

УДК 378.22.572.026

В.В. Ягупов, доктор пед. наук, професор,

Інститут професійно-технічної освіти НАПН України

В.І. Свистун, доктор педагогічних наук, доцент

Інститут професійно-технічної освіти НАПН України

М.А. Кришталь, кандидат психологічних наук, професор,

Академія пожежної безпеки імені Героїв України

В.М. Король, Академія пожежної безпеки імені Героїв України

Управлінська культура і компетентність керівників як системна психолого-педагогічна проблема

Анотація. У статті проаналізовано проблему управлінської культури керівників різних структур, установ і закладів як системну психолого-педагогічну проблему, проаналізовано наукові джерела, які стосуються управлінської культури керівників, та представлено структуру управлінської культури керівників навчальних закладів.

Ключові слова: культура; управління; управлінська культура керівників; управлінська компетентність.

Directors' Managerial Culture and competence as a System Psychological and Pedagogical Problem of the Professional Education

Summary. The article analyzes the problem of managerial culture of the directors of different structures, institutions and establishments as a system psychological and pedagogical problem. It also analyzes scientific sources about directors' managerial culture and presents the structure of the managerial culture of the educational establishment directors.

Key words: culture; management; directors' managerial culture; managerial competence.

Актуальність. На всіх етапах розвитку та функціонування будь-яких сфер суспільства, виробництва, культури, науки, освіти будь-якої країни актуальною є проблема формування управлінської культури керівників та її

поступовий цілеспрямований розвиток у процесі набуття післядипломної освіти, в системі підвищення кваліфікації та самоосвіти. У зв'язку з цим цілеспрямована управлінська підготовка керівників як менеджерів з широким науковим, професійним, фаховим і управлінським кругозором, розвинутим творчим практичним мисленням, високою управлінською компетентністю та культурою, спроможних, здатних і готових ефективно вирішувати весь комплекс управлінських завдань, що стоять перед ними як суб'єктами управління у різних структурах і установах, а також постійно нарощувати свій управлінський потенціал і практичний досвід в умовах сучасного інформаційного суспільства є актуальною системною організаційно-управлінською, психологічною та педагогічною проблемою.

Сьогодні затребуваний такий управлінець, точніше – менеджер, який орієнтований на сучасні управлінські пріоритети, здатний до особистісної та професійної самоактуалізації й саморозвитку в управлінській діяльності, володіє різноманітними сучасними методиками, технологіями та засобами менеджменту, спроможний стати творчим суб'єктом управлінської діяльності в досить складних умовах функціонування сучасного українського суспільства.

Але в той же час, як показують результати аналізу управлінської діяльності різних керівників в українському суспільстві, мають місце тенденції зростання кількості таких керівників, які мають недостатню підготовленість до управлінської діяльності, слабкі знання сучасних технологій і засобів управління у різних сферах українського суспільства, а також з недостатньою сформованістю управлінської компетентності та культури в процесі набуття професійної освіти.

Мета статті: аналіз проблеми управлінської культури та компетентності керівників як системної психолого-педагогічної проблеми, узагальнення наукових джерел, в яких міститься проблема управлінської культури фахівців і компетентності, та представити узагальнену структуру управлінської культури сучасних керівників, основу якої складає

управлінська компетентність.

Аналіз результатів останніх досліджень. Аналіз наукових праць, які стосуються управлінської культури керівників, показує, що управлінська діяльність належить до міждисциплінарних наукових проблем. Зокрема, таких:

філософський аспект (обґрунтовуються методологічні основи поняттєво-категорійного апарату, критерії, принципи і структура управлінської діяльності (П. К. Анохін, І. А. Зязюн, І. І. Смоліков, Г. П. Щедровицький та ін.);

соціально-економічний (досліджується проблема ефективності управління виробництвом, рівнів професіоналізму в управлінській діяльності (А. Л. Смелянов та ін.);

психологічний (психологічне забезпечення управлінської діяльності, особистісний потенціал керівника, психологізація процесу підготовки майбутніх фахівців до специфіки управлінської діяльності, гуманізація професійної підготовки управлінських кадрів (А. М. Бандурка, Л. М. Карамушка, С. Г. Москвичев, В. В. Рибалка, О. Г. Романовський, В. І. Свистун та ін.);

педагогічний (обґрунтовуються педагогічні проблеми підготовки фахівців до здійснення управлінської діяльності (О. В. Бойко, Л. І. Макодзей, Т. М. Мацевко, О. Г. Романовський, В. І. Свистун, Л. Л. Товажнянський тощо), менеджменту освіти (В. І. Луговий, В. І. Маслов, В. С. Пікельна та ін.), системи підготовки військових фахівців (М. І. Нещадим, В. В. Ягупов), у тому числі до управлінської діяльності (В. М. Король, Р. В. Торчевський, В. А. Шемчук та ін.). Водночас, як свідчить аналіз вищевикладених та інших наукових джерел, системна проблема – формування і розвиток управлінської культури офіцерів – залишається, практично, не дослідженою.

Виклад основного дослідницького матеріалу. Усвідомлення проблеми управлінської культури та компетентності керівників передбачає аналіз наукових джерел щодо визначення самого поняття **“управлінська культура керівника”** та його складових. Наприклад, поняття **“культура”** (від лат. "culture" – розроблення, виховання, розвиток, почитання) у стародавньому Римі означало **“оброблене”**, **“штучне”** на противагу **“природному”**,

“первісному”, “дикому” і використовувалося насамперед для того, щоб відрізнити рослини, які вирощували люди, від тих, що виростили природно. Через певний час культурою почали вважати предмети, дії та явища, які мали не божественне походження, а були створені людиною [2, с. 18].

Стисле визначення поняття “культура” є, на думку Е. А. Баллера, складним завданням [1, с. 14], оскільки це пов’язано з його широтою, інтегральністю, багатогранністю, суб’єктною зумовленістю та включенням до його складу науковцями різноманітних, інколи не узгоджених між собою, компонентів. Так, на думку А. Моля [4, с. 174], найсуттєвішими її проявами є глибоке, усвідомлене й шанобливе ставлення особи до спадщини, здатність до творчого сприйняття, розуміння та перетворення дійсності в будь-якій сфері діяльності й стосунків.

Суттєвий внесок дослідження цього поняття зробив М. С. Каган, який зазначав, що культура, незважаючи на притаманний їй “традиціоналізм”, постійно змінювала власні риси в історичному аспекті. Він наголошував, що народ, нація стверджує себе не лише тим, що відтворює традиційні для неї настанови та складові буття, форми культури, а не менш важливою є історико-проективна форма національного самоствердження, завдяки якій відбувається перетворення національного буття і народ стає тим, чим він історично бажає бути [3, с. 117].

Таким чином, категорії культури – це загальні уявлення й установки, яких дотримуються люди у сприйманні і розумінні об’єктивної реальності, в якій вони живуть, працюють, творять. Вони поділяються на дві групи.

До **першої групи** належать онтологічні категорії, властиві всім об’єктам, з якими люди мають справу. В цих категоріях відображаються уявлення про найбільш загальні універсальні атрибути оточуючого нас об’єктивного світу. Це – простір, час, рух, зміни, властивість, якість, кількість, причина, наслідок, відповідність, закономірність тощо. Ці категорії характерні для будь-якого об’єкта як у природі, так і в суспільстві. У зв’язку з цим люди можуть користуватися ними для характеристики будь-якого

об'єкта навіть тоді, коли про нього відомо дуже мало або взагалі нічого не відомо, бо можна припустити, що найбільш таємничий об'єкт все-таки існує в просторі й часі, що він має якісні й кількісні характеристики, які існують причини його виникнення тощо. Таке визначення найбільш повно відображається у філософських словниках, в яких *культура* розглядається як “специфічний спосіб організації і розвитку людської життєдіяльності, поданий у продуктах матеріальної і духовної праці, у системі соціальних норм і закладів, у духовних цінностях, у сукупності ставлення людей до природи, між собою і до самих себе” [6, с. 505]. Суттєвим аспектом є те, змістом культури є діяльність людини, спрямованої на реалізацію її потреб та актуалізацію потенціалів з огляду на творчий особистісний і професійний аспект.

Друга група категорій включає соціальні категорії, що характеризують людину і суспільство, основні, найважливіші обставини суспільного життя людей, їх діяльності і духовного світу (наприклад, праця, утому числі управлінська діяльність, власність, держава, свобода, справедливість, добро, совість, обов'язок тощо).

Обидві групи категорій тісно взаємопов'язані між собою, оскільки між онтологічними і соціальними категоріями межа відносна і в різних культурах прослідковується неоднаково, але онтологічна складова має безпосередній вплив соціальну. Отже, *культура* в кожному суспільстві, відповідних професійних спільнотах і в конкретній особі поєднує в інтегральне ціле природу, суспільство, особу, професійну культуру (чи культуру фахівця) й культуру діяльності (рис. 1). Тут системостворюючим чинником виступає професійна діяльність фахівця – особи одночасно природної, соціальної та професійної.

Отже, *культура*, у тому числі й професійна постає як форма буття особи, яка створюється професійною діяльністю та містить такі компоненти: якості самої особи як суб'єкта творчої професійної діяльності; обрані особою способи професійної діяльності, які вдосконалюються і передаються

наступним поколінням шляхом навчання і виховання; різноманітність предметів – матеріальних, духовних і художніх, в яких опредмечуються процеси діяльності, що в свою чергу стає “другою природою” і створює культурне середовище суспільства; вторинні способи діяльності, які спрямовані на розпредмечування тих людських якостей, що зберігаються у предметному бутті культури (у нашому випадку – управлінська компетентність).



Рис. 1. Місце поняття “культура” у системі філософських категорій

Діяльність людини може належати до виробництва матеріальних благ і духовних цінностей. До матеріальної культури належать засоби виробництва і предмети праці, які використовуються в сфері суспільного виробництва. Рівень і характер розвитку матеріальної культури тісно пов'язані з розвитком виробничих сил і визначаються виробничими відносинами в суспільстві. Матеріальна культура є основним показником рівня практичного оволодіння людиною природою, а до духовної належать наука і освіта населення, стан медичного обслуговування, мистецтво, моральні норми поведінки людей, рівень розвиненості духовних потреб та інтересів людей у суспільстві.

Таким чином, культура охоплює всі досягнення людини в процесі її розвитку як у сфері матеріального виробництва, так і в духовному житті. Вона полягає в знаннях людства, змісті праці, здатностях і досвіді, набутих ним. Водночас культура надзвичайно динамічна, оскільки, з одного боку,

включає в себе як попередній досвід, так і актуальні досягнення, а з іншого – реалізує головні функції у суспільстві – адаптаційну, соціалізаційну, гносеологічну, інформаційну, комунікативну, нормативну, оцінну, розмежувальну та інтеграційну щодо людських груп.

Сутність *культури* проявляється, перш за все, в діяльності та її результатах, в яких відображається водночас у сукупності досягнення і цінності, накопичені людством у процесі історичного розвитку. Відповідно, культурний потенціал будь-якого фахівця (а в нашому випадку – керівника) – це сполучення елементів, своєрідних «зрізів» культури – фізичного, морального (етичного), інтелектуального, естетичного, правового, конфесійного, політичного, психологічного, професійного та фахового, що безпосередньо відображається в управлінській компетентності. У зв'язку з цим у культурі проявляється певний рівень організації життєдіяльності певної групи осіб, виражений у продуктах їх матеріальної та духовної творчості, у характері опанування фахівцями прийомами, методами та засобами професійної діяльності, інтелектуальній активності, фізичного, духовного та професійного розвитку, а також безпосередньо проявляється в специфіці професійного етикету. Водночас, культура – це суттєва ознака як окремої особи, так і групи людей, соціальних, професійних і національних спільнот, усього суспільства в цілому. Якщо йдеться про керівників, то слід мати на увазі як окрему особистість, так і представника певної професійної групи людей – менеджерів, а також і частку соціальної спільноти.

Культура кожного виду професійної діяльності має певну специфіку та своє призначення, що особливо проявляється в управлінській культурі керівників та безпосередньо актуалізується в управлінській компетентності. Відповідно, її слід цілеспрямовано формувати та розвивати, оскільки однієї найскладніших видів діяльності є управлінська, бо необхідність в управлінні виникає щоразу, коли люди об'єднуються, щоб спільно зробити те, що окремо вони зробити не можуть або окремо це робити недоцільно. У цьому випадку виникає особливе завдання – визначення спільної мети й об'єднання

зусиль учасників спільної діяльності на її досягнення, яке і вирішується у процесі управління. Завдяки цьому, – наголошує М. М. Поташник, – суспільна діяльність є не спонтанною, а цілеспрямованою й організованою, що сприяє ефективності управління процесом [5, с. 145].

Аналіз наукових джерел свідчить, що більшість трактувань поняття “*управління*” базується на системному підході до управління. Стосовно функціонування організацій це поняття використовується у таких основних значеннях: функція; спеціальний професійний вид діяльності в організаціях; певна категорія осіб, соціальний прошарок тих, хто здійснює роботу з управління; спеціальна галузь знання [7].

Отже, для здійснення управління будь-якою організацією має існувати категорія фахівців, яка виконує роботу з управління, тобто керівник (менеджер). У західній практиці менеджер – це суб’єкт управління в організації, професійний керівник, який усвідомлює, що він представник особливої професії, а не просто інженер, педагог чи економіст, який займається управлінням. Але, на жаль, у вітчизняній практиці цілеспрямована підготовка професійних менеджерів тільки розпочинається, саме тому необхідно з певним застереженням вживати поняття “*керівник організації*” та “*менеджер організації*”, хоча реально вони виконують ту ж саму управлінську діяльність. Підготовка професійних менеджерів є однією з суттєвих умов реформування нашого суспільства.

На основі аналізу різноманітних підходів вчених у теорії управління, психології управління, соціології, педагогіки та інших науках щодо визначення поняття “*управління*” можна зробити такі висновки:

– у загальному смислі *управління* є функцією систем різної природи, яка забезпечує збереження їх структури, успішне підтримання режиму функціонування, реалізації програм і цілей діяльності та досягнення позитивних результатів;

– *управління* пов’язане із самоактуалізацією, саморозвитком і самовдосконаленням керівника в управлінській діяльності та виробленням

найбільш індивідуального її стилю;

– вищою, кінцевою метою *управління* є забезпечення оптимізації системи, досягнення найкращого результату її функціонування при найменших зусиллях і витратах;

– *управління* – це процес, який відображає послідовну зміну станів системи, міри часу, розвитку і просторової зміни системи.

Отже, управління – це діяльність керівника у підпорядкованому йому колективі, яка поєднує працю всіх його членів. Таке поєднання досягається безперервним процесом управлінської діяльності, який передбачає не тільки поточні розпорядження керівника (дискретний процес), але й постійне корегування, спрямування, уточнення, оцінювання тощо (безперервний процес), за допомогою яких здійснюється управлінський вплив. Це – різноманітні форми впливу суб'єкта управління на його об'єкт з метою забезпечення його оптимального функціонування, а також зміни способів його функціонування шляхом заміни складу, впливу на певні елементи.

Таким чином, можна стверджувати, що *управління* – це систематичний цілеспрямований вплив керівника (менеджера, командира, начальника, директора) на загальну систему в цілому, або на окремі її складові, на основі пізнання і цілеспрямованого застосування об'єктивних закономірностей, принципів методів і засобів управління в інтересах забезпечення її оптимального функціонування і розвитку, досягнення поставлених управлінських цілей.

Слід наголосити, що у випадку соціального управління, таке управління значно ускладнюється, оскільки соціальна система досить складна, незалежно від кількості людей, які перебувають в ній, а також від масштабу тієї діяльності, яку вони здійснюють у цій системі. Ця складність особливо проявляється, з одного боку, в морально-психологічному кліматі, а з іншого – в екстремальних ситуаціях. Процес будь-якого управління, соціального у тому числі, складається з таких елементів: цілі, принципи, суб'єкт і об'єкт управління; методи, принципи та засоби управління,

безпосередні й опосередковані зв'язки між суб'єктами і об'єктами управління. При цьому слід зазначити, що суб'єкт і об'єкт управління, а також ті відносини і зв'язки, що між ними виникають, створюють динамічну систему, яка складається з двох основних частин – управляючої та підпорядкованої. При цьому між об'єктом і суб'єктом управління існує кореляційний зв'язок, тому вони не можуть функціонувати незалежно один від одного, оскільки в протилежному випадку, втрачається сенс самого процесу управління.

Отже, *управління* – це процес, що реалізується в управлінській діяльності суб'єкта управління, в якій проявляються його управлінська культура та компетентність. Аналіз наукових літературних джерел з проблем управлінської культури показує, що тут спостерігаються тенденції, які в цілому відображають дослідження науковцями управління в цілому. В. В.Цветков акцентує увагу на тому, що управління є особливою соціальною функцією, яка виникає із потреби самого суспільства, і виявляється, передусім, в організуючій управлінській діяльності, що здійснюється шляхом планування, об'єднання, узгодження, регулювання, координації і контролю, а також владно регулюючими і примусовими заходами [7, с. 26-27], а ми додаємо – мотивування, моніторингу, маркетингу та менеджменту.

Управління, як особливий вид діяльності, безумовно має свою культуру, яка є складовою загальнолюдської культури і безпосередньою формою реалізації загальнолюдських культурних надбань в управлінській сфері. За змістом управлінська культура представляє сукупність досягнень в організації і здійсненні управління, організації праці підлеглих, використанні методів, засобів і принципів управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, які зумовлені нормами права, а також принципами та традиціями загальної та професійної моралі.

Структура управлінської культури: система знань про управління як об'єкт професійної діяльності та процес; система знань про систему управління, формах, методах, технологіях і засобах управлінської діяльності

в конкретній сфері; система практичних навичок, умінь і здатностей управлінської діяльності в конкретній професійній сфері, зовнішнім проявом якої є певний стиль управлінської діяльності; управлінська компетентність як основа управлінської культури; управлінське мислення як психологічний засіб актуалізації управлінської культури; цінності управлінської діяльності.

Водночас конкретний зміст і структура управлінської культури визначаються характером і рівнем суспільного розвитку, структурою суспільних відношень і зв'язків, духовною культурою суспільства і конкретної професійної спільноти, набутим досвідом управлінської діяльності конкретного керівника. Зміст управлінської культури керівників складає знання цілей, специфіки, принципів, методів, організаційних форм, прийомів і засобів управління в організації.

Управлінська культура представляє собою складне системне динамічне утворення, що виражає сукупність, взаємодію та взаємовплив її ціннісно-мотиваційного, емоційно-вольового, когнітивного, менеджерського, праксеологічного, контрольно-оцінювального та суб'єктного складових. Рівень розвиненості цих складових відображає функціональну надійність управлінської культури конкретного керівника та адекватно забезпечує виконання поставлених перед ним управлінських завдань. Зміст управлінської культури проявляється в таких основних характеристиках:

- стилі управлінської діяльності керівника та інших суб'єктів управлінської діяльності в організації;
- цілях, цінностях та традиціях в управлінській діяльності суб'єктів управління;
- раціональній організації управлінської діяльності всіх суб'єктів управління в організації: чіткість, узгодженість, послідовність та дотримання службових і морально-етичних норм міжсуб'єктної взаємодії;
- організаційній культурі в установі (закладі);
- автоматизації та інформатизації процесі управління в організації;
- особистій поведінці, почутті міри, психологічному такті і

відповідальності членів колективу організації;

– методиці проведення різноманітних нарад та їх управлінська ефективність;

– загальному позитивному морально-психологічному кліматі в організації та управлінських структурах.

Отже, управлінська культура і компетентність керівників, з одного боку, тісно пов'язані із загальною культурою особистості, загальнолюдською та професійною культурою, а система цінностей управлінської діяльності – з системою цінностей суспільства, конкретної професійної спільноти й особистісними цінностями керівників, а з іншого – представляють інтегроване професійно-важливе утворення, яке характеризує особливості системи їх управлінських знань, навичок, умінь, здатностей й актуалізується в професійній свідомості, стилі управлінської діяльності, управлінській етиці та поведінці.

Література

1. Баллер Э.А. О культуре и культурности : [текст] / Э. А. Баллер. – М. : Знание, 1996. – 234 с.

2. Васильченко Л. В. Формування управлінської культури керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти : дис ... канд. пед. наук : 13.00.04. / Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти / Л. В. Васильченко. — Запоріжжя, 2006. — 188 с.

3. Каган М. С. Философия культуры : [текст] / М. С. Каган. — СПб. : ТООТК «Петрополис», 1996. — 393 с.

4. Моль А. Социодинамика культуры : [пер. с фр.] / А. Моль. — М. : Прогресс, 1973. — 223 с.

5. Поташник М. М. В поисках оптимального варианта из опыта работы народных учителей СССР : [текст] / М. М. Поташник. — М. : Педагогика, 1988. — 192 с. Ч. 1. — 112 с. Ч. 2. — 112 с.

6. Философский словарь / [под ред. И. Т. Фролова]. — [4-е изд.]. — М. :

Политиздат, 1981. — 445 с.

7. Цветков В. В. Державне управління: Основні фактори ефективності (політико-правовий аспект) : [текст] / В. В. Цветков. — Харків : Право, 1996. — 164 с.