



**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

<i>ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ</i>	
Рябко М. О.	
<i>УМОВИ ВДОСКОНАЛЕННЯ ПРАВОВОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ</i>	292
Свічкарь С. В.	
<i>ЯКІСТЬ ПОЗАШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК УПРАВЛІНСЬКА ПРОБЛЕМА</i>	296
Сіряк С. В.	
<i>ТАЙМ-МЕНЕДЖМЕНТ ЯК ТЕХНОЛОГІЯ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ</i>	301
Скотня Т. С.	
<i>РОЗВИТОК КОМПЕТЕНТНОСТІ ВЧИТЕЛІВ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ ЯК КЛЮЧОВА УМОВА ПІДВИЩЕННЯ ЇХ ПРОФЕСІЙНОЇ МАЙСТЕРНОСТІ</i>	305
Скрипниченко Л. М.	
<i>МЕХАНІЗМИ ДЕРЖАВНО-ГРОМАДСЬКОГО УПРАВЛІННЯ В УМОВАХ СТАНОВЛЕННЯ НОВОЇ УКРАЇНСЬКОЇ ШКОЛИ</i>	309
Собакар Є. А.	
<i>МЕТОДИ ТА ТЕХНОЛОГІЇ АУДИТОРСЬКИХ ПРОЦЕДУР В ЗАКЛАДІ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ</i>	316
Темченко О. В.	
<i>РОЗВИТОК АВТОРИТЕТУ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ: ТЕХНОЛОГІЧНИЙ АСПЕКТ</i>	319
Терлецька В. А.	
<i>РОЗРОБЛЕННЯ Й ОЦІНЮВАННЯ СИСТЕМИ ІНФОРМАЦІЙНОГО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ УПРАВЛІННЯ ВИХОВНОЮ ДІЯЛЬНІСТЮ ПЕДАГОГІВ</i>	326
Тихонович В. М., Туріщева Л. В.	
<i>ОСОБЛИВОСТІ КРИТИЧНОГО МИСЛЕННЯ СТУДЕНТІВ У ПРОЦЕСІ ОПРАЦЮВАННЯ НАУКОВОГО ТЕКСТУ</i>	330
Ткаченко О. М.	
<i>УПРАВЛІННЯ РОЗВИТКОМ ЗАКЛАДУ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ ЯК ВИМОГА СУЧАСНОСТІ</i>	333
Трубчанінов М. А.	
<i>СУТНІСНА ХАРАКТЕРИСТИКА ГОТОВНОСТІ КЕРІВНИКА ДО ПРОФЕСІЙНОГО САМОВДОСКОНАЛЕННЯ</i>	338
Тума Л. П.	
<i>УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ТА ОРГАНІЗАЦІЇ</i>	343
Устименко Т. А.	
<i>МОДЕРНІЗАЦІЯ ЗМІСТУ ТА ФОРМ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕДАГОГІВ У КОНТЕКСТІ ВИМОГ КОНЦЕПЦІЇ «НОВА УКРАЇНСЬКА ШКОЛА»: ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ З РОЗВИТКУ ІНФОМЕДІЙНОЇ ГРАМОТНОСТІ</i>	348

тісно взаємопов'язаних особистісних мотиваційно-ціннісних, когнітивно-інтелектуальних та операційно-діяльнісних детермінант неперервного професійного зростання керівника, які забезпечують оптимальну реалізацію його самоосвіти, самовиховання, самоактуалізації та самоменеджменту. Подальшими перспективами дослідження є визначення технології управлінської діяльності з розвитку готовності керівників ЗО до професійного самовдосконалення в системі науково-методичної роботи ЗО.

Список використаних джерел

1. Выготский Л. С. Педагогическая психология ; под ред. В. В. Давыдова. Москва, 1991. 480 с.
2. Гречаник О. Є. Професійне самовдосконалення керівника закладу освіти як умова підвищення якості освіти. *Освіта дорослих: світові тенденції, українські реалії та перспективи : колект. монографія*. Харків, 2020.
3. Дзюба Т. Самоменеджмент: уміння вчителя керувати часом. *Шлях освіти*. 2003. № 2. С. 33—37.
4. Шестакова Т. В. Педагогічні умови та організаційно-методична система формування готовності майбутніх педагогів до професійного самовдосконалення. *Сучасні інформаційні технології та інноваційні методики в підготовці фахівців : методологія, теорія, досвід, проблеми*. Київ-Вінниця, 2006. Вип. 12. С. 444—453.

ESSENTIAL CHARACTERISTICS OF THE LEADER'S READYNESS FOR PROFESSIONAL SELF-PERFECTION

Trubchaninov M. A.

The article substantiates the relevance and importance of forming the readiness of the head of the educational institution for professional self-improvement, identifies the essence and main structural components of readiness for professional self-improvement.

Keywords: *readiness of the head, educational institution, self-education, self-education, self-study, self-development, self-improvement.*

УДК 378.11

УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА ЯК УМОВА ЕФЕКТИВНОСТІ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКА ТА ОРГАНІЗАЦІЇ

Тума Л. П.

У статті на засадах теоретичного аналізу різних підходів до питань управлінської культури розкрито її особливості, функції, структурні компоненти та рівні сформованості.

Ключові слова: *управління, керівник, управлінська культура, функції та компоненти культури.*

Постановка проблеми. У контексті ефективної підготовки менеджерів для різних галузей діяльності проблема управлінської культури набуває великого значення, оскільки її вирішення приведе до цілеспрямованого розвитку фахових знань і вмінь керівника як управлінця-професіонала; такий

керівник зможе спрямувати свою діяльність на розвиток себе й організації.

Професійний підхід до удосконалення управлінської культури та компетентності керівника суттєво впливатиме на результативність управління, якісь послуг чи виробництва.

Формування культури управління відбувається під впливом таких факторів, як: підвищення рівня загальної та спеціальної освіти громадян; стрімкий розвиток теорії гуманістичного управління; накопичення практичного досвіду ефективного управлінської діяльності; підвищення кваліфікації та загальної компетентності працівників; зростання вимог до професіоналізму керівників та їхніх особистих якостей.

За цих умов ефективна робота керівника можлива тільки при високому рівні управлінської культури.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Проблема професійної культури спеціаліста, зокрема професійної культури керівника освітнього закладу відображається в науковому доробку І. Зязюна, І. Ісаєва, Р. Кричевського, Н. Крилової, Н. Ничкало та ін.

Об'єктом наукових досліджень стали різні сторони та компоненти професійної культури керівника закладу загальної середньої освіти, а саме: педагогічна культура (І. Бех, О. Бондаревська, С. Вітвицька, В. Гриньова та ін.); професійна культура та компетентність (А. Василюк, Л. Даниленко, В. Маслов, А. Михайличенко, В. Олійник, Т. Сорочан та ін.), управлінська культура (В. Бегей, Л. Васильченко, М. Гриньова, А. Губи, Л. Карамушка, С. Королук, О. Мармаза, Є. Павлютенков, І. Прокопенко, Г. Сиротенко, Р. Черновол-Ткаченко та ін.).

Однак, не зважаючи на ґрунтовність наукових праць, ця проблема залишається актуальною.

Мета статті. На засадах теоретичного аналізу різних підходів до питань управлінської культури розкрити її особливості, функції та структурні компоненти.

Виклад основного матеріалу. У науковій джерельній базі існує велика кількість визначень поняття «управлінської культура» керівника. Більшість авторів зазначають, що управлінська культура – це сукупність норм, принципів, цінностей, поведінкових стандартів, якими керується керівник організації в процесі управлінської діяльності [4].

У роботах О. Мармази культура управління закладом освіти розглядається як сукупність певних стандартів внутрішньошкільного управління, організації управлінської діяльності, використання технічних засобів, а також додержання вимог щодо підлеглих з урахуванням норм та принципів етики, моралі, естетики та права. Автор трактує управлінську культуру як сукупність таких елементів, як: особиста культура управлінських кадрів, якість керівництва процесом та умов праці, культура роботи з документами та інформацією. Дослідниця наголошує на органічному поєднанні та залежності всіх елементів, але визначальним вважає особисту культуру управлінців, яка має такі складові, як: рівень загальної культури; наявність моральних, ділових та особистісних якостей; знання передової

практики управління; уміння застосовувати управлінську техніку та технологію [2; 3].

Дослідники проблеми управлінської культури (Л. Васильченко, М. Гриньова, С. Корольок, Г. Сиротенко) розглядають її як комплексну узагальнюючу характеристику управлінської діяльності, яка містить у собі якісні риси особистості керівника та особливості його праці. Її елементами виступають: глибина, світогляд, морально-етичні норми праці, відношення до праці, навички в організації роботи і виконанні її окремих сегментів, уміння володіти собою і розуміти особливості працюючих поряд людей.

На думку В. Свистун, підґрунтям управлінської культури керівника є загальна і професійна культура. Загальна культура керівника виявляється в культурі особистості (загальнокультурна компетентність та культура саморегуляції); культурі діяльності (культура інтелектуальної і предметної діяльності); культурі соціальної взаємодії (культура поведінки й культура спілкування) [4].

Аксімою є те, що управлінська культура постає невід'ємною частиною системи ефективного управління. Вона розглядається як вирішальний фактор формування механізму ділової взаємодії, умова і результат відповідних управлінських дій, що забезпечує створення належної атмосфери спілкування та сприяє оволодінню мистецтвом управління.

Управлінська культура вирішує декілька основних задач, що мають важливе значення у системі суспільних відносин взагалі й управлінні професійно-технічним закладом зокрема:

- концентрує багаторічний управлінський досвід, створює можливості для його вивчення та засвоєння, передає його новим суб'єктам, а також транслює його у суспільство;
- цінності управлінської культури співвідносяться з кожним конкретним суб'єктом, його менталітетом, темпераментом, характером, соціальним досвідом;
- визначає стиль керівництва, систему відносин між учасниками, спрямованість особистості об'єктів і суб'єктів управління;
- здійснює вплив на формування і виховання особистості як моральної, так і аморальної;
- створює можливості ефективно впливати на подолання консерватизму і бюрократизму;
- сприяє розвитку професійної компетентності керівників і співробітників, підвищенню якості управлінських рішень (як на етапі їх прийняття, так і виконання), значно знижує рівень конфліктності [4].

Управлінська культура передбачає здійснення керівником управлінської діяльності через систему взаємозв'язків із колективом, виконання своїх обов'язків, які проявляються в реалізації управлінських функцій, зокрема:

- політичної (політично-дипломатичної) – ведення інформаційно-політичної роботи;

- правової – охорона праці та здоров'я працівників (функції коригування й регулювання);
- адміністративної – розподіл обов'язків, оцінка діяльності;
- прийняття управлінських рішень, обліку й контролю, у тому числі й функцій моніторингу, діагностування;
- планування та формування кадрового складу, запровадження інноваційних процесів;
- організаційної – раціональна організація праці (функція організації, планування і прогнозування);
- соціально-психологічної – створення належних умов праці (функція координації);
- інформаційної – функція планування та контролю щодо збирання, обробки та передачі інформації;
- комунікативної – організація ефективної взаємодії між учасниками навчально-виховного процесу;
- економічної – функція фінансового розподілу та контролю [1].

Актуалізація діяльнісного підходу при дослідженні структурних характеристик управлінської культури дозволяє розглядати її як сукупність інформаційного, дослідницького, комунікативного та інноваційного компонентів. Кожен із них відображає здобутий керівником досвід відповідного виду діяльності, що інтегрує когнітивні, операційні, технологічні аспекти (володіння знаннями, вміннями, методами, технологіями певної діяльності). Водночас у процесі діяльності (інформаційної, дослідницької та ін.) формуються та розвиваються різні сфери особистості: окреслюються усвідомлені мотиви діяльності, ціннісне ставлення до неї, розвиваються інтелектуальні якості, зокрема творчі, комунікативні, організаторські здібності, емоційно-вольові якості тощо.

Компоненти управлінської культури взаємопов'язані, що зумовлено перетином площин відповідних видів діяльності (інформаційної, дослідницької, комунікативної та інноваційної). Наприклад, оволодіння менеджером культурою інформаційної діяльності (інформаційний компонент) необхідне для проведення досліджень у галузі управління персоналом, їх метою є прийняття виваженого управлінського рішення (дослідницький компонент) та доведення його до підлеглих (комунікативний компонент). Якщо розв'язують проблему впровадження інновацій (інноваційний компонент), то обов'язково формують інформаційну базу: опис інновації, наявність ресурсів для її запровадження тощо (інформаційний компонент); проводять дослідження: оцінка наявних ресурсів для реалізації певної інновації, вивчення передового досвіду щодо її впровадження, аналіз можливих позитивних і негативних наслідків тощо, приймають обґрунтоване управлінське рішення, формалізують його у плані введення інновації (дослідницький компонент); доводять до відома персоналу та організовують їхні дії для реалізації інновації (комунікативний компонент).

Г. Єльнікова виокремлює такі рівні вияву управлінської культури керівника освітнього закладу: низький, достатній та високий.

Низький рівень управлінської культури керівника характеризується недостатньо якісним рівнем виконання управлінських функцій, слабкою мережею комунікацій, застосуванням переважно авторитарного стилю керівництва колективом, неаргументованими вчинками, що пояснює низьку якість роботи і керівника, і навчального закладу в цілому.

Для достатнього рівня вияву управлінської культури керівник застосовує різноманітні засоби та методи впливу, йому притаманна компетентність щодо розвитку колективу, виконання основних управлінських функцій, застосування переважно демократичного стилю керівництва, у колективі переважає бадьорий настрій.

Високий рівень управлінської культури характеризується застосуванням демократичного стилю керівництва, сприятливим соціально-психологічним кліматом у колективі, добре розвиненою мережею комунікацій, розвитком творчих здібностей та кар'єрним зростанням підлеглих, задоволеністю власною працею, колегіальним підходом до управління навчальним закладом, широким спектром застосування нововведень, що зумовлено вимогами сьогодення, використанням сучасних технологій управління та формування керівником стратегії розвитку закладу [4, С. 122].

Управлінська культура – це явище динамічне, що постійно розвивається, залежить від конкретно-історичної ситуації, зумовлюється законодавно-правовими нормами, соціальними вимогами, стандартами.

Оскільки управлінська діяльність керівника закладу освіти належить до категорії професійних, то головною її ознакою виступає спеціальна освіта, яка за певних умов може бути компенсована самоосвітою, підвищенням кваліфікації, практичним досвідом.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Управлінська культура керівника як цілісна властивість особистості виявляється у процесі професійної управлінської діяльності; характеризує особливості свідомості, поведінки, спілкування та управління керівника; забезпечує усвідомлення та культуродоцільність професійної діяльності; стимулює творчий розвиток (особистісне зростання, самоактуалізацію) керівника у процесі його діяльності.

Слушним буде дослідження різних аспектів управлінської культури керівника закладу освіти, умов та засобів її формування упродовж професійної діяльності.

Список використаних джерел

1. Королук С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: Монографія. Полтава, 2007. 168 с.
2. Мармаза О. І. Інноваційний менеджмент : навч.-метод. посіб. Харків, 2016. 197 с.
3. Мармаза О. І. Менеджмент освітньої організації: навч. посіб. Харків, 2017.

126 с.

4. Розвиток управлінської культури керівників професійно-технічних навчальних закладів: посібник / В. І. Свистун, В. С. Болгаріна, В. А. Григор'єва, Г. В. Єльнікова, Л. Д. Кузьмінська, Ю. С. Палькевич, Л. М. Петренко. Київ, 2015. 141 с.

MANAGEMENT CULTURE AS A CONDITION OF THE EFFICIENCY OF THE ACTIVITY OF THE MANAGER AND THE ORGANIZATION

Tuma L. V.

In the article on the basis of theoretical analysis of different approaches to issues of management culture its features, functions, structural components and levels of formation are revealed.

Keywords: management, manager, managerial culture, functions and components of culture.

УДК 378.6.614.

МОДЕРНІЗАЦІЯ ЗМІСТУ ТА ФОРМ ПІДВИЩЕННЯ КВАЛІФІКАЦІЇ ПЕДАГОГІВ У КОНТЕКСТІ ВИМОГ КОНЦЕПЦІЇ «НОВА УКРАЇНСЬКА ШКОЛА»: ПРОГРАМА ТРЕНІНГУ З РОЗВИТКУ ІНФОМЕДІЙНОЇ ГРАМОТНОСТІ

Устименко Т. А.

У статті обґрунтовано підхід до проектування безперервної освіти як повноцінного і поступального процесу розвитку особистості, Доведено, що набуття інфомедійної грамотності є ефективною освітньою стратегією в безперервній/післядипломній педагогічній освіті. Наведено зміст короткострокової програми розвитку інфомедійної грамотності.

Ключові слова: інфомедійна грамотність, освітнє середовище, безперервна освіта, освітні стратегії.

Постановка проблеми. Актуальний тренд на безперервну освіту сучасної людини та її особистісний розвиток протягом усього життя неминуче приводить до постановки проблеми сутнісного взаємозв'язку цих процесів і необхідності його проектування на загальних теоретичних підставах. У складі найважливіших особистісних якостей, які необхідно розвивати людині, виділяються її потреба у самоосвіті, готовність безперервно навчатися.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Якщо домінантою традиційного проектування освіти є трансляція педагогом набору наукових знань і способів діяльності з опорою на психологічні механізми відтворення і зовнішньої оцінки, то в проектуванні безперервної освіти особливого значення набувають такі характеристики, які невіддільні від вибору людини. Це мотиви, стратегічні життєві цілі і плани, особистісна позиція (С. Рубінштейн) і «особистісне знання» (М. Полані), рефлексивна оцінка освітніх результатів, творча самореалізація. Очевидно, що процес