

Валерій Медведь,
директор Севастопольського
центру ПТО, здобувач
кафедри менеджменту
освіти ЦППО АПН України

Підвищення рівня управлінської культури керівників ПТНЗ на засадах цільового управління

У статті розкрито проблеми підвищення рівня управлінської культури керівників ПТНЗ на засадах цільового управління.

Ключові слова: адміністративна культура, керівники професійно-технічних закладів

The problems of increasing of administrative cultural level of school heads on principles of management by objectives are exposed in the article.

Key words: administrative culture, professional schools leaders

В статье раскрыты проблемы повышение уровня управленческой культуры руководителей професійно-технических училищ на основе целевого управления.

Ключевые слова: административная культура, руководители профессионально-технических училищ

Проблема підвищення конкурентоздатності випускників професійних навчальних закладів вимагає спеціального формування управлінської культури їх керівників.

У зв'язку з цим важливим **завданням сучасної науки** є розкриття теоретичних основ культури управління (в рамках стратегічного менеджменту) та розробка технологічних засад її формування.

Завданнями практики управління залишається впровадження управлінської культури керівників у закладах професійної освіти.

Зазначені питання розглядаються в **дослідженнях вітчизняних та зарубіжних вчених**. Так, Г.А.Дмитренко висвітлює формування нової

управлінської культури в Україні [1], Г.В.Єльнікова [2] розкриває проблему управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу; Н.І.Кабушкін [3], Ю.А.Конаржевський [4] досліджують сутність культури керівника в контексті загального та шкільного менеджменту; С.В.Королук [5] – розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі підвищення кваліфікації; Г.Л.Хаєт [6] – характеризує культуру керівника в розрізі корпоративної культури організацій ХХІ століття; В.В.Олійник, В.В.Медведь [7] розглядають управлінську культуру керівника з позицій цільового управління, ін.

Однак, способи формування й розвитку управлінської культури керівника навчального закладу, в т.ч. ПТНЗ, залишаються недостатньо вивченими і розробленими.

Метою поданої статті є розгляд поняття й методів розвитку управлінської культури керівника професійно-технічного навчального закладу.

Характерною рисою сучасного етапу розвитку менеджменту освіти є ототожнення управлінської культури організації й управлінської культури керівника. Зокрема, Н.І. Кабушкін [3] зазначає, що управлінську культуру розуміють як сукупність типових для керівників цінностей, норм, точок зору й ідей, що неусвідомлено формують його поведінку.

Особливо чітко простежується таке розуміння управлінської культури й у працях С.В. Королук, автора однієї з найцікавіших робіт з управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу [5]. Ця робота має прикладний характер, у зв'язку з чим може бути використана в практиці післядипломної освіти.

Ми розділяємо загальну управлінську культуру, яка існує в закладі освіти в цілому та культуру управлінської праці керівника освітнього закладу, яку називаємо *управлінською культурою керівника*. „Саме поняття “культура управлінської праці”, – відмічає Г.В.Єльнікова, – включає такі її різновиди: загальна, або загальнолюдська культура, культура політична, правова, естетична, педагогічна з її чисельними відтінками в залежності від типу і специфіки навчального закладу” [2, с. 102].

Спеціалісти з управління, зокрема професор Ю.А. Конаржевський, виділяють в управлінській культурі освітнього закладу власне *культуру адміністративного апарату, культуру самого процесу управління, культуру умов праці і культуру документації* [4, с. 94].

Для практичного формування управлінської культури виокремлюють низький, достатній та високий рівні її прояву.

Низький рівень управлінської культури керівника характеризується недостатньо якісним рівнем виконання управлінських функцій, слабкою мережею комунікацій, застосуванням переважно авторитарного стилю керівництва колективом, неаргументованими вчинками, що пояснює низьку якість роботи і керівника, і закладу в цілому.

Для *достатнього рівня* прояву управлінської культури керівник застосовує різноманітні засоби та методи впливу, йому притаманна компетентність щодо розвитку колективу, виконання основних управлінських функцій, застосування переважно демократичного стилю керівництва, у колективі переважає бадьорий настрій.

Високий рівень управлінської культури характеризується застосуванням демократичного стилю керівництва, сприятливим соціально-психологічним кліматом у колективі, добре розвиненою мережею комунікацій, розвитком творчих здібностей та зростанням підлеглих, задоволеністю власною працею, колегіальним підходом до управління закладом, широким спектром застосування нововведень, що зумовлено вимогами сьогодення, використанням сучасних технологій управління та формування керівником стратегії розвитку закладу.

Зазначимо, що причинами низького рівня управлінської культури керівників навчальних закладів є, насамперед, недостатній рівень знань з менеджменту та низька вмотивованість щодо розвитку власної управлінської культури. Тому сприяння у розвитку управлінської культури керівників навчальних закладів є одним із найважливіших завдань педагогічної практики.

Для визначення рівня управлінської культури керівників закладів освіти застосовуються психологічні тести та анкети визначення соціально-

психологічного клімату у колективі, стилю керівництва та спілкування керівника, вмінь керівника організувати діяльність колективу та здійснювати його розвиток, сформованості особистісних якостей, управлінських знань та вмінь.

Логічним постає питання про шляхи розвитку управлінської культури. Підвищення культурного рівня керівників має здійснюватися через підвищення культури прийняття рішень, застосування контролю, делегування повноважень, взагалі у виконанні управлінських функцій; також через підвищення власного рівня культури спілкування, поведінки, використання влади, урахування сумісності працівників та їхніх індивідуальних особливостей; покращення стилю керівництва колективом, а саме: формування його демократичних рис.

Розвиток управлінської культури керівників навчальних закладів передбачає використання сучасних форм та методів навчання.

Серед форм роботи щодо розвитку управлінської культури керівника можна виокремити такі: самоосвіта, участь у проблемних семінарах, конференціях, робота у спеціальних дослідницьких групах з проблем освітнього менеджменту, на курсах підвищення кваліфікації в інститутах післядипломної педагогічної освіти – участь у "круглих столах", дискусіях, ділових іграх, що дає можливість поєднати засвоєння менеджмент-знань з набуттям практичних управлінських вмінь та навичок.

Аналіз практичного досвіду та літературних джерел дозволив нам побудувати алгоритм розвитку управлінської культури керівника навчального закладу в контексті цільового управління, а саме:

1) Здійснення теоретичної підготовки керівника шляхом самоосвіти або організованого навчання (підвищення кваліфікації) з консультаціями науковців та керівників-практиків, які вже використовують цільове управління освітнім закладом.

2) Пролонговане навчання керівника у складі колективу його навчального закладу. Це передбачає: по-перше, більш глибоке усвідомлення керівником засвоєної раніше навчальної інформації; по-друге, виступ керівника в ролі учителя – науковця й практика – для колективу, в якому він

працює. Такий спосіб підготовки колективу до формування цілеорієнтованої поведінки й розвитку культури цільового управління власною діяльністю та діяльністю учнів підвищує імідж керівника і наочно впевнює в його зацікавленості у формуванні цільової поведінки кожного члена колективу. Це вмотивовує необхідність переорієнтації професійної діяльності працівників у контексті цільового управління.

Для такої підготовки нами розроблений, затверджений на засіданні кафедри менеджменту освіти ЦППО АПН України й апробований на курсах підвищення кваліфікації спецкурс “Розвиток управлінської культури навчального закладу на засадах цільового управління”.

Метою цього спецкурсу є: ознайомлення педагогічних працівників сучасними знаннями з питань управлінської діяльності; сприяння оволодінню нормами і методами культури цільового управління.

Спецкурс розрахований на керівників закладів освіти, педагогічних працівників та органів управління освітою і включає наступні теми: „Управлінська культура і її вплив на трудову поведінку працівників” – 2 год лекц.; „Формування організаційної структури в контексті реалізації стратегічного (цільового) управління закладом освіти” – 2 год практ.; „Сучасна система управління закладом освіти” – 2 год практ.

Зміст першого заняття націлює на формування взаємоз’язаної та взаємозалежної діяльності в системі: керівник → педагогічний колектив → учні. Тому на першій зустрічі розкривається загальна концепція розвитку управлінської культури керівників закладів освіти. Управлінська культура закладу розглядається як показник ефективності діяльності його керівника. Визначаються критерії культури управління в закладі освіти.

Зміст другого заняття розкриває такі питання: професійна підготовка керівника закладу освіти як реформатора та інноватора освітньо-управлінського процесу; організаційна структура розвитку культури управління в закладі освіти.

На третьому занятті розглядається сучасна система управління закладом освіти, в т.ч. управлінська кваліфікація керівника закладу освіти як керівника

інтелектуальної сфери; формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та високоякісних команд; роль організаторської функції у керівництві закладом освіти.

3) Використання набутих теоретичних знань та практичних умінь на практиці. Самомоніторинг з поточним саморегулюванням управлінської діяльності в контексті цільового управління за спеціально розробленою кваліметричною моделлю, що виконує роль інструментарію формування культури цільового управління. Вона включає фактори, за які ми умовно приймаємо напрямки цілеорієнтованої управлінської діяльності як чинники, що впливають на її якість; критерії, за які ми умовно приймаємо інтегровані характеристики цієї діяльності; вагомість факторів, що відбиває її пріоритети; числове значення ступеня проявлення критеріїв в управлінській діяльності керівника на засадах цільового управління. Ця модель одночасно слугує орієнтиром формування цілеорієнтованої поведінки керівника, систематичне застосування якої призводить до розвитку його культури цільового управління (табл. 1).

Таблиця 1

Кваліметрична субмодель оцінки рівня сформованості культури цільового управління керівника закладу освіти

фактори	Вагомість факторів	критерії	Вагомість критеріїв	Ступінь проявлення критеріїв (оцінка)	Ступінь проявлення факторів
1. Ступінь опанування теоретико-методологічними засадами цільового управління в межах стратегічного менеджменту, а саме:	0,33	1. теоретичними знаннями стратегічного менеджменту	0,33	$K_1=$	$\Phi_1=$
		2. методологічними знаннями сутності цільового управління	0,33	$K_2=$	
		3. знаннями технології формування цілеорієнтованої поведінки	0,34	$K_3=$	
2. Ступінь засвоєння навичок культури цільового управління, зокрема формування якостей практичної діяльності:	0,33	4. особистісного характеру: людяності, витривалості, системного цілеутворення діяльності; цілеспрямованості на основі рефлексивного аналізу результатів поточного відстеження; ціледосягнення	0,33	$K_4=$	$\Phi_2=$
		5. ділового характеру: лідерсько-організаційних; комунікативних та інтерактивних; вимогливості у поєднанні з адаптивністю та стресостійкістю поведінки	0,33	$K_5=$	
		6. професійного характеру: конструктивного проектування організаційної структури закладу; розробки місії, стратегічної мети та декларації цілей в діяльності закладу; стандартизації посадових обов'язків та вимог кожного робочого місця; мотивації цілеорієнтованої професійної діяльності працівників освітнього закладу	0,34	$K_6=$	

3. Ступінь сформованості управлінської культури керівника на засадах цільового управління, що визначається через:	0,34	7. проявлення культури цільового управління: цілеорієнтована управлінська діяльність керівника; застосування в кадровій роботі квадри принципів цільового управління; постійний моніторинговий супровід діяльності працівників й соціально-професійної підготовленості випускників для забезпечення змагальності та цілеорієнтованої мотивації колективу закладу; винагорода працівників на основі ступеня досягнення мети та соціальної справедливості	0,33	K ₇₌	Φ ₃₌
		8. розвиток культури цільового управління закладу освіти: позитивна динаміка рівня сформованості КЦУ на документально-інформаційній основі; позитивна динаміка рівня сформованості КЦУ на соціолого-інформаційній основі	0,33	K ₈₌	
		9. результат сформованості культури цільового управління закладу освіти: зміна іміджу закладу; забезпечення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг; забезпечення конкурентоспроможності педагогів та випускників на ринку праці	0,34	K ₉₌	
Результуюче значення	1,00				Φ _{рез.=}

Ступінь проявлення критеріїв визначається або за допомогою експертної оцінки, або обчисленням індексу наявного стану до бажаного (кількість проявлених вимог в діяльності до загальної кількості вимог). При цьому здійснюється опора на встановлену шкалу: практично відповідає висунутим вимогам – 1,00; відповідає більше, ніж наполовину – 0,75; відповідає наполовину – 0,5; відповідає менше, ніж наполовину – 0,25 практично не відповідає – 0,00.

Ступінь проявлення факторів обчислюється за наступними формулами:

$$\Phi_1 = 0,33 \cdot (K_1 \cdot 0,33 + K_2 \cdot 0,33 + K_3 \cdot 0,34) \quad (1);$$

$$\Phi_2 = 0,33 \cdot (K_4 \cdot 0,33 + K_5 \cdot 0,33 + K_6 \cdot 0,34) \quad (2);$$

$$\Phi_3 = 0,34 \cdot (K_7 \cdot 0,33 + K_8 \cdot 0,33 + K_9 \cdot 0,34) \quad (3);$$

$$\Phi_{рез.} = \Phi_1 + \Phi_2 + \Phi_3 \quad (4)$$

Якщо ці формули „закласти ” в табличному процесорі Excel, можна автоматизувати обчислення, а за результатами побудувати відповідну діаграму. При багатократних вимірах можна унаочнити процес розвитку управлінської культури керівника для здійснення поточного регулювання.

Подані пропозиції не вичерпують дослідженої проблеми, залишаються дискусійними питання узгодження та розмежування понять „управлінська

культура керівника”, „управлінська культура закладу ”, „організаційна культура закладу”. Ці дефініції потребують свого подальшого дослідження для можливості формування управлінської культури не тільки на засадах цільового управління, а й в контексті мотиваційного, інноваційного, адаптивного менеджменту тощо.

Література

1. Дмитренко Г.А. Формирование новой управленческой культуры в Украине: антропосоциальный подход. Збірник наукових праць. – Краматорськ: ДДМА, 2003, С.13-19.
2. Єльнікова Г.В. Управлінська компетентність. – К.: Ред. загальнопед. газ., 2005. – 128 с.
3. Кабушкин Н.И. Основы менеджмента: Учеб. пособие /Н.И.Кабушкин. – 4-е изд. – Минск: Новое здание, 2001. – 336 с.
4. Конаржевский Ю.А. Внутришкольный менеджмент. – М.: МП “Новая школа”, 1993. – 139 с.
5. Корольок С.В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі підвищення кваліфікації: Автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01. / Центр. ін-т післядипл. пед. освіти АПН України. – К., 2006. – 20 с.
6. Корпоративна культура організацій ХХІ століття: Зб. наук. праць /Під заг. ред. Г.Л.Хаєта. – Краматорськ: ДДМА, 2003. – 216 с.
7. Олійник В.В., Медведь В.В. Цільове управління професійно технічними навчальними закладами в ринкових умовах: Навчальний посібник / За ред. Г.А.Дмитренка. –К.: ЦППО, -2002. –68с.