

Михайло Копельчак, кандидат педагогічних наук, доцент,  
завідувач відділу управління в системі ПТО  
Львівського науково-практичного центру професійно-технічної освіти  
АПН України

## КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

У статті висвітлюються вимоги до особистості керівника професійно-технічного навчального закладу та шляхи формування його організаційної культури.

**Ключові слова:** керівник, культура управління, потреба, професійна майстерність, стиль поведінки.

В статті освіщені вимоги к личности руководителя профессионально-технического учебного заведения и пути формирования его организационной культуры.

**Ключевые слова:** руководитель, культура управления, потребность, профессиональное мастерство, стиль поведения.

In the article light up requirement to personality of leader of professionally technical educational establishment and ways of forming of him organizational culture.

**Key words:** leader, management culture, necessity, professional trade, style of conduct.

**Актуальність дослідження.** Ефективність роботи професійно-технічного навчального закладу в професійній підготовці кваліфікованих робітників великою мірою залежить від добору і майстерності працівників, які здійснюють управлінські функції, – керівників усіх рівнів. Від діяльності освітніх менеджерів, стилю їх роботи, ділових і моральних якостей залежать успіхи педагогічних колективів.

Зазвичай до цієї категорії працівників-управлінців ставлять різні вимоги. Так, М.І. Мурашко виділяє наступні найголовніші риси керівника:

1. Розумові здібності:

- здатність оцінити ситуацію;
- творче мислення;
- аналітичне мислення;
- здатність приймати правильні рішення.

2. Соціальні можливості:

- комунікабельність;
- контактність;
- наполегливість;
- сила впевненості;
- здатність сформувати команду.

3. Особистісно-ділові можливості:

- інтереси;
- мотиваційні фактори;
- гнучкість;
- товарищескість;
- надійність;
- енергійність.

4. Ділові риси:

- працездатність;
- ініціативність;

- здатність до планування й прогнозування;
- здатність до управління персоналом;
- високий ступінь організованості;
- здатність здійснювати ефективний контроль [1, 57].

Результати нашого дослідження показали, що у більшості випадків керівники професійно-технічних навчальних закладів (ПТНЗ) не вміють обирати правильний стиль керівництва, не володіють формами і методами контролю, не завжди можуть забезпечити єдність педагогічних вимог до усіх інженерно-педагогічних працівників, несвоєчасно і недостатньо адекватно застосовують адміністративні заходи впливу, не створюють умов для підвищення кваліфікації підлеглих, у багатьох випадках не повною мірою володіють педагогічним тактом і етикою.

Традиційне управління, у більшості випадків, орієнтується на кінцевий результат як мету діяльності і під цю мету “підтягуються” відповідні засоби. Головною підвалиною в освітньому менеджменті є формальна організаційна структура, що втілює “дерево цілей” та контроль. Використана інформація носить переважно сигнально-спонукальний характер в напрямі “мети” [2, 110].

Сучасний менеджмент здійснюється в напрямі “бути”, коли цілі є вторинними стосовно деякої системи цінностей організаційної культури, за якою і визначається конкретна мета. Акцент управління при цьому переноситься із спонукання на мотивацію, від якої залежить ефективність стимулюючої активності при переплетінні інтересів зовнішнього і внутрішнього середовища організації,

## КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

на формування свідомості “я”, своєї визначальної особливості і навіть певної соціальної місії.

Як підкреслює Ю. Палеха термін “культура управління” останнім часом набуває все ширшого розповсюдження. Цим терміном усе частіше користуються як науковці, так і практики. Саме тому доцільно насамперед визначити зміст цього терміна з урахуванням основних тенденцій розвитку наукових управлінських знань, вирішених та невирішених проблем у цій галузі. Слід також з’ясувати суть поняття предмета культури управління.

Виходячи із сказаного, автор дає таке

існує серед людей зі вже сформованими ідеалами, стереотипами, поглядами і т.п., тому якщо керівник не знайомий з цінностями організаційного середовища, він безкультурний сам по собі” [2, 133].

Якщо керівник не вміє користуватися цими цінностями для виконання своїх професійних обов’язків – він безкультурний саме як управлінець, і мова тут вже йде про відсутність в нього професійної культури. Саме знання правил існуючої організаційної поведінки в цілях ефективного управління є показником культури управління.

Таблиця 1.

**Основні ознаки культури і безкультур’я**

№ з/п	Основні ознаки рівня культури управління	Ознаки безкультур’я
1	Глибина наукового розуміння життя людьми, причетними до управління, тими, що складають його ядро, основу.	Поверховість, зазнайство, верхоглядство.
2	Широта мислення людей, які знаходяться біля керма управління.	Грубість і жорстокість.
3	Доброзичливість, людяність і гуманне ставлення до інших.	Словоблуддя і нечесність.
4	Щирість і природність у поведінці, вчинках, здатність при будь-яких обставинах залишатися самим собою.	Непорядність і аморальність у поведінці.
5	Правдивість і відвертість.	Брехливість, підступність.
6	Толерантність, чуйність і повага до інших.	Зневага, зверхнє ставлення до інших.
7	Скромність, почуття власної гідності.	Байдужість, корисливе ставлення до інших.
8	Уважність, чемність, готовність допомагати тим, хто цього потребує.	Зверхнє, формально-поверхове дотримання правил і норм поведінки.
9	Розумне і обов’язкове дотримання прийнятих у суспільстві правил поведінки.	Зрадливість, вандалізм.
10	Вірність, повага до звичаїв і норм життєдіяльності інших людей і народів.	Підлабузництво, заздрощі.

визначення: “Культура управління – це сукупність теоретичних та практичних положень, принципів і норм, що мають загальний характер і стосуються різною мірою всіх аспектів людської діяльності, це важлива сфера впливу на свідомість, вчинки підлеглих, їх помисли і бажання, водночас, вона один з вирішальних факторів успіху в управлінні [2, 110].

Культура управління завжди стикається з безкультур’ям, як із своїм антиподом. Щоб краще зрозуміти можливість такого зіткнення, звернімо увагу на характеристику цих антиподів у таблиці 1. [2, 112].

Управління не здійснюється у вакуумі воно

Кардинальні зміни в житті країни, що відбулися протягом останнього десятиріччя, виявили значні недоліки у підготовці керівних кадрів, то ж необхідно створити нову систему підготовки управлінців-менеджерів, яка б базувалась на інтеграції професійних і гуманістичних знань.

Сучасного керівника, як зазначав відомий представник емпіричної школи П. Друкер, можна оцінювати за професійною майстерністю (класичний підхід) та стилем поведінки [2, 116].

*Професійна майстерність*, або мистецтво управляти, – це ті аспекти діяльності, які здійснюються завдяки використанню спеціальних знань, набутих у процесі навчання. Планування і

## КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

постановка мети, організація робочого процесу, мотивація і комунікативність, вимір результатів діяльності – ось ті параметри, за якими можна формально класифікувати професійну майстерність.

Під *стилем поведінки* слід розуміти ті аспекти діяльності керівника, яким неможливо навчити, зокрема він мусить бути лідером, мати цілісний характер. Враховуючи особливу роль людських ресурсів, керівникові необхідно уміти побачити й розкрити здібності особистості, які дремають, і змусити їх активно діяти. Завдання керівника полягає в тому, щоб і в організації з пересічними людьми досягти значних результатів. У характері керівника мають бути закладені такі моменти: вміння вчитися протягом всього життя; постійний інтерес до нового; повага до людей та їхньої праці.

Практика показує, що керівник 50–90% свого часу витрачає на інформаційний обмін. Обмін інформацією присутній в усіх видах управлінської діяльності. Якість обміну інформацією може прямо впливати на ступінь досягнення організацією своєї мети. Це означає, що для успіху керівника і очолюваної ним організації необхідні ефективні комунікації, які побудовані на сучасних управлінських технологіях.

У ХХІ ст. очікується значний прогрес у сфері науково-технічних досліджень та дослідно-конструкторських розробок. На етапі технологічної революції, яка розпочалася увсьому світі, не останню роль відіграє й той факт, що в розвинених країнах досягнення електронної техніки та інформаційних технологій насамперед були впроваджені у внутрішню сферу організації.

Інформаційне озброєння керівника завжди було і буде умовою творчого підходу до управлінської праці. Керівник повинен володіти як високорозвинутою індивідуальною культурою переробки інформації, так і вміти організувати і керувати інформаційними потоками в реальній ситуації.

*Індивідуально-психологічні* якості керівника як сполука різних структурно-функціональних компонентів психіки визначають його індивідуальність, стиль управління і поведінки, що знаходять своє відображення в конкретних особливостях.

*Акмеологічні інваріанти* керівника зумовлюють його потребу в активному саморозвитку, продуктивній реалізації творчого потенціалу в праці і направленому русі до вершин досконалості.

Творчий керівник – це управлінець, здатний культивувати на підставі власного професійного і

особистісного досвіду інноваційні форми і методи управлінської діяльності, що відповідають об'єктивній ситуації і забезпечують найкраще досягнення визначеної мети, цілей організації.

*Конкретно-предметні знання* мають важливе значення в силу того, що саме вони виступають першоосновою формування всієї професійної діяльності. У своїй праці керівник повинен спиратись на глибокі знання спеціальних, соціальних, психолого-акмеологічних, педагогічних, організаційних, технологічних та інших аспектів як теоретичного так і емпіричного характеру.

Підвищення професіоналізму керівників неможливе без фундаментальної гуманізації управління, гуманізації всієї системи їхньої підготовки.

Сам термін “гуманізація”, який затверджувався протягом багатьох століть розвитку людством традицій гуманізму, як глобальний загальнолюдський світогляд, вносить свої характерні особливості в розуміння сучасного типу освіченості. Якщо в епоху Відродження вважалося, що лише людина з латинською вченістю, з університетською освітою має право судити, що правильно, а що ні, що – гуманно, а що – антигуманно, то в наші часи суть гуманізму зводиться до визнання кожної людини як особистості, визнання її права на вільний розвиток і прояв своїх здібностей.

Гуманізація підготовки управлінців виявляється у формуванні в них управлінської культури на основі органічного сприйняття загальнолюдських, моральних цінностей і етики індивідуальної відповідальності. Практичне розв'язання цього завдання можна здійснювати за такими напрямками:

- пізнання основ загальної культури;
- формування економічної культури;
- розвиток правової культури і свідомості;
- виховання сучасного рівня політичної культури;
- вдосконалення психолого-педагогічної культури [1, 123].

Пізнання основ загальної культури пов'язується з постійним знайомством з досягненнями світової та національної культури. Без міцного знання загальноосвітніх базових дисциплін не може бути глибокого знання спеціальних предметів [3].

Сфера підприємництва, в якій зайняті на сучасному етапі керівники ПТНЗ, направлена не тільки на додаткове фінансове забезпечення навчально-виховного процесу, вони також повинні брати до уваги людські й соціальні аспекти впливу своєї ділової активності на суспільство, в якому відбувається ця діяльність. Для управління

## КУЛЬТУРА УПРАВЛІННЯ ЯК СКЛАДОВА ФОРМУВАННЯ СУЧАСНОГО КЕРІВНИКА ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

виникає необхідність опори на етичну і духовну культуру виховання в собі жорсткої дисципліни, додержання певної ділової етики моралі, яка знаходить відображення в комерційній солідарності та благонадійності, міцності договору та суворому веденню звітності.

Економічна культура охоплює широкий спектр економічної діяльності людини: від вихідного пункту, який пов'язується з оволодінням необхідними знаннями, до формування суспільно необхідних норм економічної поведінки, залучення до економічних цінностей.

Практично будь-яка економічна дія людини породжується її увлеченнями про систему існуючих економічних відносин. Як складова культури взагалі, економічна культура відображає рівень розвитку економічного мислення.

Найкращі можливості для вільного розвитку особистості, як довела історія, створює ринковий тип економічної культури, що ґрунтується на раціональному економічному мисленні і діях. Ринок з його ідеологією вигоди об'єктивно формує раціональний світогляд і світосприйняття. Саме ринкові відносини передбачають вільний доступ усіх і кожного на ринок праці, вільний вибір і пошук найрізноманітніших і альтернативних форм та видів економічної діяльності.

Правова культура сучасного керівника, як складова частина управлінської культури, повинна вмійовувати чітке знання вимог законів, законодавчих та нормативних актів, що регулюють громадські відносини, повагу до закону, суворе і точне виконання нормативних прав, використання своїх законних інтересів, нетерпимість до правопорушників.

Складовою частиною правової культури керівника є встановлення шанобливих стосунків між співробітниками, що формують організаційну культуру, етику поведінки, взаємну ввічливість. Сучасне право вмійовує цілий комплекс принципів, до яких можна віднести: посадову субординацію, виконавчу дисципліну, професійну етику, колективізм, честь, гідність та гуманізм.

Наявність високого рівня політичної культури – законна вимога до сучасного керівника, оскільки за останнє десятиріччя сталися різкі зміни в поняттях про шляхи розвитку суспільства, у способах забезпечення національної і міжнародної безпеки.

Як професійно-особистісне явище, педагогічна культура вмійовує світогляд, мораль, емоційні,

естетичні і фізичні аспекти, що включають в себе психологічно-педагогічні знання, навички, уміння, емоційно-вольові засоби виразності.

Розвиток психолого-педагогічного мислення припускає нестандартний, інноваційний підхід до проблем виховного процесу; вмійовання виділяти з маси факторів найбільш важливі і знаходити основу їх взаємозв'язку.

На всіх стадіях розвитку організації загальна культура її керівника (його особиста віра, цінності і стиль управління) багато в чому визначають організаційну поведінку. Вплив керівника більш ефективний, коли він є сильною, із яскраво вираженою загальною і професійною культурою управлінською особистістю.

**Висновки.** На нашу думку, у професійно-технічному навчальному закладі де панує дух творчості, ведеться пошуку нових оптимальних шляхів освоєння фаху, керівник не тільки повинен знати суть інновацій, а що найголовніше – усвідомити рівень персональної відповідальності за їх впровадження, прогнозувати результати та наслідки таких нововведень.

Сучасний керівник ПТНЗ, на наш погляд, повинен:

- вмійовати “вимальовувати” перспективу. Люди хочуть знати, куди їх ведуть;
- бути холоднокровними. Це призводить до спокою навколишніх;
- вірити своїм підлеглим, що дозволить розділити відповідальність;
- не боятись ризикувати;
- бути експертом;
- стимулювати прояви різних думок;
- вмійовати створити психологічний захват від діяльності. Самовіддача людей відбувається тоді, коли в них живуть почуття великої мети;
- вмійовати планувати професійну кар'єру співробітників тощо.

1. Мурашко М.І. Менеджмент персоналу / Микола Іванович Мурашко. – Навч.-практ. посіб. – К.: Т-во “Знання”, КОО, 2002. – 311 с.

2. Палеха Ю.І. Ключі до успіху, або організаційна та управлінська культури. / Юрій Іванович Палеха. – Навч. посібник. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2002. – 337 с.

3. Хриков Є.М. Управління навчальним закладом / Євген Миколайович Хриков. – Навч. посіб. – К.: Знання, 2006. – 365 с.

Стаття надійшла до редакції 15.05.2010

