

Olifira L.M.

FEATURES OF THE PROGRAM OF PROFESSIONAL MANAGEMENT COMPETENCE
OF THE MANAGERS OF HIGHER EDUCATIONAL INSTITUTIONS
OF I-II ACCREDITATION LEVELS BY THE MEANS OF TRAINING

The features of professional management competence development program of higher educational institutions managers of I-II accreditation levels by the means of training are revealed in the article. The conceptual ideas of the development of this program, scientific approaches to learning content, principles of structural construction are highlighted. A competency based approach is considered as the basis for making the content of the program. It provides a new vision of the purpose and outcome, content, methods and techniques of training, quality control system of education, focused on the outcome and constructed according to the structure of professional management competence of the mentioned universities managers. A program that contains four modules: «Change management in educational institutions in conditions of European integration», «Project management at educational institutions», «Creating a democratic environment in higher educational institutions», «Psychological conditions of team-building at higher educational institution I-II levels of accreditation» is proposed during the study. The content of the modules of the learning program is substantiated. It is implemented through training as a form of learning. The peculiarities of using practical exercises in the training that are oriented to the development of professional management competence of higher educational institutions managers of I-II accreditation levels are analyzed. The attention is paid to the algorithm of the program of advanced training, on a specific evaluation and monitoring of professional management competence of the managers.

Key words: professional management competence, managers, higher educational institutions of I-II levels of accreditation, program modules, training.

УДК 371.1

Пасечнікова Л.П.*

ПІДГОТОВКА КЕРІВНИКІВ ЗАГАЛЬНООСВІТНІХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ
ДО ФОРМУВАННЯ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ ШКОЛИ

Висвітлено питання підготовки керівників навчальних закладів до створення, формування та розвитку організаційної культури школи. З огляду на узагальнення наукових позицій щодо визначення сутності поняття «організаційна культура» подано узагальнене уявлення про способи функціонування організаційної культури як системи управління, структурними складовими якої є місія організації, цілі та завдання, норми і правила поведінки в організації, цінності, ритуали та традиції. Розглянуто комплексну діяльність у межах курсової підготовки та міжкурсних заходів, яка надає можливість створити міцну організаційну культуру навчального закладу. Розкрито потенціал активних форм навчальної діяльності в підготовці керівників загальноосвітніх навчальних закладів до формування організаційної культури школи.

Ключові слова: організаційна культура, підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ, інноваційна освітня діяльність, культура школи, мета та завдання діяльності, стратегія розвитку, програма підвищення кваліфікації керівників ЗНЗ, модуль, компетенції, компетентність.

Запровадження нових освітніх стандартів, інтеграція в європейський та світовий освітній простір, подальша гуманізація освіти активізували інноваційні процеси в загальноосвітніх навчальних закладах. Нові реалії шкільного життя, нові ідеї, що зароджуються в самому шкільному середовищі, нові технології, нові цінності зумовили переорієнтацію організацій на нові механізми управління. Більшість

* © Пасечнікова Л.П.*

управлінців дійшла висновку, що досягнення успіху стало складним без урахування людського потенціалу та певних «прихованих» механізмів організаційного середовища, які об'єднують людей в єдину команду і дозволяють їм працювати для досягнення спільної мети. Тому в сучасному менеджменті об'єктом управлінської діяльності вважаються не окремі процеси, технології, структури, люди та їхня діяльність, а організаційна культура і її особливості як фактор, що об'єднує ці процеси у межах кожної організації. Отже, нагальним питанням порядку денного стає необхідність переходу до ціннісно-орієнтованого управління, системоутворювальним елементом якого виступає організаційна культура школи. Вона стає тією основою, яка забезпечує інноваційний розвиток загальноосвітнього закладу.

Проблемі формування та розвитку організаційної культури присвячено праці вітчизняних і зарубіжних учених. Основними напрямками досліджень науковців стали: теоретичні основи розвитку організаційної культури (М. Альберт, В. Луговий, М. Мескон, В. Оучі, Е. Смірнов, Ф. Хедоурі, М. Удальцова, Е. Шейн та ін.); типології організаційної культури (С. Абрамов, Р. Акофф, М. Бурке, Д. Зоненфельд, К. Камерон, І. Костенчук, Г. Мінцберг, Є. Руднєв, О. Тихомирова, Ж. Серкіс, Я. Радченко, К. Ушаков, Л. Фаткін); організаційна культура як складова управлінської діяльності ЗНЗ (Л. Васильченко, Р. Вдовиченко, Л. Даниленко, Б. Гершунський, В. Краєвський, В. Маслов, Н. Островерхова, М. Поташник, Т. Шамова).

Актуальним з точки зору нашого дослідження є вивчення розробленості теоретико-методологічних засад підвищення кваліфікації управлінських кадрів. Обґрунтовані теоретично і перевірені практикою шляхи підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі неперервної освіти відображено у працях Л. Даниленко, М. Дарманського, Б. Жебровського, Г. Єльнікової, Н. Клокар, В. Лугового, В. Олійника, О. Пехоти, Н. Протасової, Т. Сорочан, Т. Суценко та ін. Теоретико-прикладні основи проблеми розкриваються в наукових дослідженнях В. Демчука, І. Дичківської, Н. Софій, Є. Хрикова та інших.

Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що в теорії та практиці управління ЗНЗ зростає професійна зацікавленість та активізується робота з цієї проблеми. Вона висвітлюється в серіях науково-популярних видань, знаходить відображення в напрямках науково-практичних конференцій. Однак, як свідчить дослідження Л. Асадчих та С. Беленцова, 71% керівників і педагогів шкіл не усвідомлюють значення організаційної культури як стратегічного ресурсу розвитку загальноосвітнього закладу [1, с. 3], тобто не усвідомлюють необхідності прогресивних змін і не готові до пошуку нових можливостей організаційного й індивідуального розвитку, а отже не виявляють достатньої готовності до формування і розвитку організаційної культури.

Отже, ми відзначаємо, що питання підготовки керівника ЗНЗ до формування організаційної культури навчального закладу в педагогічній теорії та практиці вивчено недостатньо.

Метою цієї статті є висвітлення досвіду щодо підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів до формування організаційної культури школи в системі післядипломної педагогічної освіти.

Завдання формування інноваційної організаційної культури потребує насамперед визначення сутності поняття «організаційна культура», адже сьогодні існує багато різних підходів і трактувань щодо нього.

З позиції класичного менеджменту організація може успішно функціонувати лише в рамках певних культурних норм, орієнтуючись на певну систему цінностей. Культура, як відомо, – специфічний спосіб організації та розвитку людської життєдіяльності. Вона представлена у продуктах матеріальної і духовної праці, в системі соціальних норм та відносин, у духовних цінностях, у сукупності ставлень людей

до природи, оточуючих і до самих себе. В усі часи розвитку людської цивілізації проблеми культури привертали до себе особливу увагу, передусім тому, що культура завжди була могутнім фактором розвитку суспільства.

Що ж розуміється під організаційною культурою? На думку Е. Шейна, термін *організаційна культура* описує атрибут або властивість групи і становить «сукупність колективних базових правил, відкритих або вироблених певною групою людей у виміру того, як вона вчилася вирішувати проблеми, пов'язані з адаптацією до зовнішнього середовища і внутрішньою інтеграцією, і розроблених досить добре для того, щоб вважатися цінними» [7, с. 31].

Інший підхід до дефініції цього поняття пропонує В. Погребняк. Автор вважає, що організаційна культура – це те, чим організація є, тобто організаційна культура – «це особлива сфера організаційної реальності, яка складається з комплексів спеціалізованих і певним чином упорядкованих матеріальних і віртуальних ресурсів і результатів праці працівників, що включають в себе систему сформованих міжособистісних відносин та об'єднують сукупність взаємопов'язаних організаційних явищ і процесів» [6].

За М. Генсоном, організаційній культурі належить надзвичайно важливе значення: «Культура організації навіть більше за бюрократичні сили є тим клеєм, що об'єднує людей до купи. Саме у цій культурі (часто несвідомо) формуються наші уявлення про дійсність» [2, с. 72].

Отже, слід зауважити, що на сьогодні немає єдиного бачення щодо визначення, функцій та напрямків організаційної культури, проте різні підходи аналізують способи функціонування організаційної культури як системи управління, структурними складовими якої є місія організації, цілі та завдання, норми і правила поведінки в організації, цінності, ритуали та традиції. А основна мета організаційної культури – забезпечення можливостей усвідомлення самими учасниками організації тих уявлень, які сприяють досягненню цілей організації.

Ми поділяємо думку Л. Даниленко, що «в освітніх організаціях функції культури формуються внаслідок внутрішньої інтеграції досвіду учасників діяльності та зовнішньої адаптації установи до вимог і потреб суспільства та держави. Шкільну організацію можна уявити як специфічну систему відносин, у якій навчаються, працюють, адаптуються до зовнішнього середовища. Починаючи від моменту свого виникнення, будь-яка організація, в тому числі й шкільна, постійно створює власну систем відносин, яка включає реакції на зовнішні і внутрішні виклики. Ці реакції з часом стають загальноприйнятими способами поведінки, яких дотримуються всі і які дають членам організації почуття захищеності й належності до певної структури» [3, с. 87].

Слід узяти до уваги, що організаційна культура існує в будь-якій школі незалежно від того, усвідомлюється вона членами шкільного колективу чи ні. Проте треба зауважити, що формування інноваційної культури навчального закладу ще не є пріоритетом у діяльності керівників навчальних закладів. Так, при опитуванні 115 директорів шкіл та їх заступників було встановлено, що з поняттям «організаційна культура» знайомі лише 12 % опитаних, 37 % співвіднесли поняття «організаційна культура» з нормами поведінки, 51 % вагалися з відповіддю. Отримані результати дозволили констатувати, що більшість респондентів (88 %) не мають чіткого уявлення про організаційну культуру своєї школи. Значна частина керівників загальноосвітніх закладів не усвідомлює значення організаційної культури як стратегічного ресурсу розвитку школи. Організаційна культура розглядається в більшості випадків як манера поведінки, символи і зовнішні атрибути діяльності школи. Серед причин цих явищ учасники опитування вказують, що в педагогічних колективах не обговорюються проблеми, що гальмують розвиток школи, не розглядаються механізми ефективного

управління школою, не залучаються до управління органи громадського самоврядування.

Але, як цілком доречно вважає Л. Даниленко, «культура школи набуває особливої значущості для керівників у тих випадках, коли виникає потреба у розвитку закладу, впровадженні освітніх інновацій. Як правило, творчий керівник прагне створити власну організаційну структуру, яка характеризує її інноваційну культуру» [3, с. 88].

Утім, як свідчить практика, одного прагнення керівника для створення міцної організаційної культури навчального закладу недостатньо. Необхідні спеціальні знання, допомога фахівців, науково-методичний супровід. Розв'язанню цих завдань сприяє комплексна діяльність, що проводиться в Донецькому обласному інституті післядипломної педагогічної освіти в межах курсової підготовки та міжкурскових заходів.

Так, до програми підвищення кваліфікації керівників навчальних закладів включено модуль «Організаційна культура як стратегічний ресурс розвитку школи». Зауважимо, що модуль програми підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів ми розглядаємо як задокументовану, логічно завершену, відносно самостійну, цілісну частину освітньої, освітньо-професійної програми, сукупність теоретичних і практичних завдань відповідного змісту та навчально-методичного забезпечення із завершальними контрольними заходами, що мають на меті встановити рівень успішності суб'єкта навчання [4, с. 516].

Метою модуля є формування професійних компетенцій сучасного керівника навчального закладу для забезпечення створення інноваційної організаційної культури.

Під компетенціями ми розуміємо особисті характеристики людини, що визначають та впливають на її здатність виконувати ефективно професійну діяльність. Результатом набуття компетенцій є компетентність. Відповідно компетентність – здатність людини ефективно виконувати професійну діяльність [4, с. 408-409].

Завдання та очікувані результати модуля спрямовано на набуття знанневих компетенцій: знати теоретичні основи формування організаційної культури, особливості організаційної культури навчального закладу, наукові підходи та алгоритми щодо розробки та запровадження цільових програм з підвищення рівня організаційної культури; вмінневих компетенцій: вміти визначити тип організаційної культури навчального закладу, діагностувати стан розвитку організаційної культури, розробляти цільові програми з підвищення рівня організаційної культури навчального закладу; а також розвинення поведінкових установок щодо інноваційності, прогностичності, рефлексивності.

Зміст навчального матеріалу спрямований на реалізацію завдань для досягнення навчальних результатів модуля і здійснюється шляхом розгляду навчального матеріалу на мінілекціях; самостійного вивчення навчального матеріалу на основі розробленого науково-методичного забезпечення; виконання вправ та практичних робіт, участі у дискусіях, обговореннях, інших видах групової взаємодії, проведення вхідної та вихідної самооцінки професійних компетенцій сучасного керівника навчального закладу для забезпечення створення інноваційної організаційної культури.

За формою роботи модуль становить тренінг як одну з ефективних форм організації навчання дорослих. Тренінги активізують діяльність керівників, сприяють удосконаленню практичної готовності, здатні сформувати управлінське та полікультурне мислення, логіку доказів, творче уявлення, уміння зосереджувати увагу на важливому.

Як рекомендує С. Калашнікова, при плануванні тренінгу треба виходити з його структури: вступ, де варто запланувати час для проведення знайомства учасників, ознайомлення їх з програмою роботи і, не менш головне, – формулювання правил поведінки під час тренінгу; основна частина, що має бути спрямована на актуалізацію наявних компетенцій; власне проведення навчання, виконання самостійної роботи

учасниками; заключна частин, де відведено яас на підбиття підсумків, евалюацію, рефлексію та вручення сертифікатів. Концепція також передбачає відомості про те, як буде проводитися тренінг, коли, де, його тривалість [5, с. 19].

Обов'язковим під час організації тренінгу є врахування потреб учасників, що надає можливість визначити їх освітній рівень з проблем, які будуть розглядатися, мотивувати управлінців до розгляду будь-яких питань, а також тренеру визначити напрямок у викладанні матеріалу, сформулювати цілі та завдання.

Тренінговий модуль має таку структуру:

1) вступ, на якому відбувається мотивація учасників тренінгу через презентацію модуля, знайомство та вироблення правил взаємодії, вхідну самооцінку професійних компетенцій керівників ЗНЗ щодо забезпечення впровадження інноваційного аспекту в управлінську діяльність;

2) три основні теми у вигляді мінілекцій (лекції-презентації), які розкривають різні аспекти формування організаційної культури в навчальному закладі (теоретичні основи формування організаційної культури, особливості організаційної культури навчального закладу, формування інноваційної організаційної культури в закладі освіти);

3) практичний блок у кожній темі, де відпрацьовуються практичні навички, необхідні для формування і розвитку організаційної культури навчального закладу;

4) заключна частина, яка включає вихідну самооцінку професійних компетенцій керівників навчальних закладів для забезпечення впровадження інноваційного аспекту в управлінську діяльність та підсумкове тестування – 12 тестових завдань за матеріалами модуля;

5) евалюація, яка проходить у вигляді вправ, що знімають напруженість і залишають добрий настрій, як-от «Шість капелюхів», «Валіза у дорогу», «Побажання на пам'ять» тощо.

Важливою складовою модуля є практична робота з розробки комплексно-цільової програми «Формування організаційної культури навчального закладу». Робота проводиться на третьому, останньому часі роботи, коли вже розглянуті і відпрацьовані основні питання модулю. Звичайно, для детальної та цілісної програми часу недостатньо, і керівникам треба буде її доробляти разом зі своєю командою. Але мета та завдання програми, її структура, основні напрямки – це те, що залишається в керівника після закінчення тренінгу і що стає вагомою сторінкою його управлінського портфоліо.

Отже, розвиток загальної середньої освіти передбачає запровадження нових механізмів управління школою з урахуванням людського потенціалу та певних «прихованих» важелів організаційного середовища, які об'єднують людей в єдину команду і дозволяють їм працювати для досягнення спільної мети. Тому в сучасному менеджменті об'єктом управлінської діяльності вважаються не окремі процеси, технології, структури, люди та їхня діяльність, а організаційна культура та її особливості як об'єднуючий фактор цих процесів у межах кожної організації.

Питання формування й розвитку організаційної культури викликає зацікавленість керівників, проте більшість із них сьогодні не усвідомлюють значення організаційної культури як стратегічного ресурсу розвитку загальноосвітнього закладу.

На сьогодні немає єдиного бачення щодо визначення, функцій та напрямків організаційної культури, але різні дослідники розглядають організаційну культуру як систему, структурними складовими якої є місія організації, цілі та завдання, норми і правила поведінки в організації, цінності, ритуали та традиції. А основна мета організаційної культури – забезпечення можливостей усвідомлення самими учасниками організації тих уявлень, які сприяють досягненню цілей організації.

Шкільна організаційна культура існує в будь-якому навчальному закладі, незалежно від того, усвідомлюється вона членами шкільного колективу чи ні, і має свої особливості.

Особливої значущості культура школи набуває в тих випадках, коли виникає потреба в розвитку закладу, впровадженні освітніх інновацій.

Формування організаційної культури навчального закладу потребує науково-методичного супроводу з боку наукових організацій та методичних служб.

Ефективним засобом, що створить передумови формування організаційної культури навчального закладу, можуть стати спеціально розроблені модулі для впровадження у програму підвищення кваліфікації керівників загальноосвітніх навчальних закладів.

Література:

1. Асадчих Л. Е. Педагогические условия формирования инновационной организационной культуры общеобразовательного учреждения : автореф. дис. канд. пед. наук. / Л. Е. Асадчих – Курск, 2010. – 25 с.
2. Генсон М. Е. Керування освітою та організаційна поведінка / Марк Е. Генсон; пер. з англ. Х. Проців. – Львів : Літопис, 2002. – 384 с.
3. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Л. І. Даниленко – К. : Шкільний світ, 2007. – 120 с.
4. Енциклопедія освіти / гол. ред. В. Г. Кремень. – К. : Юрінком Інтер, 2008. – 1040 с.
5. Калашнікова С. А. Підготовка і проведення тренінгів на основі компетентнісно орієнтованого підходу / С. А. Калашнікова. – К. : Проект «Рівний доступ до якісної освіти в Україні», 2008. – 57 с.
6. Погребняк В. А. Культура организации как объект регулярного управления / В. А. Погребняк // Вопросы управления предприятием. – 2004. – № 4 (12) – С. 57-58. (начало), 2005. – № 1 (13) – С. 54-59 (окончание), С. 59.
7. Шейн Е. Х. Организационная культура и лидерство / Е. Х. Шейн ; пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб. : Питер, 2002. – 336 с.

Пасечникова Л.П.

ПОДГОТОВКА РУКОВОДИТЕЛЕЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ УЧЕБНЫХ ЗАВЕДЕНИЙ К ФОРМИРОВАНИЮ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ ШКОЛЫ

Освещены вопросы подготовки руководителей учебных заведений к созданию, формированию и развитию организационной культуры школы. На основе обобщения научных подходов к определению сущности понятия «организационная культура» представлено обобщенное представление о способах функционирования организационной культуры как системы управления, структурными составляющими которой являются миссия организации, цели и задачи, нормы и правила поведения в организации, ценности, ритуалы и традиции. Рассмотрена комплексная деятельность в рамках курсовой подготовки и межкурсовой, которая позволяет создать прочную организационную культуру учебного заведения. Раскрыты потенциал активных форм учебной деятельности в подготовке руководителей общеобразовательных учебных заведений к формированию организационной культуры школы.

Ключевые слова: организационная культура, повышение квалификации руководителей школы, инновационная образовательная деятельность, культура школы, цели и задачи деятельности, стратегия развития, программа повышения квалификации руководителей школ, модуль, компетенции, компетентность.

Pasechnikova L.P.

THE TRAINING FOR THE HEADS OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS TO THE FORMATION OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE SCHOOL

The question of training leaders of educational establishments for creating, forming and developing of the organizational culture of school is reflected. Taking into account the generalization of scientific positions in relation to determination of essence of concept «organizational culture» the generalized idea is given about the methods of functioning of organizational culture as a control system,

the structural constituents of it is a mission of organization, goals and tasks, standards and rules of the behavior in the organization, values, rituals and traditions. A complex activity is considered within the limits of course preparation and intercourse measures. It gives possibility to create the strong organizational culture of the educational establishment. The educational activity potential of active forms is exposed in training the leaders of general educational establishments to form the organizational culture of school as an example of the educational module

The task and goal of the module are determined, the expected results of it are knowledge of theoretical bases of forming of the organizational culture, scientific approaches and algorithms, as for the development and input of the special purpose programs for the increasing of the level of the organizational culture module which demonstrates providing of the creation of the innovative organizational culture it needs professional competences that influence on the ability to execute professional activity effectively.

An absence of the only vision is shown as for the determination, functions and directions of the organizational culture and unity of the position of researchers in relation to perception of the organizational culture as an integral system with the principal goal which is providing of possibilities of the realization of those presentations by participants themselves, which assist for the achievement of the aims of the organization.

Key words: organizational culture, to advance the qualification of leaders of the comprehensive educational establishments, an innovative educational activity, culture of school, goals and tasks of the activity, strategy of establishments, development, program of the advance training of leaders of the comprehensive educational establishments, module, competences, competence.

УДК 371.14

Якухно І.І.*

СУЧАСНА ПАРАДИГМА ТА КОНЦЕПЦІЇ ІННОВАЦІЙНОГО РОЗВИТКУ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ОСВІТИ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ

У статті на основі аналізу наукових джерел та особливостей національних систем підвищення кваліфікації педагогічних кадрів у провідних державах світу визначено підходи до формування сучасних парадигми та концепцій функціонування і розвитку післядипломної педагогічної освіти. Розглянуто рекомендовані ЮНЕСКО принципи підвищення кваліфікації педагогів-практиків, принципи сучасних систем підвищення кваліфікації в країнах Європи та пріоритетні напрямки післядипломної освіти країн Європейського союзу. Виокремлено класифікацію парадигм вищої освіти російських науковців. Пропонуються провідні ідеї, перспективні для формування сучасної концепції післядипломної педагогічної освіти.

Ключові слова: парадигма освіти, освітня концепція, післядипломна освіта, підвищення кваліфікації педагогічних працівників.

Світова фінансово-економічна криза, яка істотно дестабілізувала глобальний ринок найманої праці, значно погіршила соціальні стандарти навіть у провідних державах Європи, яскраво засвідчила наявність системних проблем у галузі вищої спеціальної освіти, зокрема в післядипломній підготовці фахівців. З повним правом це може бути сказано і про післядипломну педагогічну освіту, адже в Італії, Іспанії, Португалії, Греції, Чехії, Латвії та у багатьох інших країнах Європейської спільноти безробіття і скорочення робочих місць насамперед торкнулися педагогічних працівників. Сьогодні ми змушені визнати, що післядипломна освіта втрачає своє традиційне значення ефективного інструменту оптимізації наявного кадрового потенціалу суспільства для розв'язання нагальних соціально-економічних проблем в умовах невизначеності подальшого розвитку.

* © Якухно І.І.