**Дудник Н. В.**

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри педагогіки та освітнього менеджменту

Уманського державного педагогічного університету

імені Павла Тичини,

м. Умань

**УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ**

У статті представлено теоретичні підходи до розуміння культури управління як складової частини культури керівника загальноосвітнього навчального закладу, розширено уявлення про роль і значення управлінської культури в діяльності керівника сучасного навчального закладу. Автор розглядає чинники, які впливають на управлінську культуру, розкриває основні структурні компоненти управлінської культури директора сучасної школи, її функції, виділяє бар'єри, що перешкоджають ефективному управлінню освітніми установами.

*Ключові слова*: культура управління, керівник загальноосвітнього навчального закладу, особистісні характеристики керівника.

В статье представлены некоторые теоретические подходы к пониманию культуры управления как составной части культуры директора образовательного учереждения, расширены представления о роли и значении управленческой культуры в деятельности директора современного образовательного учреждения. Автор рассматривает факторы, которые влияют на управленческую культуру, раскрывает основные структурные компоненты управленческой культуры директора современной школы, ее функции, обозначает барьеры, препятствующие эффективному управлению образовательными учреждениями.

Ключевые слова: культура управления, руководитель общеобразовательной школы, личностные характеристикируководителя.

The research paper presents some theoretical approaches to the understanding of culture as an integral part of the common culture of humanity, expanded view of the role and importance of the management culture in the activities of Director of contemporary educational institutions. The author reveals the main structural components of the management culture of Director of a modern school, identifes the barriers to effective management of educational institutions. The article also shows the main personal characteristics of a leader, which contribute to the effectiveness in administrative work. The author comes to the conclusion that in modern conditions only systematic, comprehensive approach to successfully manage an educational institution, to ensure high effciency of training and education, the goals to be met. The research helped to differentiate socioeconomic (authoritarian style, collapse of moral values, problems in economy), social (low educational level of the society, underfunding of educational system by the state, teachers go into business).

*Key words****:*** culture management, head of secondary school, personal characteristics of a director.

*Постановка проблеми***.** Нові економічні та соціокультурні умови, які відбуваються в Україні, мають суттєвий вплив на діючу систему освіти та на формування особистості управлінця нового типу. Вирішення стратегічних освітніх завдань залежить від якісного управління, що здійснюється у навчально-виховних закладах, компетентності і здібностей їх керівників, а також від оволодіння ними змістом, методами і формами ефективного управління. Сьогодні керівники освітніх установ починають відчувати потребу в оволодінні навичками стратегічного проектування, системного моделювання, організації ефективних міжособистісних і професійних комунікацій в педагогічному колективі. Тому професійна діяльність керівника школи потребує спеціальної підготовки, певних професійно значущих якостей, професійної компетентності, управлінської культури.

*Аналіз останніх публікацій.*Теоретичні засади діяльності керівника закладу освіти т знайшли своє відображення у дослідженнях, присвячених: сутності управлінської культури (Т. Діл, А. Кеннеді, У. Оучі, Т. Пітерс, В. Сате, Р. Уотерман, Е. Шейн, К. Шольц та ін.). Питання управління навчальними закладами висвітлено у працях Є. Березняка, Ю. Васильєва, Г. Горської, Г. Єльникової, М. Захарова, Б. Кобзаря, Ю. Конаржевського, М. Кондакова, В. Сухомлинського, Ю. Табакова, С. Хозе, П. Худомінського та ін. Науково досліджували проблему розвитку управлінської компетентності керівника навчального закладу В. Бегей, В. Бондар, Л. Даниленко, Н. Коломінський, Ю. Конаржевський, В. Маслов, Р. Шакуров.

*Мета нашого дослідження* полягає в узагальненні підходів до визначення сутності понять „управлінська культура” у науково-педагогічній літературі, та визначенні основних функцій та складових управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу.

*Виклад основного матеріалу*. Оскільки у сучасних дослідженнях поруч із поняттям „управлінська культура” розглядаються такі поняття, як: „культура управління”, „культура управлінської праці”, „культура менеджменту”, здійснимо їх порівняльний аналіз.

Ю. Палеха вважає, що “культура управління – це сукупність теоретичних та практичних положень, принципів і норм, що мають загальний характер і стосуються різною мірою всіх аспектів людської діяльності, це важлива сфера впливу на свідомість, учинки підлеглих, їх помисли і бажання, водночас, вона один з вирішальних факторів успіху в управлінні [6, с. 110].

На думку Ю Палехи та В. Кудіна культура управління передбачає: планування людських ресурсів даної організації; формування кадрового складу; організацію праці; розподіл функціональних обов'язків; оцінку діяльності; охорону праці й здоров'я працюючих; формування системи комунікації у середині організації; ведення інформаційно-аналітичної роботи щодо кадрів [7, с. 35].

Палеха Ю.І. визначає основні ***чинники,*** що впливають на культуру управління. Це:

* рівень загальної культури розвитку країни, її матеріальне і духовне становище у конкретний період розвитку, що визначає організаційну культуру конкретної системи управління, її суб’єктів;
* рівень розвитку конкретного об’єкта управління, стан його потенціалу, зв’язки із зовнішнім середовищем, стан технології, його конкурентоспроможність, здатність впливати на систему управління завдяки власним досягненням у виробництві, культурі;
* стан правової забезпеченості виробництва, всіх видів суспільно корисної діяльності, адекватність правових норм країни і потреб конкретної організації, можливості спиратися на правовий базис країни і визначеного об’єкта управління;
* система зовнішніх зв’язків;
* організаційно-правовий і організаційно-культурний порядок на підприємстві, в установі чи навчальному закладі, рівень його культури;
* програми розрахункової ефективності праці управлінського персоналу, їх місце і роль у підвищенні продуктивності праці через культуру постановки справи, культуру управлінських комунікацій, через систему управлінських рішень [6, с. 112].

В. Шепель культуру управлінської діяльності розглядає через поняття культури спілкування, культури поведінки, а показником управлінської культури вважає стиль управління [10, с. 212], Л. Онищук – через навчально-інформаційну культуру, яку розглядає через призму професійної характеристики, ступеня психологічного, соціального та професійного розвитку, системи знань, переконань цінностей, принципів і способів управлінського досвіду [7].

На думку Г. Єльникової, поняття „культура управлінської праці” містить такі різновиди культури: загальна, або загальнолюдська культура, культура політична, правова, естетична, педагогічна з її багатьма відтінками залежно від типу та специфіки навчального закладу [1].

Хміль Ф.І. аналізує поняття „культура менеджменту”, як „сукупність досягнень в організації та здійсненні процесу менеджменту, налагодженні управлінської праці, використанні техніки в менеджменті, а також вимог, які висуваються до системи менеджменту і працівників, зумовлених нормами й принципами суспільної моралі, етики, естетики, права [8, с. 488]. Причому автор пояснює, що культура менеджменту формується з культури працівників менеджменту, культури процесу менеджменту, культури умов праці, культури документації, які є взаємопов’язаними і взаємозалежними.

П. Мілютін визначає управлінську культуру як високий рівень сформованості інтелектуальних, емоційно-вольових, моральних, фізичних якостей, сукупність яких дозволяє вирішувати професійні завдання в сфері управління з високим ступенем ефективності й стабільності [4].

Згідно трактування Е. Шейна управлінську культуру можна представити як комплекс базових припущень, винайдений, виявлений або розроблений групою для того, щоб навчитися справлятися з проблемами зовнішньої адаптації та внутрішньої інтеграції. Необхідно, щоб цей комплекс функціонував досить довго, підтвердив свою спроможність, і тому він повинен передаватися новим членам організації як „правильний” спосіб мислення і почуттів у відношенні згаданих проблем [9]. О. Коваленко – комплексною, узагальненою характеристикою управлінської праці, що відображає якісні риси і особливості керівника освіти, міру і спосіб його творчої самореалізації у різноманітних видах управлінської діяльності, спрямованої на освоєння, передачу і створення цінностей і технологій в управлінні освітнім закладом [2, с. 68].

Нам імпонує думка С. Королюк, яка розмежовує зміст поняття „управлінська культура” від поняття „культура управління”. А саме: управлінська культура–це різновид професійної культури,якийскладається з політичної, правової, адміністративної, менеджерської, організаційної, соціально-психологічної, інформаційної, комунікативної та економічної культур і є інтегральним утворенням щодо системи знань і вмінь, особистісних якостей, мотивів і цінностей, які реалізуються під час управління; культура управління –це сукупність досягнень в організації іздійсненні процесів управління, організації управлінської праці, реалізуючих методів і стилів керівництва, використанні техніки управління, а також задоволення вимог, що ставляться перед системою управління та до працівників, обумовлених нормами і принципами моралі, етики, естетики, права [3, с. 21].

Аналіз наукових праць дає можливість визначати управлінську культуру як високий рівень сформованості інтелектуальних, емоційно-вольових, моральних та професійних якостей, що дозволяють ефективно забезпечувати вирішення професійних завдань в управлінні навчальним закладом. Суттєвим є те, що формування і розвиток управлінської культури відбувається не тільки в процесі підвищення кваліфікації, а й під час набуття власного досвіду.

Культура управління навчальним закладом залежить від уміння керівника здійснювати управлінську діяльність через систему взаємозв'язків із колективом, виконання своїх обов'язків, які проявляються в реалізації управлінських функцій, зокрема:

* політичної (політично-дипломатичної) – ведення інформаційно-політичної роботи;
* правової – охорона праці та здоров'я працівників (функції коригування й регулювання);
* адміністративної – розподіл обов'язків, оцінка діяльності;
* прийняття управлінських рішень, обліку й контролю, у тому числі й функцій моніторингу, діагностування;
* організаційної-раціональна організація праці (функція організації, планування і прогнозування);
* соціально-психологічної – створення належних умов праці (функція координації);
* інформаційної – функція планування та контролю щодо збирання, обробки та передачі інформації;
* -комунікативної – організація ефективної взаємодії між учасниками навчально-виховного процесу;
* -економічної – функція фінансового розподілу та контролю.

Відповідно до нових вимог реформування системи освіти, компетентний керівник повинен пам'ятати, що відразу опанувати цими здібностями неможливо. Процес формування нових управлінських здібностей має відбуватися протягом усієї професійної діяльності шляхом чергування періодів навчання (курси підвищення кваліфікації, самоосвіта) і практичної діяльності. Велике значення при цьому має досвід, уміння імпровізувати, знаходити творче і оптимальне рішення, адаптуватись до будь-яких змін.

Управлінська культура керівника навчального закладу – це система інтегральних характеристик управлінських якостей керівника, що складається із ціннісних основ управлінської діяльності, гуманістично зорієнтованих моделей поведінки, відповідного стилю управління, інноваційних управлінських технологій. До складових управлінської культури керівника навчального закладу ми відносимо управлінську етику як складову загальної етичної культури, що визначає професійну честь, гідність, обов’язок і характеризується самокритичністю, стриманістю у судженнях, відкритістю тощо; організаційну культуру, що характеризує рівень професійної діяльності; загальну культуру особистості керівника, яка визначає духовну зрілість особистості керівника; розумову культуру як визначальну характеристику професійної діяльності управлінця; комунікативну культуру або культуру спілкування – здатність налагоджувати стосунки, гармонізувати середовище, а також правову, естетичну, екологічну культури

Основними компонентами управлінської культури вважаєм такі: наявність знань для успішної діяльності; наявність операційних умінь; володіння алгоритмами вирішення професійних завдань; здатність творчого підходу до професійної діяльності.

Управлінська культура характеризує особистість керівника навчального закладу як кваліфікованого управлінця, здатного ефективно виконувати управлінську діяльність. Враховуючи специфіку своєї професійної діяльності керівник закладу освіти має бути передбачливим – уміти бачити перспективу розвитку навчального закладу, планувати та здійснювати процес самоосвіти; об’єктивним – уміти виділяти з потоку інформації правдиві факти, приймати справедливі рішення; послідовним – уміти вирішувати поставленні завдання не відволікаючись від мети; заповзятливим – уміти використовувати креативний підхід в управлінській діяльності, враховуючи сучасні вимоги до освітніх послуг; мобільним – уміти транслювати набутий досвід у інноваційні сфери діяльності із врахуванням їх особливостей; лідером – уміти виділяти головне, знаходити компроміс, будувати ділові стосунки, згуртовувати колектив.

Проте, як свідчать результати нашого дослідження, існують бар’єри, які перешкоджають ефективному управлінню навчальними закладами. Ми умовно об’єднали їх у три групи: соціально-економічні, соціальні, психологічні. До першої групи належать проблеми в економіці країни, руйнація духовних цінностей, перевага авторитарного стилю керівництво в багатьох сферах суспільства. До другої групи ми віднесли низький статус педагогічної професії в суспільстві, недостатнє фінансування освіти і, як наслідок, перехід багатьох висококваліфікованих професіоналів у іншу сферу. Третя група пов’язана з недостатнім рівнем психологічної культури педагогів та управлінців, відсутністю системи психологічної підтримки та допомоги.

Зважаючи на те, що керівники навчальних закладів мають працювати в нових економічних і соціокультурних умовах, виділимо провідні чинники ефективного функціонування освітньої установи при оптимальному управлінні:

* володіння керівником технологією освоєння інновацій;
* створення умов, що мотивують колектив до досягнення максимально можливих оптимальних результатів;
* створення умов, що дозволяють забезпечити високу ступінь задоволеності учасників освітнього процесу результатами діяльності;
* організація своєчасної інформованості педагогів та учнів про результати спільної діяльності;
* відповідність обраної стратегії розвитку школи освітнім потребам учнів і освітнім інтересам суспільства;
* відповідність цінностей, норм, традицій, шкільної культури філософії школи, цінностям і цілям її розвитку;

*Висновки.* Таким чином, управлінська культура містить у собі усі аспекти управлінської діяльності керівника. Теоретичний аналіз науково-педагогічних досліджень з проблем розвитку управлінської культури керівника навчального закладу дав змогу визначити особливості управлінської культури, що передбачають синтез професійних і особистісних характеристик під час реалізації освітньої діяльності, впровадження сукупності професійних знань, умінь і навичок у процес здійснення ефективної управлінської діяльності на засадах постійного самовдосконалення, застосування творчої самореалізації особистості під час управлінської освітньої діяльності. Проведене дослідження не вичерпує всіх аспектів проблеми. *Перспективу* її вивчення вбачаємо в дослідженні індивідуально-психологічних чинників розвитку управлінської культури керівника загальноосвітніх навчальних закладів.

Список використаних джерел

1. Єльникова Г. В. Управлінська компетентність: методичні матеріали / Г. В. Єльникова. – К. : Редакція загальнопедагогічних газет, 2005. – 128 с.
2. Коваленко О. Е. Менеджмент освіти: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів інженерно-педагогічних спеціальностей / О. Е. Коваленко, Н. О. Брюханова, В. В. Кулешова, І. С. Посохова, Т. В. Калініченко. – Харків: ВПП «Контраст», 2008. – 68 с.
3. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. Монографія. / С. В. Королюк – Полтава: 2007. – 168 с.
4. Милютин П. Управленческая культура личности и факторы развития / П. Милютин // Власть. – 2007. – № 5. – С. 90–93.
5. Онищук Л. А. Гуманізація управлінської діяльності директора школи: (монографія) / Л. А.Онищук. – Житомир: «Полісся», 2002. – 324 с
6. Палеха Ю. І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури. / Ю.  І. Палеха. – Навч. посібник. –К.: Вид-во Європ.  Ун-ту,  2002.  –  337  с.
7. Палеха Ю. І., Кудін В. О. Культура управління та підприємництва: Навч.-метод. посіб. / Ю.  І. Палеха, В. О. Кудін – К.: МАУП, 1998. – 96 с.
8. Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник. / Ф. І. Хміль – К.: Академвидав, 2003. – 608 с.
9. Шейн Э. Организационная культура и лидерство / Э. Шейн. – СПб: Питер, 2001. – 336 с
10. Шепель В. М. Управленческая психология / В.М. Шепель // Теоретическая и прикладаная социальная психология. – М.: Мысль, 1988. – С.203–220.

Spysok vykorystanykh dzherel

1. Yelʹnikova H. V. Upravlinsʹka kompetentnistʹ: metodychni materialy / H. V. Yelʹnikova. - K.: Redaktsiya zahalʹnopedahohichnykh hazet, 2005. – 128 s.
2. Kovalenko O. E. Menedzhment osvity: navchalʹnyy posibnyk dlya studentiv Vyshchykh Navchalʹnykh Zakladiv inzhenerno-pedahohichnykh spetsialʹnostey / O. E. Kovalenko, N. O. Bryukhanova, V. V. Kuleshova, I. S. Posokhova, T. V. Kalinichenko. - Kharkiv: VPP «Kontrast», 2008. – 68.
3. Korolyuk S. V. Rozvytok upravlinsʹkoyi kulʹtury kerivnyka zahalʹnoosvitnʹoho navchalʹnoho zakladu. Monohrafiya. / S. V. Korolyuk - Poltava: 2007. – 168 s.
4. Milyutin P. Upravlinsʹka kulʹtura osobystosti ta faktory rozvytku / P. Milyutin // Vlada. - 2007. - № 5. - S. 90-93.
5. Onyshchuk L. A. Humanizatsiya upravlinsʹkoyi DIYALʹNOSTI dyrektora shkoly: (monohrafiya) / L. A.Onishchuk. - Zhytomyr: «Polissya», 2002. - 324 s
6. Palekha U. I. Klyuchi do uspikhu, abo Orhanizatsiyna ta Upravlinsʹka kulʹtury. / U. I. Palekha. - Navch. posibnyk. -K.: Vyd-vo Yevrop. Un-tu, 2002. – 337 s.
7. Palekha U. I., Kudin V. O. Kulʹtura upravlinnya ta pidpryyemnytstva: Navch.-metod. posib. / U. I. Palekha, V. O. Kudin - K .: MAUP, 1998. – 96 s.
8. Khmilʹ F. I. Osnovy menedzhmentu: Pidruchnyk. / F. I. Khmilʹ - K .: Akademvydav, 2003. - 608 s.
9. Sheyn E. Orhanizatsiyna kulʹtura i liderstvo / E. Sheyn. - SPb: Piter, 2001. - 336 s
10. Shepelʹ V. M. Upravlinsʹka psykholohiya / V.M. Shepelʹ // Teoretychna i dokladu sotsialʹna psykholohiya. - M .: Dumka, 1988. - S.203-220.