

## СТРУКТУРА ОСОБИСТОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ОРГАНІЗОВАНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗНЗ

10. Радіус кола становить  $7,2 \pm 0,1$  м. Будемо вважати, що . Якою буде відносна похибка площі?

Впровадження в навчально-виховний процес на факультативних заняттях з математики запропонованого розділу “Наближені методи розв’язання рівнянь і нерівностей” надасть можливість активізувати навчально-пізнавальну діяльність учнів і підвищити рівень їхніх природничо-математичних та інформатичних компетентностей.

1. Возняк Л.С. Чисельні методи: Методичний посібник / Л.С. Возняк, С.В. Шарин – Івано-Франківськ: Плай, 2001. – 64 с.

2. Жалдак М.І. Чисельні методи математики: Посібник для самоосвіти вчителів / М.І. Жалдак, Ю.С. Рамський – К.: Радянська школа, 1984. – 206 с.

3. Лященко М.Я. Чисельні методи: підручник / М.Я. Лященко, М.С. Головань. – К.: Либідь, 1996. – 288 с.

4. Семеріков С.О. *Матіма 5.13: довідник користувача* / С.О. Семеріков; за ред. академіка АПН України М.І. Жалдака. – К.: 2007. – 48 с.

Стаття надійшла до редакції 18.11.2014

УДК [378.147+378.22]:37.014.5

Павло Кошелєв, аспірант Бердянського державного педагогічного університету

## СТРУКТУРА ОСОБИСТОЇ УПРАВЛІНСЬКОЇ ОРГАНІЗОВАНОСТІ КЕРІВНИКІВ ЗНЗ

У статті досліджено компонентну структуру професійно важливої якості керівника школи “особиста організованість”. Визначено кореляційні зв’язки організованості з іншими якостями. Встановлено структуру та параметри організаційної свідомості керівника освітнього закладу.

**Ключові слова:** організованість, особиста управлінська організованість, організаційна свідомість.  
**Лит. 10.**

Павел Кошелєв, аспірант Бердянського державного педагогічного університету

## СТРУКТУРА ЛИЧНОЙ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ОРГАНИЗОВАННОСТИ РУКОВОДИТЕЛЕЙ ШКОЛ

В статье исследована компонентная структура профессионально важного качества руководителя школы “личная организованность”. Определены корреляционные связи организованности с другими качествами. Установлена структура и параметры организационной сознания руководителя образовательного учреждения.

**Ключевые слова:** организованность, личная управленческая организованность, организационное сознание.

Paul Koshelev, doctor candidate Berdyansk State Pedagogical University

## SCHOOL HEADMASTERS' STRUCTURE OF PERSONAL MANAGEMENT ORGANIZATION

The paper studies the component structure of professional important qualities of school headmasters “personal organization”. Correlations of organization with other qualities were identified. The structure and parameters of organizational consciousness of the educational institution head was determined.

**Keywords:** organization, personal management organization, organizational consciousness.

**Постановка проблеми.** Компетентнісний підхід, як провідна парадигма початку ХХІ ст., передбачає кардинальне піднесення проблеми якості (результативності, ефективності) управління освітою. Наразі освіта виступає пріоритетним чинником формування “суспільства знань”, що відкриває перед вітчизняним суспільством перспективи рівноправності в глобалізованому ринку освітніх послуг та наукових здобутків, які впливають на розвиток людської цивілізації. Виконання цієї місії освіти потребує генерації управлінців, які “вписуються” відповідають сучасним моделям організації освітнього процесу. Загальноосвітня

школа – це система з усіма її атрибутами, і, в той же час, вона є компонентом більшої системи – регіональної чи державної системи освіти.

До основних напрямків діяльності директора школи належить організація освітньої (навчально-виховної) роботи школи, реалізація державної освітньої політики. В “Посадовій інструкції директора школи” чітко прописані основні функції управлінської організаційної діяльності керівника.

**Мета статті:** дослідити професійно важливу якість “організованість” в структурі управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

**Завдання дослідження:** визначити місце

організованості в структурі особистості майбутнього керівника ЗНЗ; встановити кореляційні зв'язки цієї якості з іншими ПВЯ керівника.

Проблема розвитку професійно значущих якостей була сформульована ще у двадцять роки ХХ ст. радянськими дослідниками – Н.Д. Левітовим, А.А. Толчинським, І.Н. Шпільрейном. Професійно значимі якості – це набір якостей особистості, які дозволяють їй успішно виконувати певний вид діяльності, і стати конкурентоспроможним фахівцем обраної сфери [3].

Організованість управлінця в психології розглядається в контексті вивчення основних характеристик особистості. Термін “організованість” використовується для опису різних властивостей, якостей, процесів і станів особистості: уваги, активності, саморегуляції, цілеспрямованості, зібраності, послідовності, передбачуваності тощо. Організованість розкривається через здібності і властивості особистості. Природа організованості виявляється в практичній управлінській діяльності.

Англійські дослідники М. Вудкок та Д. Френсіс в праці “Розкріпачений менеджер” категорію “організованість керівника” відносять до професійно важливих якостей, особистісних обмежень, над якими постійно треба працювати. Адаптація проблем стає все більше, і вони все складніші, тоді як засоби їх вирішення – часто більш обмежені. Організаційні системи не в змозі забезпечити всі можливості для навчання, що необхідні сучасному керівнику [1].

Є. Хриков стверджує, що ефективна управлінська діяльність керівника ЗНЗ забезпечується комплексом його особистісних якостей, провідною з яких є організованість [10].

Значний внесок у дослідження проблематики професійно важливих якостей управлінців у галузі освіти внесли: Л.І. Уманський, В.В. Крижко, А.Г. Клімов, Є.М. Хриков, Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський, Є.М. Павлютенков, А.Л. Журавльов, А.К. Маркова, Л.І. Даніленко, В.П. Симонов, Е.А. Смирнов, П.І. Третьяков, В.І. Пікельна, М.М. Поташник, А.Т. Ашерев, В.М. Шепель, В.А. Сластьонін, Т.Б. Волобуєва, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов, Ф.І. Хміль, Н. Бібік, В.І. Маслов, Т.Б. Волобуєва, В. Андрущенко, Н.М. Островерхова, Є.Є. Вендер, Л.І. Дмитренко, Н.І. Сільвестрова, В.П. Кіпень, Г.О. Коржов, Л.Е. Орбан-Лембрик, М.М. Заренок, В.М. Иванов, М.І. Кабушкін, В.О. Кудін, О.І. Мармаза, В.І. Новоселов, Л.Е. Орбан-Лембрик, І. Бех, А.М. Булінін, Ф.І. Хміль, В. Кремень. Із зарубіжних науковців проблемі ефективності керівників дуже багато уваги приділив П. Друкер. Л. Х'єлл, Д. Зіглер.

О.І. Пригожин констатує, що у ХХІ ст. “вміння організовуватися входить до сфери культури та експортується сьогодні у вигляді управлінських технологій, теорій, спеціалістів та способу трудового життя” [7].

Ми виходимо з того, що “організованість” – це оціночна характеристика чиїх-небудь дій як планованих, узгоджених та впорядкованих. Особиста організованість керівника визначається здатністю жити і працювати в системі. Ця якість включає вміння керівника цінувати і ефективно використовувати час, тобто використовувати його на вирішення пріоритетних проблем, а також уникати людей, що віднімають час; вміння вибрати пріоритетну проблему, а також вміння все робити по порядку; вміння регулярно враховувати і аналізувати витрати свого часу.

Організованість директора школи розглядається як узагальнена особистісна якість, яка відображається в постійному прагненні досягати визначеної мети, зібраності та у високій мотивації і можливості підпорядкувати планову діяльність необхідному режиму з урахуванням змін у внутрішньому та зовнішньому середовищі освітнього закладу. До структури організованості керівника, як цілісного системного утворення, як визначальної ПВЯ, Ю.В. Дутчак включає емоційний, динамічний, когнітивний, мотиваційний, продуктивно-комунікативний та регуляторний компоненти, що перебувають у тісній взаємодії [4].

Організованість керівника закладом освіти залежить від якостей особистості, які мають два рівні значущості: інваріантне ядро, що формується із сукупності якостей, які необхідні для ефективної професійної (управлінської) діяльності; якості особистості, які достатні для ефективної діяльності.

Критерій “Особиста організованість” містить шість якостей: прихильність до системного підходу; вміння цінувати і ефективно використовувати час; вміння зосередитися на головному; вміння все робити по порядку; вміння не випускати з уваги дрібниці; вміння враховувати і аналізувати витрати часу. Ці якості складають матрицю професійної поведінки керівника ЗНЗ і є предметом наших подальших досліджень.

Б.Г. Савченко визначає організаторські здібності як вміння бачити і чітко формулювати перспективні й найбільш важливі поточні завдання, своєчасно приймати аргументовані рішення і забезпечувати їх виконання, організовувати, координувати, спрямовувати і контролювати діяльність підлеглих, постійно й ефективно співпрацювати з громадськими організаціями та органами контролю. Керівник з

організаторськими здібностями особливу увагу приділяє раціональному розподілу роботи серед співробітників, досягає реальної персональної відповідальності кожного за виконання покладених на нього функцій [8].

Динамічна характеристика управлінської організованості представлена “ергічністю” і “аергічністю”. Ергічність характеризується інтенсивним прагненням до лідерства, мети, плануванням і обдумуванням своєї діяльності, самоконтролем, акуратністю, виділенням головних і другорядних справ, встановленням термінів виконання того або іншого завдання, перевагою порядку в справах, підготовкою і організацією справ тощо, тобто ергічність виражає силу, інтенсивність, стійкість організованості управління.

Аергічність характеризується нестійкістю проявів організованості, відсутністю планованості в досягненні мети, відволіканням на сторонні справи, роботою не з повною віддачею сил, частою відмовою від раніше запланованої, перенесенням справ “на потім”.

Г.В. Козловська окреслила антропологічний ареал категорії “організаційна свідомість”. Вузьке розуміння цього терміна характеризує організаційну свідомість як осмислення впливу цінностей, норм поведінки, установок та досвіду певної організації, яка оточує людину. У широкому розумінні “організаційна свідомість” – це сукупність організаційних ідей, знань, поглядів, почуттів тощо відносно упорядкування та спрямування діяльності системи. Вона визначає організаційну свідомість осмисленням та переживанням людиною впливу організаційних ідей, знань, поглядів, цінностей, норм поведінки, почуттів тощо щодо процесів утворення, упорядкування та вдосконалення структур повсякденності. Це дає підстави вважати організованість “соціальною речовиною” [5].

Розвиток організаційної свідомості дозволяє вдосконалювати організаційні вміння керівника освітньої установи: планування особистої роботи, професійного, посадового зростання, розробку життєвої стратегії. Але внутрішня зібраність та організованість приходять не самі по собі, а пов’язані з чітко організованим режимом праці та відрефлексованим управлінським досвідом.

Наявність в колективі ЗНЗ високої організаційної культури як системи усвідомлених і неусвідомлених уявлень, цінностей, правил, заборон, традицій, що розділяються всіма членами організації виступає стабілізуючим чинником, перешкоджаючим виникненню деструкцій.

В.О. Сухомлинський відстоював думку, що колективи з високою організаційною культурою

відрізняються сформованою громадською думкою, що є також могутнім регулятором поведінки людей. Відповідальність у В.О. Сухомлинського набуває реальних контурів тільки тоді, коли спирається на загальнолюдські якості. На думку видатного педагога, справжня суть відповідальності полягає не в природі окремої людини, а у взаєминах її з суспільством. Відповідальність – це взаємодія особистості й суспільства [9].

А.В. Магльований, Л.Ф. Бурлачук, Л.М. Карамушка, Є.І. Хомаківський досліджують один із наукових напрямків вивчення проблеми підвищення керованості освітньої установи, що передбачає всебічний аналіз організаційних якостей керівника закладу та їх впливу на результативність його роботи, оскільки саме ці якості обумовлюють успішність виконання керівником своїх повноважень, використання ним набутих знань та досвіду, умінь зберігати самоконтроль, адаптуватися до змін внутрішнього та зовнішнього середовища освітньої організації. ПВЯ “організованість” в межах такого підходу розглядається в тріаді: організація діяльності ЗНЗ – організація людей (педагогів, учнів, батьків, стейкхолдерів, аламані...) – організація системи управління. Саме тут і формується організаційна культура ЗНЗ як регульована система знань про принципи організації, організаційні погляди, установи тощо, це реалізована організаційна свідомість. Саме тому організаційна свідомість складає стрижень, внутрішню основу організаційної культури навчального закладу, подібно тому, як переконання людей складають серцевину їх вчинків. Організаційна культура ЗНЗ за Я.С. Стемковською – це відкрита соціально-педагогічна система професійно-педагогічних й особистісних цінностей, що об’єднує учасників навчально-виховного процесу (НВП) єдиною ідеєю й організаційним світоглядом; орієнтує їх на досягнення цілей освітнього закладу, враховує особливості соціально-психологічного клімату колективу та взаємодії між його членами у процесі прийняття й реалізації спільних рішень, загальноприйняті способи розв’язання проблем, норми й правила поведінки; передбачає полісуб’єктивну діалогічну взаємодію між адміністрацією закладу, учительським й учнівським колективами [6].

Можна виділити такі підвиди організаційної культури: особисту культуру керівника, основними показниками якої є ефективний тайм-менеджмент, тобто раціональний розподіл робочого часу, організація робочого місця, технологія прийняття рішень, рішення комерційних питань, інформаційна культура, якість оформлення документів,

проведення нарад, переговорів, масових заходів, прийом відвідувачів тощо, та власно культуру управління і основні її показники: розробка організаційних норм і нормативів, постановка завдань та доведення їх до виконавців, контроль виконання, підбір і розміщення кадрів, делегування повноважень, спосіб вирішення конфліктів тощо.

Для найбільш повної характеристики організаційної роботи керівника А.В. Гашенко пропонує визначати стилі, що він використовує в управлінні людьми. Стиль роботи керівника являє собою сукупність прийомів і способів управлінського впливу на персонал. Саме в стилі керівництва знаходять своє відображення внутрішня культура, знання і досвід керівника і саме стиль впливає на клімат у колективі і культуру організації [2].

Організаційна праця директора школи є основним робочим етапом процесу управління. Вона складається з великої кількості різноманітних організаційних дій.

Автор вважає доцільним виокремити два важливі концепти, а саме “аналітично-планову” та “асертивну” детермінанти організованості директора школи. Аналітично-планова функція керівника визначає послідовність дій, терміни їх виконання для досягнення мети та виконання завдань діяльності закладу освіти; оцінює практичні можливості їх досягнення; полегшує пошук кращих і більш ефективних шляхів досягнення мети; виявляє і встановлює зони потенційних проблем і несподіваних наслідків; забезпечує основи для оцінювання витрат і розробки календарних планів і ресурсів; налагоджує систему контролю в закладі; допомагає визначити необхідні робочі взаємодії і взаємовідносини та подолати страх перед наслідками від можливої помилки, тобто формує впевненість у собі.

Асертивна детермінанта (англ. assert – наполягати на своєму) організованості дозволяє директору школи висловлюватися чітко та однозначно, діяти переконливо та порядно, уникати маніпулювання, розбиратися в собі та інших, вести переговори та знаходити взаємоприйнятні рішення, відстоювати свої права.

Нами було використано тест “Особиста організованість”. Відрефлексовані результати свідчать, що лише 12% магістрантів зі спеціальності “Управління навчальним закладом”, майбутніх керівників визначилися як організовані та прагнуть до вдосконалення цієї якості. 64% магістрантів-управлінців виявили певні компетенції в оволодінні особистісною організованістю, проте на рівні недостатньому для забезпечення успішного управління. 24%

респондентів віднесли себе до таких, що дуже слабо володіють навичками організованості посилаючись на низькі вольові якості та звичкою відтермінування певних дій. Результати засвідчують загальний низький рівень сформованості ПВЯ “організованість” у майбутніх керівників ЗНЗ.

В нашому дослідженні професійно важливої якості керівника ЗНЗ “організованість” респондентами виступали магістранти зі спеціальності “Управління навчальним закладом”. Рефлексія якості “організованість” здійснювалася як за тестами, методиками Тулуз-П’єрона так і інтуїтивно в проекції до статусу діючого керівника. Визначено, що організованість є інструментально-стильовою якістю, що формується індивідуально; організованість керівника – це не природжена здатність, а компетенція, якою можна оволодіти.

Встановлено, що дослідження організованості як системної якості особи можливе лише з врахуванням системи її структурних компонентів в єдності і взаємозв’язку (синергії).

1. Вудкок М., Фрэнсис Д. *Раскрепощенный менеджер*. Пер. с англ. – М.: “Дело” – 1991. – 320 с.

2. Гашенко А.В. *Корпоративна культура як критерій зрілості культурологічного ядра фірми*. Соціологія. Соціальна робота. Соціальна педагогіка. Управління. Серія № 11. Випуск 2, 2004.

3. Діденко М.С. *Професійно значимі якості особистості менеджера організацій: теоретичний аспект*. Міжнародний науковий форум: соціологія, психологія, педагогіка, менеджмент. Випуск 13. 2013.

4. Дутчак Ю.В. *Особистісні детермінанти організованості спортивного менеджера як суб’єкта управлінської діяльності*. Автореф. дис. Львів – 2013.

5. Козловська Г.В. *Організаційна свідомість: діалектика індивідуального і суспільного*. Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня к. філософ. наук. К., – 2006.

6. Стемковська Я.Є. *Моделі організаційної культури школи у змісті підручника для директора*. Теорія та методика управління освітою, №9, 2012 р.

7. Пригожин А.И. *Дезорганизация: Причины, виды, преодоление/ А.И. Пригожин*. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2007. – 402 с.

8. Савченко Б.Г. *Організаторські здібності керівника державного управління Актуальні проблеми державного управління*. – № 1 (41).

9. Сухомлинський В.О. *Методика виховання колективу / В.О. Сухомлинський // Вибрані твори: в 5 т. / В.О. Сухомлинський*. – К.: Радянська школа, 1976. – Т. 1. – С. 403 – 637.

10. Хриков С., Хриков С.М. *Управління навчальним закладом: Навч. посіб.* – К.: Знання, 2006. – 365 с.

Стаття надійшла до редакції 27.11.2014