

РОЗДІЛ 3

ЛІДЕРСТВО ЗМІН

ТА ОРГАНІЗАЦІЙНА КУЛЬТУРА

О.М. Отиц

проректор з наукової роботи
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,
доктор педагогічних наук, професор

З.В. Рябова

завідувачка кафедри педагогіки,
управління та адміністрування ННІМП
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,
доктор педагогічних наук, професор

Г.М. Тимошко

професор кафедри педагогіки,
управління та адміністрування ННІМП
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,
доктор педагогічних наук, професор

Т.А. Махия

професор кафедри педагогіки,
управління та адміністрування ННІМП
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,
кандидат педагогічних наук, доцент

Т.О. Букорос

професор кафедри управління проектами
та загальнофахових дисциплін ННІМП
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,
кандидат політичних наук, доцент

О.В. Дубініна

доцент кафедри управління проектами
та загальнофахових дисциплін ННІМП
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,
кандидат педагогічних наук, доцент

С.В. Штангей

доцент кафедри управління проектами
та загальнофахових дисциплін ННІМП
ДВНЗ «Університет менеджменту освіти»,
кандидат педагогічних наук

” Людина може витримати яке завгодно «щось», якщо має достатньо вагоме «навіщо».

Фрідріх Ніцше

У розділі розглядається сутність таких ключових дефініцій як «виклики»; «зміни»; «лідерство»; «управління змінами»; «лідерство змін»; «культура»; «організаційна культура» тощо. Зміст розділу подано тезисно через описання сучасних викликів, необхідністю реагування на них та розкриття технології лідерства змін. У розділі подається характеристика організаційної культури, її рівнів та впровадження культури. Розкривається сутність лідерства в процесі змін та культура організації. Крім того, у розділі наводяться приклади та питання, які виникають під час опанування даною темою.

Теоретичний блок

У сучасних умовах в яких функціонує та розвивається система освіти характеризується постійними пролонгованими впливами на життєдіяльність закладів освіти, що виводить їх із зони комфорту і обґрунтовує певну реакцію на ці впливи. Саме це призводить до змін їх діяльності, що і забезпечує їх розвиток. Тобто, розвиток закладу освіти відбувається через постійні зміни в усіх його структурах. Ураховуючи зазначене можна стверджувати, що зміни є відповіддю на виклики сьогодення. Викликами вважаються певні проблеми з якими стикається заклад освіти у процесі свого функціонування та розвитку. Провідними ознаками сучасного закладу освіти є динамічність та гнучкість організації. Безпосередньо змінами можна і необхідно управляти для забезпечення успішності життєдіяльності закладу освіти. Управління змінами (*Change Management*) забезпечує

успішність позиціонування закладу на ринку праці та ринку освітніх послуг. Для цього керівнику закладу необхідно зреагувати на такі *виклики* як: необхідність навчання впродовж життя; невідповідність законодавчої бази; відсутність кваліфікованих кадрів; практично всі учасники освітнього процесу, крім дітей, не готові до змін; здатність до проектування власної програми розвитку та готовність допомагати у цьому педагогам та ін.

У процесі становлення *Нової української школи* радикальна зміна концепцій управління спрямована на окремі процеси в школі, де доцільно використовувати новітні технологічні процедури, орієнтовані на людину з її системою цінностей, поглядів, переконань, традицій. Такою сучасною концепцією стає організаційна культура, як ефективний засіб управління розвитком учасників освітнього процесу. Завдяки своїй феноменальності є ідеологією управління, охоплює всі сфери життєдіяльності організації і виражається в діях і вчинках її керівника.

Організаційна культура і лідерство — це два взаємозалежні поняття. Унікальний талант лідера полягає в здатності створювати й управляти культурою; це єдина роль лідера, що має реальну важливість (Е. Шейн).

Ключовою фігурою в лідерстві змін є керівник закладу освіти. Лідерами стають не з ініціативи організації, хоч можливості вести за собою людей також можна збільшити шляхом делегування повноважень. Дії лідерів не обмежуються рамками яких-небудь повноважень і структур. Дуже часто керівник є лідером без усякої прив'язки до його формальної посади в ієрархії.

Керівник закладу освіти — це людина, яка одночасно є лідером і ефективно керує своїми підлеглими. Лідерство полягає в тому, що люди намагаються кинути виклик навколишній дійсності й змінити її (Г. Оуен, В. Ходжсон, Н. Газзард).

Системоутворюючим фактором діяльності лідера є рівень його культури. Культура є основою організації. За її допомогою лідер веде організацію «від успіху до успіху». Як стверджує Е. Шейн, відомий теоретик організаційної культури, можливо, єдиною, справді важливою справою, яку робить керівник, є створення культури організації і управління нею.

Важливо

Немає змін без опору!

Культура і управління *взаємопов'язані* між собою. Культура — результат складного процесу групового навчання, лише частково визначається поведінкою керівника. Однак якщо внаслідок низької здатності до адаптації елементів даної культури виникне загроза існуванню групи, шукати вихід з цієї ситуації має буде саме керівництво.

Рівні культури організації представлено на рис 3.1.

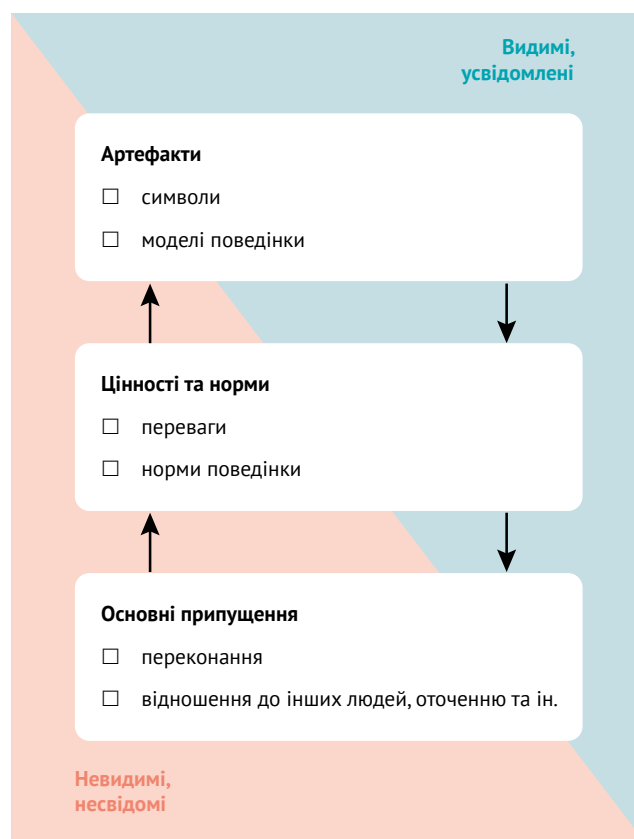


Рис. 3.1. Рівні культури організації (за Едом Шейном)

Складовими *організаційної культури*, в контексті основного тлумачення поняття «культура», є цінності, норми і традиції, що властиві організації і яких дотримуються всі її члени, як група, так і кожна особистість, зокрема.

Майкл Армстронг стверджував, що організаційна культура — це сукупність переконань, відносин, норм поведінки і цінностей, спільних для всіх працівників організації.

Цікаво

Лідерство змін і управління змінами у більшості зарубіжних наукових джерелах є синонімами.

Культура управління в результаті дає культуру успіху, а значить — розвиток і високу якість шкільної освіти. Керівнику (лідеру) потрібно пам'ятати, що в закладі працюють люди, які у своїй діяльності керуються конкретними цінностями, по-своєму будують відносини один з одним, примножують традиції, розвивають організаційну культуру школи і є її носіями.

Специфічними якостями організаційної культури школи є:

- якість задоволення потреб та запитів учасників освітнього процесу (у тому числі набутими у закладі компетентностями (якість підготовки випускників);
- бренд закладу освіти — репутація, імідж (організаційна культура закладу закладу, традиції, свята, історія закладу і т.д.);
- рівень розвитку інфраструктури (комфортність навчальних приміщень, наявність сучасного інформаційного центру, спортивного комплексу, зони відпочинку тощо);
- статус закладу освіти (відомча приналежність, позиція у рейтингу навчальних закладів регіону, країни).

Концепція культури та розуміння її рівня в організації (у тому числі закладу освіти) необхідно для досягнення успіху. Аналізуючи стан культури організації стають більш зрозумілими проблеми її виникнення, становлення, розвитку і, нарешті, управління і зміни. Ці динамічні процеси створення культури і управління нею є сутністю діяльності керівників,



Справжній лідер це той, за ким йдуть люди, а не той, кого призначили на роль менеджера.

Yesim Kunter, 2018

або лідерів, бо лідерство і культура є по суті двома сторонами однієї монети (Е. Шейн). Використання інформації щодо культури закладу освіти сприяє успішності його життєдіяльності. Організаційна культура є стратегічним фактором розвитку діяльності закладу освіти. Усвідомлення організаційної культури дозволяє краще зрозуміти організацію, її функціонування, і не лише те, що відбувається в організації, але й те, чому це відбувається. Таке дослідження допомагає: усвідомити питання лідерства; зрозуміти індивідуальну та колективну поведінку; протидіяти стереотипам, які обмежують можливості людини, наприклад, гендерним стереотипам; діяти, враховуючи зростання, різноманітність та зміни, а отже — досягати більш результативної та ефективної спроможності сьогодні та у майбутньому.

Лідерство в процесі змін та культура організації представлено на рисунку 3.2.

Для досягнення мети діяльності закладу освіти лідер створює культуру організації та управляє її розвитком. Існує первинне та вторинне впровадження культури (Рис. 3.3).

Проблемні питання

1. Лідерство змін чи є це технологією відповіді на виклики сьогодення?
2. Яким чином дослідження організаційної культури впливає на усність життєдіяльності організації?

Аспекти аналізу організації

- правова форма
- організаційна структура
- стратегія
- люди та інтереси
- ресурси
- культура



Рис. 3.2. Лідерство в процесі змін та культура організації

3. Як забезпечити ефективність процесу управління змінами?
4. Чому немає змін без опору?
5. Концепція організаційної культури, її розуміння що дає керівнику закладу освіти?
6. Яка роль лідера в побудові, впровадженні та розвитку культури?
7. Ефективність управління процесом змін забезпечується на трьох рівнях: особистісному, оточення та організації. Відтак виникають питання, на які потрібно знайти відповідь на кожному з цих рівнів.

Особистісний рівень:

- Як я справляюся зі змінами?
- З яким викликом, що пов'язаний зі змінами мені необхідно справлятися у даний час?
- Яка моя роль як лідера змін і що я повинен робити по-новому?
- Який стиль лідерства є органічним для мене в умовах, коли мені потрібно стимулювати значні зміни?
- Як я забезпечую наявність лідерського потенціалу для реалізації змін у масштабі організації?

Рівень оточення.

- Як я допомагаю своїм співробітникам справлятися зі змінами, особливо в умовах відсутності вибору або контролю?
- Як я розумію різні точки зору, почуття і реакцію людей на зміни в процесі досягнення узгодження з цілями організації?



Рис. 3.3. Первинне та вторинне впровадження культури

Фідбек

зустрічі директорів у м. Одеса, 2018

Люди не проти змін. Вони проти втрат!

«Ми не так сильно боїмося змін чи так сильно любимо старі порядки, ми боїмося того, що знаходиться між старим та новим».

- Як я реагую на ці точки зору, почуття і реакції?
- Як я вибудовую відносини і переконую тих, хто підтримує зміни, виступає проти них або займає нейтральну позицію, взяти участь у реалізації змін?

Організаційний рівень.

- Як я формую мережу «каталізаторів змін» на всіх рівнях організації?
- Яка вплив я здійснюю на власному рівні, на вищих та нижчих рівнях організації?
- Як я досягаю того, щоб зміни принесли користь і для моєї команди, і для організації в цілому?
- Як я забезпечую наявність провідного потенціалу для реалізації змін у масштабах організації?

Практика впровадження

Лідерство змін пов'язано із викликами сьогодення. Одним із таких викликів є *професійний розвиток керівників* закладів освіти. Провідним завданням кафедри є формування нової генерації керівників закладів освіти, які володіють філософією Нової української школи. Для забезпечення зазначеного науково-педагогічними працівниками кафедри педагогіки, управління та адміністрування на чолі із професором З. Рябовою введено в освітньо-професійну програму підготовки магістрів за спеціалізацією «Управління навчальним закладом» розкриття механізмів забезпечення ключових компонентів формули НУШ. Так, навчальна дисципліна «Управління освітньою діяльністю» орієнтована на надання інформації щодо формування компетентностей, потрібних для успішної самореалізації в суспільстві, розвиток мотивації учителів та забезпечення наскрізного процесу виховання, який формує цінності (1, 2 та 3 компоненти формули НУШ). 4 компонент НУШ «Децентралізація та ефективне управління, що надасть школі реальну автономію» розкривається у таких навчальних дисциплінах, як «Теорія організації» та «Менеджмент освіти».

Педагогіка, що ґрунтується на партнерстві між учнем, учителем і батьками (5 компонент формули НУШ) розкривається в такій навчальній дисципліні, як «Професійна компетентність керівника навчального закладу». Орієнтація на потреби учня в освітньому процесі, дитино центризм (6 компонент) відображено у таких навчальних дисциплінах, як «Маркетингове управління навчальним закладом» та «Управління навчальною та виховною діяльністю». Останні компоненти формули НУШ (Нова структура школи, яка дає змогу добре засвоїти новий зміст і набути компетентності для життя, Справедливий розподіл публічних коштів, який забезпечує рівний доступ усіх дітей до якісної освіти, Сучасне освітнє середовище, яке забезпечить необхідні умови, засоби і технології для навчання учнів, освітян, батьків не лише в приміщенні навчального закладу) знайшли відображення у навчальних дисциплінах: «Менеджмент освіти», «Освітні технології», «Організаційна діяльність керівника навчального закладу». Окрім того, такий провідний аспект, як ІТ наскрізно проходить через усі навчальні дисципліни. Необхідно підкреслити, що науково-педагогічними працівниками кафедри оновлено такі навчальні дисципліни «Професійна компетентність керівника закладу освіти», «Управління освітньою діяльністю», «Освітні технології». Введено в навчальний план такі дисципліни за вибором студентів у відповідності до Концепції Нової української школи:

- «Основи медіаграмотності», як такого, що покликаний сприяти формуванню інформаційно-цифрової компетентності як однієї із 10 ключових компетентностей Нової української школи;
- «Діяльність закладу освіти у сфері зв'язків з громадськістю» як такого, що спирається на педагогіку партнерства, в основі якої лежить спілкування, взаємодія та співпраця між учителем, учнем і батьками, а також сприяє формуванню соціальної та громадянської компетентності як однієї із 10 ключових компетентностей Нової української школи;
- «Концепція лідерства в управлінні закладами освіти», як такого, що сприяють автономії школи.

Організаційна культура є суттєвим чинником мотивації педагогічних працівників. І шляхи досягнення цілей, і умови «життя на роботі» є потужним інструментом як стимулювання діяльності, відкриття потенційних можливостей, так і формування

репутації та створення іміджу закладу освіти. Більше того, якщо заклад зацікавлений у справжніх, а не «косметичних» змінах, то слід усвідомлювати необхідність змін і на культурному рівні. Належна культура є необхідною умовою для успішного стратегічного розвитку закладу освіти, якому сприяє реалізація технології лідерства змін.

Провідний професор кафедри педагогіки, управління та адміністрування, доктор педагогічних наук Г. Тимошко організувала та очолює лабораторію «Формування та розвитку організаційної культури керівника навчального закладу». Основними формами роботи лабораторії є методичні семінари, управлінські дискурси, засідання педагогічної вітальні, засідання круглого столу, тематичні тренінги, управлінське консультування на базі Університету менеджменту освіти та закладів освіти різних регіонів України.

В умовах реформування освіти України Міністерство освіти і науки України покладає надію на керівників закладів освіти, від яких напряму залежить успіх реалізації реформи у власній організації. Для цього керівники мають вміти просувати історії успіху про прогрес реформи в закладі серед учасників освітнього процесу та у мас-медіа, показово переводити найпрогресивніших педагогів в пул агентів змін, сприяти навчанню та мотивувати більш консервативних педагогів до впровадження реформи, стимулювати участь педагогів у роботі заходів для професійного зростання учительства України у нових форматах, таких як масові відкриті онлайн-курси EdEra та Prometheus, різноманітні освітні проекти громадських організацій «Освіторія», «Академія української преси», «ЕдКемп Україна», та «Міжнародна просвітницька ініціатива «ВІДКРИТА ХАТА» тощо. Тобто, мова йде про соціальну відповідальність як керівників закладів освіти в просуванні реформи освіти, що відображено у змісті підготовки майбутніх менеджерів освіти, а також про соціальну відповідальність викладачів, що не обмежуються рамками навчального закладу, а є активними учасниками, спікерами та організаторами різних форумів, виїзних шкіл та нетрадиційних заходів.

У рамках роботи Міжнародної школи «Академія педагогічної творчості» доцентом кафедри управління проектів та загальнофахових дисциплін О. Дубініною запроваджено науково-методичну студію «Інформаційно-аналітична компетентність

педагога — шлях до професійного успіху», слухачі якої мають можливість не лише опанувати сучасні інструменти роботи з ІКТ, а й отримати навички щодо попередження булінгу у закладах освіти. Лінійка вправ, представлена у рамках студії, здійснювалася за методиками опанованими під час україно-австрійського проекту «Нові вимоги до компетенцій керівників шкіл України». Так, під час обговорення проблемного питання щодо попередження булінгу в закладі освіти тренером було використано вправу «Системні питання у колегіальному коучингу», яка дала можливість слухачам описати можливі рішення проблемної ситуації в закладі, генерувати інформацією при вирішенні проблемної ситуації, описати ресурси для розв'язання проблеми булінгу в закладах.

Використані джерела

1. Адаптивне управління: міжгалузеві зв'язки, науково-прикладний аспект: кол. монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, З. В. Рябова та ін. / За заг. і наук. Ред. Г. В. Єльнікової. – Х.: Мачулін, 2017. – 440с.
2. Освітній менеджмент: Навчальний посібник / За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – Шкільний світ, 2003. – 400 с.
3. Проектний менеджмент для інноваційного розвитку освітніх організацій України: навч. посіб. для підготовки магістрів за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами», підвищення кваліфікації слухачів, керівників навчальних закладів / З. В. Рябова, А. Б. Єрмоленко, Т. А. Махія та ін.; за заг. ред. академіка В. В. Олійника, маг. Ф. Фреха; НАПН України, ДВНЗ «Ун-т менедж. освіти»; Культур-Контакт Австрія. – К.: 2017. – 118 с.
4. Тимошко Г. М. Організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: теорія і практика: Монографія / Г. М. Тимошко. – Ніжин: Видавець ПП Лисенко М. М., 2014. – 592 с.
5. Шейн Э. Х. Организационная культура и лидерство / Пер. с англ. под ред. В. А. Спивака. – СПб: Питер, 2002. – 336 с.
6. Экспертный доклад 2015 г. Навигация изменений: роль лидера Авторы: Дэвид Динвуди, Уильям Пасмор, Лора Квинн, Рон Рабин [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <https://www.ccl.org/wp-content/uploads/2016/09/CCL-Navigating-Change-A-Leader-Role-RUS.pdf>

Фідбек

Ганна Матвєєва,

директор Миколаївської спеціалізованої школи I-III ступенів мистецтв і прикладних ремесел експериментальний навчальний заклад всеукраїнського рівня «Академія дитячої творчості»

У кваліфікаційних вимогах на посаду директора ЗЗСО зазначено: «... керівником ЗЗСО може бути громадянин України, який: – вільно володіє українською мовою; має вищу педагогічну освіту на рівні спеціаліста або магістра й стаж педагогічної роботи не менше 3 років; – володіє високими моральними якостями і має стан здоров'я, що дозволяє виконувати професійні обов'язки». Чи достатньо цього для сучасного директора школи? Можна володіти всіма цими критеріями, приходити вранці до школи, сидячи у своєму кабінеті керувати освітнім процесом, а точніше – санітарно-матеріально-технічним забезпеченням закладу, іноді відкриваючи періодичну педагогічну пресу (якщо школа її випусує), і поступово заростати пилом з павутиною...»

Дійсно, сучасний директор школи безперечно повинен володіти досконало українською мовою, бути її носієм і зразком правильного мовлення.

Повинен мати вищу педагогічну освіту але яку? Можна мати диплом спеціаліста або магістра і тримати його в шафі, з чистою совістю людини з вищою освітою... Сучасний директор – лідер нової формації, який вже давно не тільки адміністратор, не тільки менеджер, ВН – новатор з креативним мисленням; приклад для свого педагогічного колективу, учнів і батьків; компетентний у багатьох питаннях; здатний впроваджувати інноваційні методики й технології; здатний опанувати нове, незвідане; приймати нестандартні й сміливі рішення; бути в курсі всього нового не тільки у освітянській сфері, а й в політиці, науці, економіці, проектній діяльності; мати бажання навчатися упродовж життя (адже – хто володіє ситуацією – володіє світом!); дбати про соціальний статус кожного працівника свого закладу! І, найголовніше – він повинен знати й володіти чудовою українською технологією – ЛЮДЯНІСТЮ!!! Розуміти й впроваджувати «людяний фактор» і добрий мікроклімат у своєму освітньому середовищі!!! Мати високі моральні якості і стан здоров'я... В-першу чергу – здоров'я духовного!

Тому, добру справу робить сьогодні ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» у рамках україно-австрійського проекту «Нові вимоги до компетенцій керівників шкіл в Україні». Розвиток компетентностей директора Нової української школи – найсучасніше й найактуальніше питання сьогодні!!!



Фото: Здобувачі вищої освіти спеціалізації «Управління навчальним закладом», 2017 р.



Фото: Тренінг з медіаграмотності зі здобувачами вищої освіти спеціалізації «управління навчальним закладом», 2018 р. проводить професор кафедри педагогіки, управління та адміністрування Т. Махиня



Фото: I Всеукраїнський науково-методологічний семінар «Наукова парадигма формування та розвитку професійної компетентності керівників сучасних закладів освіти» кафедри педагогіки, управління та адміністрування ННІМП ДВНЗ «Університет менеджменту освіти» на базі Вишгородської спеціалізованої школи «Сузір'я» (м. Вишгород, 02.02.2018 р.)



Викладачі кафедри педагогіки, управління та адміністрування Т. Махиня та З. Рябова – спікери EdCamp (м. Глухів, 2 червня 2018 р.)



Фото: підготовка тренерів у рамках україно-австрійського проекту (м. Київ, 8 листопада 2017 р.) вправа «Діамант»



Фото: Робота науково-методичної студії «Інформаційно-аналітична компетентність педагога – шлях до професійного успіху» (с. Рибаківка, Миколаївська область, червень 2018 р.)