

## УПРАВЛІНСЬКА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА В КОНТЕКСТІ ГОТОВНОСТІ ДО ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ МОНІТОРИНГУ ЯКОСТІ ОСВІТНЬОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Приходько В.М., к. пед. н., доцент

*Запорізький обласний інститут післядипломної педагогічної освіти*

У статті розкрита сутність управлінської культури керівника в контексті готовності до забезпечення моніторингу якості освітньої діяльності загальноосвітнього навчального закладу.

*Ключові слова: управлінська культура, моніторинг якості освітньої діяльності, критерії готовності.*

ПРИХОДЬКО В.Н. УПРАВЛЕНЧЕСКАЯ КУЛЬТУРА РУКОВОДИТЕЛЯ В КОНТЕКСТЕ ГОТОВНОСТИ К ОБЕСПЕЧЕНИЮ МОНИТОРИНГА КАЧЕСТВА ОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ / Запорожский областной институт последипломного педагогического образования, Украина

В статье раскрыта сущность управленческой культуры руководителя в контексте готовности к обеспечению мониторинга качества образовательной деятельности общеобразовательного учебного заведения.

*Ключевые слова: управленческая культура, мониторинг качества образовательной деятельности, критерии готовности.*

PRIKHOD'KO V.N. ADMINISTRATIVE CULTURE OF LEADER IN THE CONTEXT OF READINESS TO PROVIDING OF MONITORING OF QUALITY OF EDUCATIONAL ACTIVITY OF GENERAL EDUCATIONAL ESTABLISHMENT / Zaporizhzhya National University, Ukraine.

In the article essence of administrative culture of leader is exposed in the context of readiness to providing of monitoring of quality of educational activity of general educational establishment.

*Keywords: administrative culture, monitoring of quality of educational activity, criteria of readiness.*

**Постановка проблеми.** Управлінська культура є однією з фундаментальних духовних потреб особистості, яка виникає в процесі духовно-практичної і перетворювальної діяльності людини та пов'язана із внутрішньоособистісним механізмом регуляції та саморегуляції.

Розуміючи під управлінською культурою зумовлений потребами особистості рівень готовності керівника навчального закладу до виконання своїх функціональних обов'язків та повноважень, його духовного розвитку та професійної майстерності, активно-позитивних якостей і особливостей, що безумовно та навмисно втілюються в будь-яких діях, вчинках, поведінці, в основі яких лежить система цінностей та етичних норм, вважаємо, що основою моніторингу якості управлінської культури мають бути дослідження, присвячені феномену готовності до управлінської діяльності.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** Оскільки проблема готовності в науковій літературі представлена досить широко, то, відповідно, існують різні підходи до визначення цього поняття. Загалом можна виділити два основні:

1. Готовність розглядається як складне утворення, яке включає в себе когнітивний, мотиваційний і емоційно-вольовий компоненти, як сукупність знань, вмінь, навичок, професійно важливих якостей особистості, якими повинен володіти спеціаліст для успішної адаптації до діяльності (Н. Кузьміна, О. Мороз, В. Сластьонін та інші).

2. Готовність розуміється як функціональний стан, що сприяє успішній діяльності, забезпечує високий її рівень (Ф.Генов, Н.Левітов, В.Маріщук та інші). Цей підхід характеризується тим, що стан готовності вирішальною мірою зумовлюється стійкими психічними особливостями, притаманними конкретній особі. Але вони не являють собою перенесення якостей і станів у нову ситуацію, а лише їх актуалізацію. На стан готовності впливають і ті конкретні умови, у яких відбувається діяльність.

Деякі дослідження психологічної готовності до професійної діяльності спрямовані на виявлення та формування професійно важливих якостей і здібностей особистості (Л.Нечепоренко, Л.Карамушка). Як професійно важливі якості різні автори виділяють такі окремі характеристики: позитивне ставлення до того чи іншого виду діяльності (О.Дубасенюк, М.Закович, І.Мигович, В.Сагарда), потреба в певній спеціальній діяльності, інтерес і схильність до діяльності, усвідомлена мотивація особистості та внутрішнє прийняття вимог професії (М.Левченко, Є.Павлютенков), усвідомлення особистістю суспільної значущості праці, потреба в праці (О.Мороз, А.Ковальов). Розробляються питання стимулювання творчої думки як умови формування психологічної готовності особистості до праці (В.Моляко).

Теоретичний аналіз літератури показав, що ефективності в розвитку управлінської культури можна досягти тільки орієнтуючись на готовність особистості до управлінської діяльності як професійної діяльності. Розгляд цього питання деякі дослідники пов'язують з уявленням про суб'єктивну й об'єктивну готовність особистості до управління [2, с. 153].

**Метою** даної статті є усвідомлене ставлення до управлінської культури керівника як основи готовності до здійснення моніторингу якості освітньої діяльності загальноосвітнього навчального закладу. Поставлено також за мету проаналізувати основні критерії показники професійної готовності до управлінської діяльності, а також компоненти моделі управлінської культури.

**Виклад основного матеріалу.** Визначаючи готовність до здійснення моніторингу якості освітньої діяльності навчального закладу як критерій оцінювання роботи керівників загальноосвітніх навчальних закладів, ми виходимо із загальноприйнятого поняття: критерій (грец. *kriterion* – засіб, судження) – це одна з основних ознак, мірило, еталон для визначення, оцінки, класифікації явища, предмета. Критерії оцінювання управлінської діяльності керівників навчальних закладів – це індикатори (лат. *inducator* - показник), керуючись якими можна визначити й оцінити результати роботи.

Основними критеріями і показниками професійної готовності до управлінської діяльності слід вважати:

1. Об'єктивні критерії: висока продуктивність праці, кількість і якість, досягнення певного статусу в професії, вміння вирішувати різні професійні завдання.
2. Суб'єктивні критерії: наскільки професія відповідає вимогам людини, її нахилам; професійно-педагогічна спрямованість, розуміння значущості професії, її ціннісних орієнтацій; сукупність необхідних професійно-психологічних якостей особистості; позитивне ставлення до себе як до професіонала.
3. Результативні критерії: з'ясування того, чи досягає людина у своїй праці результатів, яких очікує суспільство; позитивні якісні зміни у розумовому й особистісному розвитку.
4. Професійні критерії: використання відповідних доцільних засобів, прийомів, технологій; професійних знань, умінь; наявність педагогічної емпатії; психологічна ціна результату у вигляді витрати часу учнями і вчителем.
5. Нормативні критерії: засвоєння норм, правил, еталонів професії на рівні майстерності.
6. Індивідуально-варіативні критерії: прагнення до самореалізації, саморозвиток засобами професії; індивідуальність, оригінальність, наявність власного стилю.
7. Критерії існуючого рівня: актуальний рівень професійного розвитку (оцінюється за результатами атестації).

8. Прогностичні критерії: перспективи професійного зростання, зона найближчого розвитку і саморозвитку.
9. Критерії професійної навченості: готовність до переймання професійного досвіду інших, професійна відкритість та ін.
10. Творчі критерії: самостійний творчий пошук, перетворення досвіду, збагачення його творчим внеском.
11. Критерії соціальної активності та конкурентоспроможності професії в суспільстві: вміння конкурувати на ринку освітніх послуг, демонструючи переваги професії, та ін.
12. Критерії професійної прихильності: честь і гідність у професії, бачення її специфічного внеску в суспільний прогрес; професійний патріотизм, відданість справі.
13. Якісні та кількісні критерії: оцінка професіоналізму як у параметрах якості (глибина, системність знань, сформованість навичок навчальної діяльності, розумових операцій учнів), так і кількісних показниках (бали в рейтингу, категорії тощо).

Під час моніторингу саме ці критерії найбільш цілісно, на погляд багатьох дослідників, таких як І.Аносов, А. Маркова, М. Приходько, відображають складові професійної готовності і компетентності.

Готовність до здійснення моніторингу якості освітньої діяльності загальноосвітнього навчального закладу – це готовність до переживання нових емоцій як за знаком (позитивні - негативні), так і за модальністю (радість, гнів і т.д.).

Враховуючи ці особливості, ми готовність до здійснення моніторингу якості освітньої діяльності загальноосвітнього навчального закладу розглядаємо як цілеспрямоване виявлення особистості, що охоплює емоційно-вольові та розумові якості, погляди та переконання, установку, мотивацію, систему відносин, професійну майстерність, вміння та навички її практичного втілення.

Змістовна готовність до здійснення моніторингу якості освітньої діяльності загальноосвітнього навчального закладу – це сукупність науково-педагогічних знань, сформованість професійно-педагогічних умінь, навичок, ціннісних орієнтирів, що обумовлюють ефективне вирішення завдань моніторингу в процесі різних видів освітньої діяльності. Оскільки за своїм змістовним значенням готовність дуже близька до поняття «компетентність» (лат. *competens* (*competentis*) – належний, відповідний).

Готовність керівників загальноосвітніх закладів до здійснення моніторингових досліджень дозволить проводити сканування діяльності навчального закладу. Цінність готовності керівника до здійснення моніторингу якості освітньої діяльності загальноосвітнього навчального закладу полягає в тому, що з одного боку, має можливість застосовувати моніторинг на різних рівнях навчально-виховного процесу з метою значного підвищення як ефективності діяльності кожного учасника педагогічного процесу, так і ефективність діяльності закладу освіти в цілому. З іншого боку, має можливість отримувати конкретну інформацію про діяльність освітньої системи, яка забезпечує безперервне відстеження її стану й прогноз розвитку, що є дуже важливим для керівника – професіонала – новатора і необхідним для розуміння того, що його готовність є суттєвою рисою професійної свідомості і культури спеціаліста у сфері практики управління, розвивається, а значить, і ускладнюється, а моніторинг – вища форма інформаційного забезпечення управління, супровідного оцінювання і поточної регуляції будь-якого процесу в загальноосвітньому навчальному закладі.

Сутність управлінської культури особистості виявляється через моральний характер її ціннісного змісту, через спрямованість на гуманізацію професійних відносин, а також у творчій самореалізації етично-моральних переконань та ідеалів адекватно до правових норм управлінської діяльності.

Показниками наявності управлінської культури можуть слугувати певні якості особистості (емоційне відчуття, толерантність, емпатія, емоційна пам'ять, фантазія, уява, інтелект), комунікативні вміння та вміння регулювати емоційні стани й емоційні реакції (управляти своїми бажаннями, контролювати емоції, настрої, правильно розпізнавати та оцінювати емоційний стан інших людей, емоційну ситуацію й адекватно реагувати на неї, бачити причини і засоби усунення негативних емоцій) і поведінка, узгоджена з вимогами професійно-етичних правил.

У структурно-функціональній моделі розвитку управлінської культури ми виділяємо такі компоненти: аксіологічний, когнітивний, мотиваційний, операційний, технологічний, комунікативний, особистісно-діяльнісний, оцінно-ціннісний; а також психолого-педагогічну, мовленнєву, професійну компетентність.

Аксіологічний компонент дає змогу розкривати управлінську культуру особистості як сукупність соціально-управлінських цінностей.

Мотиваційний компонент – це сукупність мотивів, адекватних цілям та завданням управління. На різних рівнях аналізу управлінської діяльності виокремлюються різні його види. При цьому в літературі з управління окремі його види, з огляду на їх особливу значущість для створення оптимальних передумов включення керівника в діяльність, розглядаються деякими авторами як самостійна функція управління, поряд з плануванням, організацією та контролем. Із психологічної ж точки зору компонент мотивації включається в будь-який акт діяльності. Те, що в менеджменті позначається цим терміном являє собою діяльність зі створення системи оптимальних психологічних передумов для діяльності персоналу. У кожному конкретному разі оптимізація залучення керівника до виконання ним своїх обов'язків подана специфічним, неповторним алгоритмом, однак цей алгоритм включає в себе вирішення цілком конкретного кола завдань: вплив на джерела активності; на фактори, які виконують регуляторну функцію; психічні стани, які виступають фоном реалізації будь-яких форм активності.

Мотиваційний компонент управлінської культури керівника – це комплекс тісно пов'язаних мотивів, що стосуються його діяльності. Дослідники психологічної готовності керівних кадрів до управління виділяють три основні групи управлінських мотивів, які входять до структури мотиваційного компонента психологічної готовності до управління, а саме: соціальні, управлінські та особистісного розвитку [1; 3; 4].

Окрему групу мотивів, які стоять ніби осторонь від уже названих, становлять мотиви зовнішньої привабливості управлінської діяльності керівника. І хоча в нинішній ситуації економічної кризи важко знайти привабливі сторони діяльності управлінських кадрів державних підприємств, установ і організацій, усе ж такі мотиви варто назвати, оскільки вони реально існують. Це, зокрема, соціальні контакти та зв'язки; наявність додаткових матеріально-фінансових можливостей і пільг; наявність власного кабінету тощо.

Когнітивний компонент структурно-функціональної моделі формування управлінської культури являє собою інтеграцію педагогічних, психологічних, управлінських і технологічних знань та допомагає виявляти наявність і свідоме засвоєння керівником розуміння різних наукових понять, систем відношень «людина ↔ держава», «людина ↔ людина», «людина ↔ влада», «державна ↔ людина», наявність умінь і навичок правильно витлумачити сутність різних суспільно-педагогічних явищ та процесів, зробити узагальнення

і власні висновки; застосування різних наукових методів пізнання навколишньої реальності; розвиток логічного, абстрактного мислення тощо.

Операційний компонент управлінської культури містить уміння як такі інтегровані якості, які набуті особистістю під час опанування в процесі післядипломної освіти змісту психолого-педагогічних та фахових дисциплін, самостійної діяльності під час виконання своїх службових обов'язків, функцій та повноважень.

Відповідно до основних функцій управління можна виокремити такі вміння та навички, що забезпечують успішний розвиток управлінської культури керівника: діагностико-прогностичні (проективні), організаційно-регулятивні, контрольні-коригувальні [6].

Група діагностико-прогностичних умінь, навичок містить такі вміння: визначати цілі своєї діяльності (стратегічні й тактичні), прогнозувати діяльність; з'ясувати специфіку та основні завдання керованої установи; висувати нові ідеї та впроваджувати їх у життя.

До організаційно-регулятивних умінь та навичок належать вміння добирати та розставляти кадри; організувати, мобілізувати колектив установи на виконання завдань; самостійно приймати доцільні управлінські рішення; здійснювати фінансово-господарську діяльність і створювати матеріально-технічну базу закладу; забезпечувати проведення атестації, перепідготовки та підвищення кваліфікації співробітників.

Навіть володіючи всіма комунікативними якостями на високому рівні, керівник навчального закладу має ще володіти певною узагальненою нормою комунікативного процесу – мовленнєвим етикетом.

Мовленнєвий етикет – це сукупність правил, принципів і конкретних форм спілкування. Поняття мовленнєвого етикету – синонім культури спілкування як норми спілкування і поведінки. Стосовно роботи керівника закладу освіти, то ми розуміємо це як норму культурного ділового спілкування [7].

Мовленнєвий етикет у діловому спілкуванні передбачає лояльне, шанобливе ставлення до співбесідника, використання загальнокультурних норм спілкування, міркування, форм їх вираження. Будь-який комунікативний процес у будь-яких умовах передбачає наявність деяких обов'язкових елементів мовленнєвого етикету. Зокрема, це стосується привітання, звертання, знайомства, запрошення, компліменту, вітання, признання. Кожен з цих елементів має своє місце в комунікативному процесі, свої особливості та мовленнєве вираження.

Водночас когнітивний та операційний компоненти можуть бути змістовою характеристикою готовності керівника до проектування просування службовими сходами та свідченням прояву його управлінської майстерності.

Арсеналом засобів, які дають змогу реалізувати різноманітні стратегії управління, є такі комунікативні (комунікація – обмін повідомленнями) процеси, як наслідування, зараження, інформування, навіюваність, переконання, а також пред'явлення вимог, наказ, примушування (погроза або реальне використання санкцій).

Особистісно-діяльнісний компонент управлінської культури – це система особистісних характеристик керівника закладу освіти, які впливають на його діяльність. Якщо аксіологічний, когнітивний, мотиваційний, комунікативний компоненти мають функціональний характер, то особистісно-діяльнісний компонент управлінської культури – це стійко особистісні характеристики, які формуються в процесі діяльності та спілкування між людьми, розвитку особистості.

Усі характеристики, які входять до особистісно-діялісного компонента, на думку деяких дослідників [1, с. 6], можна об'єднати в п'ять основних груп, які пов'язані зі ставленням

управлінців до: предмета управлінської діяльності; процесу виконання управлінської діяльності; інших учасників управлінської діяльності; до самого себе; суспільства, в якому здійснюється функціонування організації, та самого керівника.

До характеристик, які пов'язані зі ставленням до предмета управлінської діяльності, належать: компетентність; високий інтелектуальний рівень; творчий потенціал; організаторські здібності.

Характеристики, які відображають ставлення до виконання управлінської діяльності, включають: відповідальність; відданість роботі; єдність слова та діла; вимогливість (до інших).

Ставлення до учасників управлінської діяльності характеризують: порядність, справедливість, гуманність, демократизм.

До характеристик, які відображають ставлення керівника до самого себе, належать такі: самокритичність, вимогливість (до себе); здатність володіти собою в будь-якій ситуації (самовладання); орієнтація на особистісний розвиток, професійне вдосконалення [1, с. 113].

Особистісно-діяльнісний компонент охоплює службово-правову поведінку, службово-правові відносини; службово-правові дії, оцінку готовності керівника до реалізації власних психолого-педагогічних переконань у практичній діяльності; визначає життєву активність і соціальну позицію керівника, його культуру в дії, вмотивованість діяльності, його управлінську компетентність. Показниками компонента є: управлінська компетенція (сформована, несформована, у процесі розвитку, відсутня); готовність до використання управлінських знань у ситуації діяльності та втілення їх в особистісне ставлення до роботи (стійка, низька, відсутня); сформованість умінь прогнозувати життєві плани, просування службовими сходами; повторюваність дій і поведінки в адекватних обставинах (постійна, ситуативна, відсутня); оволодіння керівником засобами самоаналізу, самооцінки, самовизначення, самореалізації; сформованість умінь поведінки, управлінських відносин; культура дії, правової поведінки; професійно-управлінська позиція як фундамент усієї управлінської майстерності; уміння інтегрувати загальнодержавні, фахові й правові проблеми в кожній управлінській ситуації.

Оцінно-ціннісний компонент визначає усвідомлення особистістю керівника його ставлення до подій і явищ, які відбуваються в суспільстві й у світі в цілому; ціннісні орієнтації, ціннісні ідеали, переконання. Оцінно-ціннісний компонент становлять такі показники: узагальнені світоглядні оцінки фактів, явищ, подій, процесів (власні чи запозичені); погляди особистості на об'єктивний стан у державі, суспільстві, організації (сформовані чи аморфні); розуміння спрямованості власних світоглядних знань (свідоме, недостатньо свідоме, відсутнє); переконаність у необхідності вдосконалення, поповненні знань (стійка, нестійка, відсутня); переконаність у необхідності саморозвитку та самовдосконалення (стійка, нестійка, відсутня); вибір конкретних аксіологічних орієнтирів як оптимальних в оволодінні управлінською культурою (свідомий чи випадковий); мотивація використання знань, умінь, управлінських навичок.

До групи контрольно-коригувальних умінь та навичок входять уміння здійснювати контроль, надавати відповідну допомогу працівникам, контролювати фінансово-господарську діяльність.

Крім названого, керівник закладу освіти має опанувати ще й психолого-управлінські вміння та навички, які забезпечують ефективну взаємодію з його оточенням. Ці вміння і навички спрямовані на самого керівника, зокрема, здатність критично аналізувати та оцінювати свою діяльність; володіти собою в будь-якій ситуації; відновлювати психофізіологічні ресурси,

забезпечувати власне психічне здоров'я; розвивати свою особистість і підвищувати фахову майстерність.

Єдність і взаємозумовленість структурних компонентів є одним з основних показників сформованості управлінської культури особистості. Відсутність хоча б одного з них, на нашу думку, спричинить недостовірність характеристики управлінської культури.

**Висновки.** Аналіз проблеми дослідження дозволяє стверджувати, що культура управління є складовою людської культури і являє собою форму використання загальнолюдських культурних надбань у сфері управління.

За своїм змістом культура управління являє собою сукупність досягнень в організації та здійсненні процесу управління, організації управлінської праці, використанні техніки управління, а також вимог, які висуваються до систем управління і працівників, зумовлених нормами і принципами суспільної моралі, етики, естетики, права.

Культура управління, будучи складником загальнолюдської культури, має разом з тим низку особливостей, які відрізняють її від усіх інших видів і форм культури.

Якісний рівень управлінської культури забезпечується за допомогою відповідних технологій, що здобули назву моніторингу. Основою моніторингу управлінської культури вважається феномен готовності керівника загальноосвітнього навчального закладу до управлінської діяльності. Рівень готовності визначають такі компоненти: аксіологічний, когнітивний, мотиваційний, операційний, технологічний, комунікативний, особістісно-діяльнісний, оцінно-ціннісний, психолого-педагогічна компетентність, мовленнєва компетентність, комунікативна компетентність.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія / Л.М. Карамушка. – К. : Ніка-Центр, 2000. – 332 с. (Серія “Новітня психологія”, Вип. 6).
2. Коломінський Н.Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : автореф. дис. ... д-ра психол. наук / Н.Л. Коломінський. – К., 2001.
3. Крижко В.В. Менеджмент в освіті / навч.-метод. посіб. / В.В. Крижко, Є.М. Павлютенков. – К., 1998. – 192 с.
4. Кузьміна Н.В. Профессиолизм личности преподавателя и мастера производственного обучения / Н.В. Кузьміна. – М. : Высш. Школа, 1990. – 119 с.
5. Лунячек В.Е. Інформаційно-комунікаційні технології в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом / В.Е. Лунячек. – Х. : Основа, 2004. – 96 с.
6. Маслов В.І. Психологічна основа моделі компетентності директора школи / В.І. Маслов // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2003. – № 1. – С. 12.
7. Наказ Міністерства освіти і науки України «Про організаційні заходи щодо підготовки та проведення у 2006 році зовнішнього незалежного тестування та моніторингу якості освіти випускників системи загальної середньої освіти» від 21.01.2006 р. № 30.