
ПОНОМАРЕНКО Т.О.,
доктор педагогічних наук,
доцент кафедри педагогіки
та управління освітою, ПВНЗ
„Краматорський економіко-
гуманітарний інститут”,
м. Краматорськ

ОСОБЛИВОСТІ РЕАЛІЗАЦІЇ ОРГАНІЗАЦІЙНО-МОТИВАЦІЙНОГО ЕТАПУ ТЕХНОЛОГІЇ ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ ДЛЯ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Статтю присвячено висвітленню особливостей реалізації організаційно-мотиваційного етапу технології педагогічного менеджменту з метою формування управлінської культури керівників дошкільної освіти. Окреслено актуальність формування управлінської культури керівників. Визначено етапи технології педагогічного менеджменту (організаційно-мотиваційний; планувальний; координаційно-стимулювальний; контрольньо-оцінювальний). Розкрито особливості реалізації першого (організаційно-мотиваційного) етапу формування управлінської культури.

Ключові слова. Управлінська культура, педагогічний менеджмент, організаційна управлінська функція, організаційно-мотиваційний етап.

Статья посвящена освещению особенностей реализации организационно-мотивационного этапа технологии педагогического менеджмента с целью формирования управленческой культуры руководителей дошкольного образования. Очерчена актуальность формирования управленческой культуры руководителей. Определены этапы технологии педагогического менеджмента (организационно-мотивационный; планирующий; координационно-стимулирующий; контрольно-оценивающий). Раскрыты особенности реализации первого (организационно-мотивационного) этапа формирования управленческой культуры.

© Пономаренко Т.О., 2014

Ключевые слова. *Управленческая культура, педагогический менеджмент, организационная управленческая функция, организационно-мотивационный этап.*

This article is devoted to revealing the peculiarities of realization of organization and motivation stage of the technology of pedagogical management aimed at the formation of managing culture of directors of pre-school education. The stages of the technology of pedagogical management (organization and motivation; planning; coordination and stimulation; control and estimation) are defined. The peculiarities of realization of the first (organization and motivation) stage of formation of managing culture are revealed. The peculiarities of the elaboration of organizational structure and organizational mechanism of management of the educational process of formation of managing culture; training the participants of the educational process for the experimental educational activity; providing material and technical, social and pedagogical conditions that improve the effectiveness of the process of formation of managing culture are traced. The system of values that influences the peculiarities of all the components of pedagogical system is characterized.

Key words. *Managing culture, pedagogical management, organizational managing function, organization and motivation stage.*

Постановка проблеми. Результати аналізу законодавчо-нормативної бази сучасної дошкільної освіти та вивчення наукових джерел дозволили встановити зовнішні та внутрішні соціально-педагогічні чинники розвитку вітчизняної дошкільної освіти на етапі розбудови української державності. Так, до зовнішніх соціально-педагогічних умов, що впливають на особливості розвитку вітчизняної дошкільної освіти на межі XX – XXI століть, ми віднесли такі: визнання світовою спільнотою гуманізму як основного принципу й критерію суспільного прогресу, гуманістична переорієнтація суспільної свідомості; криза політичного, соціально-економічного устрою в Радянському Союзі, його розпад; створення самостійної, незалежної української держави, розбудова державності України; початок духовного, культурного відродження українського народу;

прагнення України інтегруватися до Європейського простору, увійти у високоцивілізоване світове співтовариство; перехід країни до ринкових відносин; кризовий стан світової економіки; важкий економічний стан української держави, наявність складних політичних проблем, соціальних протиріч, конфліктів; обмеження фінансування дошкільної освіти, здійснення її фінансового забезпечення за остаточною принципом тощо.

У нашому дослідженні також були визначені внутрішні соціально-педагогічні умови, що зумовлюють особливості розвитку сучасної вітчизняної дошкільної освіти: розбудова нової національної системи дошкільної освіти, що є альтернативною за ідеологією, змістом, особливостями організації системі дошкільної освіти, яка існувала за радянських часів; визнання дошкільної освіти першою, початковою ланкою вітчизняної освітньої системи;

розробка законодавчо-нормативної бази дошкільної освіти, її правового законодавчого поля; визначення сучасної парадигми дошкільної освіти на засадах визнання ідей її гуманізації, деідеологізації, пріоритету загальнолюдських цінностей, самоцінності дошкільного дитинства, необхідності зміни навчально-дисциплінарної освітньої моделі на особистісно орієнтовану, необхідності реалізації компетентнісного підходу, відповідності дошкільної освіти запитам особистості, соціальним потребам, світовим досягненням освітньої науки та практики; створення Базового компонента дошкільної освіти як державного стандарту освіти дітей дошкільного віку; розробка нової державної Базової програми розвитку дитини дошкільного віку „Я у Світі”; реформування, оновлення змісту, форм, методів освіти дітей дошкільного віку; організація діяльності дошкільних навчальних закладів різних типів та форм власності; використання різних форм охоплення дітей дошкільною освітою; запровадження обов'язкової дошкільної освіти дітей п'ятирічного віку та ін.

Сукупність досліджених нами зовнішніх і внутрішніх соціально-педагогічних чинників актуалізувала потребу в підготовці нової генерації керівників системи дошкільної освіти, здатних до здійснення культуровідповідного управління на засадах високого рівня сформованості їх управлінської культури. Високий рівень розвитку управлінської культури розглядається спеціалістами як основоположна умова ефективного розвитку дитини дошкільного віку. Разом з тим, теорія й методика формування управлінської культури керівників дошкільної освіти не були предметом спеціального наукового дослідження.

Аналіз останніх досліджень. У ряді наукових робіт вивчалися проблеми підготовки спеціалістів у галузі дошкільної освіти (Л. Артемова, А. Богущ, Г. Грама, Т. Єрофєєва, К. Крутій, Л. Поздняк, Т. Поніманська, Т. Танько,

Р. Чумічова та ін.), зокрема, підготовки студентів до педагогічного менеджменту в дошкільній освіті (Г. Закорченна, О. Никифорова, Р. Шаповал та ін.).

У низці досліджень приділено увагу окремим аспектам проблеми управлінської діяльності в галузі дошкільної освіти (О. Давиткіна, Н. Денисенко, О. Комарова, М. Молочко, Т. Морозова, С. Пехарева, Л. Пісоцька, Л. Покроєва, С. Савінова, І. Тимофєєва, О. Янко та ін.).

Загальнотеоретичні аспекти формування управлінської культури фахівців представлено в працях таких науковців як В. Алфімов, Л. Карамушка, О. Мармаза, В. Семиченко, Є. Хриков та ін. Ряд досліджень (Л. Васильченко [1], А. Губа [3], С. Корольок [5], В. Медведь [7], О. Хмизова) [11], М. Якібчук [12], О. Ярковой) [13]) присвячено формуванню управлінської культури фахівців різних галузей. Проте розвитку управлінської культури майбутнього педагога дошкільної освіти присвячене тільки одне дослідження (Г. Горюнова) [2].

Мета статті. Мета статті полягає у висвітленні особливостей реалізації організаційно-мотиваційного етапу технології педагогічного менеджменту з метою формування управлінської культури керівників дошкільної освіти.

Виклад основного матеріалу. Для роботи з майбутніми та чинними керівниками дошкільної освіти було розроблено й упроваджено технологію педагогічного менеджменту з метою формування їхньої управлінської культури. При цьому ми виходили з того, що частина управління, яка характеризується впливом суб'єкта управління на людей, багатьма авторами визначається як менеджмент (М. Альберт, В. Афанасьєв, Ф. Генев, М. Мескон, Ф. Хедоурі, Р. Шакуров, Г. Щокін та ін.) [6]. Поняття „менеджмент” у спеціальній літературі [8] вживається в різних словосполученнях, основними з яких є такі: „шкільний

менеджмент” (М. Латипова, А. Ньюмов, Т. Шамова та ін.), „менеджмент в освіті” (Н. Коломінський, В. Крижко, Є. Павлютенков та ін.), „освітній та навчальний менеджмент” (Д. Дзвінчук, В. Козаков та ін.), „педагогічний менеджмент” (В. Бондар, К. Вазіна, Г. Закорченна, В. Маслов, В. Симонов, В. Шаркунова та ін.) тощо. Разом з тим термін „педагогічний менеджмент” є найбільш уживаним у вітчизняній літературі, зміст якого В. Симонов визначає таким чином: „комплекс принципів, методів, організаційних форм і технологічних прийомів управління навчально-виховним і навчально-пізнавальним процесом” [9, с. 56].

Виходячи з того, що педагогічний менеджмент – це „теорія, методика й технологія ефективного управління освітнім процесом, що ґрунтується на сукупності філософських, педагогічних, психологічних, економічних та управлінських понять, законів і закономірностей” [9, с. 12], у нашому дослідженні означений феномен розглядається як технологія формування управлінської культури керівників дошкільної освіти, що актуалізується на засадах особистісної орієнтованості, суб’єкт-суб’єктної взаємодії учасників освітнього процесу та зумовлює ефективний розвиток високопрофесійного керівника, здатного до здійснення культуровідповідної управлінської діяльності.

Оскільки базову сутність педагогічного менеджменту становить циклічне відтворення управлінських функцій (організації, планування, керування (координації й стимулювання), контролю), то технологія педагогічного менеджменту в нашому дослідженні розкриває послідовність, зміст та особливості актуалізації означених функцій з метою формування управлінської культури керівників дошкільної освіти. Тож ми визначили етапи означеного процесу (організаційно-мотиваційний; планувальний; координаційно-стимулювальний; контрольно-оцінювальний) та їх сутність.

Перший етап реалізації технології педагогічного менеджменту ми визначили як організаційно-мотиваційний, тобто етап актуалізації організаційної управлінської функції. На означеному етапі ми виходили з положення, що обов’язковою умовою ефективного управління є наявність його організаційної структури та організаційного механізму [10, с. 229 – 230].

Отже, здійснюючи організацію ми намагалися забезпечити єдність суб’єктів і об’єктів (суб’єктів) управління. Уточнювали склад виконавців (адміністрація, викладачі, студенти, слухачі), розподіляли обов’язки, встановлювали міру особистої відповідальності кожного. Інструктували щодо цілей та змісту діяльності, інформуючи про терміни проміжної та підсумкової звітності відносно виконаної роботи. Визначали організаційні зв’язки між виконавцями (зв’язки підпорядкування та взаємодії). Намагалися створити атмосферу загальної зацікавленості в результатах праці. Визначали систему стимулювання. Сприяли формуванню особистої відповідальності щодо здійснення певної роботи, уміння взаємодіяти в колективі на засадах творчої співпраці, потреби в діяльності стосовно вирішення означених завдань та ін.

У процесі означеної роботи ми спиралися на принципи організаційної діяльності (І. Єлисеєва, Т. Пуденко) [4]: оптимальне співвідношення централізації й децентралізації; єдність єдиначальності та колегіальності, що передбачає спеціалізацію й кооперування виконавців діяльності, розподіл між ними функцій і обов’язків; раціональне поєднання прав, обов’язків, відповідальності, що передбачає створення організаційної структури з чітким визначенням зв’язків підпорядкування (зв’язків по вертикалі) та взаємодії (зв’язків по горизонталі) тощо.

Значна увага приділялася підготовці викладачів до організації та виконання освітнього процесу на засадах запровадження педагогічного менеджменту; підготовці майбутніх та

чинних керівників дошкільної освіти до участі в навчальній діяльності на засадах використання педагогічного менеджменту; пропедевтичній роботі з експертами щодо організації та проведення експертизи самооцінки керівниками особливостей сформованості власної управлінської культури.

Бесіди з педагогами вищих навчальних закладів, спостереження за їх викладацькою діяльністю допомогли дійти висновку щодо необхідності, доцільності організації цілеспрямованої їх підготовки до здійснення навчально-виховного процесу на засадах технології педагогічного менеджменту. Така підготовка передбачала реалізацію впорядкованого комплексу освітніх заходів, які зумовлюють засвоєння викладачами певних знань, умінь та навичок. Спілкування з викладачами закладів післядипломної педагогічної освіти, які здійснюють підвищення професійного рівня чинних керівників дошкільної освіти, аналіз їх безпосередньої освітньої діяльності також підтверджують наявність вищезначеної проблеми.

Ураховуючи суттєві ознаки педагогічного менеджменту, особливості професійної свідомості та процесу викладацької діяльності педагогів, що працюють як із майбутніми, так із чинними управлінцями, ми визначили напрямки їх підготовки до реалізації технології педагогічного менеджменту: формування позитивного ставлення до реалізації технології педагогічного менеджменту; ознайомлення з її сутністю, особливостями використання, передовим педагогічним досвідом її реалізації; формування досвіду щодо актуалізації технології педагогічного менеджменту на засадах особистісно орієнтованої моделі взаємодії всіх учасників педагогічного процесу; розвиток у викладачів креативних якостей особистості, що зумовлює творчий підхід до виконання професійної діяльності на засадах використання технології педагогічного менеджменту; формування вмінь і на-

вичок усіх проявів людського „само” (самоорганізації, саморозвитку, само-реалізації), рефлексії з метою власного професійного та особистісного самовдосконалення в контексті визначеної проблеми тощо.

Робота з педагогами вищих навчальних закладів та закладів післядипломної педагогічної освіти щодо їх підготовки до здійснення освітнього процесу на засадах упровадження технології педагогічного менеджменту включала певні форми методичної роботи: лекції, науково-практичні конференції, науково-методичні семінари, тренінги, ділові й рольові ігри, вправи тощо.

Отже, у процесі підготовки викладачів до експериментальної освітньої діяльності виключна увага приділялася розкриттю й усвідомленню ними сутності технології педагогічного менеджменту, її актуальності. Викладачів знайомили з передовим педагогічним досвідом її використання. Пояснювали необхідність здійснення освітнього процесу на засадах особистісно орієнтованої моделі взаємодії всіх учасників навчального процесу як обов'язкової умови його ефективності. Указували на важливість здійснення аналізу пропозицій тих, хто навчається, щодо оптимальності формування їх управлінської культури. Звертали увагу на обов'язковість мотивування майбутніх і чинних керівників на цілеспрямоване професійне вдосконалення, доведення важливості формування їхньої управлінської культури, глибокої культуровідповідної управлінської підготовки.

За аналогією з підготовкою викладацького складу до упровадження технології педагогічного менеджменту здійснювалася андрагогічна підготовка викладачів до навчання людей дорослого віку в умовах післядипломної педагогічної освіти на засадах моделі андрагогічної компетентності педагога.

Не менш важливою складовою частиною актуалізації організаційної управлінської функції в навчально-

му процесі виявилася цілеспрямована підготовка майбутніх та чинних управлінців до процесу вдосконалення, формування, розвитку власної управлінської культури. Тож спеціальна підготовка майбутніх і чинних керівників дошкільної освіти до участі у формувальному експерименті дослідження включала такі напрямки:

- констатувальне дослідження: рівня й особливостей розвитку управлінської культури керівників за безпосередніми критеріями та показниками; результатів оцінювання існуючої дидактичної системи формування управлінської культури в умовах вищого навчального закладу та післядипломної педагогічної освіти; пропозицій щодо оптимізації змісту, засобів, методів, форм її ефективної актуалізації;
- формування усвідомлення узагальненої сутності основоположного в контексті досліджуваної проблеми поняття „управлінська культура керівників дошкільної освіти”, її компонентів, їх змістовного наповнення;
- сприяння розумінню керівниками ролі сформованості управлінської культури для забезпечення результативності освітнього процесу дошкільного закладу, ефективного розвитку кожної дитини;
- формування активного, вмотивованого відношення до власного професійного вдосконалення;
- сприяння усвідомленню необхідності здійснення спілкування всіх учасників освітнього процесу на засадах особистісно орієнтованої моделі їх взаємодії;
- сприяння усвідомленню розриву між власними прагненнями, бажаннями, можливостями і наявним професійним досвідом, формування установки на особистісне самовиховання, професійний саморозвиток.

Набуванню досвіду в межах вищезначених напрямків сприяла роз’яснювальна робота під час лекцій,

конференцій, семінарів, бесід, розповідей, диспутів, яка зумовлювала осмислення й відпрацювання майбутніми та чинними керівниками своїх індивідуальних цілей щодо удосконалення професійного досвіду, саморозвиток у сфері культуровідповідної управлінської діяльності.

У процесі організації експериментального навчального процесу також виникла необхідність пропедевтичної роботи з експертами, які здійснювали експертизу самооцінки майбутніми й чинними керівниками особливостей розвитку власної управлінської культури. На засадах усвідомлення значущості діяльності експертів, з ними проводилася досить тривала та глибока робота щодо розуміння власної ролі та відповідальності в процесі експертизи, важливості та необхідності формування управлінської культури майбутніх та чинних керівників.

Виключно важливим компонентом організаційної функції ми вважали створення матеріально-технічних, забезпечення соціально-педагогічних умов експериментальної навчальної діяльності.

Отже, створення матеріально-технічних умов передбачало забезпечення студентів та чинних керівників необхідною спеціальною літературою, збірниками теоретичних, практичних і тестових завдань, навчально-методичними посібниками для самостійного вивчення курсу, створення електронних підручників, наочного матеріалу у вигляді таблиць, схем, рисунків тощо.

Окреслення соціально-педагогічних умов навчальної діяльності (забезпечення цілісності педагогічного процесу; визначення особливостей взаємин між учасниками освітнього процесу, вектора їх розвитку, збагачення; окреслення ціннісно орієнтованих цілей навчальної діяльності, засобів досягнення визначених цілей, принципів реалізації навчання та ін.) потребувало чіткого визначення системи цінностей, яка повинна стати

стрижневим компонентом освітнього процесу. При цьому ми виходили з положення про те, що саме цінності є вихідними підвалинами, на яких повинна ґрунтуватися концепція педагогічного процесу, згідно з якими необхідно формулювати його цілі, зміст, аналізувати результати тощо.

У процесі обговорення зазначеної проблеми з усіма учасниками освітнього процесу ми дійшли висновку щодо визнання необхідності здійснення навчально-виховного процесу на засадах добра, гуманності, демократії, щастя, свободи, рівності, краси, світової та національної культури, неперервної освіти, інформаційної культури, взаємодопомоги, взаємопідтримки, гармонії стосунків, довіри, взаємовідданості, повноцінної життєвої самореалізації особистості (творчої активності, життєвого оптимізму, успішності, конкурентоспроможності, усебічної досконалості), освіченості, милосердя, працелюбності, здорового способу життя, шляхетності тощо.

При визначенні методів управління ми виходили з необхідності урахування таких чинників (Т. Колодяжна) [4]: зміст та особливості стратегічних і тактичних завдань; особистісні та професійні якості людей, відносно яких використовується метод (можливості, уміння, навички тощо); порівняльне визначення ефективності різних методів управління; дотримання міри у використанні певних методів; особливості ситуації, вичерпаність певних

методів для її вирішення; наявність певного терміну для вирішення проблеми за допомогою саме такого комплексу методів; взаємозв'язок управлінських методів; особливості матеріально-технічних, санітарно-гігієнічних, соціально-педагогічних умов; традиції колективу; стиль взаємодії між його членами та ін.

Висновки та перспективи подальших пошуків. Отже, у процесі реалізації організаційної функції здійснювалася розробка організаційної структури та організаційного механізму управління освітнім процесом формування управлінської культури. Виконувалася підготовка учасників освітнього процесу до експериментальної навчальної діяльності. Забезпечувалося створення матеріально-технічних, соціально-педагогічних умов, що сприяють ефективності процесу формування управлінської культури. Окреслювалася система цінностей, що зумовлювала особливості всіх складників педагогічної системи (цілей освітнього процесу; його змісту; взаємин між його учасниками; засобів досягнення окреслених цілей тощо). Подальших наукових розвідок потребує вивчення особливостей реалізації визначених у нашому дослідженні планувального, координаційно-стимулювального, контрольно-оцінювального етапів технології педагогічного менеджменту з метою формування управлінської культури керівників дошкільної освіти.

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ:

1. Васильченко Л. В. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 / Васильченко Лілія Володимирівна. – Запоріжжя, 2006. – 278 с.
2. Горюнова Т. М. Развитие управленческой культуры будущего педагога дошкольного образования : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Горюнова Татьяна Максимовна. – Н. Новгород, 2002. – 218 с.
3. А. В. Теоретико-методичні засади формування управлінської культури вчителя – майбутнього менеджера освіти : дис. ... д-ра пед. наук : 13.00.04 / Губа Анатолій Васильович. – Луганськ, 2010. – 512 с.

4. Колодяжная Т. П. Управление современным дошкольным образовательным учреждением : практ. пособие для рук. ДООУ, студентов пед. учеб. заведений, слушателей ИПК / Т. П. Колодяжная. – Ростов-н/Д. : Учитель, 2002. – Ч. 1. – 128 с.
5. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівників загальноосвітнього навчального закладу в процесі підвищення кваліфікації : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Королюк Світлана Василівна. – К., 2005. – 237 с.
6. Крижко В. В. Аксіологічний потенціал державного управління освітою : навч. посіб. / В. В. Крижко, І. О. Мамаєва. – К. : Освіта України, 2005. – 224 с.
7. Медведь В. В. Розвиток управлінської культури в професійно-технічному навчальному закладі : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Медведь Валерій Володимирович. – К., 2007. – 284 с.
8. Педагогіка вищої школи : навч. посіб. / З. Н. Курлянд, Р. І. Хмелюк, А. В. Семенова та ін. ; за ред. З. Н. Курлянд. – 2-е вид., перероб. і доп. – К. : Знання, 2005. – 399 с.
9. Симонов В. П. Педагогический менеджмент: Ноу-хау в образовании : учеб. пособие / В. П. Симонов. – М. : Высш. образование, 2007. – 357 с.
10. Управление качеством образования : практикоориентированная монография и методическое пособие / под ред. М. М. Поташника. – М. : Пед. о-во России, 2000. – 448 с.
11. Хмизова О. В. Формування управлінської культури майбутніх вчителів початкових класів як складової їх управлінської компетентності / О. В. Хмизова // Формування професійної компетентності майбутнього вчителя в умовах вищого навчального закладу / під заг. ред. проф. С. І. Якименка. – К. : Видав. Дім „Слово”, 2011. – С. 305 – 343.
12. Якібчук М. І. Формування управлінської культури керівників профспілкових організацій у системі післядипломної освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.06 „Теорія та методика управління освітою” / М. І. Якібчук. – Луганськ, 2010. – 20 с.
13. Ярковой О. М. Педагогічні засади розвитку управлінської культури державних службовців в умовах післядипломної освіти : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.05 „Соціальна педагогіка” / О. М. Ярковой. – Х., 2002. – 19 с.