є управлінська культура її лідера: його особиста віра, цінності і стиль, які багато в чому визначають культуру організації. Якщо лідер чи засновник ЗЗСО сильна і вольова натура, то це позитивно вплине на якість змін в культурі організації, особливо в період її становлення.

Зміни в культурі організації пов'язані з зовнішнім оточенням організації:

- ділове середовище в цілому й у галузі зокрема;
- зразки національної культури.

Прийняття організацією визначеної культури може бути пов'язане зі специфікою галузі, в якій вона діє, зі швидкістю технологічних та інших змін, з особливостями ринку, споживачів і т.п. Відомо, що компаніям галузей «високої технології» властива наявність культури, яка містить «інноваційні» цінності і віру «в зміни». Однак ця риса може по-різному виявлятися у ЗЗСО одного типу залежно від національної культури, в рамках якої функціонує та чи інша освітня установа.

Аналіз факторів формування культури організації показує, що остання є предметом розвитку і змін протягом всього життя організації. При цьому, в силу «глибинності» базових припущень і їх «стійкості» зазначені процеси протікають скоріше поступово й еволюційно, ніж радикально і революційно.

Висновки та перспективи подальших досліджень. Процеси змін в культурі ЗЗСО мають сприяти тому, щоб ця культура була: корисною; незвичайною; складною для імітування.

Керівництво ЗЗСО повинне зрозуміти, що процесами змін треба мудро управляти і, що ці повноваження не можна делегувати. Основні підходи, принципи роботи і стратегічні цінності формуються управлінською командою, без спроб делегувати це завдання підлеглим. Цю роботу можна виконати в співробітництві з працівниками більш низьких рівнів, але цілком передоручити її кому-небудь не можна. Увага! Цей процес має бути колегіальним, демократичним, але професійно керованим.

Особливо значну увагу культурі слід надавати в момент змін перебудови діяльності організації, коли потрібно організувати напружену роботу персоналу. Ця робота повинна бути підтримана ідеологічно.

Відкритими для подальших наукових досліджень будуть питання з'ясування умов матеріального і фінансового забезпечення процесу оновлення культури організації.

Список використаних джерел

1. Білецька О. Методи зміни організаційної культури підприємства. *Вісник Хмельницького національного університету*. 2010. № 6, Т. 3. С. 249-252.
2. Дороніна М. Організаційна культура. Харків, 2003. 295 с.
3. Кунц Г., С. О'Донел. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. В 2-х томах / пер. с англ. Том 1. URL: www.twirpx.com.
4. Хміль Ф. І. Основи менеджменту : підручник. Вид. 2-е, випр., доп. Київ, 2007. 576 с.

TRENDS TO CHANGE IN THE CULTURE OF THE ORGANIZATION AS A MANAGEMENT PROBLEM

Firsova N.V.

The article reveals the main factors of managerial influence on changes in the culture of the educational organization. Among them are: views, values and ideas of leaders or founders of the organization; collective experience gained in the creation and development of the organization; new views, values and ideas introduced by new members of the organization; ideal goals, ideas and values that already prevail in the organization; role models; internal formal standards and rules; informal communication channels. It is emphasized that the management is responsible for the processes of change in the culture of the organization.

Key words: management, culture of organization, changes in culture of educational organization.

УДК. 159.9

ПСИХОЛОГІЧНІ СКЛАДОВІ КОМУНІКАТИВНОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ

Хижняк М. В.

У статті розглянуто характеристику комунікативної компетентності як ключової професійної компетенції менеджерів. Визначено психологічні складові комунікативної компетентності особистості та вимоги до ефективної комунікації в сфері сучасного менеджменту.

Ключові слова: комунікативна компетентність менеджерів, ефективне лідерство, опора на людей, компас стилів взаємодії, позитивний підхід в управлінні.

Постановка проблеми. Світ управління змінюється надзвичайно швидко, і важливо постійно оновлювати менеджерські навички і підтримувати професійні управлінські ноу-хау в актуальному стані. Сьогодні, в силу мінливості та невизначеності соціально-економічних, політичних, правових обставин і ситуацій, ставить перед психологами