

DOI 10.32405/2218-7650-2018-6(35)-159-175  
УДК 371.113.1

**Тимошко Ганна Миколаївна,**

доктор педагогічних наук, професор,  
професор кафедри педагогіки, управління та адміністрування  
Навчально-наукового інституту менеджменту та психології  
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,  
м. Київ, Україна  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0996-6138>  
[timoshko49@gmail.com](mailto:timoshko49@gmail.com)

## ПЕДАГОГІЧНА ДІЯЛЬНІСТЬ ЯК ВАГОМИЙ ЧИННИК РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

*Педагогічна майстерність  
не зводиться тільки до діяльності  
і не обмежується високим рівнем  
теоретичної і методичної підготовки педагога,  
а й передбачає особистісні його якості, його позицію,  
здатність виявляти творчу ініціативу  
на підставі реалізації власної системи цінностей.  
І. Зязюн*

**Анотація.** У статті розкрито структурно-змістову сутність педагогічної діяльності керівника закладу освіти, проаналізовано соціально-педагогічні характеристики особистості вчителя-керівника, охарактеризовано різні види його педагогічної діяльності, визначено риси особистої та професійно-педагогічної спрямованості педагога-керівника. Доведено, що важливим проявом професійної педагогічної компетентності керівника закладу освіти як учителя є уміння аналізувати педагогічну діяльність, визначати новий рівень стану навченості та вихованості учнівської молоді, позиціонувати нові педагогічні цілі. Підтверджено можливість відстежувати динаміку самовдосконалення, самонавчання, професійного зростання вчителя-керівника, порівнювати самооцінку педагога з оцінкою його діяльності з боку педагогічного колективу школи, ставити перед ним конкретні методичні завдання, вирішення яких забезпечує розвиток професійної педагогічної діяльності керівника і вчителя.

Репрезентовано основне завдання вчителя-керівника – спрямувати діяльність педагогічного й учнівського колективів на підвищення якості шкільної освіти засобами розвитку організаційної культури.

У статті переконливо доведено: сучасна педагогіка має визнати, що метою освіти є входження вихованця у простір культури, активне її

засвоєння, творення нових культурних цінностей. Цей процес відбувається в культурно-освітньому середовищі, в якому можлива співпраця суб'єктів освітнього середовища, без якої середовище не можна вважати культурним. Ресурси, справді, культурного середовища, на думку багатьох дослідників, є невичерпними. Отже, проектуючи розвиток освітнього закладу, керівникам необхідно забезпечити його культуровідповідність.

**Ключові слова:** педагогічна діяльність керівника закладу освіти; соціально-педагогічні характеристики особистості вчителя-керівника; професійно-педагогічна компетентність керівника закладу освіти; педагогічна майстерність; позиціонування педагогічних ідей; організаційна культура.

## **1. ВСТУП**

**Постановка проблеми.** За останні роки теорія і практика управління соціальною сферою, зокрема закладами загальної середньої освіти, набула значного розвитку. Теорія управління розвинулася від школознавства (науки про управління навчально-виховним процесом) до менеджменту освіти (науки про ефективне управління школами в ринкових умовах на професійних засадах). Суттєвими досягненнями є зростання рівня компетентності керівників в умовах Нової української школи, бажання удосконалювати професійну освіту з менеджменту.

Однак невирішеною в теорії і практиці залишається проблема випередження розвитку суспільних вимог до управління інноваційною діяльністю в закладах загальної середньої освіти (ЗЗСО). Розв'язання цієї проблеми є не лише потребою часу, а й необхідністю щодо забезпечення вищого рівня управління й освітньої діяльності, особливо в період переорієнтації державної політики на конкретну людину з індивідуально-стимулювальною та інвестиційною спрямованістю.

Для інтеграції України в міжнародний простір важливим є визнання людини як найвищої цінності суспільства. Це можливо за умови використання антропосоціального підходу до вивчення особливостей структурно-змістової специфіки організаційної культури управління закладом освіти, яка допомагає позиціонувати керівникові організації одночасно і особистість, і головну виробничу силу з певними духовними й матеріальними інтересами, а також сприяє поєднанню цих інтересів із суспільними. Реалізації цього можна домогтися через упровадження цільового та адаптивного управління освітою, і зокрема, закладом загальної середньої освіти.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Результати досліджень вітчизняних і зарубіжних учених (В. Афанасьєва, Є. Березняка, В. Бондаря, Ю. Васильєва, С. Хозе, В. Сухомлинського, Є. Вендрова, А. Макаренко, Д. Гвішиані, Ю. Конаржевського, П. Худомінського, Є. Тонконової, Т. Шамової, М. Кондакова, Н. Сунцова, Г. Попова, В. Маслова, В. Пікельної, Р. Шакурова та ін.) дають змогу виділити професійно важливі якості особистості менеджера освіти.

Дослідники проблем педагогічної етики В. Андрєєв, В. Черпокозона, Г. Васянович, Е. Гришин, В. Наумчик, Є. Савченко, І. Синиця, В. Писаренко, І. Чернокозов, Л. Шевченко та інші розглядають педагогічну етику у взаємозв'язку із організаційною *культурою педагога-керівника як засіб його розвитку та самореалізації, що виявляється у різних ситуаціях педагогічної діяльності.*

Напрацювання з проблематики організаційної культури накопичено в галузях менеджменту, філософії, психології, соціології тощо. Це, зокрема, праці О. Бабича, І. Животової, Г. Колеснікова, В. Колпакова, Ю. Семенова, Г. Хаєта та ін. До концептуального фундаменту цього дослідження також необхідно покласти розробки із загальних філософських питань культури, зокрема, таких авторів, як В. Андрущенко, Є. Бистрицький, А. Бистрова, В. Бодак, Д. Гудков, П. Гуревич, І. Дзюба, В. Заблоцький, С. Іконнікова, М. Каган, В. Каганський, Л. Коган, С. Кримський, Б. Парахонський, І. Предборська, Н. Скотна, М. Степко, В. Табачковський, В. Шинкарук. Проблематику організаційної культури більшою мірою розроблено в працях західних дослідників, таких, як П. Вейл, С. Девіс, М. Елвессон, П. Ентоні, Дж. Мартін, Д. Мейерсон, Р. Моран, Д. Ньюстром, А. Петтігрю, Т. Пітерс, К. Рей, Р. Розенфельд, В. Сате, Л. Смірчих, Г. Сміт, В. Співак, Е. Уїлкінз, Р. Уотерман, П. Харріс, Ч. Хенді, Е. Шейн. До психологічних чинників формування організаційної культури зверталися Д. Боллінже, Дж. Дістефано, Г. Лейн, В. Оучі, Г. Хофстеде. Окремі аспекти організаційної культури, зокрема в бізнесових та освітніх організаціях, вивчалися вітчизняними та зарубіжними вченими (В. Томіловим, С. Рощиним, В. Снетковим та ін.) та українськими (Л. Карамушкою, В. Лозницею, Л. Орбан-Лембрик, Ю. Палехою, І. Савкою, Г. Тимошко, О. Францевим та ін.).

Ця проблема знайшла своє відображення в дисертаційних роботах з питань дослідження організаційної культури в галузі: педагогіки (В. Виноградова, М. Гедієва, Н. Іорданова, Г. Літовченко, Н. Стрижак та ін.); психології (В. Воронін, С. Липатов, Ж. Серкіс); соціології (Н. Зубрева, А. Капітонов, С. Юр'єва та ін.). Аналіз останніх досліджень і публікацій свідчить про те, що у педагогічній теорії і практиці зростає професійна зацікавленість, активізується робота з проблеми. Вона висвітлюється в серіях науково-популярних видань, у педагогічній та методичній

практиках, особливо в наукових колах Польщі, Бельгії, Франції. Збільшення кількості праць, присвячених проблемам розвитку організаційної культури, свідчить про пильну увагу вчених до цього питання. Проте, незважаючи на певні успіхи у вирішенні теоретичних та практичних аспектів проблеми, ми відзначаємо недостатньо вивчене питання розвитку організаційної культури керівника закладу освіти в педагогічній теорії і практиці.

## **2. МЕТА ТА ЗАВДАННЯ**

*Метою* статті є розкриття структурно-змістової сутності педагогічної діяльності керівника закладу освіти, здійснення соціально-педагогічних характеристик особистості вчителя-керівника, аналіз різних видів його педагогічної діяльності, визначення векторів розвитку професійно-педагогічної спрямованості педагога-керівника як складової його організаційної культури.

Основними *завданнями* є визначення та характеристика значущих чинників (педагогічної майстерності, впливовості, творчої співпраці, емпатії, асертивності, гуманного ставлення до інших та предметної компетентності); позиціонування алгоритму самоосвітньої діяльності вчителя-керівника.

## **3. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ ДОСЛІДЖЕННЯ**

Директор сучасного закладу освіти покликаний поєднувати в одній особі педагога, методиста, державного інспектора, господарника, організатора навчально-виховного процесу, чуйного й уважного наставника учнівського і педагогічного колективів [1].

Це вимагає досконалого володіння наукою управління, високого рівня організаційної культури та педагогічної майстерності.

*Організаційна культура керівника закладу загальної середньої освіти – поняття інтегративне. Це сукупність цінностей, переконань, норм поведінки та синтез особистісних, громадянських, організаційних, педагогічних, культурологічних, професійних якостей і компетентностей керівника, необхідних для успішної організації управління школою.*

Досліджуючи структурно-змістову сутність організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти, ми визначили основні чинники педагогічної складової, такі, як: педагогічна майстерність, впливовість, творча співпраця, емпатія, асертивність, гуманне ставлення до інших та предметна компетентність (рис. 1).

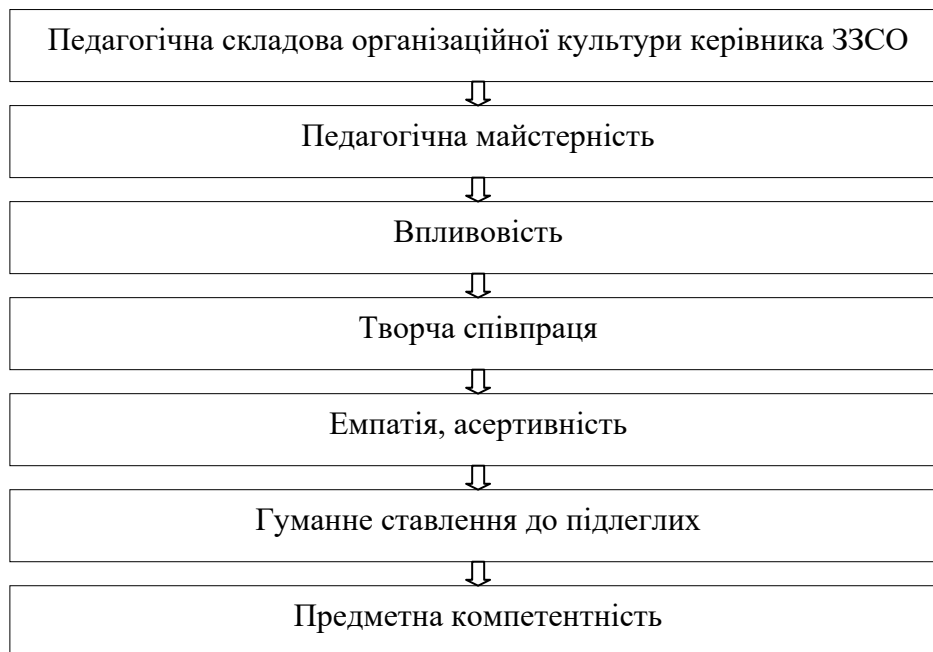


Рис. 1. Педагогічна складова організаційної культури керівника ЗЗСО

У контексті нашого дослідження слід враховувати соціально-педагогічну концепцію професійного становлення керівника як учителя, яку розробив С. Вершловський [2]. Автор надає перевагу таким соціально-педагогічним характеристикам особистості вчителя:

- соціальна активність як сутнісна властивість індивіда, найважливіша якість особистості;
- гуманістична орієнтація, що відповідає глобалізаційним процесам у сучасному світі;
- критичність мислення як прояв аналітичного підходу до процесу пізнання, оцінювання навколишнього світу;
- цільова спрямованість на розвиток особистості школяра, формування у нього потреби в постійному русі вперед;
- залучення педагога до педагогічної взаємодії та співробітництва;
- активна життєдіяльність, у якій позиціонуються життєві компетентності учнів Нової української школи.

Людина існує в постійній діяльності. Універсальність поняття «діяльність» породжує методологічно важливу властивість – поліфункціональність. Можна мовити про декілька різних функцій, у яких зміст поняття «діяльність» виступає в контексті наукового мислення:

- як поняття з філософсько-методологічним змістом, що виражає універсальну характеристику людського світу;
- як предмет об'єктивного наукового вивчення, в теоретичній площині

певної наукової дисципліни відповідно до методологічних принципів останньої, зі специфікою її завдань і сукупністю основних понять;

- як предмет управління – процес організації в системі функціонування і розвитку *на основі сукупності фіксованих ознак та якостей*.

Цінність діяльності залежить від багатьох конструктивних складових:

- соціальної престижності виконуваної роботи;
- реалізації здібностей особистості: організаторських, перцептивних, експресивних, комунікативних, психомоторних тощо;
- можливості самовираження особистості;
- реалізації творчого потенціалу.

*Педагогічна діяльність* як професійна здійснюється в спеціально організованих суспільством освітніх установах; дошкільних закладах, ЗЗСО, ПТНЗ, установах додаткової освіти, підвищення кваліфікації і перепідготовки [3].

Ш. Амонашвілі визначає *педагогічну діяльність* як виконання педагогічних завдань. Головна особливість полягає у специфіці її об'єкта, який є одночасно і суб'єктом, бо це завжди людина. Педагогічне завдання виникає завжди, коли потрібно підготувати перехід людини від стану «незнання» до стану «знання», від «нерозуміння» до «розуміння», від «невміння» до «уміння», від безпорадності до самостійності [4].

Професійний досвід і педагогічну майстерність керівники ЗЗСО набувають у процесі виконання педагогічних завдань у різних видах педагогічної діяльності, наприклад:

- пізнавальної, науково-методичної;
- індивідуальної, групової, навчально-виховної;
- суспільно-просвітницької;
- підприємницької у сфері інформаційних послуг;
- дослідницької, природоохоронної (екологічної);
- конструкторсько-технічної у сфері гурткової, позакласної роботи;
- художньо-естетичної у сфері лицейської самодіяльності;
- спортивної, ігрової;
- роботи у формальних і неформальних групах, спілкуванні в позаурочний час.

*Визначальними рисами характеру особистої та професійно-педагогічної спрямованості вчителів-керівників є:*

- патріотизм, зорієнтований, зокрема, на служіння Батьківщині;
- любов до дітей, гуманізм, демократизм;
- громадянськість, свідомість і почуття суспільно-педагогічного обов'язку перед молоддю і народом;
- суспільно-педагогічна активність;

- принципове ставлення до загальнолюдських цінностей;
- колективізм;
- професійне новаторство, використання інновацій та активна творчість у педагогічній роботі;
- професійна працездатність;
- товариськість, толерантність, прагнення до співробітництва, миролюбне ставлення до людей різних національностей і релігійних віросповідань.

*Інтелектуальні риси характеру керівників-учителів у процесі педагогічної діяльності представлено:*

- професійною педагогічною ерудицією, яку характеризують обсяг, ґрунтовність і системність знань;
- педагогічною уважністю;
- педагогічною спостережливістю;
- оперативною і довготривалою педагогічною пам'яттю;
- кмітливістю;
- гнучкістю, сміливістю, оригінальністю;
- критичністю, ясністю, логічністю, самостійністю суджень;
- педагогічними інтересами;
- здатністю аналізувати педагогічні ситуації і вирішувати питання;
- комунікативною культурою.

*Сучасному вчителю-керівникові закладу освіти властиві такі риси наукового стилю мислення:*

- *системність*: здатність різнобічно охоплювати явища, виокремлювати комплекси взаємозалежних компонентів у підсистемах, отримувати ґрунтовні дані для виконання завдань;
- *детермінізм*: здатність встановлювати причинно-наслідкові зв'язки, визначати взаємозалежність між явищами в педагогічній системі;
- *імовірність*: здатність виявляти і прогнозувати можливі способи розвитку навчально-виховного процесу, дії особистостей, груп, колективів;
- *конкретність*: здатність переносити (використовувати) загальні положення теорії для пояснення поточних фактів і ситуацій, здатність їх аналізувати і робити оперативні висновки;
- *перспективність*: здатність передбачати події в розвитку, здатність до анципації, моделювання «зони найближчого розвитку»;
- *економічність*: здатність вибирати способи найменших витрат сил і часу, найоперативніші способи виконання завдань;
- *рефлексивність*: здатність оцінювати свою діяльність з позиції педагогів та учнів;

- *евристичність*: здатність ставити і перевіряти гіпотези, фільтрувати альтернативи за різними критеріями, генерувати інформацію, робити висновки.

Учитель-керівник завжди перебуває в системі «людина – людина», тому під час спілкування з вихованцями його слова і вчинки мають утверджувати вічні загальнолюдські цінності.

*У процесі педагогічної (управлінської) діяльності яскраво проявляються вольові риси характеру керівника ЗЗСО в ролі вчителя. Воля – це здатність людини керувати своїми психічними процесами і діяльністю. Провідними вольовими рисами характеру особистості вчителя є:*

- соціально значуща мотивація розумових і предметно-практичних дій;
- цілеспрямованість;
- наявність, розробленість оперативних (нагальних), тактичних і стратегічних цілей педагогічної роботи;
- упевненість у своїх силах і можливостях;
- організованість, зібраність;
- самовладання, витримка;
- рішучість, сміливість у межах виправданого педагогічного ризику;
- завзятість у доведенні розпочатої справи до завершення, ретельність.

Важливим проявом професійної педагогічної компетентності керівника ЗЗСО як учителя є вміння аналізувати педагогічну діяльність, визначати новий рівень стану навченості та вихованості учнів, нові педагогічні цілі.

Останнім часом проблема професійної компетентності педагогічних працівників перебуває в центрі уваги дослідників. Цей факт є визнанням того, що професійна компетентність відіграє провідну роль у педагогічній діяльності. Заслугує на увагу визначення Н. Разіної: *професійна компетентність учителя – це здатність перетворювати спеціальність, носієм якої він є, на засоби виховання особистості учнів з урахуванням обмежень і розпоряджень, накладених на освітній процес вимогами педагогічної норми, в якій він здійснюється.*

Компетентність педагога залежить від рівня сформованості таких трьох груп компетенцій, якими має володіти вчитель нової формації: *методологічні* (психолого-педагогічні), *загальнокультурні* (світоглядні), *предметно-орієнтовані*.

Керівник-професіонал повинен не тільки досконало володіти своїм предметом, а й уміти організовувати діяльність педагогічного та учнівського колективів, прогнозуючи її результати, коригувати можливі відхилення, тобто бути компетентною особистістю з високим рівнем організаційної культури. На якому б етапі життєвого досвіду і



професійного шляху не перебував керівник ЗЗСО, він ніколи не може вважати свою освіту завершеною, а свою професійну компетенцію – цілком сформованою.

В американців є дуже цікаве поняття «селфмейдмен» – людина, яка сама зробила себе. Так називають людей, які завдяки своїм зусиллям та за допомогою самоосвіти домоглися великих успіхів.

Самоосвіта ж педагогів-керівників посідає особливе місце в їхній педагогічній діяльності. Сучасний педагог має бути готовим до змін, що відбуваються в системі освіти, здатним сміливо ухвалювати педагогічні рішення, виявляти ініціативу, творчість. Безумовно, проблему ефективності, результативності педагогічного процесу можна розв'язати лише за умови забезпечення високої компетентності та професійної майстерності кожного педагога. Педагогічний потенціал тут слід розглядати як базу педагогічних знань, умінь у поєднанні з розвинутою здатністю педагога активно мислити, творити, діяти, втілюючи свої наміри в життя, і досягати спланованих результатів.

Нині доволі актуальною є проблема неперервної відкритої освіти, спрямованої на професійне становлення педагогічних працівників, удосконалення педагогічної майстерності й підвищення кваліфікації педагогів. У процесі нашого дослідження ми провели опитування, в якому брали участь 117 педагогів-керівників із різних шкіл України. На запитання «Наскільки курси підвищення кваліфікації стимулюють вашу самоосвітню діяльність?» майже 100% опитуваних відзначили суттєву роль курсів у мотивації самоосвітньої діяльності. При цьому 75% слухачів перевагу віддають семінарам-практикумам, тренінгам, воркшопам, які потребують високого рівня самоосвіти.

Нам видалося необхідним застосувати алгоритм керованої самоосвітньої діяльності вчителя-керівника, який є характерним для керівника ЗЗСО і передбачає: самодіагностику знань і вмінь педагогів; мотивацію їхньої педагогічної діяльності; планування роботи та реалізацію завдань із самовдосконалення; активні форми самоосвіти; самоконтроль, самокоригування та самоаналіз.

Отже, самоосвіта посідає важливе місце в педагогічній діяльності вчителя-керівника (рис. 2).

Представлений алгоритм самоосвітньої діяльності вчителя є значущим чинником педагогічної складової організаційної культури керівника ЗЗСО.

Головною, сутнісною ознакою предметної компетентності педагога-керівника буде спрямованість, націленість, організованість, здатність на пошук спеціальних творчих завдань, принципів, способів, прийомів, засобів їх вирішення і втілення в технологічний процес.

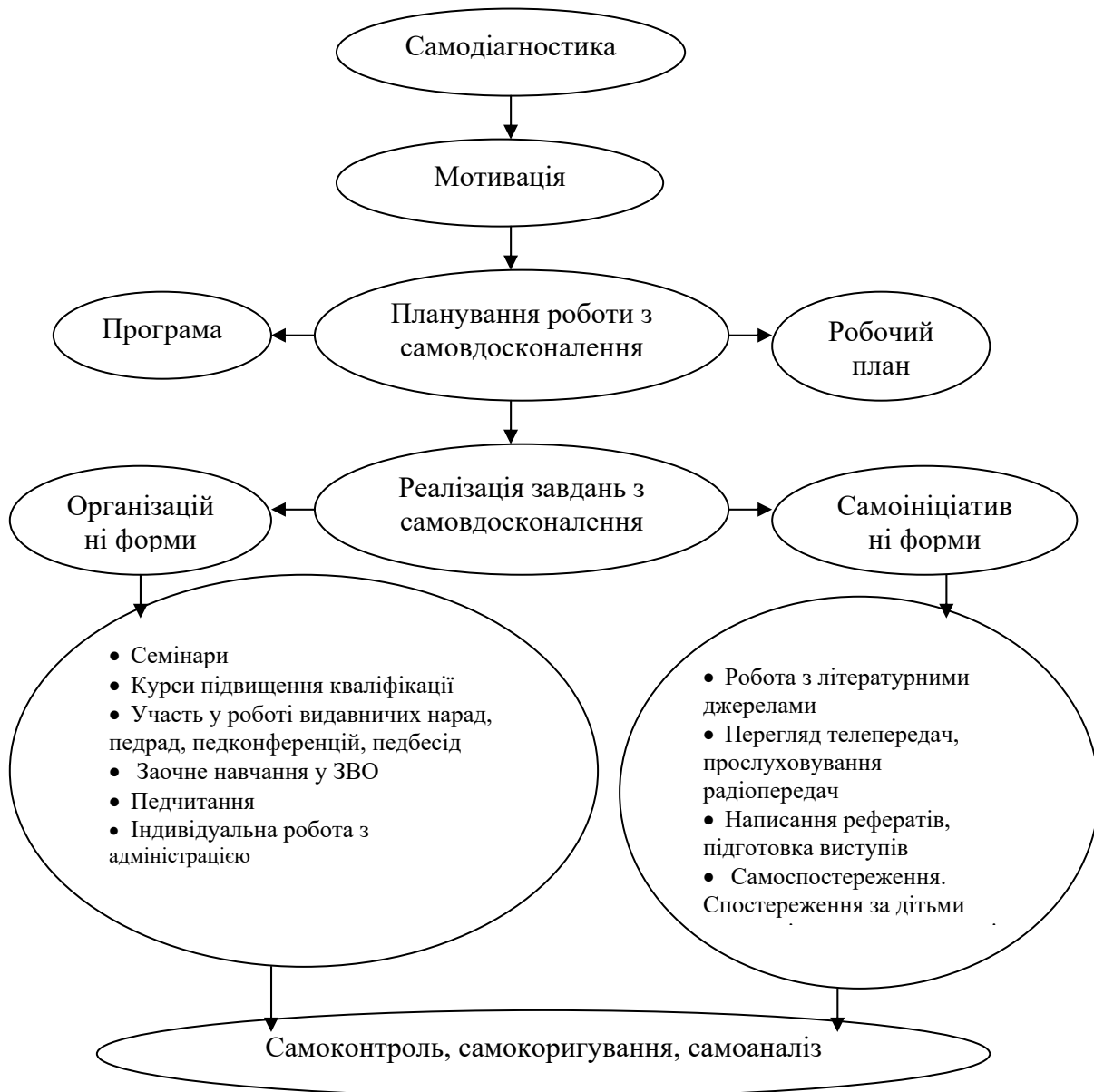


Рис. 2. Алгоритм самоосвітньої діяльності вчителя-керівника

Виходячи з цього, можна визначити, що предметна компетентність педагога-керівника – це такий об’єктивно зумовлений процес інтелектуальної, емоційно-вольової й практичної діяльності суб’єктів навчання та виховання, який характеризується спрямованістю, націленістю, організованістю, здатністю на пошук нового, нестандартного, оригінального, раціонального, оптимального способу для виконання спеціальних завдань і практичної реалізації свого потенціалу в проблемній навчальній та виховній ситуації. У процесі творення предметної компетентності педагога-керівника реалізується його прагнення до адекватного, повного розкриття придбаних сутнісних сил, до

самореалізації своєї індивідуальності, креативності в процесі навчання та виховання учнів закладу освіти.

Н. Кузьміна виділила в структурі підвищення ефективності педагогічної діяльності три взаємопов'язані компоненти: організаторський, конструктивний та комунікативний. Для успішного здійснення цих функціональних видів педагогічної діяльності необхідні відповідні здібності, що виявляються в уміннях [7].

*Перший* компонент визначається зумовленістю організаційних дій з метою досягнення педагогічних цілей і завдань, співзвучних із соціально-культурними потребами суспільства, які залежать, насамперед, від ідеології та рівня економічного розвитку держави і коригуються з урахуванням віку учнів, специфіки навчального предмета, актуальних для цих груп дітей виховних позицій тощо. *Другий компонент* є свідченням того, що цілі та завдання мають реальний характер лише за умови застосування конструктивного підходу щодо забезпечення адекватного результату, бажано його чітке усвідомлення не тільки педагогом, а й учнями. *Третій компонент* потребує комунікативних зусиль щодо досягнення цілей і буде підкріплюватися орієнтованими на визначений результат діями учнів, надаючи педагогічному процесу характер активної взаємодії та педагогічного спілкування. На основі проведеного аналізу педагогічної діяльності керівника ЗЗСО ми дійшли висновку про те, що високий результат впливу організаційної культури керівника на розвиток школи можна отримати лише за умови високого рівня професіоналізму та наявності у керівника навчального закладу відповідних якостей. Під впливом педагогічної діяльності, наявності лідерських якостей у керівника ЗЗСО успішно формується організаційна культура школи, яка є привабливою для працівників. Натомість за низького рівня професіоналізму та педагогічної діяльності, відсутності лідерських якостей ми спостерігаємо формування такої організаційної культури, яка є непривабливою для працівників (рис. 3).

Важливо зазначити, що у галузі управління школою обґрунтовувалася необхідність розглядати діяльність керівника як професійну (Ю. Конаржевський, В. Кричевський, Є. Павлютенков, Є. Тонконога, Т. Шамова та ін.) Так, В. Кричевський стрижнем професійної діяльності керівника школи вважає його управлінську діяльність.

Оскільки ми усвідомлюємо, що керівник ЗЗСО має бути і професіоналом педагогічної діяльності, то в цьому сенсі соціально-педагогічні характеристики особистості вчителя, серед яких чільне місце посідає педагогічна майстерність, властиві, передусім, керівникові.



*Рис. 3. Вплив рівня професійної педагогічної діяльності керівників на формування організаційної культури школи*

Водночас пошук ефективних шляхів оптимізації формування педагогічної майстерності вимагає розуміння його основ та сутності. Так, у Енциклопедії освіти цьому феномену дається таке визначення.

Педагогічна майстерність – найвищий рівень педагогічної діяльності, вияв творчої активності особистості педагога, комплекс його властивостей, що забезпечує самоорганізацію високого рівня професійної діяльності на рефлексивній основі, високий рівень культури організації педагогічної праці [5].

Світовий досвід показав, що культура управління дає культуру успіху, а значить – розвиток і високу якість шкільної освіти. Необхідно максимально використовувати культурний потенціал освітнього середовища, усіх його складових. Знання, які формуються у навчальному процесі, мають бути, насамперед, засобом розвитку особистості, її становлення як суб'єкта культури.

Організовуючи освітній процес у контексті управління школою, керівник вирішує проблеми вибірковості і цілеспрямованості у відборі змісту освіти, мотивації у зверненні до інформації та вирощуванні на її основі нового розуміння, водночас пізнання, навчання і розвитку. Формування керівника нової генерації у процесі безперервної освіти засобами його особистісно-професійного розвитку, як інтегрального чинника ефективності організаційної культури керівника сучасного ЗЗСО, є ресурсом забезпечення управлінської та предметної компетентності.

#### **4. МЕТОДИ ДОСЛІЖЕННЯ**

Дослідженню мети і виконанню поставлених завдань сприяло використання методів дослідження, серед яких основними є методи теоретичного узагальнення, за допомогою яких уточнено поняттєвий апарат педагогічного дослідження. Теоретичний аналіз та узагальнення методів порівняльного аспекту щодо усвідомлення поняття «організаційна культура» у філософській, культурологічній, педагогічній та психологічній літературі дав змогу здійснити авторське трактування поняття «організаційна культура керівника школи». Застосовано емпіричні методи з метою вивчення практичної діяльності керівників закладів загальної середньої освіти та визначення різних векторів розвитку їхньої організаційної культури.

#### **5. РЕЗУЛЬТАТИ ДОСЛІЖЕННЯ**

Право керувати треба заслужити високим професіоналізмом, належним рівнем володіння власною організаційною культурою, самовідданою працею. Слід навчитися поважати людей, бути стриманим, чуйним і доброзичливим до них, уміти слухати і чути всіх учасників освітнього процесу та батьківської громадськості. У процесі дослідження застосовано алгоритм керованої самоосвітньої діяльності вчителя-керівника, який є характерним для керівника ЗЗСО.

Ми усвідомлюємо, що керівник ЗЗСО має бути і професіоналом педагогічної діяльності, у якій чільне місце посідає педагогічна майстерність, властива, передусім, педагогу-керівникові. А пошук ефективних шляхів оптимізації формування педагогічної майстерності забезпечує високий рівень культури організації педагогічної праці.

#### **6. ВИСНОВКИ ТА ПЕРСПЕКТИВИ ПОДАЛЬШИХ ДОСЛІДЖЕНЬ**

Отже, у процесі формування особистості є два головних аспекти (професійний і культурний), характерні для всіх учасників навчально-виховного процесу сучасної школи. Культурний учень – це продукт діяльності педагогічного колективу. Культурний педагог – інтелігентна людина за своєю найвищою духовною сутністю з творчим і гуманним способом світобачення і світосприйманням, високоорганізований керівник ЗЗСО з високим рівнем організаційної культури, особистість, яка повною мірою втілює в життя основні принципи перебудови освіти та спонукає усіх учасників навчально-виховного процесу підносити статус культури школи. За цих умов важливою проблемою є формування керівника закладу освіти нової генерації, формування людини організаційної культури, від професійної майстерності якої залежить як організація роботи школи, так і

її результативність, прогнозована на творення конкурентоспроможної, висококультурної особистості випускника сучасного закладу освіти.

**Перспективою** цього дослідження ми визначаємо проблематику нових наукових розвідок щодо формування організаційної культури управлінської команди ЗЗСО та її впливу на якість шкільної освіти.

## 7. СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

- [1] Г. Тимошко, «Історичні аспекти розвитку організаційної культури керівника в системі управління загальноосвітнім навчальним закладом», *Вісник Чернігівського національного педагогічного університету імені Т. Г. Шевченка*. Чернігів, Україна: Видавництво ЧНПУ, № 84, с. 183–187, 2011. (Серія: «Педагогічні науки»).
- [2] С. Г. Вершловский, и Л. Н. Лесохина, *О подходах к исследованию структуры профессионально-педагогической деятельности*. Л., Россия: НИИ ООВ, 1977, 203 с.
- [3] К. А. Абульханова-Славская, *Деятельность и психология личности*. Москва, Россия: Наука, 1980, 336 с.
- [4] Ш. А. Амонашвили, *Личностно-гуманная основа педагогического процесса*. Минск, Белоруссия: Университетское, 1990. 560 с.
- [5] *Енциклопедія освіти*. Акад. пед. наук України; Ред. В. Г. Кремень. Київ, Україна: Юрінкоч Інтер, 2008, 1040 с.
- [6] І. А. Зязюн, «Педагогічний професіоналізм у контексті професійної свідомості», *Педагог професійної школи: Зб. наук. пр.* Київ, Україна: Науковий світ, Вип. 1, с. 8–17, 2001.
- [7] А. Гін, «Основи педагогічної майстерності», *Завуч*, № 8, с. 1–6, 2000.

## PEDAGOGICAL ACTIVITY AS A HIGH FACTOR OF ORGANIZATIONAL CULTURE OF THE EDUCATION BODY MANAGER

**Anna Timoshko,**

d. ped. sciences, professor,

Professor of the Department of Pedagogy,

Management and Administration

School of Business Administration

«University of Management Education»,

Kiev, Ukraine

ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0996-6138>

[timoshko49@gmail.com](mailto:timoshko49@gmail.com)

**Abstract.** The article deals with the structural and substantive essence of pedagogical activity of the head of the institution of education, analyzes the socio-pedagogical characteristics of the teacher-leader personality, describes various types of his pedagogical activity, identifies the features of the personal

and professional pedagogical orientation of the teacher-leader. It is proved that an important manifestation of the professional pedagogical competence of the head of the educational institution as a teacher is the ability to analyze pedagogical activity, to determine a new level of the state of education and upbringing of students, to position new pedagogical goals. The opportunity to monitor the dynamics of self-improvement, self-education, professional growth of teacher-supervisor, to compare teacher's self-esteem with the assessment of his activities by the pedagogical staff of the school, to put forward specific methodological tasks, the solution of which ensures the development of professional pedagogical activities of the head and teacher.

The main tasks of the teacher-supervisor are represented – to direct the activities of the pedagogical and student groups to improve the quality of school education by means of the development of organizational culture.

The article convincingly proved that modern pedagogy should admit that the purpose of education is the entry of the paternal into the cultural space and active its assimilation, the creation of new cultural values. This process takes place in a cultural and educational environment in which the cooperation of the subjects of the educational environment is possible, without which the environment can not be considered as a cultural one. The resources of a truly cultural environment, according to many researchers, are inexhaustible. Consequently, when designing the development of an educational institution, managers should ensure that their culture corresponds.

**Keywords:** pedagogical activity of the head of the institution of education; socio-pedagogical characteristics of the personality of the teacher-leader; vocational and pedagogical competence of the head of the educational institution; pedagogical skill; positioning of pedagogical ideas; organizational culture.

## ПЕДАГОГИЧЕСКАЯ ДЕЯТЕЛЬНОСТЬ КАК ВЕСОМЫЙ ФАКТОР РАЗВИТИЯ ОРГАНИЗАЦИОННОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ ОБРАЗОВАНИЯ

**Тимошко Анна Николаевна,**  
доктор педагогических наук, профессор,  
профессор кафедры педагогики, управления  
и администрирования Учебно-научного института  
менеджмента и психологии  
ГБУЗ «Университет менеджмента образования»,  
г. Киев, Украина  
ORCID iD: <https://orcid.org/0000-0003-0996-6138>  
[timoshko49@gmail.com](mailto:timoshko49@gmail.com)

**Аннотация.** В статье раскрыта структурно-содержательная сущность педагогической деятельности руководителя учреждения образования, проанализированы социально-педагогические характеристики личности учителя-руководителя, охарактеризованы различные виды его педагогической деятельности, определены черты личной и профессионально-педагогической направленности педагога-руководителя. Доказано, что важным проявлением профессиональной педагогической компетентности руководителя учебного заведения как учителя является умение анализировать педагогическую деятельность, определять новый уровень состояния обученности и воспитанности учащейся молодежи, позиционировать новые педагогические цели. Подтверждена возможность отслеживать динамику самосовершенствования, самообучения, профессионального роста учителя-руководителя, сравнивать самооценку педагога с оценкой его деятельности со стороны педагогического коллектива школы, ставить перед ним конкретные методические задачи, решение которых обеспечивает развитие профессиональной педагогической деятельности руководителя и учителя. Представлена основная задача учителя-руководителя – направить деятельность педагогического и ученического коллективов на повышение качества школьного образования средствами развития организационной культуры.

В статье убедительно доказано: современная педагогика должна признать, что целью образования является вхождение воспитанника в пространство культуры и активное ее усвоение, создание новых культурных ценностей. Этот процесс происходит в культурно-образовательной среде, в которой возможно сотрудничество субъектов образовательной среды, без которой среду нельзя считать культурной. Ресурсы по-настоящему культурной среды, по мнению многих исследователей, неисчерпаемы. Итак, проектируя развитие образовательного учреждения, руководителям необходимо обеспечить его культуросоответствие.

**Ключевые слова:** педагогическая деятельность руководителя учреждения образования; социально-педагогические характеристики личности учителя-руководителя; профессионально-педагогическая компетентность руководителя учреждения образования; педагогическое мастерство; позиционирование педагогических идей; организационная культура.



**REFERENCES (TRANSLATED AND TRANSLITERATED)**

- [1] H. Tymoshko, «Istorychni aspekty rozvytku orhanizatsiinoi kultury kerivnyka v systemi upravlinnia zahalnoosvitnim navchalnym zakladom», Visnyk Chernihivskoho natsionalnoho pedahohichnoho universytetu imeni T. H. Shevchenka. Chernihiv, Ukraina: Vydavnytstvo ChNPU, № 84, s. 183–187, 2011. (Serii: «Pedahohichni nauky»).
- [2] S. G. Vershlovskij, i L. N. Lesohina, O podhodah k issledovaniyu struktury professional'no-pedagogicheskoy deyatel'nosti. L.: NII OOV, 1977, 203 s.
- [3] K. A. Abul'hanova-Slavskaya, Deyatel'nost' i psihologiya lichnosti. Moskva, Rossiya: Nauka, 1980, 336 s.
- [4] SH. A. Amonashvili, Lichnostno-gumannaya osnova pedagogicheskogo processa. Minsk, Belorussiya: Universitetskoe, 1990. 560 s.
- [5] Entsyklopediia osvity. Akad. ped. nauk Ukrainy; Red. V. H. Kremen. Kyiv, Ukraina: Yurinkoch Inter, 2008, 1040 s.
- [6] I. A. Ziaziun, «Pedahohichniy profesionalizm u konteksti profesiinoi svidomosti», Pedahoh profesiinoi shkoly: Zb. nauk. pr. Kyiv, Ukraina: Naukovyi svit, Vyp. 1, s. 8–17, 2001.
- [7] A. Hin, «Osnovy pedahohichnoi maisternosti», Zavuch, № 8, s. 1–6, 2000.