**УДК 378.147.227**

**ДОСЛІДЖЕННЯ РІВНЯ СФОРМОВАНОСТІ ОРГАНІЗАЦІЙНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ СПЕЦІАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ**

**Яцинік А.В.**

Інформація про автора:

Яцинік Алла Вікторівна: ORCID ІD 0000-0002-7559-6975, [jazynikav@gmail.com](mailto:jazynikav@gmail.com), кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри спеціальної педагогіки і психології та інклюзивної освіти.

Стаття присвячена питанням впровадженню в практику роботи освітніх установ засад педагогічного менеджменту, а саме організаційної культури. Згідно нормативно-правових засад організації освіти в сучасній Україні дошкільна освіта розглядається, як перший, обов’язковий рівень, фундамент для подальшого засвоєння людиною знань та суспільного досвіду. Отже, заклади дошкільної освіти та їх педагогічні колективи не повинні залишатися осторонь сучасних педагогічних ідей і активно впроваджувати їх в практику своєї роботи. Організаційна культура розглядається, як цінності організації, які гуртуються на суспільному досвіді, морально-етичних нормах з урахуванням специфіки установи, пропагуються і втілюються в практику роботи саме керівником. Як відомо, керівник організовує і гарантує дотримання педагогічних стандартів у закладах освіти, тому до нього повинні висуватися найбільші вимоги. Сучасний керівник освітньої установи – це не тільки педагог, а менеджер, який забезпечує дотримання високих освітніх стандартів всіма членами колективу, є флагманом впровадження сучасних ідей задля покращення якості освітніх послуг. Особливого значення підвищення якості педагогічних колективів набуває у системі спеціальної освіти, оскільки за останні роки спостерігається збільшення кількості дітей з особливими освітніми потребами, а активне впровадження інклюзивної освіти робить дотичними до цієї проблематики не тільки фахівців спеціальних закладів, а й керівників і педагогів загальноосвітніх установ.

***Ключові слова:*** педагогічний менеджмент, організаційна культура, спеціальна освіта, заклад дошкільної освіти, керівник закладу освіти.

The article is devoted to the issues of introducing the principles of pedagogical management, namely organizational culture, into the practice of educational institutions. According to the regulatory and legal framework for the organization of education in modern Ukraine, preschool education is considered to be the first, mandatory level, the foundation for further human learning and social experience. Therefore, preschool education institutions and their teaching staff should not stay away from modern pedagogical ideas and actively implement them in their work practice. Organizational culture is considered as the values of the organization, which are based on social experience, moral and ethical standards, taking into account the specifics of the institution, promoted and implemented in the practice of work by the head. As you know, the head organizes and guarantees compliance with pedagogical standards in educational institutions, so the greatest demands should be placed on him or her. A modern head of an educational institution is not only a teacher, but also a manager who ensures that all members of the team adhere to high educational standards and is a leader in implementing modern ideas to improve the quality of educational services. Improving the quality of teaching teams is especially important in the special education system, as the number of children with special educational needs has increased in recent years, and the active implementation of inclusive education makes not only specialists in special education institutions but also managers and teachers of general education institutions involved in this issue.

***Key words:*** pedagogical management, organizational culture, special education, preschool education institution, head of an educational institution.

У Законі України «Про дошкільну освіту» (2024 р.), Базовому компоненті дошкільної освіти (2021 р.) визначено загальну мету і завдання дошкільної освіти як обов’язкової первинної складової системи неперервної освіти людини. Заклади дошкільної освіти повинні забезпечувати не тільки якісний освітній процес, в них необхідно створити всі умови для успішного розвитку і соціалізації дитини, дошкільні установи всіх типів повинні створити умови для дітей з особливими освітніми потребами.

З огляду на зазначене актуальним є поширення знань з царини спеціальної освіти і ідей педагогічного менеджменту серед керівників закладів дошкільної освіти (ЗДО), оскільки саме вони відповідають за дотримання високих освітніх стандартів у своєму колективі.

Належні умови навчання й виховання дітей дошкільного віку залежать, перш за все, від правильної організації роботи педагогічного колективу, налагоджування партнерських стосунків з батьками дітей. Важливим фактором ефективності дошкільної освіти є професіоналізм керівників дошкільних навчальних закладів, які працюють з особливим контингентом: вихователями, співробітниками, дітьми дошкільного віку, батьками та особами, що їх заміняють, а також з органами місцевого самоврядування, підприємствами й організаціями, громадськістю. Задля забезпечення ефективності цієї освітньої ланки необхідно приділяти нові вимоги до підготовки саме керівників закладів дошкільної освіти, знайомити їх з основами педагогічного менеджменту, вчити використовувати його основні засади в практику роботи: створювати атмосферу продуктивної педагогічної взаємодії, максимально розкривати потенціал усіх суб’єктів освітньої діяльності.

Загалом, проблему розвитку організаційної культури в різних сферах, у тому числі й у сфері освіти, розкрито в працях українських і зарубіжних дослідників (В. Базелюк, Б. Гаєвський, К. Камерон, О. Мармаза, К. Наумчик, У. Оучі, Ю. Палеха, Ж. Серкіс).

Управлінська культура та компетентність керівників закладів загальної середньої і дошкільної освіти стала предметом наукових пошуків В. Бондара, Л. Васильченко, І. Гавриленко, О. Гресь, В. Григораша, Г. Єльнікової, Т. Махині, С. Пільової, Т. Пономаренко, О. Темченко, Р. Шаповала.

Питання організаційної культури та компетентності керівників освітньої галузі й учителів досліджують С. Бацмай, Є. Гречаник, В. Лунячек, Б. Ренькас, Л. Рибалко, Р. Черновол-Ткаченко.

**Метою статті** є висвітлення практичних результатів дослідження рівня сформованості організаційної культури керівників дошкільних закладів освіти, які залучені до надання освітніх послуг у спеціальній і інклюзивній системі задля забезпечення підвищення ефективності корекційної допомоги дітям з особливими освітніми потребами та забезпечення впровадження інновацій у роботу дошкільних установ.

Серед інноваційних підходів до реформування освітнього середовища велика роль відводиться підготовці керівних кадрів, за останні роки актуальності набуває ідея щодо наявності обов’язкової управлінської освіти у директора закладу освіти. У Комунальному закладі «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради проводилась підготовка здобувачів за спеціальністю 073 Менеджмент за другим (магістерським) рівнем вищої освіти, серед провідних педагогічних вишів Харківщини підготовку спеціалістів з управління закладами освіти здійснює Харківський національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Задля реалізації завдань педагогічного дослідження щодо сформованості рівня організаційної культури керівників спеціальних закладів дошкільної освіти нами були залучені магістри спеціальності 073 Менеджмент вказаних закладів вищої освіти, які переважно є діючими керівниками освітніх установ або педагогами, які прагнуть в майбутньому стати директорами освітніх закладів, в тому числі спеціальних закладів дошкільної освіти.

Метою дослідно-експериментальної роботи є перевірка ефективності впровадження технології розвитку організаційної культури керівників спеціальних закладів дошкільної освіти і ЗДО, які впроваджують інклюзивне навчання. На основі визначеної мети визначено конкретні завдання педагогічного експерименту:

1. Проаналізувати зміст Стандарту вищої освіти з напряму підготовки магістрів (керівників і вихователів закладів дошкільної освіти) зі спеціальності «Управління навчальним закладом», навчальних планів і освітніх програм з навчальних дисциплін, таких як «Менеджмент освітньої організації», «Професіограма керівника навчального закладу», «Психологія управління» «Техніка управлінської діяльності» (змістові модулі «Організаційна культура», «Комунікації в навчальному закладі», теми «Формування організаційної культури навчального закладу», «Етика ділового спілкування», «Культура управління комунікаціями»), «Педагогіка», «Педагогічна майстерність», «Історія педагогіки», «Загальна психологія», «Вікова та педагогічна психологія», також програму управлінської практики (для діючих завідувачів – стажування), що проводиться за блоками: управління закладом дошкільної освіти, управління освітньо-виховним процесом, психологія управління.

2.Уточнити критерії, показники, рівні сформованості організаційної культури керівників закладів дошкільної освіти.

3. Розробити й упровадити науково-методичне забезпечення реалізації педагогічної технології розвитку організаційної культури керівників ЗДО.

4. Проаналізувати отримані результати педагогічного експерименту та визначити перспективи подальшого дослідження.

Педагогічний експеримент було проведено протягом 2021-2024 рр., до нього залучено 324 здобувачів освіти, 9 досвідчених викладачів Комунального закладу «Харківська гуманітарно-педагогічна академія» Харківської обласної ради та Харківського національного педагогічного університету імені Г. С. Сковороди. Здобувачів магістратури розподілено на групи: група Е1 – здобувачі, які працюють керівниками закладів дошкільної освіти, – 184 особи; група Е2 – здобувачі, які працюють вихователями, але прагнуть обійняти посаду керівника ЗДО, – 140 осіб.

У процесі педагогічного експерименту застосовували такі методи дослідження, як:

1. Спостереження за процесами, що відбуваються в групах: виявляється / не виявляється організаційна культура керівника закладу дошкільної освіти, зберігається / не зберігається впродовж певного часу. Метод самоспостереження з метою опису змін і планування самозростання на посаді вихователя і керівника.

2. Бесіда з метою виявлення у здобувачів магістратури розуміння ними сутності організаційної культури та потреби її розвивати.

3. Для виявлення мотивації здобувачів щодо розвитку власної організаційної культури використано тест «Чи організована Ви людина?», проведено співбесіди, дискусії, вироблено алгоритми розв’язання професійних ситуацій, проаналізовано результати написання есе на тему: «Хто така культурна людина?»

4. У межах виявлення рівнів сформованості знань студентів про організаційну культуру керівника закладу дошкільної освіти використано моделі Пітерсона-Вотремана, Квіана-Рорбаха, педагогічний диктант, організовано роботу зі словниками, складання словника чи глосарія термінів, проведено дискусії, прийоми порівняння, аналогії, розроблення кодексу ділових відносин між адміністрацією і педагогічним колективом закладу дошкільної освіти.

5. Для виявлення стану сформованості вміння розвивати організаційну культуру в студентів використано коучинг, два варіанти методики виявлення комунікативних й організаторських здібностей, траєкторію досягнення високих показників, проведено бесіду «Професійне вигорання особистості як психолого-педагогічна проблема», ділову гру «Тиждень роботи керівника закладу дошкільної освіти».

6. З метою виявлення рівнів розвитку особистісних якостей здобувачів використано тест «Діагностика рівня самооцінки особистості керівника», методику діагностики «перешкод» у встановленні емоційних контактів В. Бойка, вправи на підвищення стресостійкості, аутотренінг, тест «Виробничі ситуації», сценарій нетрадиційного проведення святкового заходу в дитячому садку, написання щоденника, тест «Чи здатні Ви стати керівником?».

7. Рівні засвоєння знань вимірювалися за формулами (1), (2), (3), (4).

 (1),

де – коефіцієнт ступеня повноти засвоєння знань (груповий),

N1 – кількість слухачів, які правильно й повно відповіли на всі запитання,

N0 – кількість слухачів, які відповіли на запитання.

З метою виявлення конкретних знань слухачів повнота знань визначається за формулою:

, (2),

де  – коефіцієнт ступеня повноти засвоєння знань (індивідуальний),

n1 – кількість правильно виділених елементів знань (термінів, понять) студентами,

n0 – загальна кількість елементів знань у даному навчальному фрагменті.

, (3),

де *К* *гнучкості* – коефіцієнт ступеня гнучкості знань (індивідуальний),

n5 – кількість елементів творчого рівня, що виконав слухач,

n0 – загальна кількість елементів знань творчого рівня.

, (4),

де *К гнучкості* – коефіцієнт ступеня гнучкості знань (груповий),

n6 – кількість здобувачів, які самостійно виявили творчість у знаходженні правильних варіантів відповіді;

n0 – кількість здобувачів, які і самостійно, і під керівництвом викладача намагалися виявити творчість у вирішенні педагогічних завдань і ситуацій.

8. Опитувальник для виявлення вмінь керівників, за якими виявляється їхня організаційна культура. Сформованість умінь організаційної культури здобувачів магістратури оцінювалася в кількісних показниках, які відповідають високому, середньому, низькому рівням: 3 бали — набуття вмінь на основі глибоких знань, правильність відтворення логіки й послідовності операцій конкретних дій, установлення й усвідомлення причини зв’язку між операціями, удосконалення й перенесення вмінь визначати й дотримуватися стійкої точки зору на педагогічну практику; 2 бали — виявлення суб’єктивних труднощів у процесі набуття вмінь; неповний обсяг дій і операцій; причини зв’язку між операціями не зовсім усвідомлюються в самостійному порядку; 1 бал — допускається багато помилок у процесі набуття вмінь.

9. Методи математичної статистики (χ2 (ксі-квадрат)) для обробки одержання кількісних даних і визначення їх вірогідності [11].

Проведення педагогічного експерименту відбувалося за трьома етапами: констатувальним, формувальним, контрольним.

На *констатувальному етапі педагогічного експерименту* з метою з’ясування вихідного рівня сформованості організаційної культури здобувачів магістратури визначено діагностичний інструментарій; уточнено критерії за відповідними показниками: мотиваційний (виявлення інтересу до розвитку організаційної культури, прагнення дотримуватись ділового етикету з підлеглими); когнітивний (знання про цінності організації, сутність організаційної культури, її закономірності та принципи, функції та методи, методики й техніки розвитку організаційної культури, правила ділового етикету); поведінковий (уміння розвивати організаційну культуру: організаторські, комунікативні, прогностичні); рефлексивний (адекватність самооцінки розвитку емоційної стійкості, емпатії, комунікативності, креативності, організованості на основі рефлексії).

У дисертації С. Пільової [5] визначено критерії, показники та схарактеризовано рівні сформованості організаційної компетентності майбутніх керівників. Критеріями рівнів сформованості організаційної компетентності майбутніх керівників було обрано знаннєво-діяльнісний (показники: наявність знань щодо організаторської діяльності, сформованість організаторських умінь, сформованість комунікативних умінь), комунікаційно-вольовий (показники: сформованість морально-вольових якостей, наявність лідерських якостей, розвиненість толерантності), рефлексивно-конструктивний (показники: вміння вирішувати конфліктні ситуації, уміння приймати рішення, уміння здійснювати рефлексію).

У наукові роботі Р. Шаповала [9] уточнено критерії та показники сформованості управлінської компетентності керівника ДНЗ: сформованість позитивної мотивації самовдосконалення, особистісно й професійно значущих якостей, управлінських знань та управлінських умінь(гностичних, організаторських, комунікативних), здатності до рефлексії.

На основі аналізу проведених досліджень авторами С. Пільовою, Р. Шаповалом [5,9] та іншими вченими уточнено критерії і показники рівнів сформованості організаційної культури керівників закладів дошкільної освіти, діагностичний інструментарій (див. табл. 1).

**І.** **Мотиваційний критерій з показниками**: виявлення інтересу до розвитку організаційної культури, прагнення дотримуватись ділового етикету з підлеглими.

У дослідженні використано тест «Чи організована Ви людина?» [11], завдяки якому виявлялися потреби студентів магістратури в розвитку організованості як особистісної риси керівника закладу дошкільної освіти. У співбесіді акцентували увагу на тому, що бажання раціонально використовувати час, зусилля й ресурси, встигати робити головні справи є рушійною силою власної організаційної культури. Студенти магістратури (опитано 326 осіб) зазначили, що визначилися з головними цілями в житті, які збігаються з професійною діяльністю, намагаються їх досягати (40,4%); визначилися з головними цілями в житті, однак вони не збігаються з професійною діяльністю (31,2%); не визначилися, оскільки їм заважає невпевненість у «завтрашньому дні», відсутність цікавих справ, які б задовольняли їхній професійний інтерес (28,4%).

Керівники закладів дошкільної освіти наголошували на тому, що досягненню висунутих цілей в управлінській діяльності їм заважають постійні директиви, накази, розпорядження адміністративного плану, а це заважає розкриттю внутрішнього потенціалу, раціональному використанню власних ресурсів, організаційній діяльності в колективі. Вихователі дошкільних установ не впевнені в тому, чи зарахують їх на посаду керівника закладу дошкільної освіти та чи зможуть максимально розкрити власний організаційний потенціал.

***Таблиця 1***

**Діагностичний інструментарій для вимірювання рівнів сформованості організаційної культури студентів магістратури**

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Критерії | Показники | Діагностичний інструментарій |
| Мотиваційний | Виявлення інтересу до розвитку організаційної культури, прагнення дотримувати ділового етикету з підлеглими | Тест «Чи організована Ви людина?», співбесіда, розв’язання професійних ситуацій, написання есе на тему: «Хто така культурна людина?» |
| Когнітивний | Знання про цінності організації, сутність організаційної культури, її закономірності, та принципи, функції та методи, методики й техніки розвитку організаційної культури, правила ділового етикету | Моделі Пітерсона-Вотремана, Квіана-Рорбаха, педагогічний диктант, робота зі словниками, складання словника чи глосарія термінів, дискусія, прийоми порівняння, аналогії, розроблення кодексу ділових відносин між адміністрацією і педагогічним колективом закладу дошкільної освіти |
| Поведінковий | Уміння розвивати організаційну культуру: організаторські, комунікативні, прогностичні | Коучинг, два варіанти методики виявлення комунікативних та організаторських здібностей, траєкторія досягнення високих показників, бесіда «Професійне вигорання особистості як психолого-педагогічна проблема», ділова гра «Тиждень роботи керівника закладу дошкільної освіти» |
| Рефлексивний | Адекватність самооцінки розвитку емоційної стійкості, емпатії, комунікативності, креативності, організованості на основі рефлексії | Тест «Діагностика рівня самооцінки особистості керівника», методика діагностики «перешкод» у встановленні емоційних контактів В. Бойка, вправи на підвищення стресостійкості, аутотренінг, тест «Виробничі ситуації», сценарій нетрадиційного проведення святкового заходу в дитячому садочку, написання щоденника, тест «Чи здатні Ви стати керівником?» |

Прагнення дотримуватись ділового етикету з підлеглими в студентів магістратури виявляли за допомогою таких запитань, як «Ваші дії, якщо на нараді «переливається з пустого в порожнє»?», «Як Ви ставитеся до випадків запізнення керівника, співробітників на збори, наради, зустрічі?», «Чи зловживаєте Ви часом іншої людини?», «Ви пообіцяли виконати доручення, однак не вистачило часу для його виконання. Що Ви будете робити?», «Ваші підлеглі своєчасно не виконали доручення. Ваші дії?».

Студенти магістратури написали есе на тему: «Хто така культурна людина?». Процитуємо одну із відповідей: «Про культуру людини сьогодні говорити важко і дуже потрібно. У такому вирії думок, суперечок нелегко знайти себе, а ще й потрібно допомогти іншій людині. На мою думку, культурна людина – це та, яка знаходить час для самовдосконалення і саморозвитку, намагається випромінювати найкраще в собі. Мені не завжди це вдається, можу «зірватися на іншій людині», кричати. Проходить час і розумію, що з цим потрібно щось робити».

У процесі розв’язання професійних ситуацій (1. Вас викликали на нараду і запропонували виступити без попередження. Ваші дії? 2. Під час проведення наради один з підлеглих Вас перебиває в розмові, однак його репліки є слушними в контексті Вашої промови. Як Ви вчините?) виявляли ставлення студентів магістратури до негативних вчинків інших людей. У співбесіді переважав авторитарний стиль управління підлеглими, у межах якого студенти не бажали слухати про таких людей, які порушують субординацію, не вважали за потрібне рахуватися з їхньою думкою.

Отже, завдяки співбесідам, використанню тесту, розв’язанню професійних ситуацій, написанню есе з’ясовано, що студенти магістратури виявляють інтерес до організаційної культури, приділяють увагу організованості, діловому етикету. Проте у групах Е1, Е2 превалює ситуативний характер мотивації щодо розвитку організаційної культури (відповідно 64,5%, 59,3%). Під час дослідно-експериментальної роботи з’ясовано, що виявленню позитивної мотивації до розвитку організаційної культури студентам магістратури заважають перешкоди, що пов’язані, перш за все, з низькою обізнаністю щодо організаційної культури особистості, відсутністю сформованих навичок ділового етикету, умінь самоорганізації, емоційною нестійкістю. Виявлені тенденції негативно впливали на розвиток організаційної культури керівника закладу дошкільної освіти.

Узагальнені результати наведено в табл. 2.

***Таблиця 2***

**Характер виявлення мотивації студентів магістратури експериментальних груп щодо розвитку організаційної культури на констатувальному етапі (кіл-ть осіб, %)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характер виявлення мотивації | Група Е1(186 осіб) | | Група Е2(140 осіб) | |
| Кількість осіб | % | Кількість осіб | % |
| Стійкий | 28 | 15,0 | 15 | 10,7 |
| Ситуативний | 120 | 64,5 | 83 | 59,3 |
| Відсутність інтересу | 38 | 20,5 | 42 | 30,0 |

**ІІ. Когнітивний критерій за показниками:** знання про цінності організації, сутність організаційної культури, її закономірності та принципи, функції та методи, методики й техніки розвитку організаційної культури, правила ділового етикету.

Студентів магістратури ознайомили з моделями Пітерсона-Вотремана, Квіана-Рорбаха [7, с. 26-27], які розкриваються через ціннісні орієнтації, цінності (віра в дії, зв'язок зі споживачем, сприяння заповзятливості, людина – основне джерело ефективності, поєднання гнучкості та жорстокості в організації, планування і висунення цілей, визнання стабільності, порядку і дисциплінованості, взаємовідповідальність тощо). Після ознайомлення пропонували назвати цінності закладу дошкільної освіти як організації, що має певну специфіку управлінської і педагогічної діяльностей. До таких цінностей віднесено турботу про життєдіяльність дітей дошкільного віку, повагу до особистості, управління колективом на засадах співпраці і партнерства, доброзичливі міжособистісні стосунки в колективі, авторитет і педагогічний такт керівника і вихователя, педагогічна майстерність і професіоналізм, професійна й акмеологічна компетентність педагогічних працівників ЗДО. Як свідчить аналіз відповідей студентів, організаційна культура керівника не була віднесена до цінностей закладу дошкільної освіти, а це означає, що керівникам і вихователям закладів дошкільної освіти бракує знань про сутність організаційної культури.

Студентам пропонували педагогічний диктант, у якому вони відповідали на питання, що таке культура організації, організаційна культура керівника закладу дошкільної освіти, корпоративна культура, імідж дошкільного закладу, діловий етикет, мовленнєва культура, культура особистісної праці педагога, організованість, наукова організація праці. Як відмітили студенти, такі визначення мають дещо спільне, однак чітке їх визначення потребує роботи зі словниками, складання власного словника чи глосарія термінів з організаційної культури керівника дошкільного навчального закладу, якого вони, на жаль, не мають.

З метою з’ясування знань про закономірності та принципи, функції та методи організаційної культури керівників закладу дошкільної освіти студентам у ході проведення дискусії ставили такі запитання, як «Як ефективність розвитку організаційної культури керівника залежить від взаємодії всіх суб’єктів освітнього процесу?», «Як стиль управління впливає на розвиток організаційної культури керівника закладу дошкільної освіти?», «Чи існує зв'язок між управлінською компетентністю і розвитком організаційної культури керівника закладу дошкільної освіти?», «Яка роль зворотного зв’язку в управлінській діяльності? Яке місце належить організаційній культурі керівника закладу дошкільної освіти?».

Для виявлення у здобувачів знань про принципи організаційної культури керівника освітнього закладу використовували прийом порівняння, за допомогою якого згадували педагогічні принципи виховання і навчання дітей дошкільного віку (гуманізації виховання, урахування вікових та індивідуальних особливостей дітей, виховання в діяльності і спілкуванні, стимулювання до самовиховання, труднощі й доступності навчання, активності й самостійності в навчанні тощо), зіставляли з управлінськими принципами роботи в закладу дошкільної освіти (науковості, системності, добровільності, варіативності, зв’язку із життям, доступності, самостійності, гуманізації та демократизації) [4; 10]. Студентів ознайомлювали з додатковою інформацією про принципи організаційної культури керівника закладу загальної середньої освіти, яка викладена в працях Г. Тимошко [6; с. 14]. У такий спосіб з’ясовували ступінь обізнаності здобувачів з принципами організаційної культури керівника закладу освіти (загальності, доступності, чіткості й однозначності, апріорності, обґрунтованості, досяжності основних цілей і цінностей).

З метою виявлення у здобувачів знань про функції організаційної культури керівника закладу дошкільної освіти пропонували прийом аналогії, за допомогою якого аналізували й доповнювали власні знання про функції розвитку, засвоєння цінностей, регуляції, координації, безпеки, екологічного захисту, фасилітації, які є основою організаційної культури керівника закладу дошкільної освіти.

Ознайомлення з методом розпорядництва не було новим для здобувачів магістратури, однак на етапі констатації з’ясовували власну точку зору щодо внесення певних змін в управлінську діяльність керівника, використання ним методів переконання, навіювання, прикладу, заохочення, самоспостереження, самоаналізу. Студенти підтримували позитивне значення цих методів, однак зазначали, що в роботі керівника переважають авторитарні методи управління педагогічним колективом закладу дошкільної освіти. Безумовно, таке ставлення заважає співробітництву й партнерству в педагогічному колективі.

Знання про методики й техніки розвитку організаційної культури є важливими в розвитку організаційної культури керівників закладу дошкільної освіти, оскільки завдяки їм відбувається самопізнання власного потенціалу, зв'язок теорії з практикою. Студенти використовують у роботі інтерактивні технології, метод проектів, однак це відбувається ситуативно, не вистачає знань з методики організації співробітництва.

Здобувачів запропонували розробити кодекс ділових відносин між адміністрацією і педагогічним персоналом закладу дошкільної освіти для вироблення правил ділового етикету керівника ЗДО. Переважно у відповідях зазначалися особистісні якості – ввічливість, комунікабельність, доброзичливість, тактовність. Труднощі викликали знання про способи прийняття рішення й висунення альтернативи в конфліктних ситуаціях, розв’язання яких вимагало логічного мислення, інтуїції, уяви, спостережливості.

Результати дослідження подано в табл. 3.

***Таблиця 3***

**Стан сформованості знань студентів магістратури експериментальних груп про організаційну культуру на констатувальному етапі (у %)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Якісні показники знань | | Група Е1(186 осіб) | Група Е2(140 осіб) |
| Повнота | | 31,2 | 27,9 |
| Гнучкість | | 28,0 | 19,3 |
| Характер засвоєння знань | творчий | 7,5 | 10,0 |
| реконструктивний | 75,3 | 61,1 |
| репродуктивний | 17,2 | 28,9 |

Як свідчить аналіз табл. 3, здобувачі не повною мірою володіють знаннями про цінності організації, сутність організаційної культури, її закономірності та принципи, функції та методи, методики й техніки розвитку організаційної культури, правила ділового етикету. У групах Е1, Е2 виявилася значна кількість студентів, які ототожнюють управлінську та організаційну культури керівника, поверхово уявляють вимоги ділового етикету, не застосовують методики й техніки розвитку організаційної культури керівника (відповідно 68,8%, 72,1%), а також стикаються з труднощами при перенесенні набутих знань у нові обставини (відповідно 72,0%, 80,7%). Переважна кількість студентів звикла запам’ятовувати інформацію на реконструктивному рівні, що обумовлено небажанням змінювати власне ставлення до управлінської й педагогічної діяльностей з позиції гуманізму, співпраці, партнерства, створювати творчий продукт організаційної діяльності.

**ІІІ. Поведінковий критерій** **за показниками**: уміння розвивати організаційну культуру: організаторські, комунікативні, прогностичні.

У роботі перевіряли сформованість умінь розвивати організаційну культуру керівників закладу дошкільної освіти, таких як:

* організаторські: ініціювати взаємодію з органами громадського самоврядування, радами (навчального закладу, піклувальною й педагогічною), обмінюватися інформацією, здійснювати контроль за технікою життєдіяльності педагогічного колективу, дотриманням правил санітарно-гігієнічного режиму, загального режиму роботи закладу дошкільної освіти, організовувати діловодство;
* комунікативні: підтримувати взаємні ділові стосунки з педагогічним колективом, батьками на засадах сприйняття й розуміння потреб кожної людини, об’єднувати працівників дитячого садка і батьків для спільної мети – гармонійного розвитку дітей дошкільного віку, володіти мовленнєвим етикетом, техніками комунікативної взаємодії, розв’язання конфліктних ситуацій;
* прогностичні: колегіально визначати мету й завдання перспективного розвитку дошкільної установи, відповідно до мети та завдань розробляти статут і правила внутрішнього розпорядку, освітні програми, навчальні плани, курси, дисципліни, річні календарні графіки, плани стажування та проведення консультативно-просвітницької роботи з батьками.

В експериментальних групах було використано методики виявлення комунікативних та організаторських здібностей у здобувачів, які наводяться в психодіагностиці у двох варіантах [11]. Використання обох варіантів зазначеної методики дало змогу уточнити особистісні якості, які сприяють розвитку комунікативних умінь (прагнення спілкуватися, хист до публічних виступів, товариськість, швидке звикання до нових обставин, нового колективу, швидке реагування на прохання друзів, знайомих, схильність до суспільної роботи, вміння виступати на зборах, легко встановлюють контакт з незнайомими людьми, їх сприймає аудиторія слухачів), організаторських умінь (швидко орієнтуються в складних ситуаціях, виявляють вимогливість, витримку, ініціативність, наполегливість, позитивне ставлення до суспільної роботи, самокритичність, самостійність, спритність, схильність до організаційної діяльності, товариськість) у здобувачів.

Як свідчать результати аналізу відповідей студентів, переважає середній рівень розвитку комунікативних та організаторських умінь, який характеризується тим, що керівники і вихователі закладів дошкільної освіти прагнуть до контактів з іншими людьми, не обмежують коло знайомих, відкриті для досвіду, відстоюють власну точку зору, планують роботу (див. табл. 4). Проте виявлення таких дій немає стійкого характеру, а такі студенти відчувають труднощі у вирішенні складних ситуацій. У співбесіді студенти зазначили, що їм не вистачає досвіду організаційної культури, щоб бути впевненими в правильному розв’язанні складних ситуацій. З метою виявлення в студентів прогностичних умінь їм пропонували побудувати траєкторію досягнення високих показників сформованості комунікативних й організаторських умінь (швидке орієнтування в складних ситуаціях, природність поведінки в новому колективі, схильність до колегіального прийняття виробничих рішень, уміння організовувати колективні справи).

Коучинг як використання спеціальних технологій навчання дорослих, що допомагають організувати процес вільної комунікації, обміну думками і судженнями для прийняття професійно грамотного рішення завдяки реалізації внутрішніх можливостей керівників сприяв виявленню комунікативних умінь у студентів магістратури.

Проте методики, опитування не дали повної характеристики сформованості у здобувачів умінь розвивати організаційну культуру керівника закладу дошкільної освіти, оскільки вони не переконали нас у можливості виконання конкретних дій студентами у професійній діяльності. І тому студентам експериментальних груп запропонували підготувати й провести ділову гру на тему: «Тиждень роботи керівника закладу дошкільної освіти», яка імітує управлінську діяльність керівника закладу дошкільної освіти. За основу ділової гри взяли таку ситуацію: дошкільний заклад у районі вважається одним із найкращих, однак батьки незадоволені роботою педагогічного колективу, вважають, що в дошкільній установі багато показного, а не реального. Студентам запропонували упродовж тижня залагодити ситуацію, виявляючи власну організаційну культуру. Зазначимо, що респонденти групи Е1 (керівники закладу дошкільної освіти) виявлення комунікативних й організаторських здібностей поєднували з використанням наданої їм влади, а респонденти Е2 (вихователі закладів дошкільної освіти) віддавали перевагу спілкуванню на гуманних засадах, особистим контактам, симпатії, авторитету, педагогічному такту. Обмеженість у часі дала змогу респондентам відчути силу власного резервного потенціалу, зрозуміти важливість оперативного розв’язання конфліктних ситуацій. Прогностичні вміння респондентів виявилися в тому, що вони намагалися колегіально розв’язувати виробничі завдання, пропонувати консультування з активними батьками, передбачали наслідки складної ситуації, яка може з’явитися в кожній організації.

Отже, на констатувальному етапі педагогічного експерименту вміння розвивати організаційну культуру виявилося в більшості здобувачів магістратури на середньому рівні (табл. 4).

**ІV. Рефлексивний критерій з показниками:** адекватність самооцінки розвитку емоційної стійкості, емпатії, комунікативності, креативності, організованості на основі рефлексії.

На основі результатів отриманих відповідей студентів на тест «Діагностика рівня самооцінки особистості керівника» [11], у якому перелічені особистісні якості керівника, було уточнено показники емоційної стійкості, емпатії, комунікативності, креативності, оскільки їм надавали перевагу респонденти обох експериментальних груп.

***Таблиця 4***

**Стан сформованості вмінь розвивати організаційну культуру**

**в студентів магістратури експериментальних груп**

**на констатувальному етапі (у %)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рівні сформованості вмінь розвивати організаційну культуру**:**   * організаторські * комунікативні * прогностичні | Рівні сформованості вмінь розвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів | | | | | |
| Е1 (186 осіб) | | | Е2 (140 осіб) | | |
| високий | середній | низький | високий | середній | низький |
| 11,3  10,8  7,5 | 72,6  72,0  73,1 | 16,1  17,2  19,4 | 8, 5  10,0  8,6 | 57,9  57,9  57,1 | 33,6  32,1  34,3 |

На основі результатів спостереження, а також проведеної методики діагностики «перешкод» у встановленні емоційних контактів [11] з’ясовано, що такими є невміння керувати емоціями залежно від ситуації, неадекватне виявлення емоцій, домінування негативних емоцій, небажання стримувати й коригувати їх виявлення. У відповідях студентів знайшлися тривожні сигнали (буваю знервованим; коли розмовляю, занадто жестикулюю; важко приховати під час спілкування те, що мене збуджує; не довіряю в колективі нікому, кожен може тебе обманути), які свідчать про те, що робота з підлеглими є нелегкою й вимагає сформованої емоційної стійкості. Проведення методики доповнювали бесідою на тему: «Професійне вигорання особистості як психолого-педагогічна проблема», під час якої акцентували увагу на тому, що організаційна культура керівника закладу дошкільної освіти має включати вміння долати перешкоди, що пов’язані із соціально-комунікативною сферою особистості.

Емпатія в психології розкривається як здатність людини до співпереживання, емоційна чуйність, розуміння потреб іншої людини. Емпатійність керівника дошкільного навчального закладу дозволяє йому краще розуміти потреби підлеглих, мотивацію їхньої професійної діяльності, ураховувати в управлінській діяльності результати спостереження за діями і вчинками, спілкуватися й організовувати спільну діяльність.

Завдяки тесту «Методика оцінювання емпатійності керівника» [11] студенти виявили емпатію через зміст таких запитань, як: завжди сприймають проблеми іншої людини і намагаються їй допомогти; бажають розкривати власний потенціал у спілкуванні з підлеглими; можуть спокійно вирішувати проблемні ситуації, пропонувати правильні варіанти їх вирішення; намагаються не піддаватися впливу негативної інформації, що надходить від іншої людини. Однак слід констатувати, що в деяких респондентів відчутна гіперактивність щодо виявлення емпатії (сильно переживають будь-які події, вчинки інших людей; підмінюють стриманість людини поняттям «байдужість»; нервуються, коли дивляться фільми, читають книги, у яких йдеться про негативні дії, вчинки іншої людини). Таким студентам пропонували виконувати вправи на підвищення стресостійкості, займатися аутотренінгом.

З метою виявлення комунікативності в студентів магістратури пропонували тест «Виробничі ситуації» [11], завдяки якому довели зв'язок між розвитком комунікативності та схильністю керівника до управлінської діяльності, роль організаційної культури в управлінні дошкільним навчальним закладом. Наведемо приклади таких ситуацій: 1. Між двома Вашими підлеглими виник конфлікт, який заважає успішній роботі педагогічного колективу. Кожен з підлеглих просить Вас підтримати його позицію. Ваші дії? 2. У Вашому колективі поширюються чутки про те, що керівник має «улюбленців» і тих, хто йому особисто не подобається. Що Ви маєте зробити, щоб довести протилежне – керівник справедливо ставиться до всіх працівників закладу дошкільної освіти?

За допомогою таких ситуацій з’ясовано, що респонденти недостатньо володіють уміннями слухати, переконувати й наводити достовірні факти, вирішувати конфліктні ситуації.

З метою виявлення креативності у здобувачів запропонували скласти сценарій нетрадиційного проведення святкового заходу для працівників і дітей закладу дошкільної освіти, батьків, який зміцнив би міжособистісні стосунки, допоміг усунути деякі непорозуміння в педагогічному колективі, зблизив з батьками. Як показав конкурс кращих сценаріїв, респонденти схиляються до шаблонів, стереотипів у проведенні подібних заходів. І тому студентам було запропоновано за тиждень переглянути цікаві телепередачі, почитати спеціальну літературу, щоб покращити розробки. Зазначимо, що респонденти не впоралися із цим завданням, мотивуючи тим, що не вистачило часу для самоосвіти, бракує уяви, творчого натхнення, нових думок і досвіду.

Організованість студентів виявляли на прикладі написання щоденника і змін, що вносяться до нього, аналізу виконання запланованого. У співбесіді з’ясовували, як керівники і вихователі закладів дошкільної освіти реагують на нову інформацію, контролюють виконання запланованого, вносять зміни та коригують план дій, аналізують наприкінці робочого дня допущені помилки, причини, що заважали виконанню робочих справ. Зазначимо, що респонденти не мають достатньо сформованої звички перевіряти себе наприкінці робочого дня, не відпочивають, не харчуються, як того вимагає режим дня, стомлюються і нервуються.

З метою виявлення адекватної самооцінки особистісних якостей здобувачам пропонували тест «Чи здатні Ви стати керівником?», а саме: уявити себе керівником групи працівників, які старші за віком; спланувати дії, спрямовані на усунення перешкод у професійній діяльності; перелічити риси характеру людини, яка може бути успішним управлінцем; прийняти відповідальність за роботу педагогічного колективу; об’єднувати навколо спільної мети підлеглих і досягати запланованого. Студенти малювали портрет успішного керівника та порівнювали себе з ідеальним образом. У процесі дослідно-експериментальної роботи з’ясовано, що респондентам не вистачає сили волі, витривалості, терплячості й досвіду організаційної культури управлінця, знань з теорії самоменеджменту.

Результати дослідження подано в табл. 5.

Як видно з таблиці 5, усе вище сказане відбито в кількісних показниках, котрі свідчать про те, що особистісні якості студентів розвинені, в основному, на середньому рівні. Такий факт не задовольняє ні самих респондентів, ні педагогічний колектив дитячого садка, оскільки батьки вимагають неординарних, творчих підходів до навчання й виховання дітей.

***Таблиця 5***

**Стан сформованості організаційної культури студентів магістратури експериментальних груп**

**на констатувальному етапі за рефлексивним критерієм**

**(кількість осіб, у %)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Рівні сформованості організаційної культури | Група Е1(186 осіб) | | Група Е2(140 осіб) | |
| Кількість осіб | % | Кількість осіб | % |
| Високий | 18 | 9,7 | 13 | 7,0 |
| Середній | 134 | 72,0 | 81 | 57,9 |
| Низький | 34 | 18,3 | 46 | 35,1 |

Ставлення до проблеми розвитку організаційної культури самих керівників закладу дошкільної освіти є також важливим у побудові партнерських стосунків у педагогічному колективі. У дослідженні використано результати моніторингового дослідження стану дошкільної освіти, проведеного Інститутом модернізації змісту освіти, які свідчать про ставлення керівників закладу дошкільної освіти до організаційно-управлінських проблем (недостатнє фінансування, недостатнє навчально-методичне забезпечення, запровадження освітніх інновацій, недостатня фахова підготовка вихователів до впровадження інноваційних програм, психологічна неготовність вихователів до впровадження нових інноваційних програм, створення сприятливого мікроклімату в педагогічному колективі). Найбільший кількісний показник, на думку респондентів, щодо ідеального закладу дошкільної освіти належить до індикатора, який характеризує матеріально-технічну базу – 89% опитаних, 87% висловилися за належну кваліфікацію педагогів, 59% - здорове харчування, 54-51% - любов до дітей, безпека та спеціальні заняття. Найнижчий відсоток серед опитаних завідувачів закладів дошкільної освіти отримали: хороший контингент дітей, спеціальна підготовка до школи, невисока батьківська плата [8, с. 6]. Зазначимо, що думка про створення сприятливого мікроклімату в педагогічному колективі зазначена в рейтингу відповідей керівників закладів дошкільної освіти останньою. Однак керівники приділяють значну увагу підвищенню кваліфікації, професійній кар’єрі. Зробимо висновок про те, що керівники закладів дошкільної освіти проблему підвищення професійного рівня не пов’язують зі створенням сприятливого мікроклімату в педагогічному колективі.

На основі проведеної роботи з констатації даних про респондентів груп Е1 та Е2 схарактеризуємо рівні сформованості організаційної культури керівника закладу дошкільної освіти.

На *високому рівні здобувачі магістратури* постійно виявляють інтерес до розвитку організаційної культури, прагнуть дотримуватись ділового етикету з підлеглими; творчий рівень знань про цінності організації, сутність організаційної культури, її закономірності та принципи, функції та методи, методики й техніки розвитку організаційної культури, правила ділового етикету; розвинені вміння організаційної культури – організаторські, комунікативні, прогностичні; адекватно оцінюють розвиток власних особистісних якостей – емоційної стійкості, емпатії, комунікативності, креативності, організованості на основі рефлексії, моделюють образ успішного керівника закладу дошкільної освіти. Такі респонденти цілеспрямовані, займаються самоосвітою, мають досвід організаційної діяльності (брали участь у проектній діяльності серед керівників і вихователів, упроваджували інноваційні методи роботи з дошкільниками, організовували інтерактивне спілкування з батьками).

На *середньому рівні здобувачі магістратури* ситуативно виявляють інтерес до розвитку організаційної культури, прагнуть дотримуватись ділового етикету з підлеглими; демонструють реконструктивний рівень знань про цінності організації, сутність організаційної культури, її закономірності та принципи, функції та методи, методики й техніки розвитку організаційної культури, правила ділового етикету; недостатньо розвинені вміння організаційної культури – організаторські, комунікативні, прогностичні; неадекватно оцінюють розвиток власних особистісних якостей – емоційної стійкості, емпатії, комунікативності, креативності, організованості на основі рефлексії, моделюють образ успішного керівника закладу дошкільної освіти. Такі респонденти цілеспрямовані, однак не завжди займаються самоосвітою, мають недостатній досвід організаційної діяльності (іноді брали участь у проектній діяльності серед керівників і вихователів, недостатньо упроваджували інноваційні методи роботи з дошкільниками, рідко організовували інтерактивне спілкування з батьками).

На *низькому рівні здобувачі магістратури* байдуже ставляться до розвитку організаційної культури, не замислюються про дотримання ділового етикету з підлеглими; мають репродуктивний рівень знань про цінності організації, сутність організаційної культури, її закономірності та принципи, функції та методи, методики й техніки розвитку організаційної культури, правила ділового етикету; слабко розвинені вміння організаційної культури – організаторські, комунікативні, прогностичні; не звертають увагу на оцінювання розвитку власних особистісних якостей – емоційної стійкості, емпатії, комунікативності, креативності, організованості на основі рефлексії, моделюють образ успішного керівника закладу дошкільної освіти. Такі респонденти не зорієнтовані на управлінську діяльність, не займаються самоосвітою в такому напрямі діяльності, не мають досвіду організаційної діяльності.

Результати констатувального експерименту засвідчили недостатній рівень сформованості організаційної культури керівників і вихователів закладу дошкільної освіти.

На *формувальному етапі експерименту* в експериментальних групах упроваджено педагогічну технологію розвитку організаційної культури керівників закладу дошкільної освіти.

На *контрольному етапі педагогічного експерименту* перевірялась ефективність упровадження педагогічної технології розвитку організаційної культури керівників закладу дошкільної освіти.

Як свідчить аналіз результатів дослідно-експериментальної роботи, в експериментальних групах відбулися позитивні зміни, що й свідчить про ефективність упровадження педагогічної технології розвитку організаційної культури керівників закладу дошкільної освіти. Наведемо якісні та кількісні результати аналізу.

**Мотиваційний критерій з показниками**: виявлення інтересу до розвитку організаційної культури, прагнення дотримуватись ділового етикету з підлеглими.

Отримані результати наведено в табл. 6.

***Таблиця 6***

**Характер виявлення мотивації студентів магістратури експериментальних груп щодо розвитку організаційної культури на контрольному етапі (кіл-ть осіб, %)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Характер виявлення мотивації | Група Е1(186 осіб) | | Група Е2(140 осіб) | |
| Кількість осіб | % | Кількість осіб | % |
| Стійкий | 74 | 39,8 | 45 | 32,1 |
| Ситуативний | 107 | 57,5 | 90 | 64,3 |
| Відсутність інтересу | 5 | 2,7 | 5 | 3,6 |

Як свідчить аналіз даних табл. 2 і 6, збільшилася кількість здобувачів, які постійно виявляють інтерес до розвитку організаційної культури, прагнення дотримуватись ділового етикету з підлеглими. Так, у групі Е1 приріст становив +24,8%, у групі Е2 – також +21,4%. Пояснимо це тим, що студентів групи Е1 переконували в значущості культури самоорганізації для розвитку організаційної культури, доводили роль особистісної організованості в управлінській діяльності, сприяли усвідомленню й розумінню морально-етичних цінностей керівника освітнього закладу. У співбесідах зі здобувачами групи Е2 акцентували увагу на загальній культурі керівника, доводили значущість розвитку його організаційної культури для підвищення ефективності управління освітнім закладом, знайомили з основами культури самоорганізації, правилами ділового етикету. Зі студентами цієї групи обговорювали цінність існуючих традицій у закладах дошкільної освіти, наприклад, День відкритих дверей, День здоров’я, зустрічі з батьками, висвітлення щотижневих новин на сайті закладу, розписування писанок напередодні Великодніх свят.

**ІІ. Когнітивний критерій за показниками:** знання про цінності організації, сутність організаційної культури, її закономірності та принципи, функції та методи, методики й техніки розвитку організаційної культури, правила ділового етикету.

Результати дослідження подано в табл. 7.

***Таблиця 7***

**Стан сформованості знань студентів магістратури експериментальних груп про організаційну культуру на контрольному етапі (у %)**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Якісні показники знань | | Група Е1(186 осіб) | Група Е2(140 осіб) |
| Повнота | | 51,6 | 44,3 |
| Гнучкість | | 49,5 | 42,9 |
| Характер засвоєння знань | творчий | 37,6 | 32,9 |
| реконструктивний | 60,2 | 62,9 |
| репродуктивний | 2,2 | 4,2 |

Позитивними наслідками науково-методичного забезпечення реалізації педагогічної технології розвитку організаційної культури керівників закладу дошкільної освіти є те, що збільшилася кількість студентів, які засвоїли знання на творчому рівні. Так, у групі Е1 приріст становив +30,1%, у групі Е2 – також +22,9%. У здобувачів експериментальних груп знання про організаційну культур стали більш повними і гнучкими. Це відбулося завдяки тому, що під час дослідно-експериментальної роботи організовували інтерактивну взаємодію між учасниками освітнього процесу. Ініціаторами цієї взаємодії були студенти групи Е1, оскільки вони мали певний досвід організаційної культури, а студенти групи Е2 розробляли змістову частину заходів. Так, у процесі підготовки та проведення *науково-методичного семінару* *на тему: «Організаційна культура керівника закладу дошкільної освіти»* роль організатора виконували керівники закладів дошкільної освіти, а роль виконавця – вихователі. Студенти обговорювали питання, що стосуються культури освітньої організації, організаційної культури керівника, шляхів побудови міжособистісних стосунків у колективі, виявлення морально-етичних цінностей у педагогічній взаємодії з дітьми дошкільного віку, педагогічним колективом, батьками. Під час проведення *ділової гри на тему: «Діловий етикет керівника закладу дошкільної освіти»* ролі змінювали, організаторами були здобувачі групи Е2, а виконавцями – здобувачі групи Е1. У такий спосіб формували погляди на ділову справу з позиції іншої людини, розуміння внеску кожної людини у вирішення проблеми.

**ІІІ. Поведінковий критерій** **за показниками**: уміння розвивати організаційну культуру: організаторські, комунікативні, прогностичні.

На контрольному етапі педагогічного експерименту в студентів експериментальних груп уміння розвивати організаційну культуру набули значного зростання, оскільки виявлено їх високий рівень (табл. 8).

Такі зміни викликані реалізацією зазначеної педагогічної технології. Ефективними визнано *майстер-класи,* під час проведення яких обговорювали питання авторитету, роль лідерських якостей, харизми в процесі розвитку організаційної культури, ознайомлювали з технікою впливу на підлеглих – переконання (порада, рекомендація), спонукання (прохання, пропозиція), примушування (наказ).

***Таблиця 8***

**Стан сформованості умінь розвивати організаційну культуру**

**в студентів магістратури експериментальних груп на контрольному етапі (у %)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Рівні сформованості вмінь розвивати організаційну культуру**:**   * організаторські * комунікативні * прогностичні | Рівні сформованості вмінь розвитку організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів | | | | | |
| Е1 (186 осіб) | | | Е2 (140 осіб) | | |
| високий | середній | низький | високий | середній | низький |
| 42,5  40,3  33,3 | 56,5  58,1  60,0 | 1,0  1,6  6,7 | 30,0  37,1  28,6 | 64,3  45,2  58,6 | 5,7  17,7  12,8 |

Дискусію викликало таке запитання: «Організаційна культура керівника закладу дошкільної освіти – це чітке виконання адміністративних наказів і розпоряджень чи реалізація його творчих задумів?». Студенти групи Е1 наполягали на позиції чіткого виконання наказів і розпоряджень, підпорядковуючи цьому організаційну культуру. Студенти групи Е2 відстоювали позицію керівника як творчої людини, уважаючи організаційну культуру першочерговою у творчих задумах. Однак здобувачі обох експериментальних груп висловили спільну думку: розвиток організаційної культури керівника і творча праця педагогічного колективу взаємозумовлені.

У результаті проведеного експерименту спостерігали збільшення кількості студентів магістратури, в яких розвивалися вміння організаційної культури до високого рівня. Так, отримані результати зафіксовано на рисунках 1, 2.

**Рис. 1. Стан сформованості вмінь студентів групи Е1 на початку експерименту(у %)**

**ІV. Рефлексивний критерій з показниками:** адекватність самооцінки розвитку емоційної стійкості, емпатії, комунікативності, креативності, організованості на основі рефлексії.

Результати дослідження подано в табл. 9.

**Рис. 2. Стан сформованості умінь студентів групи Е1 наприкінці експерименту(у %)**

***Таблиця 2.9***

**Стан сформованості організаційної культури студентів магістратури експериментальних груп на констатувальному етапі за рефлексивним критерієм**

**(кількість осіб, у %)**

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Рівні сформованості самооцінки | Група Е1(186 осіб) | | Група Е2(140 осіб) | |
| Кількість осіб | % | Кількість осіб | % |
| Високий | 72 | 38,7 | 42 | 30,0 |
| Середній | 108 | 58,1 | 91 | 65,0 |
| Низький | 6 | 3,2 | 7 | 5,0 |

Як видно з таблиці 5, незначна кількість здобувачів (3,2%, 5,0% відповідно в групах Е1, Е2) байдуже ставилися до самооцінки й розвитку особистісних якостей, які сприяють розвитку організаційної культури керівника закладу дошкільної освіти. Так сталося завдяки тому, що самоаналіз і відповіднукорекціюрозвитку власної організаційної культури студенти здійснювали під час виконання завдань з управлінської практики, на заняттях «Школи молодого керівника», на комп’ютерних курсах для персоналу, під час обговорення проектів законодавчих документів, складання плану самоосвіти, написання есе на тему: «Що означає навчатися впродовж життя?». У студентів формували вміння аналізувати й знаходити ефективні способи педагогічної взаємодії з дітьми дошкільного віку, педагогічним колективом, батькамизавдяки *презентаційній сесії «Варіативні моделі закладів дошкільної освіти»,* під час якої учасники моделювали «дошкільний заклад майбутнього», де зростає покоління нової генерації. У такий спосіб розвивали прогностичні вміння, що сприяло розробленню стратегії і тактики розвитку організаційної культури керівника.

Зведені результати подано в табл.10.

Як свідчить аналіз таблиці 2.10, відбулися позитивні зміни в розвитку організаційної культури керівників закладів дошкільної освіти. Задля визначення статистичної значущості різниці в змінах сформованості критеріїв та показників організаційної культури керівника було проведено кількісний аналіз одержаних результатів.

Для перевірки вірогідності отриманих результатів використовувався критерій χ2 (ксі-квадрат), який застосовується для порівняння розподілу об’єктів двох сукупностей за станом ознак у двох вибірках із сукупності, що розглядається. Доведено, що суттєва наявність різниці в експериментальних групах до і після експерименту є прямим наслідком дії системи експериментального дослідження, а не впливом випадкових факторів.

На основі уточнених критеріїв і показників рівнів сформованості організаційної культури здобувачів магістратури проведено аналіз одержаних результатів, зазначено, що в експериментальних групах відбулися позитивні зміни. Так, наприкінці педагогічного експерименту зросла кількість студентів, які виявляли стійкий характер інтересу до організаційної культури, розуміли значущість ділового етикету в роботі з підлеглими, усвідомлювали роль організаторських умінь у побудові міжособистісних взаємин у педагогічному колективі (у групах Е1, Е2 приріст склав +24,8%, +21,4%).

***Таблиця 10***

**Результати експериментальної роботи (приріст у %)**

|  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
| Критерії, показники рівнів (характеру) сформованості організаційної культури здобувачів магістратури | | | | | Е1  (186 осіб) | Е2  (140 осіб) |
| ***Мотиваційний:***  характер виявлення інтересу до розвитку організаційної культури, прагнення дотримувати ділового етикету з підлеглими:   * стійкий (постійно виявляють інтерес до організаційної культури, прагнуть дотримуватись ділового етикету з підлеглими); * ситуативний (не завжди виявляють інтересу до організаційної культури, прагнуть дотримуватись ділового етикету з підлеглими залежно від ситуацій); * відсутність інтересу (майже не виявляють інтересу до організаційної культури, не замислюються над правилами ділового етикету та його дотриманням у роботі з підлеглими). | | | | | +24,8  -7,0  -17,8 | +21,4  +5,0  -26,4 |
| ***Когнітивний:***  рівні сформованості знань про цінності організації, сутність організаційної культури, її закономірності та принципи, функції й методи, методики й техніки розвитку організаційної культури, правила ділового етикету:   * творчий; * реконструктивний; * репродуктивний. | | | | | +30,1  -15,1  -15,0 | +22,9  +1,8  -24,7 |
| ***Поведінковий:***  рівні сформованості вмінь розвивати організаційну культуру**:**   * організаторські * комунікативні * прогностичні | Рівні сформованості вмінь організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів | | | | | |
| Е1 (186 осіб) | | | Е2 (140 осіб) | | |
| високий | середній | низький | високий | середній | низький |
| +31,2  +29,5  +25,8 | -16,1  -13,9  -13,1 | -15,1  -15,6  -12,7 | +21, 5  +27, 1  +20,0 | +6,4  -12,7  +1,5 | -27,9  -14,4  -21,5 |
| ***Рефлексивний:***  рівні самооцінки розвитку власної емоційної стійкості, емпатії, комунікативності, креативності, організованості:   * високий (адекватна самооцінка розвитку власної емоційної стійкості, емпатії, комунікативності, креативності, організованості на основі постійної рефлексії); * середній (завищена або занижена самооцінка розвитку власної емоційної стійкості, емпатії, комунікативності, креативності, організованості на основі ситуативної рефлексії); * низький (байдуже ставлення до розвитку власної емоційної стійкості, емпатії, комунікативності, креативності, організованості, недостатньо сформовані вміння рефлексії). | | | | | +29,0  -13,9  -15,1 | +23,0  -7,1  -30,1 |

Це можна пояснити ефективністю розробленого й використаного науково-методичного забезпечення, яке складають методи, прийоми, форми позитивного впливу на свідомість, почуття, дії, поведінку особистості.

Отже, аналіз результатів дослідно-експериментальної роботи свідчить про те, що педагогічний експеримент підтвердив наше припущення про залежність ефективності розвитку організаційної культури студентів магістратури від розробленого й упровадженого забезпечення педагогічної технології розвитку організаційної культури керівників закладів дошкільної освіти. Але проведене дослідження не вичерпує всіх питань порушеної проблематики і передбачає продовження наукових пошуків шляхів підвищення ефективності системи спеціальної освіти та впровадження інноваційних технологій в освітньо-розвитковий процес закладу дошкільної освіти.

**Перелік використаних джерел:**

1. Андросюк В. Педагогічний менеджмент і психодидактика [Текст] : навч. посіб. / В. Андросюк. – Тернопіль, 2007. – 210 с.

2. Гресь О. В. Педагогічні умови організації здоров’язберігаючої діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів [Текст] : автореф. дис. на здобуття канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» /О. В. Гресь. – Харків, 2016. – 20 с.

3. Гречаник О. Є. Формування акмеологічної компетентності вчителя в системі післядипломної педагогічної освіти [Текст] : автореф. дис. на здобуття канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / О. Є. Гречаник. – Харків, 2012. – 20 с.

3. Лунячек Н. О. Організаційна культура у сфері освіти: теоретичний аспект [Електронний ресурс] / Лунячек Н. О. – Режим доступу :http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2013-2/doc/3/04.pdf

4. Махиня Т. А. Розвиток управлінських умінь керівників дошкільних навчальних закладів у системі підвищення кваліфікації : автореф. дис. на здобуття канд. пед. наук [Текст] : спец. 13.00.06 «Теорія та методика управління освітою» / Т. А. Махиня. – Київ, 2011. – 20 с.

5. Пільова С. Г. Формування організаційної компетентності майбутніх керівникив [Текст] : автореф. дис. на здобуття канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / С. Г. Пільова. – Одеса, 2011. – 21 с.

6. Тимошко Г. М. Система розвитку організаційної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу [Текст] : автореф. дис. на здобуття д-ра пед. наук : спец. 13.00.06 «Теорія і методика управління освітою» /Г. М. Тимошко. – Київ, 2015. – 39 с.

7. Черновол-Ткаченко Р. І. Техніка управлінської діяльності [Текст] / Р. І. Черновол-Ткаченко. – Харків : Вид. група «Основа», 2013. – 304. – (Серія «Абетка керівника»).

8. Черноморець В. Робота керівників дошкільних закладів. За результатами моніторингового дослідження стану дошкільної освіти [Текст] / В. Черноморець, Н. Буркіна // Управління. Дитячий садок. – Число 2 (24), 2012. – С. 4-13.

9. Шаповал Р. В. Формування управлінської компетентності керівника дошкільного навчального закладу [Текст] : автореф. дис. на здобуття канд. пед. наук : спец. 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / Р. В. Шаповал. – Х., 2009. – 20 с.

10. Ярковой О. М. Педагогічні засади розвитку управлінської культури державних службовців в умовах післядипломної освіти [Текст] : дис. … канд. пед. наук : 13.00.05 / О. М. Ярковой. – Запоріжжя, 2002. – 265 с.

11. Яцинік А.В. Розвиток організаційної культури керівників дошкільних навчальних закладів у системі післядипломної освіти [Текст]: дис. канд.пед.наук : 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти» / А.В. Яцинік. – Харків, 2016.- 211 с.

**References:**

1. Androsiuk V. Pedahohichnyi menedzhment i psykhodydaktyka [Tekst] : navch. posib. / V. Androsiuk. – Ternopil, 2007. – 210 s.

2. Hres O. V. Pedahohichni umovy orhanizatsii zdoroviazberihaiuchoi diialnosti kerivnykiv zahalnoosvitnikh navchalnykh zakladiv [Tekst] : avtoref. dys. na zdobuttia kand. ped. nauk : spets. 13.00.04 «Teoriia i metodyka profesiinoi osvity» /O. V. Hres. – Kharkiv, 2016. – 20 s.

3. Hrechanyk O. Ye. Formuvannia akmeolohichnoi kompetentnosti vchytelia v systemi pisliadyplomnoi pedahohichnoi osvity [Tekst] : avtoref. dys. na zdobuttia kand. ped. nauk : spets. 13.00.04 «Teoriia i metodyka profesiinoi osvity» / O. Ye. Hrechanyk. – Kharkiv, 2012. – 20 s.

3. Luniachek N. O. Orhanizatsiina kultura u sferi osvity: teoretychnyi aspekt [Elektronnyi resurs] / Luniachek N. O. – Rezhym dostupu :http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2013-2/doc/3/04.pdf

4. Makhynia T. A. Rozvytok upravlinskykh umin kerivnykiv doshkilnykh navchalnykh zakladiv u systemi pidvyshchennia kvalifikatsii : avtoref. dys. na zdobuttia kand. ped. nauk [Tekst] : spets. 13.00.06 «Teoriia ta metodyka upravlinnia osvitoiu» / T. A. Makhynia. – Kyiv, 2011. – 20 s.

5. Pilova S. H. Formuvannia orhanizatsiinoi kompetentnosti maibutnikh kerivnykyv [Tekst] : avtoref. dys. na zdobuttia kand. ped. nauk : spets. 13.00.04 «Teoriia i metodyka profesiinoi osvity» / S. H. Pilova. – Odesa, 2011. – 21 s.

6. Tymoshko H. M. Systema rozvytku orhanizatsiinoi kultury kerivnyka zahalnoosvitnoho navchalnoho zakladu [Tekst] : avtoref. dys. na zdobuttia d-ra ped. nauk : spets. 13.00.06 «Teoriia i metodyka upravlinnia osvitoiu» /H. M. Tymoshko. – Kyiv, 2015. – 39 s.

7. Chernovol-Tkachenko R. I. Tekhnika upravlinskoi diialnosti [Tekst] / R. I. Chernovol-Tkachenko. – Kharkiv : Vyd. hrupa «Osnova», 2013. – 304. – (Seriia «Abetka kerivnyka»).

8. Chernomorets V. Robota kerivnykiv doshkilnykh zakladiv. Za rezultatamy monitorynhovoho doslidzhennia stanu doshkilnoi osvity [Tekst] / V. Chernomorets, N. Burkina // Upravlinnia. Dytiachyi sadok. – Chyslo 2 (24), 2012. – S. 4-13.

9. Shapoval R. V. Formuvannia upravlinskoi kompetentnosti kerivnyka doshkilnoho navchalnoho zakladu [Tekst] : avtoref. dys. na zdobuttia kand. ped. nauk : spets. 13.00.04 «Teoriia i metodyka profesiinoi osvity» / R. V. Shapoval. – Kh., 2009. – 20 s.

10. Yarkovoi O. M. Pedahohichni zasady rozvytku upravlinskoi kultury derzhavnykh sluzhbovtsiv v umovakh pisliadyplomnoi osvity [Tekst] : dys. … kand. ped. nauk : 13.00.05 / O. M. Yarkovoi. – Zaporizhzhia, 2002. – 265 s.

11. Yatsynik A.V. Rozvytok orhanizatsiinoi kultury kerivnykiv doshkilnykh navchalnykh zakladiv u systemi pisliadyplomnoi osvity [Tekst]: dys. kand.ped.nauk : 13.00.04 «Teoriia i metodyka profesiinoi osvity» / A.V. Yatsynik. – Kharkiv, 2016.- 211 s.