

Г.М. Тимошко, д.пед.наук,
професор кафедри управління
навчальними закладами та
педагогіки вищої школи ДВНЗ
"Університет менеджменту освіти"
НАПН України

ОРГАНІЗАЦІЯ РОБОЧОГО МІСЦЯ КЕРІВНИКА ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ЯК ЧИННИК УСПІШНОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ

***Анотація.** У статті розкрита роль організації робочого місця керівника загальноосвітнього навчального закладу як чинника успішної управлінської діяльності.*

***Ключові слова:** керівник ЗНЗ, робоче місце керівника, організаційна культура, управлінська діяльність.*

***Аннотация.** В статье раскрыта роль организации рабочего места руководителя общеобразовательного учебного заведения как условие успешной управленческой деятельности.*

***Ключевые слова:** руководитель общеобразовательного учебного заведения, рабочее место руководителя, организационная культура, управленческая деятельность.*

Abstract. The article the author reveals the role of workplace of head of an educational institution as a factor of successful management.

Keywords: head of general school, manager's workplace, organizational culture, management activity.

Постановка проблеми. Реформи в освіті, модернізація управління навчальними закладами можливі тільки за умови оптимізації діяльності менеджерів освіти, якісного розвитку та визначення основного вектора - превентативного оволодіння азбукою управління тими, хто хоче і може бути керівниками.

Нові соціокультурні зміни в освіті зумовили важливість проблеми організаційної культури керівника школи, що включає і завдання раціональної організації робочих місць керівного складу загальноосвітнього навчального закладу як чинника успішної управлінської діяльності. Концепція управління, що характеризується системними змінами у змісті управлінської діяльності, технологіях управління, нове управлінське мислення ґрунтуються на засадах соціального управління представляють собою важливу складову загальнолюдської культури.

Очевидним стає той факт, що організаційна культура, яка формує ціннісні основи школи, виступає головним чинником модернізаційних процесів у навчальному закладі та постає важливою умовою ефективного менеджменту в системах внутрішкільного управління.

Саме організаційна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу є підґрунтям формування організаційної культури учня, організаційної культури вчителя і організаційної культури загальноосвітнього навчального закладу [10]. Організаційна культура директора навчального закладу включає також і вирішення одного з важливих завдань – організацію робочого місця керівника.

Актуальність проблеми та її значення. Для інтеграції України в міжнародний простір важливим є визнання людини як найвищої цінності суспільства не тільки на словах, а й на ділі. Це можливо за використання антропосоціального підходу до управління школою, що бачить у людині одночасно і особистість, і головну виробничу силу з певними духовними й матеріальними інтересами, а також сприяє поєднанню цих інтересів із суспільними. Домогтися цього можна через впровадження цільового та адаптивного управління загальною середньою освітою, і зокрема, загальноосвітнім навчальним закладом, де належна увага приділяється умовам праці та оформленню робочого місця керівника [51]. Праця керівника – це не лише розумова діяльність. Виконуючи свої функціональні обов'язки, керівник здійснює організацію і планування діяльності колективу і своєї

власної роботи; розподіл завдань і інструктаж підлеглих; контроль за ними; підготовку і читання звітів; перевірку й оцінку результатів роботи; ознайомлення з усіма новинками у світі бізнесу, техніки і технології, висування і розгляд нових ідей і пропозицій; рішення питань, що виходять за межі компетенції підлеглих; знайомство з поточною кореспонденцією; відповіді на дзвінки і прийом відвідувачів; проведення зборів і представництво; заповнення форм звітності; ведення переговорів; підвищення кваліфікації.

У цьому сенсі раціонально організоване робоче місце керівника служить додатковим стимулом для успішної управлінської діяльності і є показником високого рівня організаційної культури .

Аналіз досліджень та публікацій. Аналіз сучасних проблем культури управління школою досліджено у працях Г.Єльнікової, Л.Онищук, Ю.Палехи, П.Щербаня, Н.Крилової, І.Зарецької, М.Поташника, В.Лазарева, В.Сергєєвої, Т.Шамової, Є. Ямбурга, Г. Тимошко. На думку вчених, культура управлінської праці керівника школи гармонізує внутрішкільне освітнє середовище, забезпечує його інноваційний розвиток, сприяє реалізації освітніх реформ. Головним завданням культури управління визначено формування управлінського кругозору керівника, що забезпечить йому високий рівень сучасної професійної культури [11].

Основні ознаки культури управління школою подано у працях Г.Єльнікової, Л.Онищук [6]. Як нову стратегію управління, зорієнтовану на інноваційний розвиток навчального закладу, визначає культуру організації управлінської діяльності керівника дослідник освітнього менеджменту В.Лазарев, В.Сергєєва.

З позицій цілісного підходу розкриває поняття «культура управління» вітчизняний вчений Ю. Палеха (система знань про управлінську практику як культурний феномен, сукупність науки і мистецтва управління, рекомендацій, узагальнень об'єкта управління, які мають наково-практичну цінність і органічно, системно пов'язані між собою) [7].

Г.Тимошко наголошує на необхідності реалізації міждисциплінарного підходу у вивченні даної проблеми щодо організаційної культури керівника навчального закладу. [10].

Метою статті є висвітлення сучасних поглядів на культуру організації робочого місця директора ЗНЗ, що є однією з умов підвищення якості управлінської діяльності.

Виклад основного матеріалу. Робоче місце керівника є «мозковим центром» компанії, підприємства, закладу і часто задає стилістику оформлення всього приміщення. Кабінет керівника є багатофункціональним простором в навчальному закладі. Це приміщення не можна віднести до внутрішньої, чи зовнішньої зони діяльності керівника [2].

Крім основної (робоче місце керівника), кабінет виконує представницьку функцію, служить місцем проведення ділових зустрічей, переговорів і нарад, використовується для роботи над підвищенням свого професійного рівня, організації самоосвіти та ін.[3]. При такому положенні справ організація простору і оснащення директорського кабінету є нетривіальним і суто творчим завданням. Однак існують загальні принципи, які допомагають зробити роботу керівника ефективною, а його кабінет - посправжньому комфортним і функціональним.

Результат роботи педагогічного колективу в значній мірі залежить від директора школи, його організаційних здібностей, вміння працювати з педагогічними кадрами, учнівським і батьківським колективами. Кожний робочий день керівника освітньої установи розпочинається з робочого місця, яке є «пультом управління», його творчою лабораторією [2].

По-перше, це наукова організація праці (НОП), що є одним з напрямків діяльності керівника. НОП передбачає використання сучасних технологій, методів та прийомів організації праці, що забезпечують ефективну роботу менеджера.

Основними елементами наукової організації праці є:

- раціоналізація виконання окремих видів робіт і операцій, що забезпечують зростання продуктивності праці менеджера;

- скорочення прямих втрат часу;
- планування і контроль використання часових ресурсів;
- перерозподіл і делегування робіт.

Раціоналізація праці керівника передбачає:

- організацію робочого місця;
- оптимізацію використання робочого часу.

Питання підвищення продуктивності праці рано чи пізно постає перед кожним керівником. Завдяки науковій організації праці продуктивність може бути збільшена в декілька разів навіть без значних фінансових вкладень.

Оптимізація робочого простору, питань розподілу і кооперації праці, взаємодії підрозділів і співробітників, зниження непродуктивних втрат робочого часу, нормування праці та оптимізація чисельності співробітників - ці та інші заходи дадуть можливість закладу стати більш ефективним [5].

Ми розглядаємо організаційну культуру як технологію управління навчальним закладом і тлумачимо досліджуване явище як особливий напрям у менеджменті, модифікацію наукової організації праці, яка колись існувала . В свою чергу , можемо стверджувати, що важливого значення набуває наукова організація праці у процесі розвитку організаційної культури керівника ЗНЗ. У даному випадку ми говоримо лише про наукові основи управлінської праці керівників школи, діяльність яких спрямована на створення оптимальних умов щодо організації робочих місць для нормальної роботи всього колективу, в тому числі керівного персоналу, учителів, учнів.

Для аналізу використання засобів праці, якими облаштоване робоче місце, можуть використовуватись: хронометраж, циклограми, мікроелементне нормування, визначення енерговитрат тощо. Аналіз використання засобів праці формує базу для нормування праці. У свою чергу, використання методів нормування праці дозволяє отримати необхідну інформацію для раціонального облаштування робочого місця працівника.

При нормуванні праці використовують наступні методи :

Метод мікроелементного нормування розроблений американськими й англійськими вченими і має кілька модифікацій: WF - work factor; MCD - master clerical date; MTM - method time management. Останній одержав найбільше поширення. Метод MTM виходить із передумови, що більшість управлінських робіт можна розкласти на деяку сукупність рухів людини (мікроелементів) і для кожного руху розробити норми часу, із яких можна отримати укрупнені нормативи на виконання управлінських робіт. У методі MTM використовуються 9 різновидів частин тіла людини, що, у свою чергу, мають від 2 до 19 модифікацій. По різновидах рухів методом моментних спостережень, хронометражу й фотообліку збираються дані про витрати робочого часу.

Метод аналітичного нормування полягає в тому, що спочатку робиться класифікація управлінських робіт, яку передбачається нормувати, і вибираються методи дослідження: моментні вибіркові спостереження, фотографія чи самофотографія робочого дня, хронометраж. Потім збираються дані про витрати робочого часу на виконання роботи чи операції за допомогою перерахованих вище методів.

До числа недоліків методу аналітичного нормування варто віднести його значну трудомісткість і необхідність використання кваліфікованих фахівців при проведенні класифікації робіт, фотохронометражних спостережень і обробці даних. Цей метод важко реалізувати при нормуванні функцій, що виконуються керівниками, оскільки їхня праця має творчий характер і в реальній дійсності розбивається на значну кількість самостійних операцій, віддалених одна від одної великими проміжками часу, що істотно ускладнює проведення фотохроно-метражних спостережень.

Метод статистичного нормування полягає в моделюванні залежності трудомісткості процесу від логічно обраної сукупності факторів за допомогою багатокрокового кореляційно-регресійного аналізу. При цьому дані про значення трудомісткості й факторів збираються за допомогою

одного з описаних вище методів чи беруться з існуючої оперативної чи бухгалтерської звітності.

Метод експертного нормування полягає у формуванні нормативів групою висококваліфікованих фахівців-експертів на основі оцінки потенціалу працівника, кількості та якості праці, виходячи з особистого досвіду у виконанні даної роботи чи наукового прогнозу. Правочинність оцінок експертів перевіряється методами рангової кореляції.

Можливість перевірки результатів експертного опитування за допомогою методів рангової кореляції і математичної статистики дозволяє уникнути суб'єктивності у визначенні витрат праці працівниками. Залучення експертів та кваліфікованих працівників дозволяє істотно знизити трудомісткість збору й обробки даних. Метод експертного нормування управлінської праці має ряд переваг порівняно з методами мікроелементного, аналітичного і статистичного нормування. До переваг названого методу можна віднести наступні:

- витрати на розробку експертних нормативів значно нижчі в розрахунку на одну задачу керування за рахунок формування укрупнених нормативів і відмовлення від хронометражу безлічі дрібних операцій керування;

- вони можуть бути використані для нормування праці як керівників, так і фахівців. Причому для керівників експертне нормування є єдиним прийнятним методом, тому що керівники вищої ланки не використовують хронометраж чи самофотографію робочого часу;

- залучення кадрів керування як експертів для розробки нормативів по своїй посаді знижує психологічний бар'єр до наступного застосування нормативів та нових технічних засобів.

Від зручності розташування, оформлення, обладнання вчительської, класів, кабінетів та інших шкільних приміщень багато в чому залежить ефективність праці кожного члена педагогічного колективу, не говорячи вже про учнів. Тому, приступаючи до виконання своїх службових

обов'язків, директор, в першу чергу, має потурбуватися про створення відповідних умов для висококваліфікованої роботи своїх колег. При цьому необхідно враховувати сучасні вимоги до інтер'єру службових і класних приміщень, уникати всього зайвого, пам'ятаючи, що простота і діловитість в оформленні кожного кабінету повинна узгоджуватися з комфортабельністю, оснащенням необхідною літературою, оргтехнікою й іншим обладнанням, що допомагає оптимізувати роботу керівників школи, педагогів та учнів.

На робочому місці керівника установи повинні знаходитися матеріали, які необхідні для постійного користування: план роботи на тиждень, місяць; папка «На контроль», де знаходяться документи, які вимагають контролю за їх виконанням; папки «До виконання» та «До підпису» де знаходяться матеріали, які аналізують стан виконання нормативних документів в певний період часу; органайзер керівника із планом роботи на день і т. ін..

Одним із основних аспектів робочого місця керівника є наявність нормативних актів, які визначають законодавчий захист і правове забезпечення розвитку освіти, а саме закони, постанови, положення, обов'язкова ділова документація.

Велику роль для зручності в роботі та економії часу в прийнятті рішень має бібліотека керівника школи, де необхідно мати літературу по таких напрямках: управління школою, організація роботи педколективу, внутрішньошкільний контроль, методична робота, довідкова література та періодичні видання.

Чіткість, ефективність роботи педагогічного колективу залежить від вміння керівника навчального закладу бачити перспективу, конкретно вирішувати завдання, чітко розподіляти обов'язки, оперативно координувати роботу. Все це можливе тільки при чіткому, науковому плануванні роботи кожної ділянки шкільного життя.

По-друге, робоче місце керівника та його раціональна організація.

Якщо розглядати робоче місце керівника, то можна сказати, що це його робочий кабінет, в якому він проводить більшу частину роботи. Від того,

який це буде кабінет, залежить і те, як буде працювати керівник. Цілком очевидно, що чим краще пристосоване робоче місце для виконання функцій керівника, тим продуктивніше й ефективніше буде робота керівника. Робоче місце керівника являє собою відокремлену частину приміщення підприємства, оснащену відповідно до характеру виконуваних функцій необхідними засобами праці.

Раціональна організація робочого місця керівника передбачає:

- підбір необхідних засобів праці;
- раціональне їх розміщення;
- забезпечення умов праці, що сприяють підтриманню працездатності керівника і виключають нанесення шкоди його здоров'ю.

Розмір площі і обладнання кабінету керівника залежать від кількості учасників нарад чи засідань, що проводяться в кабінеті керівника, від кількості відвідувачів, які одночасно приходять, номенклатури і обсягу справ та документів, різних технічних засобів і робочих матеріалів, таблиць, тобто планування кабінету керівника може бути різним залежно від характеру і обсягу роботи. При розгляді питання організація робочого місця необхідно враховувати наступні моменти:

- *Внутрішній об'єм і форма кабінету.*

В залежності від рангу керівника прийнятна площа буде від 20 до 50 м² і висота кабінету мінімум 3,5 м. Також має велике значення, так як робочий кабінет керівника не просто місце, де він безпосередньо працює, але і, як правило, місце проведення зборів, нарад. Враховуючи це, найбільш раціональною є прямокутна форма кабінету з співвідношенням сторін 1:2.

- *Меблі.*

Тут необхідно враховувати наступні моменти:

- антропометричні показники (зріст, довжина корпусу, довжина рук і ін);
- забезпечення зручного положення тіла людини, що створює умови для меншої стомлюваності, гарного зорового сприйняття, свободи руху та іншого;

- раціональне планування і компоновання меблів;
- меблі повинні виглядати естетично.

- *Обладнання.*

Для нормальної роботи керівника необхідно мати:

- канцелярське приладдя;
 - два телефони (один телефон повинен бути внутрішній (мається на увазі телефон для зв'язку всередині організації), а інший для виходу за межі організації);
 - комп'ютер, щоденник.
- *Колірне оформлення кабінету.*

Колірні тони повинні бути не різкими, м'якими. Кольори краще вибирати зі світлих тонів (ніжно-зелений, жовтий, бежевий), світлі тони не тільки сприяють зниженню стомлюваності, але і збільшують обсяг кабінету. Важливо також, щоб всі поверхні були матовими, тому що блискучі поверхні шкідливі для здоров'я.

По-третє, оснащеність технічними засобами обробки, обліку та зберігання інформації. Важливе значення має оснащення робочого місця керівника в цілому. Це стіл модульної конструкції, рухливе крісло, ноутбук, диктофон, телефон, переговорний пристрій.

Сьогодні без комп'ютера не можна уявити нормальної роботи керівника. По-перше, комп'ютер дозволяє зробити роботу практично безпаперовою, по-друге, за допомогою комп'ютера можна швидко отримувати інформацію, по-третє, він дозволяє бути в курсі справ у закладі, в освіті в цілому та багато іншого. Але тут необхідно враховувати, що повністю скористатися можливістю комп'ютера можна тільки за наявності хорошого програмного забезпечення, виходу на зовнішні комп'ютерні мережі і що найголовніше наявність комп'ютерної мережі всередині організації.

У роботі керівника застосовуються і різні засоби виклику, що забезпечують головним чином поточний зв'язок керівника з заступниками, помічниками і т. д. Зручним засобом передачі усної інформації є різні

гучномовні установки. Сучасні типи телефонного та гучномовного зв'язку дозволяють циркулярно проводити службові наради, здійснюють вибірккові і загальні відключення абонентів, переклад на очікування і т. д.

Керівникові дуже часто доводиться користуватися телефоном, причому нерідко відразу декількома апаратами. Прискорити зв'язок можна за допомогою апарата з автоматичним набором номерів типу «Автонабір» тощо. В нагоді буде мобільний зв'язок, що сьогодні полегшує роботу керівника. Важливо, щоб із безлічі різних можливостей керівники вміли правильно вибрати і використовувати відповідний вид зв'язку.

До простих засобів зберігання інформації належать також різного роду папки, альбоми, конверти, ящики, футляри та підставки. Для зберігання і систематизації більш великої інформації слід використовувати електронні картотеки. В даний час розроблено більше 25 конструкцій картотек: плоскі, вертикальні, обертові. Необхідно прагнути до того, щоб всі ці носії інформації в цілому займали якомога менше місця і були упорядковані.

По-четверте, вимоги до організації робочого місця керівника.

Умови праці керівника визначаються головним чином:

площею приміщення, санітарними умовами, нормою освітленості, температурою приміщення, рівнем вологості, рівнем шуму, дизайном і колірною гамою приміщення.

Слід зазначити, що для зниження шуму можна використовувати: килимові покриття на підлогу, подвійні двері, шумоізоляційну оббивку й інше. Для підтримки нормального мікроклімату застосовуються кондиціонери, променисті джерела тепла. Для зниження сонячного світла можна повісити на вікна жалюзі. Необхідно дотримуватися Державних санітарних правил та норм ДСанПіН [1].

По-п'яте, проведення зустрічей на робочому місці керівника .

Ділові зустрічі можна проводити:

- за столом для конференцій, нарад. Це поставить керівника і відвідувача в однакові умови, тобто психологічно співрозмовнику буде

легше. До такого способу найкраще вдаватися, коли прийом відвідувача офіційний, але керівник хоче краще налагодити міжособистісний контакт;

- за робочим столом. За робочим столом найкраще взагалі не приймати відвідувачів, бо на ньому можуть знаходитися важливі документи, з якими мимоволі може знайомитися відвідувач і по ряду інших причин.

Неофіційні прийоми краще проводити в «зоні відпочинку». Зручно розташувавшись на дивані або у кріслі, керівнику і співрозмовнику буде легше розкритися і добре налагодити міжособистісний контакт. Відвідувач, який прийшов з особистого питання до керівника, буде почувати себе набагато впевненіше в такій обстановці, ніж в офіційній.

Висновки. Отже, вивчаючи питання організаційної культури керівників, особливий акцент треба зробити на організації робочого місця керівника навчального закладу. Сучасний кабінет керівника навчального закладу - специфічне приміщення, у якому відбувається процес ухвалення відповідальних рішень.

Обстановка кабінету повинна бути продумана до дрібниць, щоб, по-перше, зробити робоче місце керівника максимально комфортним, по-друге, сприяти зміцненню іміджу закладу, по-третє, обстановка кабінету повинна максимально концентрувати в собі особливий стиль навчального закладу, адже інтер'єр сприяє налаштуванню керівника на продуктивну роботу, відповідні рішення; відвідувачів - на співпрацю; створює комфортну атмосферу, яка допоможе продумати і втілити в життя завдання, що стоять перед керівником у процесі його управлінської діяльності.

Використані джерела:

1. Березняк Є. С. Культура управлінської праці / Є. С. Березняк // Освіта України. - 2000. - № 38. - С. 6.
2. Болгаріна В. С. Культурологічний підхід до управління школою / В. С. Болгаріна. - Х. : Вид. група "Основа", 2006. - 112 с. - (Б-ка журн. "Управління школою" ; вип. 5(41)).

3. Гриценко Т. Б. Етика ділового спілкування : навч. посіб. / [за ред. Т. Б. Гриценко, Т. Д. Іщенко Т. Ф. Мельничук]. - К. : Центр учбової л-ри, 2007. - 344 с.
4. Єльнікова Г. В. Управлінська компетентність / Г. В. Єльнікова. - К. : Ред. "Загальнопед. газ.", 2005.- 128 с. - (Б-ка "Шкільного світу").
5. Королук С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу [монографія] / С. В. Королук. - Полтава : [б.в.], 2007. - 168 с.
6. Лаврук В. Діагностика управлінської компетентності директори школи / В. Лаврук. - К. : Шкільний світ, 2008. - 128 с. - (Б-ка "Шкільного світу").
7. Підготовка керівника навчального заставі до управлінської діяльності в ринкових умовах : навч. посіб. /А. І. Чміль, В. І. Маслов, Г. А. Дмитренко та ін. / [за ред. А. І. Чмеля]. - К. : Логос, 2006. - 128 с.
8. Словник української мови : в 11 т. / [редкол. : І. К. Білодід, А. А. Бурячок та ін.]. - Т. 4. - К. : Наук. думка, 1973. - С. 254.
9. Ярковой О. М. Педагогічні засади розвитку управлінської культури державних службовців в умовах післядипломної освіти : автореф. дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.05 / О. М. Ярковой. - Х., 2002. - 19 с.
10. Заренок Н. Н. Культура керування : учеб. посібник / Н. Н. Заренок. - Мінськ : Выш. шк., 1990. - 156 с.
11. Веснин В. Р. Практический менеджмент персонала : Пособие по кадровой работе. - М. : Юристь, 1998.