АДМІНІСТРАТИВНА КУЛЬТУРА ЯК ІНСТРУМЕНТ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ

ADMINISTRATIVE CULTURE AS A MANAGEMENT TOOL OF EDUCATIONAL INSTITUTION

Актуалізовано значення адміністративної культури для результативності професійної діяльності керівних кадрів закладу освіти. Встановлено, що проблема формування і розвитку адміністративної культури в закладі освіти належить до малодосліджених та потребує подальшого вивчення й опрацювання.

Окреслено мету статті – схарактеризувати модель адміністративної культури, інструментальне середовище її оновлення з позицій розбудови сучасної української школи. На основі аналізу наукових праць та освітньої практики представлено три групи якостей адміністративної культури сучасного керівника, потрібних для забезпечення демократичного врядування, а саме: професійні – професіоналізм, особистісні – охайність, ділові (моральні – М. Л.) – відповідальність.

Схарактеризовано модель адміністративної культури та адміністративно-ціннісну модель закладу освіти, які ґрунтуються на демократичних практиках, що дають свободу маневру і рівні можливості всім дієвим ініціативам. Виокремлено сучасні методи формування адміністративної культури, зокрема: накопичення і впровадження модерн-технологій освітнього менеджменту, стимулювання розвитку сучасного інноваційного мислення, особистий приклад керівника, професійну підтримку від супервізорів, мотивацію працівників та інше. Визначено резерви покращення рівня сформованості адміністративної культури керівних кадрів закладу освіти. При цьому акцентовано увагу на важливості поєднання адміністративних методів управління з економічними, морально-етичними та іншими методами, делегуванні повноважень, дебіюрократизації шкільної діяльності (спрощенні документообігу, визнанні електронних форм документів – М. Л.), реалізації гуманітарної складової адміністративної культури.

Доведено, що адміністративна культура є важливим чинником внутрішньої консолідації колективу, оновлення менеджменту закладу освіти. Тому конче потрібне її використання як інструмента управління, який формуватиме таку атмосферу, коли успіхи кожного зауважуються й заохочуються, ініціатива й самостійність підтримуються, повноваження делегуються.

На рівні перспектив подальших наукових пошуків з означеної проблеми виокремлено роботу з адаптації технологій розвитку демократичної культури керівника в умовах освітніх змін.

Ключові слова: адміністративна культура, базові адміністративні цінності, демократичне врядування, заклад освіти, керівник закладу освіти, освітнє адміністрування, управління, управлінська культура.

The importance of administrative culture for the effectiveness of the professional activity of managerial personnel of educational institution has been actualized. It is established that the problem of formation and development of administrative culture in educational institution belongs to the scantily studied issues and needs further study and processing.

The purpose of this article is to characterize administrative culture model, the instrumental environment of its innovation from the development perspectives of a modern Ukrainian school.

On the basis of the analysis of scientific papers and educational practice, three groups of administrative culture qualities of the modern leader necessary for ensuring effective management of educational institution are presented, namely: professional qualities – professionalism, personal – cleanliness, business (moral) – responsibility.

Administrative culture model, administrative and valuable model of educational institution, which are based on democratic practices that give freedom of maneuver and equal opportunities to all effective initiatives, are characterized. The modern methods of forming administrative culture are emphasized, in particular: accumulation and adoption of modern technologies of educational management, stimulation of development of modern innovative thinking, personal example of the leadership, professional support from supervisors, employees' incentive etcetera. The reserves for improving the level of forming administrative culture of the managerial personnel of educational institution have been determined. At the same time, the emphasis was placed on the importance of combining administrative management methods with economic, moral and ethical and other methods, delegation of authority, debureaucratization of school activities (simplifying flow of documents, recognition of electronic forms of documents), realization of the humanitarian component of administrative culture. It is proved that administrative culture is an important factor of the internal unity of the staff members, renovation of management of educational institution. Thus, it is of critical importance to use it as a management tool that will create an atmosphere where success of each person is cognized and encouraged, initiative and independence are supported, and powers are delegated.

At the level of prospects for further scientific researches on the mentioned issues, the work on the adaptation of technologies of development of the democratic culture of educational institution under the conditions of reformation changes is highlighted.

Key words: administrative culture, basic administrative values, democratic governance, educational institution, head of educational institution, educational administration, management, management culture.

УДК 37.014.62:005.5

DOI <https://doi.org/10.32843/2663-6085/2019.21.3-36>

Люшин М.О.,

канд. пед. наук,
завідувач кабінету освітнього
адміністрування,
доцент кафедри філософії, економіки
та менеджменту освіти
Рівненського обласного інституту
послісередньої педагогічної освіти

Постановка проблеми в загальному вигляді.

У сучасних умовах динамічних суспільних змін освітня галузь потребує підвищення рівня управ-

лінської культури керівних кадрів, який істотно впливає на результативність професійної діяльності. За пріоритетними напрямками освітнього

адміністрування серед основних видів управлінської культури виокремлено адміністративний, який виявився недостатньо розвиненим. Саме тому пошук шляхів, засобів, методів і резервів покращення рівня сформованості адміністративної культури в закладі освіти як інструментарію такого впливу є актуальним і своєчасним.

Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Адміністративну культуру досліджували Л.Ю. Гордієнко, Г.А. Дмитренко, Ю.Д. Древаль, С.В. Королук, Б.С. Набока, Ю.І. Палеха, П.М. Петровський, Н.С. Сидоренко, Л.М. Усаченко, С.В. Яшник та інші. Управлінській ідеології оновлення адміністративної культури присвячені праці вчених, які розкривають проблеми управління у сфері освіти, зокрема: В.С. Болгаріної, Л.В. Васильченко, Л.І. Даниленко, Г.В. Єльнікової, Л.М. Калініної, О.І. Мармази, І.Г. Осадчого, Н.М. Островерхової.

Виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми. Проблема формування й розвитку адміністративної культури в управлінні закладом освіти належить до малодосліджених та потребує подальшого вивчення й опрацювання.

Мета статті – схарактеризувати модель адміністративної культури, інструментальне середовище її оновлення з позицій розбудови сучасної української школи.

Виклад основного матеріалу дослідження.

Адміністративна культура керівника, як стверджує С.В. Королук, – різновид управлінської культури, який характеризується системою знань і вмінь, професійних й особистісних якостей, мотивів і цінностей, необхідних для забезпечення оптимального розподілу обов'язків, оцінки роботи кадрів, реалізації функції контролю, внутрішнього моніторингу, розроблення та прийняття управлінських рішень, оцінювання ефективності дидактичного процесу, забезпечення культури ведення документації [1, с. 22, 27, 72–73].

Аналізуючи управлінську культуру, дослідники виокремлюють у ній такі основні складники:

- когнітивно-операційний – система знань і вмінь, потрібних для ефективного управління;
- особистісний – система професійних та особистісних якостей, необхідних сучасному керівникові;
- мотиваційно-ціннісний – система мотивів і цінностей освітнього адміністрування [1, с. 22–26; 2].

Відповідно якості, які потрібні сучасному керівникові для ефективного управління закладом освіти, науковці об'єднують у три групи: професійні, особистісні, ділові. Адміністративну культуру, як вид управлінської, характеризують якості, що забезпечують демократичне врядування, а саме: професійні – професіоналізм, особистісні – охайність, ділові (моральні – *М. Л.*) – відповідальність.

Адміністративна культура в сучасному баченні, на відміну від її інтерпретації за радянських часів

переважно як виконавчої (субординаційної) культури, є відображенням досягнутих у суспільстві взаємовідносин між різними рівнями управлінської вертикалі, між керівним складом та підлеглими, між стороною, що надає послуги, та їх споживачами, між системою (окремими суб'єктами – *М. Л.*) державної влади й системою (окремими суб'єктами – *М. Л.*) громадянського (вільного демократичного – *М. Л.*) суспільства.

Відмова від адміністративно-командної системи управління автоматично означає й оновлення моделі адміністративної культури. Враховуючи відомі дослідження з цього питання, вважаємо можливим відобразити основні компоненти такої моделі:

- 1) наявність і дотримання системи єдиних цінностей організації, норм типової поведінки;
- 2) розвиненість нормативно-правової бази;
- 3) створення належних умов для реалізації автономії (академічної, організаційної, фінансової, кадрової) закладу освіти;
- 4) оптимальність організаційної структури;
- 5) наявність засобів, способів, традицій взаємодії співробітників у процесі спільної діяльності;
- 6) якість роботи з персоналом;
- 7) високий рівень менеджменту організації, що виключає дублювання функцій;
- 8) розвиток міжорганізаційних комунікацій;
- 9) нова якість надання послуг в умовах конкурентного середовища [4, с. 104].

Звичайно, названі елементи моделі адміністративної культури не є вичерпними, вони можуть бути доповнені з урахуванням специфіки діяльності закладу освіти, місцевості його розташування, механізму фінансування тощо. В англійській мові є гарний вислів: «The only sky is limit». Ці слова буквально означають: «Ми обмежені лише небом». Хоча маємо переконання, що і небо – не перешкода для колективу, його лідера, які мають мету і знають, як її досягти. Цю модель можна розглядати як вектор адміністративно-культурних вимог до діяльності керівника, застосувати для вироблення рекомендацій щодо розвитку демократичного врядування, формування та реалізації кадрової політики в закладі освіти.

Принциповим вибором із точки зору адміністративної культури є прийняття організацією певної системи базових адміністративних цінностей. У цьому контексті можна рекомендувати адміністративно-ціннісну модель організації, склад компонентів якої такий:

- 1) гарантії законності й безпеки;
- 2) виважений розподіл повноважень між керівником і підлеглими;
- 3) професійна компетентність працівників;
- 4) стабільність становища;
- 5) соціальна захищеність працівників;
- 6) висока культура ділових відносин;

7) прозорість у здійсненні діяльності [4, с. 105].

Як бачимо, в основі цієї моделі – демократичні практики, які дають свободу маневру й рівні можливості всім дієвим ініціативам.

Логічним продовженням розробки моделі вдосконалення освітнього адміністрування є виділення основних методів формування адміністративної культури, адекватних управлінській діяльності. Серед сучасних методів формування адміністративної культури виокремлюємо наступні:

- накопичення і впровадження модерн-технологій освітнього менеджменту [3, с. 21–22];
- стимулювання розвитку сучасного інноваційного мислення;
- відбір і просування кадрів, які сповідають цінності держави та організації;
- особистий приклад керівника, який підтримує цінності організації та прийняті норми поведінки;
- мотивація працівників, які обстоюють конкурентні переваги організації, активно протидіють корупції;
- введення модулів з управлінської (адміністративної) культури в освітні програми організації та підвищення кваліфікації керівних кадрів системи освіти;
- професійна підтримка від супервізорів – наставників і консультантів, які допоможуть, підтримають, навчать новому та поділяться досвідом [6; 4, с. 106].

Тут доцільно нагадати слова В.О. Сухомлинського щодо обміну досвідом роботи: «Ніякими адміністративними вказівками чи розпорядженнями не примусиш одного вчителя передавати свій досвід, свою майстерність іншому вчителю. Це передавання можливе лише за умови, якщо одна людина приваблює до себе іншу своїм натхненням, розумом, ерудицією, багатством інтелектуального життя» [7, с. 478].

Із цих позицій управлінський інструментарій має бути спрямований на оновлення адміністративної культури, формування готовності управлінського персоналу до прийняття рішень в умовах зростаючої свободи дій, зовнішніх викликів і підвищення особистої відповідальності за надання якісних освітніх та інших (психологічних, експертних, інформаційних, орендно-лізингових, транспортних тощо) послуг.

Визначено резерви покращення рівня сформованості адміністративної культури керівних кадрів закладу освіти:

1. В умовах модернізації суспільства важливим є науково обґрунтоване поєднання адміністративних методів управління з економічними, морально-етичними та іншими методами і на цій основі звуження застосування адміністративних методів управління. Чи існує відповідь на запи-

тання: «Як вигнати зі школи крик?» Із цього виводу В.О. Сухомлинський застерігав: «Ніякі адміністративні заходи тут не дадуть результатів» [7, с. 501].

2. Делегування адміністрацією певних владних повноважень підлеглим на основі установчих документів, правил внутрішнього розпорядку закладу, посадових інструкцій працівників, інших нормативних актів. Це додає гнучкості, динамізму, оперативності реагування на зміни зовнішнього середовища та нові пропозиції. Сформована через делегування та чітке розмежування повноважень і відповідальності між рівнями управління ієрархічна структура адміністрації визначає тип організаційної структури закладу освіти, ефективність її функціонування. У зв'язку з цим є актуальними думки британського (шотландського – М. Л.) вченого Д.К. Максуелла: «Коли ви делегуєте повноваження іншим, ви змінюєте їхнє життя, і це ситуація «виграв–виграв» і для вас, і для тих, кому ви делегуєте», «Делегуючи повноваження іншим, ви впливаєте не лише на них, а й на всіх тих, на кого впливають вони».

3. Застосування моделі раціонального прийняття управлінських рішень.

4. Якісне вирішення конкретних управлінських ситуацій керівником або його заступниками. В адміністративному менеджменті цей показник розглядається як критерій ефективності управлінської праці.

5. Досконале оволодіння техніками адміністративної діяльності організації (проведення ділових нарад, переговорів, засідань педагогічної, методичної рад, розроблення внутрішніх положень закладу освіти тощо).

6. Постійне оновлення інформаційно-методичних ресурсів закладу освіти, використання інновацій, нових інформаційних технологій тощо.

7. Дебюрократизація шкільної діяльності (спрощення документообігу, визнання електронних форм документів).

8. Дотримання гуманітарних вимог адміністративної культури як практичного ствердження основного призначення управлінської діяльності – служіння людині (громадянину, споживачу управлінських (адміністративних) послуг – М. Л.), безумовне сприйняття й гідна пошана кожного співробітника організації.

Формами прояву гуманітарного принципу у сфері освітнього адміністрування можуть бути: індивідуальний підхід, наявні можливості для вільної самореалізації, задоволення потреби у спілкуванні, доступність керівництва для громадян, справедлива винагорода, інформаційна відкритість тощо [5].

Доречно згадати принцип британської фірми «Marks and Spencer», яка завжди демонструє цивілізаційні зразки ставлення до свого персоналу:

«Якщо не зрозуміло, як варто діяти, то завжди дотримуйтесь правила – краще дати підлеглим більше, ніж вони заслуговують, аніж недодати».

Висновки. Таким чином, адміністративна культура є важливим чинником внутрішньої консолідації колективу, оновлення менеджменту закладу освіти. Тому конче потрібне її використання як інструмента управління, який формуватиме таку атмосферу, коли успіхи кожного зауважуються й заохочуються, ініціатива й самостійність підтримуються, повноваження делегуються.

Перспективи подальших наукових пошуків з означеної проблеми пов'язуємо з адаптацією технологій розвитку демократичної культури керівника в умовах освітніх змін.

БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:

1. Королюк С.В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу : монографія, Полтава, 2007. 168 с.
2. Люшин М.О. Професійно-педагогічна культура як імператив педагогічного менеджменту. *Управління розвитком професійної педагогічної культури сучасної школи* : матеріали регіон. інтернет-конф.,

м. Рівне, 24 листоп. – 09 груд. 2016 р. URL: <http://roippo.org.ua/activities/research/conferenc.php/772/> (дата звернення: 31.01.2020).

3. Люшин М.О. Розвиток управлінської культури як складника ефективного освітнього менеджменту: науково-методичний аспект. *Нова педагогічна думка*. 2017. № 2. С. 20–23.

4. Основи адміністративного менеджменту : навч. посіб. / В.Д. Бакуменко та ін. ; за заг. ред. Л.М. Усаченко. Київ : ТОВ «НВП «Інтерсервіс», 2013. 148 с.

5. Петровський П.М. Гуманітарна складова сучасної адміністративної культури. *Проблеми розвитку системи державного управління в Україні*. 2008. Вип. 3. С. 1–9. URL: <http://www.kbuara.kharkov.ua/e-book/tpdu/2008-3/doc/1/04.pdf> (дата звернення: 17.12.2019).

6. Сидоренко Н.С. Формування адміністративної культури органу державної влади в Україні. *Публічне адміністрування: теорія та практика*. 2012. Вип. 2. URL: <http://www.dridu.dp.ua/zbirnik/2012-02%288%29/12snsdvvu.pdf> (дата звернення: 15.12.2019).

7. Сухомлинський В.О. Розмова з молодим директором школи : вибр. твори. Т. 4. Київ : Радянська школа, 1977. 640 с.