

**Харківська А.**

*доктор педагогічних наук, доцент, проректор з науково-педагогічної роботи Комунального закладу „Харківська гуманітарно-педагогічна академія” Харківської обласної ради*

**УДК378.14**

## **ОСОБЛИВОСТІ ФОРМУВАННЯ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКА ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ**

*У статті розглянуто особливості формування управлінської культури керівника освітнього закладу. Визначено поняття „культура” та „управлінська культура”. Проаналізовано основні аспекти формування управлінської культури керівника освітнього закладу. Зазначено, що у системі управління культура є засобом розв'язання суперечностей, що виникають у різних галузях. Розглянуто аналіз поняття „управлінська культура”. Доведено, що сучасний керівник закладу освіти має володіти навичками стратегічного проектування. Розглянуто позитивні та негативні риси сучасного керівника освітнього закладу. Зазначено, що розвинена управлінська культура керівника забезпечує зовнішню адаптацію і внутрішню інтеграцію освітнього закладу. Визначено провідний напрям вдосконалення процесу підготовки керівника в галузі освіти. Доведено, що управлінська культура керівника є найважливішим елементом удосконалення і розвитку сучасної освіти.*

**Ключові слова:** *культура, управління, освітній заклад, керівник, менеджмент, управлінська культура.*

**Харьковская А.**

*доктор педагогических наук, проректор по научно-педагогической работе Коммунального заведения „Харьковская гуманитарно-педагогическая академия” Харьковского областного совета*

## **ОСОБЕННОСТИ ФОРМИРОВАНИЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ КУЛЬТУРЫ РУКОВОДИТЕЛЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧРЕЖДЕНИЯ**

*В статье рассмотрены особенности формирования управленческой культуры руководителя образовательного учреждения. Определено понятие „культура” и „управленческая культура”. Проанализированы основные аспекты формирования управленческой культуры руководителя образовательного учреждения. Определены положительные и отрицательные черты современного руководителя образовательного учреждения. Отмечено, что развитая управленческая культура руководителя обеспечивает внешнюю адаптацию и внутреннюю интеграцию образовательного учреждения за счет совершенствования управленческой деятельности.*

**Ключевые слова:** *культура, управление, образовательное учреждение, руководитель, менеджмент, управленческая культура.*

**Kharkivska A.**

*Doctor of Education, Vice-rector on scientific and pedagogical work of the municipal institution „Kharkiv Humanitarian Pedagogical Academy” Kharkiv Regional Council*

## **FEATURES OF THE FORMATION OF DIRECTOR MANAGEMENT CULTURE OF EDUCATIONAL INSTITUTIONS**

*The article deals with the peculiarities of the formation of administrative culture of the head of the educational institution. The concept of „culture” and „management culture”. The basic aspects of the management culture of the head of the educational institution. Positive and negative features of a modern leader of an educational institution. It is noted that the advanced management culture manager provides external adaptation and internal integration of educational institutions by improving the administrative activity.*

*Keywords: culture, governance, education, leader, management, management culture.*

**Постановка проблеми у загальному вигляді та її зв'язок з важливими науковими та практичними завданнями.** Зміни, які відбулися в Україні, потребують освоєння нових моделей управління, прилучення управлінців до світового досвіду та культури менеджменту. Масштабні і багато в чому історично суперечливі перетворення середовища в Україні викликали активний інтерес до проблеми підвищення рівня культури та управління.

Ефективне управління людськими ресурсами, формування управлінської культури визначають ринкову стійкість підприємства, успішність її функціонування, а також перспективи стратегічного розвитку.

Слід зазначити, що теоретична база щодо управлінської культури розроблена недостатньо, що спонукає людей до прогресивної креативної діяльності у сфері управління. Фахові знання з формування управлінської культури дають можливість сучасним керівникам виявити причини і можливі наслідки управлінських рішень.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Загальні питання управління соціальними організаціями розглядали Р. Акофф, М. Альберт, А. Наумов, Г. Кунц, С. О'Доннел, М. Мескон, Ф. Хедоурі та інші. Загальні проблеми управління освітнім закладом висвітлено в працях Г. Єльнікової, І. Корнилової, В. Паламарчук, В. Пінчука, О. Попової, М. Поташника, В. Сергієвського, Ю. Таран, В. Шукшунова, А. Чернюк, Є. Хрикова, А. Хуторського, Н. Юсуфбекової та інших.

У наукових дослідженнях останніх років розгляду загальних питань щодо управління освітою приділяли увагу С. Андрейчук, П. Вишневський, В. Мануйленко, В. Олійник, І. Трегубенко та інші.

У сучасній вітчизняній науковій соціологічній літературі вивченням проблеми управлінської культури займалися А. Лазарєв, О. Ходоренко, Є. Хриков та інші. Розуміння управлінської культури як способу та продукту управлінської діяльності, феномена, який характеризує культуру установи освіти, відбивається в працях С. Борнера, Р. Вебера, К. Евард, Х. Грютера, Р. Рютінгера.

Вивченням управлінської підготовки лідерів і професійної діяльності в різноманітних напрямках займалися А. Деркач, І. Колобов, Н. Тамарська, М. Кононенко, Н. Кузьмінов, В. Родін, С. Съєдін та інші.

**Формулювання цілей статті (постановка завдання).** Розглянути особливості формування управлінської культури керівника освітнього закладу. Проаналізувати основні аспекти формування управлінської культури керівника освітнього закладу. Визначити позитивні та негативні риси сучасного керівника освітнього закладу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** В умовах масштабних соціокультурних реформ і докорінної модернізації концепції розвитку суспільства, на перший план висувуються вимоги до особистості управлінця нового типу. Сенс управління полягає в тому, що керівник відіграє величезну роль у працездатності колективу, його здатності відповідати на „зовнішні виклики”.

Тому сучасний керівник закладу освіти має володіти навичками стратегічного проектування; системного моделювання процесів, що відбуваються в установі; навичками організації ефективних міжособистісних і професійних комунікацій в педагогічному колективі. Він має забезпечувати цілеспрямованість і організованість спільної для досягнення спільних позитивних результатів; має володіти певними навичками менеджменту, знати і розуміти що відбувається у державі та суспільстві, знати про всі зміни законодавства у сфері освіти. Також, на наш погляд, важлива управлінська культура і при формуванні належного

морально-психологічного клімату, який складається в різних робочих колективах.

Отже, враховуючи всі вищезазначені риси сучасного керівника освітнього закладу, можна зазначити, що в освіті складається особливий специфічний менеджмент, який зводить до купи поняття „директор” і „менеджер” в освіті. При цьому важливо відзначити, що за умов, коли освітні установи стають більш різноманітними, відкритими і гнучкими, змінюються зміст, форми і методи роботи освітньої установи, необхідна система підготовки, яка повною мірою сприяє реалізації творчого потенціалу особистості майбутнього керівника. Крім того, складність процесів управління, яка постійно зростає, вимагає, щоб управлінські функції в освіті здійснювалися підготовленими для цієї діяльності фахівцями, які володіють управлінською культурою. Управлінська культура керівника є найважливішим елементом удосконалення і розвитку сучасної освіти, оскільки виступає системотвірним компонентом функціонування освітньої установи та запорукою внесення сутнісних змін, що визначають зміст і темпи необхідних перетворень в освіті.

Слово „культура” (від лат. *Cultura* ) буквально означає виховання, освіту, розвиток. У широкому сенсі термін „управлінська культура” вживається для характеристики організаційно-технічних умов і традицій управління, професійного і морального розвитку керівника. У вузькому значенні культура управлінської праці може трактуватися як службова етика керівника.

Управлінська культура – це досить глибоке явище, яке не завжди лежить на поверхні. У зарубіжній і вітчизняній літературі існує безліч підходів до розуміння даного явища.

П. Мілюгін визначає управлінську культуру, стосовно суб'єкта управління як „високий рівень сформованості інтелектуальних, емоційно-вольових, моральних, фізичних якостей, сукупність яких дозволяє

вирішувати професійні завдання в сфері соціального управління з високим ступенем ефективності та стабільності” [3].

Е. Шейн вважав, що форми управлінської культури відповідають на два основних виклики, з якими стикається організація: агресивністю зовнішнього середовища і внутрішньою дезінтеграцією. Відповідно, щоб заклад освіти функціонував як одне ціле, йому необхідно виконувати дві основні функції – адаптації та виживання в середовищі і внутрішньої інтеграції . На думку Е. Шейна, управлінська культура – це 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 стосовно згаданих проблем [4].

У системі управління культура з позиції єдності та взаємозв'язку матеріального і духовного є засобом розв'язання суперечностей, що виникають у різних галузях.

Управлінська культура ефективно включає в себе механізми досягнення згоди, дотримання певних правил, в першу чергу моральних та юридичних в умовах здорової конкуренції, а не конфронтації на основі соціального управління.

Термін „управлінська культура” вживається в науковій літературі в широкому сенсі, для характеристики організаційно-технічних умов і традицій управління, професійного і морального розвитку керівника; і у вузькому – культура управлінської праці трактується як службова етика керівника.

Проаналізувавши викладене, слід зазначити, що управлінська культура представляє сукупність типових для менеджера цінностей, норм, точок зору та ідей, які свідомо формують зразок його поведінки.

Отже, управлінська культура – це сукупність поглядів, цінностей, взаємин, єдиних для всього професійного колективу, що встановлюють норми поведінки. Чіткість їх вираженості залежить від наявності або відсутності прямих інструкцій, що визначають способи дій та взаємодії членів колективу; ходу виконання роботи і характеру життєдіяльності організації. Управлінська культура є основним компонентом у досягненні управлінських цілей, підвищенні ефективності організації та управлінні інноваціями. Розвинена управлінська культура забезпечує зовнішню адаптацію і внутрішню інтеграцію освітнього закладу за рахунок вдосконалення управлінської діяльності; створює обстановку, яка сприяє підвищенню конкурентоспроможності в умовах сучасного ринку освітніх послуг.

Негативними моментами в управлінській культурі сучасних українських керівників освітніх установ є:

- відсутність управлінської структури та механізмів управління, що забезпечують його якість;
- переважання авторитарного стилю управління;
- відсутність стабільності в роботі і певна неузгодженість дій на адміністративному, громадському, педагогічному та учнівському рівнях управління;
- недостатній рівень застосування керівниками системи організаційно-педагогічних і правових основ в управлінській діяльності [7].

Отже, провідним напрямом вдосконалення процесу підготовки керівника в галузі освіти стає формування особистості здатної до діалогу, з розвиненою управлінською культурою, високим інтелектом, культурою мислення, зі стійкою ціннісною орієнтацією на самореалізацію і саморозвиток, що сприяє його конкурентоспроможності. Також актуальність формування компетентного керівника, що володіє високим

рівнем управлінської культури, тісно пов'язана з вимогами до рівня професійного менеджера в освіті в умовах оновлення соціальної сфери і, зокрема, освіти. Крім того, об'єктивна необхідність інтенсивних змін педагогічних систем і процесів, що відбуваються в освітній установі, зумовлюють високий рівень готовності до управлінської діяльності, наявність управлінського свідомості та мислення.

Специфіка культури управлінської діяльності полягає в тому, що в її основі лежать певні норми, яких суворо дотримується менеджер при виконанні своїх обов'язків. Розглянемо найбільш головні з них:

1) юридичні норми управлінської праці, які відображені в державно-правових нормативних актах. Культура менеджера полягатиме в знанні та виконанні юридичних норм;

2) моральні норми – регулюють поведінку керівника в області моральності та моралі;

3) організаційні норми – встановлюють структуру організації, склад і порядок діяльності функціональних підрозділів та їх керівників; правила внутрішнього розпорядку та інші норми організаційного плану, прийняті в організації;

4) економічні норми – регулюють економічну діяльність організації.

Управлінська культура керівника в сфері освіти – це комплекс управлінських знань, умінь і досвіду, а також професійно значущих особистісних якостей лідерської та творчої спрямованості. Майстерність управління полягає в умінні вибрати найбільш ефективні методи управлінської діяльності для даного конкретного моменту часу і обставин, що склалися [1]. Вона формує образ ідеального управлінця.

Формування культури управління – процес багатоскладовий, і один з його аспектів безпосередньо пов'язаний із проблемами ефективності управлінської праці, з тими якісними характеристиками, які істотно впливають на її рівень. Можна виділити кілька чинників управлінської



діяльності: цілепокладання, правильна і чітка постановка цілей і завдань; виділення конкретних функцій, етапів, процедур; вибір методів впливу відповідних цілям системи управління; забезпечення адекватних методів оцінки результатів управлінської діяльності.

Першорядне значення при формуванні культури управління, в процесі навчання управлінського персоналу, необхідно надавати розвитку творчого мислення, освоєнню знань, оскільки ці процеси породжують почуття відповідальності співробітників за свою діяльність і вирішують стратегічні завдання менеджменту [5].

Слід сказати, що один із аспектів формування управлінської культури безпосередньо пов'язаний з проблемами ефективності управлінської праці та з тими якісними характеристиками, які істотно впливають на її рівень.

За своєю сутністю культура управління, на наш погляд, може бути представлена у вигляді ділової, комунікативної та організаційної культур. Крім цього, управлінська культура включає в себе культуру економічного і соціально-психологічного управління. Психологічною основою управлінської культури є цінності, які організуються в систему ціннісних орієнтацій. Саме завдяки цим цінностям менеджер починає сприймати навколишній діловий світ. Особливої значимості при цьому набуває система духовних, матеріальних цінностей.

Виділимо головні елементи управлінської культури як органічної частини загальної культури суспільства:

- суспільні відносини, перш за все, управлінські й організаційні, які матеріалізують знання, норми, зразки в своєму змісті і в процесі соціалізації та адаптації особистості, передають їй норми і цінності суспільства, у тому числі управлінські, робить їх стійким елементом культури людини;

- управлінські знання, свідомість, відчуття і настрої;

- управлінська діяльність, що носить творчий характер, дозволяє переводити знання, цінності суспільства в процесі соціалізації в стійкі риси особистості, змінювати особистість, її культуру, норми її поведінки, мотиви до інноваційної та управлінської діяльності. [2]

Підсумовуючи все вищезазначене, можемо дійти висновку, що характеристика портрета керівника освітньої установи на сучасному етапі ґрунтується на вимогах оптимальної організації праці, сформованому сприятливому соціально-психологічному кліматі і високій загальній культурі управлінської діяльності.

Сучасний керівник освітнього закладу має бути:

Компетентним – уміти виявляти потенціал розвитку освітньої установи, прагнути до самоосвіти. вміти переносити накопичений досвід на інноваційні сфери діяльності з урахуванням їх особливостей, уміти вирішувати поставлені завдання, не відволікаючись від мети та враховуючи правові, управлінські та психолого-педагогічні умови.

Об'єктивним – уміти виділяти в потоці інформації достовірні факти, відрізняти дійсне від удаваного, істинне від надуманого.

Креативним – використовувати творчий підхід до професійної діяльності, підкріплений накопиченим досвідом і знаннями, враховуючи сучасні вимоги ринку освітніх послуг.

Лідером – уміти виділяти основне, відсікаючи деталі, розкривати причини недоліків, уміти раціонально вирішувати професійні завдання [7].

У своїй професійній діяльності керівник може використовувати різні методи, серед яких можна виділити соціальне стимулювання, переконання, моральне та матеріальне заохочення. На основі цього формується система взаємодії керівника з колективом (стиль керівництва та його ефективність, ставлення підлеглих до особи керівника і процесу керівництва). Отже, керівник освітнього закладу повинен розуміти і торкатися у своїй діяльності всіх сфер діяльності колективу [6].

Разом тим, слід зазначити, що не існує досконалих, універсальних методів у керівництві, які б забезпечували позитивний результат в будь-якій ситуації. Однак, у своїй сукупності, вони формують модель справжнього професіонала, який відповідає всім вимогам сучасності.

**Висновки.** Управління освітнім установам має відповідати демократичним змінам в українському суспільстві; бути орієнтованим на мобільну адаптацію до змін у державі та суспільстві; відповідати запитам ринка освітніх послуг. Такий стан справ, вимагає з боку керівників освітніх установ постійного підвищення управлінської культури, вивчення інноваційного теоретичного і практичного досвіду управління у сфері освіти, а також розвитку вмінь і навичок менеджменту та маркетингу в сфері освіти.

В управлінській культурі особливе значення має раціональна основа, сучасні знання, сучасні концепції, інформаційні технології. Без сучасних знань основ управління не можна реорганізувати суспільство, а також грамотно здійснювати державне регулювання. Отже, для того щоб якість управління освітнім закладом постійно підвищувалася, необхідно враховувати особливості формування управлінської культури керівника освітнього закладу.

### *Література*

1. Викулина, О. В. Теория и практика психологии управления. Настольная книга менеджера по персоналу / О. В. Викулина – М. : Владос-Пресс, 2008 – 220с.
2. Компетентность руководителя образовательного учреждения. Что это сегодня [Электронный ресурс]. – Режим доступа : <http://planeta.edu.tomsk.ru/files/file/1271341377.doc>
3. Милютин П. Управленческая культура личности и факторы развития [Текст] / П. Милютин // Власть. – 2007. – № 5. – С. 90 – 93.

4. Организационная культура и лидерство [Текст] / Э. Шейн – СПб: Питер, 2001. – 336 с.
5. Подмазін С. І. Особово орієнтоване управління / С. І. Подмазін // Створення іміджу сучасного закладу освіти. – Запоріжжя. МНМЦ, – 1997.
6. Управленческая эффективность руководителя/ Н. В. Жадько, М. А. Чуркина. – Альпина Бизнес Букс, 2009 – 236с.
7. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 365 с.

### *References*

1. Vykulyna, O. V. Teoriya y praktyka psykholohyy upravlenyya. Nastol'naya knyha menedzhera po personalu / O. V. Vykulyna – M. : Vlados-Press, 2008 – 220s.
2. Kompetentnost' rukovodytelya obrazovatel'noho uchrezhdenyya. Chto eto sehodnya [Elektronnyy resurs]. – Rezhym dostupa : <http://planeta.edu.tomsk.ru/files/file/1271341377.doc>
3. Mylyutyn P. Upravlencheskaya kul'tura lychnosty y faktory razvytyya [Tekst] / P. Mylyutyn // Vlast'. – 2007. – № 5. – S. 90 – 93.
4. Orhanyzatsyonnaya kul'tura y lyderstvo [Tekst] / E. Sheyn – SPb: Pyter, 2001. – 336 s.
5. Podmazin C. I. Ocobovo opiyentovane uppravlinnya / C. I. Podmazin // Stvopennya imidzhu suchasnoho zakladu osviti. – Zapopizhzhya. MNMTs. – 1997. –
6. Upravlencheskaya efektyvnost' rukovodytelya/ N. V. Zhad'ko, M. A. Churkina. – Al'pyna Byznes Buks, 2009 – 236s.
7. Khrykov Ye. M. Upravlinnya navchal'nym zakladom: navch. posib. – K.: Znannya, 2006. – 365 s.