

ПІДВИЩЕННЯ РІВНЯ КУЛЬТУРИ ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ КЕРІВНИКІВ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Анотація: У статті розглядаються способи і засоби підвищення рівня культури цільового управління керівників професійно-технічних навчальних закладів.

Ключові слова: підвищення рівня, культура цільового управління, керівники професійно-технічних навчальних закладів, кваліметрична модель.

Аннотация: В статье рассматриваются способы и средства повышения уровня культуры целевого управления руководителей профессионально-технических учебных заведений.

Ключевые слова: повышение уровня, культура целевого управления, руководители профессионально-технических учебных заведений, квалиметрическая модель.

Abstract: This article discusses the ways and means to enhance the culture of management by objectives management of vocational training institutions.

Keywords: advanced level of the target culture management, directors of vocational education, qualimetric model.

Постановка проблеми. Сучасні завдання українського суспільства вимагають нового рівня розуміння теорії і практики управління освітніми системами. Демократизація суспільства диктує інших підходів до управління, які б забезпечували формування єдності управління і самоуправління серед усіх учасників навчального процесу. Отже, нині Україна переживає період бурхливих перетворень у соціально-економічному та культурному житті суспільства. Управління вітчизняною професійно-технічною освітою в сучасних умовах перебуває на порозі нових змін, які потребують переходу до процесів демократизації та гуманізації. Це, у свою чергу, вимагає забезпечення високої культури керівництва навчальними закладами системи професійно-технічної освіти. Зазначена *проблема* може розглядатися в контексті різних видів управління: традиційного, мотиваційного, стратегічного, цільового,

адаптивного тощо.

Нас цікавить цільове управління професійно-технічними навчальними закладами, а отже й розвиток культури цільового управління їх керівників.

Аналіз досліджень і публікацій. Загально визнаний в економічно процвітаючих країнах основоположник сучасного розвитку менеджменту Пітер Друкер [1] першим запропонував у 50-ті рр. XX століття систему цільового управління¹, наріжним каменем якої стало положення: ефективне управління має починатися з правильної постановки цілей, і після цього необхідно переходити до формування кадрових функцій, створюючи тим самим цільову організаційну структуру.

Відомі фінські вчені Т.Санталайнен та Е.Воутилайнен у своїй книзі „Управління за результатами” [9] наголошують на тому, що цільове управління завжди орієнтоване на кінцевий результат. Керуючи роботами на кожному етапі до мети, варто постійно враховувати досягнуті результати, оскільки мета й результат єдині.

Вітчизняні й зарубіжні вчені Г. А. Дмитренко [8], Г. В. Єльнікова [2; 3], М. І. Кабушкін [4], Ю. А. Конаржевський С. В. [5], Королюк [6], В. В. Медведь [7], В. В. Олійник [8] у своїх наукових працях розглядають питання різних видів управління, управлінської культури, її формування у керівників навчальних закладів, культури адміністративного апарату, цільового управління професійно-технічними навчальними закладами, діагностики культури цільового управління. Проте питання розвитку культури цільового управління керівників професійно-технічних навчальних закладів недостатньо досліджені в науковій літературі.

Метою поданої статті є розгляд способів і засобів підвищення рівня культури цільового управління керівників професійно-технічних навчальних закладів.

Виклад основного матеріалу. Характерною ознакою сучасного етапу розвитку менеджменту освіти є ототожнення управлінської культури

¹ Йдеться про системне уявлення щодо цільового управління, фрагменти якого мали місце в усі часи існування людства.

організації й управлінської культури керівника. Зокрема, М. І. Кабушкін [4] вважає, що управлінську культуру розуміють як сукупність типових для керівників цінностей, норм, поглядів та ідей, що неусвідомлено формують його поведінку.

Особливо чітко простежується таке розуміння управлінської культури й у дисертаційному дослідженні С. В. Королюк [6]. Ця робота має прикладний характер, у зв'язку з чим може бути використана в практиці післядипломної освіти.

В її інтерпретації управлінську культуру можна представити як поєднання особистої та професійної культури. Управлінська культура керівника інтегрує сукупність здійснення керівником управлінських функцій: прийняття управлінського рішення, організації його виконання, мотивації підлеглих та контролю за виконанням прийнятих рішень; додержання керівником етичних норм та цінностей, норм спілкування з підлеглими, застосування різноманітних форм та методів впливу на підлеглих тощо.

У такому сенсі під управлінською культурою керівника розуміється сукупність його особистої та професійної культури, а саме: поєднання особистісних якостей, професійних знань та вмінь управлінської діяльності, яка виявляється у стилі керівництва та стилі спілкування, виконання керівником управлінських функцій, а також у ситуативній поведінці та вчинках.

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”, – зазначає Г. В. Єльнікова, – містить такі її різновиди: загальна, або загальнолюдська культура, культура політична, правова, естетична, педагогічна з її численними відтінками залежно від типу і специфіки навчального закладу” [2, с. 2].

Спеціалісти з управління, зокрема професор Ю. А. Конаржевський, виокремлюють в управлінській культурі освітнього закладу власне культуру адміністративного апарату, культуру самого процесу управління, культуру умов праці і культуру документації [5, с. 94].

Ми також поділяємо думку вченого щодо управлінської культури закладу і вважаємо, що вона є інтегрованою з власної культури і культури професійної діяльності кожного працівника й учня навчального закладу. В контексті цільового управління ця культура обов'язково передбачає унормовану документацію цілеорієнтованої діяльності й сформовані знання та навички самоспрямування власних дій на бажаний результат.

Усі елементи управлінської культури тісно пов'язані між собою, та визначальною є особиста культура, яка поєднує у собі всі складники культури: це і рівень загальної культури керівника, і наявність необхідних для управлінської діяльності якостей (ділових, моральних тощо), управлінських знань та вмінь.

Зазвичай виокремлюють такі рівні вияву управлінської культури керівника навчального закладу: низький, достатній та високий.

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 вияву 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 кар'єрним 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 науки і практики.

Для виявлення 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, зокрема у виконанні управлінських функцій; також через підвищення власного рівня культури спілкування, поведінки, використання влади, урахування сумісності працівників та їхніх індивідуальних особливостей; поліпшення стилю керівництва колективом, а саме: формування його демократичних ознак.

Розвиток управлінської культури керівників навчальних закладів передбачає використання сучасних форм та методів навчання для оволодіння практичними вміннями й навичками управлінської діяльності та сприянню вмотивованості керівників щодо розвитку власної культури управлінської праці з метою демократизації управління, що є найбільш ефективним у сучасних умовах розвитку освіти.

Серед форм роботи з 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 післядипломної освіти педагогічних працівників та детальне ознайомлення з дослідженням С.Королюк дає змогу виокремити три основних етапи розвитку управлінської культури керівника.

Етап адаптації до управлінської діяльності (початковий) уможливорює керівникам співвіднести наявні знання, вміння та навички, свою поведінку з вимогами до управлінської діяльності та особистості керівника. Тобто, на цьому етапі відбувається розуміння важливості розвитку управлінської культури.

Етап становлення (достатній) характеризується нагромадженням знань з основ менеджменту, свідомим подоланням труднощів та невідповідностей між реальним та ідеальним станом речей, а також активна самореалізація, прагнення досягнути вищого рівня управлінської культури.

Етап творчого зростання та самореалізації (вищий) пов'язаний із досконалим володінням знаннями та вміннями основ менеджменту, широке використання нових технологій управління, підпорядкування своєї особистості цілям та завданням управлінської діяльності керівника та закладу в цілому.

Зазначене вище дає змогу побудувати алгоритм розвитку управлінської культури керівника навчального закладу в контексті цільового управління. Як ми вже згадували раніше, це важливо тому, що саме характер управлінської діяльності керівника спрямовує розвиток загальної і особистої культури працівників та закладу в цілому.

Ми пропонуємо здійснювати підготовку керівника до формування й розвитку власної культури управлінської праці та управлінської культури навчального закладу на засадах цільового управління в такій послідовності:

1. Здійснення теоретичної підготовки керівника шляхом самоосвіти з консультаціями науковців та керівників-практиків, які вже використовують цільове управління освітнім закладом.

Під час організованого навчання (або підвищення кваліфікації) опанування теоретичних знань з цільового управління в межах стратегічного менеджменту здійснюється у складі групи керівників навчальних закладів. Для

цього пропонується спеціально розроблена „Програма підготовки (самопідготовки) керівника закладу освіти до цільового управління”.

Програму спрямовано на формування знань, умінь і навичок, розвиток здібностей, які допомагають керівникові оволодіти цілеорієнтованою поведінкою.

Предметом підготовки керівника навчального закладу є вивчення методологічних основ, сутнісної характеристики та технології цільового управління ПТНЗ у межах стратегічного менеджменту.

У процесі навчання опановуються два модулі: модуль 1. „Поняття, сутність та методологія цільового управління в межах стратегічного менеджменту. ПТНЗ як об’єкт управління”; модуль 2. „Технологія стратегічного менеджменту в освіті”.

Перший модуль містить такі теми: поняття, сутність та методологія стратегічного менеджменту; концепція управління за цілями в системі освіти; шляхи реалізації цільового управління освітою; кваліметричний підхід в поточному спрямуванні розвитку освітніх систем на досягнення стратегічної мети.

Зміст другого модуля складається з практичних занять: стратегічне планування і SWOT-аналіз функціонування власного ПТНЗ; ефективність стратегічного менеджменту в освіті.

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 вмотивує необхідність переорієнтації професійної діяльності працівників у контексті цільового управління.

Для такої підготовки нами розроблено, затверджено на засіданні кафедри

менеджменту освіти ЦППО АПН України й апробовано на курсах підвищення кваліфікації спецкурс “Розвиток управлінської культури в навчальному закладі на засадах цільового управління”. Відмінною рисою є те, що спецкурс апробовувався як автором, так і викладачами кафедр менеджменту освіти й економіки та управління персоналом Центрального інституту післядипломної педагогічної освіти Академії педагогічних наук України.

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

Програмою шестигодинного спецкурсу передбачається проведення трьох занять різних видів: однієї лекції та двох практично-семінарських занять у формі проблемного семінару й тематичної дискусії.

Спецкурс розрахований на керівників закладів освіти, педагогічних працівників та органів управління освітою.

Зміст спецкурсу містить такі теми: „Управлінська культура та її вплив на трудову поведінку працівників”; „Формування організаційної структури в контексті реалізації стратегічного (цільового) управління закладом освіти”; „Сучасна система управління закладом освіти”.

Зміст першого заняття спрямовує на формування взаємопов’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 управлінської культури закладу освіти.

Зміст другого заняття розкриває такі питання: професійна підготовка керівника закладу освіти як реформатора та інноватора освітньо-управлінського процесу; організаційна структура розвитку управлінської культури закладу 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 здобутих теоретичних знань та практичних умінь на практиці. Самомоніторинг з поточним саморегулюванням управлінської діяльності в контексті цільового управління за допомогою спеціально розробленої кваліметричної моделі за методикою Г. В. Єльнікової [3, с. 180-200].

Зазначена модель є інструментарієм формування культури цільового управління. Вона містить 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 вираження ступеня виявлення критеріїв в управлінській діяльності керівника на засадах цільового управління. Ця модель одночасно слугує орієнтиром формування цілеорієнтованої поведінки керівника, систематичне застосування якої сприяє розвитку його культури цільового управління.

Практично, розвиток культури цільового управління керівника забезпечує цілеорієнтовану діяльність усього колективу й опосередковано формує відповідну культуру діяльності закладу в цілому, створюючи умови для її подальшого розвитку.

Наведена нижче кваліметрична модель оцінювання рівня сформованості культури цільового управління керівника закладу освіти має три складники: теоретичну (перший факторно-критеріальний горизонт), практичну (другий факторно-критеріальний горизонт), і результативну (третій факторно-критеріальний горизонт). Вагомість факторів і критеріїв розподілено рівномірно з невеликою перевагою результативних складників (табл. 1).

Ступінь виявлення критеріїв визначається або за допомогою експертної оцінки, або обчисленням індексу наявного стану до бажаного (кількість виявлених вимог у діяльності до загальної кількості вимог). При цьому здійснюється опора на встановлену шкалу: практично відповідає висунутим вимогам – 1,00; відповідає більш як на половину – 0,75; відповідає на половину

0,5; відповідає менш як на половину – 0,25; практично не відповідає – 0,00.

Таблиця 1

Кваліметрична модель оцінювання рівня сформованості культури
цільового управління керівника закладу освіти

Фактори	Вагомість факторів	Критерії	Вагомість критеріїв	Ступінь проявлення критеріїв (оцінювання)	Ступінь виявлення 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₌	Φ 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 ос-нові рефлексивного аналізу результатів поточного відстеження; ціледосягнення	0,33	K ₄₌	Φ 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) виявлення 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 виявлення факторів обчислюється за такими формулами:

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

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

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

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

Ми розглянули питання підвищення рівня управлінської культури керівника професійно-технічного навчального закладу в контексті цільового управління. Проте залишається недостатньо розробленою технологія розвитку культури цільового управління керівників професійно-технічних навчальних закладів. Це потребує свого подальшого дослідження для можливості формування управлінської культури керівника не тільки на засадах цільового управління, а й в контексті мотиваційного, інноваційного, адаптивного менеджменту тощо.

Література

1. Друкер Питер. Управление, нацеленное на результат: Пер. с англ. / Питер Друкер. – М.: Техн. школа бизнеса, 1994. – 200 с.
2. Єльнікова Г. В. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу / Г. В. Єльнікова //Управління школою. – 2004. – №35 (83). – С. 2-7.
3. Єльнікова Г. В. Адаптивне управління: сутність, характеристика, моніторингові системи: Кол. монографія / Г. В. Єльнікова, Т. А. Борова, О. М. Касьянова, Г. А. Полякова та ін. /За загальною редакцією Г. В. Єльнікової. – Чернівці: Технодрук, 2009. – 572 с.
4. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: Учеб. пособие / Н. И. Кабушкин. - 4-е изд. – Минск: Новое здание, 2001. – 336 с.
5. Конаржевский Ю. А. Внутришкольный менеджмент / Ю. А. Конаржевский.– М.: МП “Новая школа”, 1993. – 139 с.
6. Королюк С.В. Развитие 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 / С. В. Корлюк. – К., 2006. – 20 с.

7. Медведь В. В. Діагностика культури цільового управління в організаціях // Освіта на Луганщині. – 2004. – № 2(21). – С. 81-88.

8. Олійник В. В., Медведь В. В. Цільове управління професійно-технічними навчальними закладами в ринкових умовах: Навч. посібник / В. В. Олійник, В. В. Медведь / За ред. Г.А.Дмитренка. – К.: ЦППО, 2002. – 68 с.

9. Санталайнен Т. Управление по результатам [Пер. с финск. Общ. ред. и предисл. Я.А. Лейманна] / Т. Санталайнен, Э. Воутилайнен и др. – М.: Изд. гр. “Прогресс”, 1993. – 320 с.