

ПЕДАГОГІЧНА МАЙСТЕРНІСТЬ ЯК ВЕКТОР РОЗВИТКУ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ

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

І. Зязюн

У статті розкрита сутність організаційної культури керівника закладу освіти, її гуманістичне спрямування та вектори розвитку. Позиціонується роль керівника у процесі розвитку організаційної культури сучасної школи, що вимагає не тільки всебічних знань, досконалого володіння наукою управління, але й справжньої самовідданості і безмежної відповідальності за доручену справу, високої педагогічної майстерності. Узагальнено результати дослідження, щодо сутності педагогічної майстерності, яка включає такі складові: професійну компетентність, готовність до творчої професійної діяльності, педагогічні здібності та педагогічну техніку. Визначено, що педагогічна майстерність керівника сучасної школи розглядається в контексті упровадження нових ефективних освітніх технологій, раціонального використання дидактичних, матеріально-технологічних і кадрових ресурсів, здобутків вітчизняної педагогічної теорії і практики, високого рівня організаційної культури підвищення освітнього цензу педагогічних кадрів закладу загальної середньої освіти.

Ключові слова: організаційна культура керівника закладу освіти, педагогічна майстерність, педагогічна діяльність, професійна компетентність.

Постановка проблеми. Для інтеграції України в міжнародний простір важливим є визнання людини як найвищої цінності суспільства. Це можливо за використання антропосоціального підходу до вивчення особливостей структурно-змістової специфіки організаційної культури управління закладом освіти, яка допомагає позиціонувати керівникові даного закладу 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 впровадження адаптивного управління освітою, і зокрема, закладом загальної середньої освіти. Керування сучасним закладом освіти – це не просто виконання функцій керівника, але й велике педагогічне мистецтво. Сьогодні керівник покликаний поєднувати в одній особі викладача, методиста, державного інспектора, господарника, організатора освітнього процесу, чуйного й уважного наставника учнівського і педагогічного колективу [9]. Це вимагає не тільки всебічних знань, досконалого володіння наукою управління, але й високої організаційної культури, справжньої самовідданості і безмежної відповідальності за доручену справу, високої педагогічної майстерності.

Дослідження з проблематики організаційної культури накопичені в галузях менеджменту, філософії, психології, соціології тощо. Це, зокрема, роботи О. Бабича, І. Животової, Г. Колеснікова, В. Колпакова, Ю. Семенова, О. Харчишиної, Г. Хаєта та інших. Зустрічаються також роботи з більш широкої проблематики філософії управління (В. Бех, В. Воронкова, Д. Дзвінчук, Г. Нестеренко, О. Пономарьов, О. Романовський, Л. ТОВАЖНЯНСЬКИЙ, С. Фареник, І. Шавкун). Проблематика організаційної культури більшою мірою розроблена в працях західних дослідників – таких, як П. Вейл, С. Девіс, М. Елвессон, П. Ентоні, Дж. Маргін, Д. Мейерсон, Р. Моран, Д. Ньюстром, А. Петтігрю, Т. Пітерс, К. Рей, Р. Розенфельд, В. Сате, Л. Смірчих, Г. Сміт, В. Співак, Е. Уілкінз, 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 зарубіжними (В. Томілов, С. Рошин, В. Снетков та ін.) та українськими (Л. Карамушка, В. Лозниця, Л. Орбан-Лембрик, Ю. Палеха, І. Савка, Г. Тимошко, О. Францев та ін.) вченими. 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, Г. Тимошко та ін.); психології (В. Воронін, С. Липатов, Ж. Серкіс); соціології (Н. Зубрева, А. Капітонов, С. Юр'єва та ін.).

Педагогічні дослідження початку ХХІ століття активізували інтерес до наукових пошуків розвитку системи освіти. При цьому особлива увага приділяється виявленню потенційних можливостей процесів, здатних оновити зміст і структуру освіти, зорієнтованої на виховання всебічно розвинутої і культурної особистості. У цьому контексті, слід відмітити, що у педагогічній теорії і практиці зростає професійна зацікавленість та активізується робота з проблеми управління закладами освіти, різновекторності її інноваційності на засадах розвитку організаційної культури суб'єктів управління школою [10].

Мета статті – розкрити сутність педагогічної майстерності як вектора розвитку організаційної культури керівника закладу освіти.

У процесі дослідження використано низку теоретичних методів з метою усвідомлення сутності феноменів та їх взаємозв'язків у педагогічній теорії та практиці.

Результати дослідження. Ще на початку ХХ століття теоретики і практики організаційної діяльності прийшли до одностайної думки про те, що організаційна культура є одним з найважливіших чинників при визначенні напрямку організаційних змін. Проте, не дивлячись на необхідність підвищення рівня організаційної культури кожного учасника освітнього процесу (і в першу чергу керівника педагогічного колективу), наявність певних успіхів у вирішенні теоретичних та практичних аспектів досліджуваної проблеми, ми відзначаємо недостатньо вивчене питання розвитку організаційної культури у процесі організаційної діяльності керівника закладу освіти.

Попри численні дослідження, немає єдності у визначеннях, акцентах, методах вивчення як організаційної культури, так і культури взагалі. Це зумовлено як багатогранністю феноменів, так і суспільним розвитком, що привносить нові виклики та можливості відповіді на них. Термін «організаційна культура» сам по собі відбиває певну подвійність, адже містить характеристики, зумовлені як суто управлінсько-організаційними особливостями, так і культурними (в широкому розумінні), соціально-культурними, соціально-психологічними. Так чи інакше, культура є феноменом, що ґрунтується на базових цінностях, віруваннях, переконаннях та поведінці, які роблять певну спільноту тим, чим вона є [8].

Поняття «культура» у філософському словнику тлумачиться, як сукупність практичних, матеріальних і духовних надбань людства, які відображають історично досягнутий рівень розвитку суспільства й людини і втілюються в результатах її продуктивної діяльності. Розуміння культури важливе для усіх, але для лідерів набуває виняткового значення, якщо вони такими насправді є і хочуть вести організацію за собою. Якщо лідери не усвідомлять культуру, в якій вони працюють, ця культура буде ними керувати. Організаційне навчання та розвиток неможливо зрозуміти без розгляду організаційної культури, яка є основним джерелом супротиву змінам. За висловом Е. Шейна, здатність відчувати обмеження власної культури та розвивати адагтивність культури є основним викликом для лідера (керівника) [10].

Сучасний заклад освіти – це відкрита соціально-педагогічна система, про яку сьогодні говорять як про сферу послуг. Все частіше щодо школи вживають такі поняття, як «конкурентоспроможність», «освітня послуга», «презентаційна діяльність», «позиціонування», «сегмент ринку», «реклама» тощо. У зв'язку з ситуацією, яка склалась на ринку освітніх послуг, як ніколи гостро стоїть питання про формування нової культури навчального закладу і, в першу чергу, її носіїв: керівника закладу загальної середньої освіти (далі – ЗЗСО), управлінської команди, педагогів та учнів.

Необхідність розвитку організаційної культури керівника ЗЗСО в сучасних соціально-економічних умовах постає дуже гостро для кожної школи будь-якої форми власності. Високий рівень організаційної культури керівника ЗЗСО можна розглядати як важливий сучасний компонент методичного продукту школи і як додатковий ресурс управління, ресурс розвитку навчального закладу.

У процесі управління закладом освіти чітко відслідковується взаємозв'язок організаційної культури закладу і культури його керівника. Якщо в цілому в менеджменті організаційну культуру визначають як ефективний механізм управління, то в педагогічному менеджменті слід розглядати більш широке поняття організаційної культури, таке як культурологічна основа управління, тому що навчальний заклад вже є культуроформуючою організацією.

Організаційна культура навчального закладу має багато складових, а значить – є більш складною як за цілями і завданнями, що ставляться перед нею, так і за змістом, ніж організаційна культура інших установ. Головними носіями організаційної культури закладу освіти є його керівник, управлінська команда, педагогічний колектив, учні та їх батьки.

Особлива роль у процесі формування організаційної культури навчального закладу відводиться керівнику-лідеру. Організаційна культура і лідерство у навчальному закладі взаємопов'язані, оскільки «ми говоримо організаційна культура, а маємо на увазі культуру лідера». Організація – це своєрідне

творіння лідера, тому в ній, як у будь-якому творінні, відображаються особливості особистої культури автора, його погляди і помилки [9].

Проблема формування організаційної культури керівника ЗЗСО, як складової його управлінської культури, в українській педагогічній науці є новою. Вона продиктована швидкоплинними змінами у суспільстві, невідповідністю шкільної освіти та управління нею вимогам часу. Справді культурним має бути і сам процес управління школою – від його філософської, моральної платформи до організаційної, технологічної. Світовий досвід показав, що культура управління в результаті дає культуру успіху, а значить – розвиток і високу якість шкільної освіти. Організаційна культура і є результатом нового педагогічного мислення, нової філософії як системи оновлених поглядів на навчально-виховний процес. Організаційна культура школи – це така система життя шкільного колективу, коли панує ініціатива, організація, реалізація пріоритетних завдань, коли вчителі та учні знають, що і як їм робити, коли є взаємна повага, взаємодопомога, вимогливість, емпатія, альтруїзм тощо. Провідником такої культури має бути директор школи і його команда, адже культуру творять особистості (люди), вони сповідують її, роблять її сильною ціною власної організаційної культури, що є важливим фактором успішної управлінської діяльності [4].

У нашому дослідженні ми дійшли висновку, що організаційна культура керівника ЗЗСО – поняття інтегративне, це сукупність цінностей, переконань, норм поведінки та синтез особистісних, громадянських, організаційних, педагогічних, культурологічних та професійних якостей і управлінських компетентностей керівника, необхідних для успішної організації управління сучасною школою.

Сучасний керівник закладу освіти усвідомлює оптимістичний підхід до дійсності, є стійким у стресових ситуаціях, активізується в умовах кризи, залишається для учнівського і студентського колективів важливим суб'єктом їх соціалізації з характерною для нього професійною та організаційною культурою. Саме організаційна культура керівника закладу загальної середньої освіти є підґрунтям формування організаційної культури учня, організаційної культури вчителя і організаційної культури школи. Інститутом творення культури від керівника → до вчителя → до учня є сучасний заклад загальної середньої освіти (ЗЗСО). В свою чергу, спираючись на організаційно-діяльнісний підхід в управлінні організацією, виокремлюється явище і поняття «організаційна організація» [10].

Досліджуючи структурно-змістову сутність організаційної культури керівника ЗЗСО, ми визначили такі чинники його педагогічної діяльності, як: педагогічна майстерність, впливовість, творча співпраця, емпатія, асертивність, гуманне ставлення до підлеглих, предметна компетентність (рис. 1).

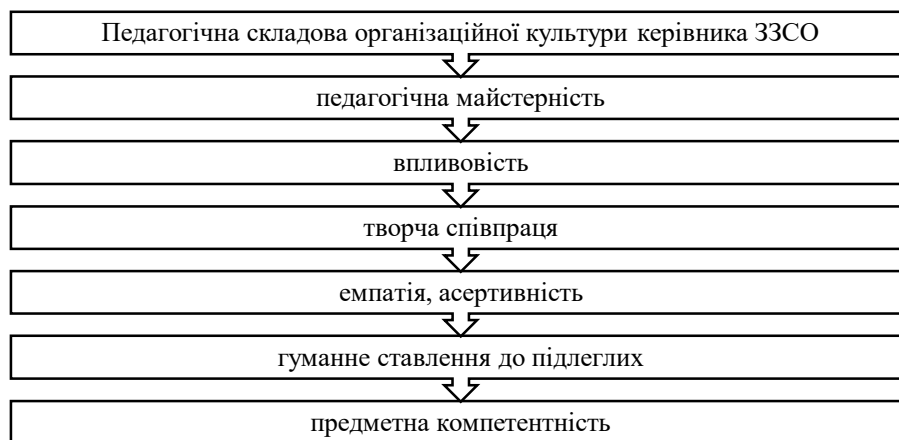


Рис. 1. Основні чинники педагогічної діяльності керівника ЗЗСО

У свою чергу, дослідження організаційної культури (як явища) у світовій теорії і практиці управління почали розвиватися в рамках гуманістичного підходу до організації та управління людьми в ній, де основним завданням управління вважається адаптація організації та її керівників до зовнішнього середовища і його подальша зміна за допомогою розвитку організаційної культури, яка допомагає впливати на діяльність організації через встановлені цінності, норми, традиції, мову тощо; озброює керівників спеціальною системою понять, яка робить щоденне керівництво людьми осмисленим і зрозумілим. У рамках гуманістичного підходу до управління важлива роль належить культурному контекстові управління персоналом і ефективний організаційний розвиток розглядається як не тільки зміна структур, технологій і навичок, але й зміна цінностей, які лежать в основі спільної діяльності людей.

У той же час І. Зязюн підкреслює: «Особистісно-гуманна орієнтація освіти є сьогодні загально визнаною. Хоча це ще не гарантує її реального втілення в життя, оскільки ми ще маємо сильні традиції декларативного, такого, що має форму гасла, а нерідко й спекулятивного гуманізму, то і перехід до реального, істинного гуманізму є непростим навіть в теорії, а що вже говорити про практику, де постійно з'являються наслідки соціально орієнтованого авторитарного виховання та жорстко регламентованого (навіть в тих модифікаціях, що розвиваються) вченнях» [7, с. 11-12].

Особливістю нового педагогічного мислення, вважає І. Зязюн, є людиноцентризм, прагнення до гармонії, екологічний імператив, принципи синергетики (спільний рух, використання цілеспрямованих односторонніх дій, що збігаються з внутрішньою цілеспрямованістю, тенденції розвитку особистості й колективу). «З позицій одвічних цінностей та гуманного підходу, до безсумнівних пріоритетів слід віднести ідеї гуманістичної спрямованості на протипагу тоталітарно-авторитарній, переважання загальнодержавних інтересів над регіональними, кон'юнктурними, пріоритет екологічного над техногенним, творчого над репродуктивним, ціннісного (аксіологічного) над інформаційним».

Методологічно цінною є думка вченого про те, що не слід шукати постійні пріоритети у співвідношенні соціального й особистісного, соціалізації та індивідуалізації, гуманітарного та природо-знавчого, алгоритмізації і творчості, логічного та образного, традиційного та нового в розвитку освіти. Повного паритету у співвідношенні цих феноменів не існує, однозначно неминучою є певна нерівність, дисгармонія. Проте в таких випадках, мова повинна йти лише про можливі в конкретних ситуаціях акценти, і обов'язок педагога – прагнути до ствердження гармонійної інтеграції, встановлення певного паритету в співвідношенні цих сторін, поєднання особистісних та соціальних факторів розвитку [7, с. 13].

Натомість, право керувати треба заслужити високим професіоналізмом, належним рівнем володіння власною організаційною культурою, самовідданою працею. А для цього необхідно навчитися керувати людьми, поважаючи їх, бути стриманим, чуйним і доброзичливим до них, вміти слухати і почути всіх учасників освітнього процесу.

Зазначимо, що вчитель-керівник існує в постійній діяльності. Універсальність поняття «діяльність» породжує методологічно важливу властивість – поліфункціональність. Можна вести мову 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 задач і сукупністю основних понять;

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

Педагогічна діяльність як професійна, має місце в спеціально організованих суспільством освітніх установах; дошкільних закладах, установах додаткової освіти, підвищення кваліфікації і перепідготовки [6].

Ш. Амонашвілі визначає педагогічну діяльність як розв'язання педагогічних задач [1]. У процесі педагогічної (управлінської) діяльності яскраво проявляється професійна компетентність керівника ЗЗСО в ролі вчителя. Слід зазначити, що 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 професійна компетентність учителя – це здатність учителя 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. На рівні професіоналізму значною мірою виявляється індивідуальність педагога у процесі педагогічної діяльності.

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. 2).

Оскільки ми усвідомлюємо що керівник ЗЗСО має бути професіоналом не лише для учителів але й для учнів, то в цьому сенсі соціально-педагогічні характеристики особистості вчителя серед яких чільне місце займає педагогічна майстерність, властива, в першу чергу, керівникові.

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 властивостей педагога, що забезпечує самоорганізацію високого рівня професійної діяльності на рефлексивній основі» [6, с. 30].

Більше того, «Педагогічна майстерність» представлена як «... високе мистецтво виховання і навчання, яке постійно вдосконалюється, доступне кожному педагогу, який працює за покликанням. Педагог – майстер своєї справи, спеціаліст високої культури, який глибоко знає свій предмет, добре знайомий із відповідними галузями науки або мистецтва, розуміється на питаннях загальної й особливо дитячої психології, досконало володіє методикою навчання й виховання». Зокрема, в українському педагогічному словнику за редакцією С. Гончаренка педагогічна майстерність характеризується високим рівнем педагогічної діяльності, критеріями якої є науковість, гуманність, доцільність, оптимальність, результативність, демократичність, творчість [2].

Про співвідношення професійної компетентності і педагогічної майстерності вичерпну відповідь дав А. Макаренко. Відкидаючи твердження про повну залежність педагогічної майстерності від уроджених особливостей і задатків, він доводив її зумовленість рівнем професійної компетентності. А. Макаренко вважав, що педагогічна майстерність – це високе мистецтво навчання й виховання, яке постійно вдосконалюється, доступно кожному педагогові, в основі його лежать професійні знання, вміння й здібності [5].

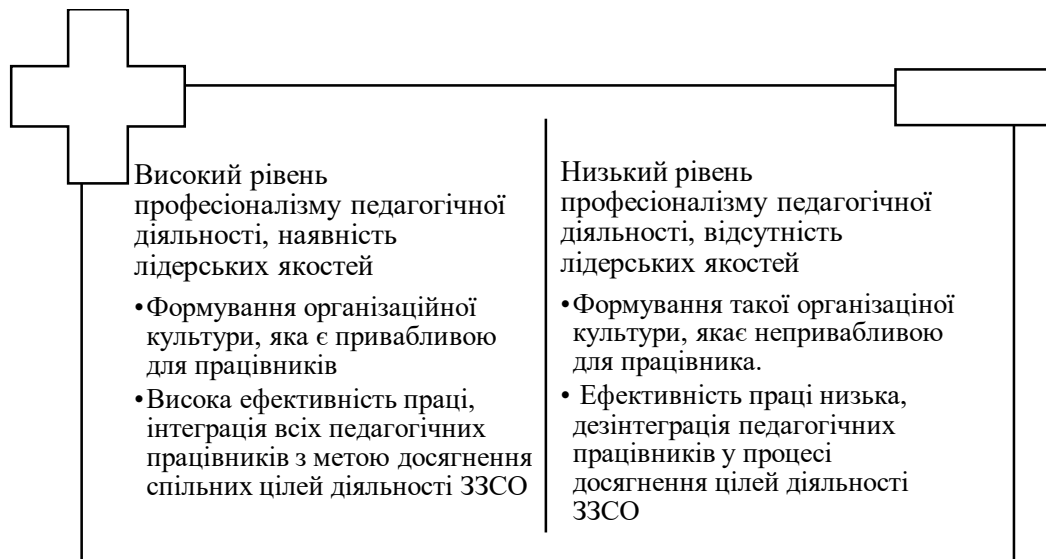


Рис. 2. Вплив рівня професійної педагогічної діяльності керівників на формування організаційної культури

Педагогічна майстерність, на думку А.Макаренка, – це знання педагогічного процесу, вміння його побудувати, надати руху [5, с. 558].

В інших дослідженнях педагогічна майстерність тлумачиться як високий рівень професійної діяльності. Її категоріями є такі показники, як науковість, творчість, демократичність, гуманність, оптимальний характер тощо.

Таким чином, узагальнення вітчизняного та зарубіжного досвіду дає можливість визначити педагогічну майстерність як своєрідну сукупність особистісної культури, знань і світогляду педагога, його всебічної теоретичної підготовки з досконалим володінням прийомами навчання й виховання, педагогічною технологією та передовим досвідом. Його діяльність ґрунтується на свідомому бажанні стати майстром педагогічної справи, переконанні в тому, що майстерність забезпечує не лише високу результативність праці, а й почуття задоволення, утвердження себе як фахівця високого гатунку. Основними критеріями оцінювання професійної майстерності педагога є комплекс якостей, пов'язаних із професійною підготовленістю, професійною діяльністю, її результативністю, пошуковою науково-дослідницькою активністю, гностичними, комунікативними та організаційними функціями педагогічної роботи.

Водночас ми розділяємо думку І. Зязюна, що 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» [3, с. 29].

Основними елементами педагогічної майстерності, на думку вченого, є гуманістична спрямованість діяльності вчителя, його професійна компетентність, педагогічні здібності і педагогічна техніка. При цьому наголошується, що теоретичним підґрунтям професійної майстерності є професійна компетентність, а педагогічна майстерність є невід'ємною складовою структури особистості фахівця. У свою чергу, педагогічні здібності забезпечують інтенсивність професійного зростання, а педагогічна техніка дає змогу виявити і розвинути внутрішній потенціал педагога та підсилити його організаційну культуру управлінської праці [4, с. 34].

Узагальнення результатів досліджень засвідчує, що педагогічна майстерність включає такі складові: професійну компетентність (система професійних знань, умінь і навичок, володіння технологіями навчання і сучасними стратегіями розв'язання проблем, презентабельність особистого досвіду, здатність до одержання і трансформації необхідної інформації тощо); готовність до творчої професійної діяльності (вмотивоване професійне самовизначення, здатність до рефлексії, досвід педагогічної роботи, професійна мобільність, наявність програми самовдосконалення тощо); педагогічні здібності (перцептивні, креативні, комунікативні, емоційно-регулятивні); особистісні якості, що мають професійне значення, (цілеспрямованість, професійна культура, соціальна активність, гуманістична спрямованість, толерантність, чесність, оптимізм тощо); педагогічну техніку (мовлення, театралізація, організація педагогічної взаємодії, адекватне спілкування тощо).

Формування педагогічної майстерності є процесом цілісним і довготривалим, що не має чітко окреслених меж. Водночас структура педагогічної майстерності націлює на вдосконалення не тільки знанневого тезауруса й методичної підготовки педагога-керівника, а й розвитку його професійно-особистісних якостей як глибинної основи фахових умінь, формування готовності до систематичного самовдосконалення (рис. 3).



Рис. 3. Структура педагогічної майстерності педагога

Як наголошує Т. Шамова, не забезпечується необхідне стимулювання формування особистості з філософським світосприйняттям, високим рівнем освіченості й організаційної культури педагога-керівника, здатного на перехід від авторитарного стилю до «педагогіки вільної особистості» [11].

У межах нашого дослідження реалізація завдань педагогічної майстерності керівника сучасної школи розглядається в контексті втілення нових ефективних освітніх технологій, раціонального використання дидактичних, матеріально-технологічних і кадрових ресурсів, використання здобутків вітчизняної педагогічної теорії і практики, підвищення освітнього цензу педагогічних кадрів ЗЗСО.

Висновки. Таким чином, у процесі формуванні особистості є два головних аспекти – професійний і культурний. Вони 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 із творчим і гуманним способом світобачення і світосприйняттям; високоорганізований керівник ЗЗСО з високим рівнем педагогічної майстерності – особистість, яка повною мірою втілює в життя основні принципи перебудови освіти та спонукає усіх учасників освітнього процесу підносити статус культури школи. За цих умов важливою проблемою є формування керівника нової генерації, формування людини організаційної культури, від педагогічної майстерності якої залежить організація роботи ЗЗСО, його позитивний імідж, прогнозований на творення конкурентоспроможної, висококультурної особистості випускника Нової української школи.

References

- Амонашвили Ш. А. Личностно-гуманная основа педагогического процесса. Минск, 1990, 258 с.
Amonashvili, S. A. (1990). Lichnostno-gumannaja osnova pedagogicheskogo processa. [Lichnostno-humane basis of the pedagogical process]. Minsk, USSR.
- Гончаренко С. У. Принцип фундаментальності освіти. *Проблеми та перспективи формування національної гуманітарно-технічної еліти: Зб. наук. пр.*, 2004. Вип. 5 (9). С. 107-118.
Honcharenko, S. U. (2004). Prynstyp fundamentalnosti osvity [Principle of fundamentalism of education.]. Problemy ta perspektvy formuvannia natsionalnoi humanitarno-tekhnichnoi elity – *Problems and prospects of the formation of the national humanitarian and technical elite*, 5 (9), 107-118.
- Зязюн І. А. Педагогічний професіоналізм у контексті професійної свідомості. *Педагог професійної школи: зб. наук. пр.*, 2001. Вип. 1. С. 8-17.
Ziaziun, I. A. (2001). Pedahohichnyi profesionalizm u konteksti profesiinoi svidomosti. [Pedagogical professionalism in the context of professional consciousness]. *Pedahoh profesiinoi shkoly – Vocational school teacher*, 1, 8-17.
- Кузьмина Н. В. Профессионализм личности преподавателя. Москва, 1990, 456 с.
Kuzmyna, N. V. (1990). Professyonalizm lychnosty prepodavatelia. [Professionalism of the teacher's personality]. Moscow, USSR.
- Макаренко А. С. Соч. в 7 т. Москва : Академия пед. наук, 1958. Т. 5. 558 с.
Makarenko, A. S. (1958). Soch. v 7 t. [Composition in 7 volumes]. Moscow, USSR : Akademyia ped.nauk, 5.
- Педагогічна майстерність: Підручник / За ред. І.А.Зязюна. 2-ге вид., допов. і переробл. Київ : Вища шк., 2004. 422 с.
Ziaziun, I. A. (Ed.). (2004). Pedahohichna maisternist: pidruchnyk [Pedagogical Skills: textbook]. Kyiv, Ukraine : Vyshcha shk.
- Слободчиков В. И. Развитие субъективной реальности в онтогенезі: (психологічні основи проектування в утворенні): дис. ... д-ра психол. наук :19.00.01, 19.00.07. / Психол. ин-т РАО й Ин-т пед. інновацій РАО. М.,1994. 75 с.
Slobodchikov, V. Y. (1994). Rozvytok subiektyvnoi realnosti v ontogenezi: (psykholohichni osnovy proektuvannia v utvorenni). [Development of subjective reality in ontogenesis: (psychological basis of design in education)]. *Doctor's thesis*. Moscow, Russia. Psykhol. yn-t RAO y Yn-t ped. innovatsii RAO.

8. Сухомлинский В. А. Избранные педагогические сочинения: в 3-х т. / сост. О. С. Богданова, В. З. Смаль. Москва : Педагогика, 1979. Т.1. 560 с.
Sukhomlynskyi, V. A. (1979). Yzbrannyye pedahohycheskye sochyneniya: v 3-kh t. [Selected pedagogical works: in 3 part]. Moskva, USSR : Pedahohyka, 1.
9. Тимошко Г. М. Історичні аспекти розвитку організаційної культури керівника в системі управління загальноосвітнім навчальним закладом URL: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/ped/2011_84/Tym.pdf. (дата звернення 03.03.2019)
Tymoshko, H. M. (2011). Istorychni aspekty rozvytku orhanizatsiinoi kultury kerivnyka v systemi upravlinnia zahalnoosvitnim navchalnym zakladom. [Historical Aspects of the Development of Organizational Culture of the Head in the System of Management of the General Educational Institution]. Ukrainian. Retrieved from: http://www.nbu.gov.ua/portal/Soc_Gum/Vchdpu/ped/2011_84/Tym.pdf.
10. Тимошко Г. М. Сучасні наукові погляди на організаційну культуру керівника ЗНЗ в міждисциплінарному аспекті. *Теорія та методика управління освітою*. 2013. № 10. С. 126-135.
Tymoshko, H. M. (2013). Suchasni naukovi pohlyady na orhanizatsiinu kulturu kerivnyka ZNZ v mizhdystsyplynarnomu aspekti. [Modern scientific views on the organizational culture of the head of the MES in an interdisciplinary aspect]. *Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu – Theory and methodology of education management*, 10. 126-135.
11. Шамова Т. И. Управление образовательными системами. Москва: Владос, 2001. 187 с.
Shamova, T. I (2001) Upravlenie obrazovatelnyimi sistemami. [Management of educational systems] Moscow, Russia : Vlados.

Tymoshko H. M.

*Doctor of Pedagogical Science, Professor,
Professor of Pedagogy, Methods of Teaching History and Public Disciplines Department,
T. H. Shevchenko National University "Chernihiv Colehium"*

PEDAGOGICAL MASTERNESS AS A VECTOR OF ORGANIZATIONAL CULTURE DEVELOPMENT OF THE HEAD OF EDUCATIONAL INSTITUTION

The article reveals the essence of organizational culture of the head of the educational institution, its humanistic orientation and developmental vectors. Position of the head in the process of developing the organizational culture of modern school, which requires not only comprehensive knowledge, perfect knowledge of the science of management, but also true selflessness and infinite responsibility for the assigned case, high pedagogical skill. The results of the research on the essence of pedagogical skills, which include the following components: professional competence, readiness for creative professional activity, pedagogical abilities and pedagogical technique, are summarized. It is determined that pedagogical skills of the head of a modern school are considered in the context of introduction of new effective educational technologies, rational use of didactic, material and technological and human resources, the achievements of domestic pedagogical theory and practice, high level of organizational culture of raising the educational qualification of teaching staff of the institution of general secondary education.

For the integration of Ukraine into the international space, the recognition of man as the highest value of society is important. It is possible to use an anthropological approach to the study of the structural and content specifics of the organizational culture of the educational institution, which helps to position the head of this institution both at the same time as the person, and the main productive force with certain spiritual and material interests and contributes to combining these interests with the social ones. Implementation of this can be achieved through the introduction of adaptive education management, and, the institution of general secondary education. Managing a modern educational institution is not just a manager's role but also a great pedagogical art.

Within our research, the implementation of the tasks of pedagogical mastery of the head of a modern school is considered in the context of the implementation of new effective educational technologies, the rational use of didactic, material and technological and human resources, the use of the achievements of domestic pedagogical theory and practice, the increase of the educational qualification of the teaching staff of the institution of general secondary education.

Key words: *organizational culture of the head of educational institution, pedagogical skill, pedagogical activity, professional competence.*

Одержано редакцією 10.03.2019

Прийнято до публікації 17.03.2019

Рецензент: доктор педагогічних наук, професор **О. К. Проніков**