

## РОЗВИТОК ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ДОШКІЛЬНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ У СОЦІАЛЬНО-ПЕДАГОГІЧНОМУ ВИМІРІ

*У статті виявлено проблему розвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів. У соціально-педагогічному вимірі розвитку післядипломної освіти в Україні актуальною є підготовка керівників дошкільних навчальних закладів і вчителів, які прагнуть працювати на керівній посаді. З'ясовано, що ефективними методами і формами розвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів є ділова гра, мозковий штурм, нетрадиційні лекції.*

**Ключові слова:** організаційна культура керівника, дошкільний навчальний заклад, післядипломна освіта, колективна робота, ділова гра, мозковий штурм, лекція.

**Постановка проблеми.** Сучасний керівник у сфері освіти має бути організованою людиною, сприяти розкриттю здібностей своїх підлеглих, стимулювати їхню самовіддачу, створювати сприятливе середовище, у якому пізнається і вдосконалюється внутрішній потенціал суб'єктів навчально-виховного процесу. Керівники дошкільних навчальних закладів (ДНЗ) працюють з особливим контингентом – вихователі, співробітники, діти дошкільного віку, їхні батьки. Формування організаційної культури керівників таких закладів загалом сприятиме плідній взаємодії між учасниками педагогічного процесу в ДНЗ.

Перспективним напрямом професійної підготовки керівників дошкільних навчальних закладів є система післядипломної педагогічної освіти в Україні, навчання в магістратурі "Управління навчальним закладом", які забезпечують професійну підготовку керівника шляхом поглиблення, розширення й оновлення його не лише професійно-педагогічних, але й управлінських знань, умінь і навичок на основі здобутого раніше освітньо-кваліфікаційного рівня та практичного досвіду.

**Мета статті** – розкрити проблему розвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у післядипломній освіті.

**Результати теоретичного дослідження.** На підставі аналізу результатів, отриманих ученими О. Боднар, О. Гречаник, М. Елькін, Р. Черновол-Ткаченко [1; 2; 4; 7], виголосимо наукові ідеї теоретичного дослідження проблеми розвитку організаційної культури керівників ДНЗ у системі післядипломної освіти:

1. Нині особливого значення набувають зміни в діяльності працівників дошкільної освіти, які значною мірою впливають на подальший успіх дитини у навчанні та вихованні, її розвиток як вільної і свідомої особистості. Робота керівника ДНЗ є багатогранною і різнофункціональною, від якої залежить результативність навчально-виховного процесу в дитячому садочку.

2. У соціально-педагогічному вимірі розвитку особистості впродовж життя післядипломна освіта є цілісною системою, яка включає такі компоненти: базовий (традиційний), спрямований на підвищення професійної кваліфікації не лише вихователя, методиста, музичного керівника, але й завідувача дитячого садочка; та варіативний (додатковий) як оперативне реагування на труднощі, що виникають у процесі управлінської діяльності, та надання керівникам своєчасної навчально-методичної допомоги.

3. В умовах духовного відродження нашого суспільства особливого значення набувають етичні проблеми, пов'язані із взаємодією педагогічних працівників ДНЗ та батьків, вихователів та дітей, батьків та дітей. Розвиток організаційної культури керівника ДНЗ є одним із шляхів реалізації такої взаємодії на засадах гуманізму й демократизму.

**Методика та процедура дослідження.** Методику дослідження проблеми розвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у соціально-педагогічному вимірі подамо як цілеспрямований підбір і використання прийомів, методів, форм роботи з керівниками ДНЗ у системі післядипломної роботи, за допомогою яких відбувається взаємодія учасників педагогічного процесу на засадах співпраці й сприятливої атмосфери для самовдосконалення та саморозвитку. Процедура дослідження включає такі конкретні дії, як: активізацію мотиваційно-ціннісної сфери керівників ДНЗ (виявлення мотивів розвитку організаційної культури, інтересу до управлінської діяльності, прагнення покращувати способи педагогічної роботи з дітьми дошкільного віку, педагогічним колективом, батьками); засвоєння знань і опанування вміннями організаційної культури (формування знань і умінь організаційної культури керівників ДНЗ у процесі інтегрованого освоєння педагогічних прийомів, методів, форм та управлінських прийомів, методів, форм); коригування навичок організаційної культури в процесі самоосвіти (стимулювання саморозвитку організаційної культури керівників ДНЗ у процесі самоосвітньої діяльності).

**Аналіз результатів дослідження.** У роботі з керівниками ДНЗ ефективною виявилася ділова гра "Мій дитячий садочок – моя сім'я", оскільки вона допомагала відтворювати організаційну ситуацію в ігровій формі, імітувати прийняття рішень у різних педагогічних ситуаціях.

Ситуації-вправи відображали конкретний випадок із управлінської діяльності ДНЗ. Зміст подавали так, щоб керівники знаходили власне вирішення наявної проблеми, виконавши для цього деякі операції: скласти документ, заповнити таблицю, виконати певні розрахунки. Вправи:

1) визначити групу ДНЗ із найменшим станом захворюваності за місяць (квартал) у середньому однією дитиною;

2) підготувати листа в бухгалтерію відповідного органу освіти про недодачу дітям ДНЗ продуктів харчування.

Ситуації-оцінки, в основі яких лежить відповідна управлінська проблема, яка вже має певні варіанти вирішення. Потрібно дати оцінку, вибрати найоптимальніший варіант вирішення, обґрунтувати свій вибір одного з варіантів проблеми або альтернативне рішення. Вирішення ситуації-оцінки вимагало мобілізації знань при виборі правильного вирішення його переваг відносно інших варіантів. Ситуації:

1) "у вас, як у керівника ДНЗ, склалися "натягнуті" відносини з вихователем-методистом. Припустимо, що причини цього вам не зовсім зрозумілі, але наявна ситуація потребує нормалізації для подальшої ефективної роботи;

2) ДНЗ погано фінансується, що ви можете зробити.

Ситуації-проблеми для колективного вирішення завдань:

1) у колективі ДНЗ є "педагоги-пасинки". Перші керують усім колективом через приятельські відносини з керівником – у результаті чого виникають конфлікти, що призводять до написання скарг у вищі інстанції. Проаналізувати стиль роботи керівника та намітити шляхи запобігання конфліктам у колективі;

2) у селищі міського типу повністю функціонує три дошкільні навчальні заклади. Одному з них постійно надається спонсорська допомога місцевими підприємцями та окремими громадянами, які вболівають за роботу установи. Двом іншим ДНЗ така допомога не надається. З'ясувати причини даного явища та виробити стратегію роботи зі спонсорськими організаціями.

Учасники гри розкривали свій організаційний потенціал, вчилися розробляти перспективний план розвитку ДНЗ, удосконалювали уміння обговорювати, аналізувати, раціонально використовувати інформацію, критично оцінювали різні думки, приймати й формулювати рішення, робили висновки з особистих і чужих помилок. Ефективність ділової гри забезпечувалася й тим, що під час її проведення визначали індивідуальні та колективні здібності керівників ДНЗ, ступінь їхньої відповідності професійним вимогам; підвищували інтерес до самоосвіти; допомагали побудувати стратегію особистих дій; активізували виявлення організаторських та управлінських здібностей керівників.

На практиці ми отримали підтвердження висновків, зроблених вихователем-методистом В. Мельниковою, яка зазначає, що "в умовах дошкільного закладу більш доцільно використовувати моделювання ситуацій – рольове розігрування і співставлення результатів з реальністю, пошук нових можливостей із використанням різних варіантів, які пропонують учасники" [5, с. 25]. Учасники ділової гри виявляли емоційні переживання й пізнавальний інтерес, що є характерними ознаками змагання. Отже, активізація розвитку організаційної культури керівників ДНЗ під час ділової гри відбувалася завдяки правильній методичній організації та проведенню, виявленням емоційним переживанням і захопленості, які викликали пізнавальний інтерес.

Слухачів магістратури – керівників ДНЗ, а також учителів, які планують працювати керівниками навчальних закладів, знайомили з методикою проведення мозкового штурму або брейнстормінгу (Л. Дерев'яно)[3]. У такий спосіб доводили, що креативне мислення є основою організаційної культури керівника ДНЗ, оскільки під час колективної думки з'являються нові ідеї створення творчого педагогічного колективу, сприяння розвитку кожної особистості, планування взаємодії дитячого садочка з батьками, громадськістю. Ознайомлення з різними видами методу мозкового штурму (класичний, анонімний, дидактичний) розширювало теоретичні знання керівників ДНЗ і вчителів, їхні практичні вміння вирішувати проблемні ситуації.

Особливої уваги надавали продуктивній діяльності керівників ДНЗ, зокрема, під час складання вправ. Наприклад, знайти асоціації до поняття "організаційна культура керівника навчального закладу". Учасники мозкового штурму переважно називали організаторські та комунікативні здібності, відповідальність, толерантність, авторитетність, успішність як властивості особистості. Пропонували розширити асоціативні уявлення учасників термінами "підприємницькі здібності", "самоменеджмент", "самоосвітня компетентність", "кар'єрне зростання".

У роботі з керівниками ДНЗ і вчителями використовували нові підходи до лекції як провідної форми викладання навчальних дисциплін у вищій школі. Цілком погоджуємося з ученим О. Митником у тому, що "лекція має бути економним способом передачі інформації. Це означає, що лектор повинен відібрати з потоку наукової інформації найголовніше, тобто компенсувати відставання навчальних посібників від сучасних досягнень педагогічної науки і практики; сконцентрувати увагу студентів на вузлових моментах змісту" [6, с. 38-39]. Лекція удвох як нетрадиційна організаційна форма навчання зацікавила слухачів магістратури, які позитивно сприйняли тему "Організаційна культура керівника навчального закладу", критично оцінили зміст і методику її проведення. У процесі лекції удвох нову

інформацію розкривав викладач, а потім запропонував одному зі слухачів бути опонентом у роз'ясненні суті організаційної культури керівника навчального закладу. Слухач магістратури називав існуючі стереотипи, які заважають сучасному керівникові ДНЗ працювати з педагогічним колективом, батьками, громадськістю, а викладач висловлював своє бачення стосовно вирішення проблем на практиці. На такій лекції відбувалися випробування з обох сторін – викладачеві слід було теорію поєднувати з практикою, не відставати від практичної реальності, а слухачеві – аналізувати й виявляти перешкоди, що заважають професійній самореалізації керівника ДНЗ, критично й сміливо виголошувати перед колегами проблеми, які турбують педагогічних працівників, батьків, громадськість. На лекцію-консультацію запрошували юриста, якому слухачі ставили питання правового й морального характеру, обговорювали зміст офіційних документів у галузі дошкільної освіти, управління ДНЗ.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** На основі аналізу результатів дослідження зазначимо, що ділова гра, мозковий штурм, нетрадиційні форми проведення лекцій (лекція прес-конференція, лекція удвох, лекція-дискусія, лекція з розбором конкретних ситуацій, лекція-консультація) активізують розвиток організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної освіти. *Перспективами подальшого дослідження* є аналіз результатів використання інтерактивних технологій для розвитку організаційної культури, а також комунікативних здібностей керівників ДНЗ.

### Використані джерела

1. Боднар О. Нові траєкторії розвитку управлінського контролю в ДНЗ / О. Боднар // Управління. Всеукраїнська газета для керівників із дошкільної освіти різних рівнів. – №6 (40), червень. – 2014. – С. 4-6.
2. Гречаник О. Є. Формування акмеологічної компетентності вчителя в системі післядипломної педагогічної освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 "Теорія і методика професійної освіти" / О. Є. Гречаник. – Х., 2012. – 20 с.
3. Дерев'яно Л. Мозковий штурм (або брейнстормінг). Креативне мислення в роботі з педагогічними кадрами / Л. Дерев'яно // Дитячий садок. Управління. – №8 (42) серпень. – 2014. – С. 28-29.
4. Елькін М. В. Формування професійної компетенції майбутніх керівників сільської школи в умовах магістратури / М. В. Елькін // Сільська школа. – №33 (189) листопад. – 2007. – С. 29-30.
5. Мельникова В. Ділова гра. Робота з педагогічним колективом / В. Мельникова // Дитячий садок. Управління. – № 8 (42) серпень. – 2014. – С. 25-27.
6. Митник О. Розвиток суб'єктності практичного психолога у процесі професійної підготовки / О. Митник // Рідна школа. – №4-5 (квітень-травень). – 2014. – С. 37-40.
7. Черновол-Ткаченко Р. І. Організаційна культура навчального закладу : [навч. посіб.] / Р. І. Черновол-Ткаченко. – Х. : Основа, 2007. – 86 с.

Yatsynik A. V.

### DEVELOPMENT THE ORGANIZATIONAL CULTURE OF DIRECTORS OF PRESCHOOL EDUCATIONAL INSTITUTIONS IN SOCIAL AND PEDAGOGICAL DIMENSION

*In the article the problem of development the organizational culture of directors of preschool educational institutions was revealed. It was proved that a modern director of educational sphere should be organized person, he should promote the uncovering abilities of employees, stimulate their dedication, create the propitious environment that influence the cognition and improve upon the interior potential of subjects of educational and upbringing process.*

*In social and pedagogical dimension of development the postgraduate education it is actual the preparing directors of preschool educational institutions and teachers that strive for holding a leading office. The perspective direction of professional preparing directors of preschool educational institutions is their studying in magistracy of "The management of educational institution". It ensures the professional preparing a director by deepening, widening and renovation not only his professional and pedagogical but also management knowledge, skills based on previously received educational qualification and practical experience.*

*It was found out the effective methods and forms of development the organizational culture of directors of preschool educational institutions, they are business games, brainstorming, non-traditional lectures. The activation mechanism is a cognitive interest, a pleasant emotional background for communication and finding out new ideas, teamwork, getting into the role and self-expression, competitive nature of the activity. In this active way the organizational culture of directors of preschool educational institutions develops in the system of postgraduate education.*

**Key words:** organizational culture of director, preschool educational institution, postgraduate education, teamwork, business game, brainstorming, lecture.

Стаття надійшла до редакції 15.11.2015 р.