

УДК 371.13.81

## ДО ПИТАННЯ ПРО ПСИХОЛОГІЧНІ АСПЕКТИ ПЕДАГОГІЧНОГО МЕНЕДЖМЕНТУ

Козубовська Ірина Василівна

м.Ужгород,

Постолок Марія Іванівна

м.Тернопіль

*В статті розглядаються питання управління загалом і педагогічного менеджменту зокрема. Увага зосереджується на характеристиці різних стилів управління та їх ефективності у професійній діяльності.*

*Ключові слова : управління, педагогічний менеджмент, стилі управління, професійна діяльність.*

Ефективність професійної діяльності у будь-якій сфері, в тому числі й освітній, визначається багатьма факторами. Серед них, на нашу думку, досить важливим є менеджмент професійної діяльності, особливості якого інтенсивно досліджуються багатьма зарубіжними і вітчизняними вченими (О.Власова, С.Доннел, Г.Кунц, І.Кулініч, К.Левін, Г.Маркова, Ф.Хміль та ін.). Менше вивченими залишаються поки що особливості педагогічного менеджменту, зокрема, його психологічні аспекти.

Вчені по-різному тлумачать поняття «менеджмент». Наприклад, менеджмент як діяльність з управління організаціями

охоплює організацію виробництва, організацію спільної праці людей, процеси прийняття рішень, сукупність певних стадій процесу управління. У розумінні організації управління – це сукупність управлінських підрозділів, їх функцій, ієрархії та підпорядкування органів управління, методів впливу на об'єкт управління. Менеджментом також вважають керівництво, яке організує діяльність, представляє організацію у зовнішньому середовищі і діє від її імені при контактах з державою, іншими суб'єктами ринку. Менеджмент є і організацією спільної праці співробітників, трудового колективу для досягнення поставленої мети найраціональнішим шляхом. Процес прийняття рішень, тобто розробка і реалізація способів виходу з різних виробничо-господарських ситуацій, що склалися всередині організації або за її межами, також вважається менеджментом. Часто менеджментом називають мистецтво управління – діяльність керівника, яка залежить від його особистих якостей організатора, адміністратора, лідера. Нарешті, менеджмент є системою наукових знань, теоретичною базою практики управління,

яка має свій об'єкт, предмет вивчення, методи та підходи. На першому етапі становлення менеджменту як науки основним завданням був аналіз змісту виробничої діяльності та її основних компонентів. Пізніше було виявлено, що резерви підвищення ефективності виробництва містяться не тільки у виробничому процесі, але й у процесі управління. В подальшому це стало головною передумовою виникнення теорії менеджменту.

Нам імпонує позиція американських дослідників Г.Кунца і С.Доннела, які розглядають менеджмент як створення ефективного середовища для праці людей, які діють у формальних організованих групах [1, с.106]. Це – дуже просте, але цілком правильне, на нашу думку, визначення.

Учений Н.Коломінський розглядає менеджмент з психологічної точки зору як діяльність, спрямовану на створення в інших людей (підлеглих, партнерів, інших керівників) таких психологічних станів, якостей, які сприяють досягненню мети управління. З соціально-психологічної точки зору – це процес взаємодії керівника з іншими людьми, в результаті якого забезпечується їх активна та скоординована участь у досягненні мети управління [2, с.6].

На думку Н.Коломінського, будь-яка управлінська діяльність має психологічний зміст, і, відповідно, можна виокремити психологічні компоненти процесу управління: діагностичний, прогностичний, проєктувальний, організаторський, комунікативний, мотиваційний, емоційно-вольовий, порівняльно-оцінювальний, пізнавальний (гностичний).

Діагностичний (психодіагностичний) компонент процесу керівництва передбачає вивчення та аналіз вихідного стану розвитку психологічних та соціально-психологічних якостей об'єкта і суб'єкта управління. Це може бути діагностика інтелектуальних якостей, емоційно-вольової сфери, типу нервової системи і темпераменту, соціометричного статусу членів колективу, керівників, менеджерів.

Прогностичний компонент пов'язаний з прогнозуванням розвитку об'єктів і суб'єктів керівництва на перспективу, передбачення можливих тенденцій цього розвитку з врахуванням соціально-економічних умов країни в цілому, а також регіональних особливостей, традицій, специфіки самого підприємства. Реалізується цей компонент досить складно. Проте діяльність керівника, який не враховує тенденцій розвитку керованого ним об'єкта, зазвичай не є ефективною.

Проектувальний компонент забезпечує перехід від загальних орієнтувань прогнозу до конкретних напрямків і форм відповідної практичної діяльності.

Організаторський компонент полягає в доведенні до людей (членів трудового колективу) суті поставлених перед ними завдань, врахування психологічних особливостей виконавців під час розподілу обов'язків та доручень, визначення найбільш оптимальних шляхів досягнення мети і критеріїв майбутньої оцінки діяльності.

Комунікативний компонент виявляється у встановленні позитивних стосунків менеджера з іншими людьми та співробітників організації між собою, здійсненні продуктивного ділового спілкування, що сприятиме позитивному ставленню підлеглих до мети та змісту роботи, добросовісному виконанню обов'язків.

Мотиваційний (стимулюючий) компонент передбачає формування позитивного ставлення кожного, хто бере участь у роботі, до її мети, змісту діяльності та обраних способів дії з врахуванням ієрархії мотивів кожної особистості, індивідуальних особливостей людей, характерних рис груп і колективів, причетних до трудового процесу.

Емоційно-вольовий компонент управлінської діяльності передбачає формування у підлеглих та підтримання такого емоційного тону, який сприяє оптимістичному настрою людей, їхній впевненості в успішному досягненні поставленої мети, допомагає подолати труднощі, які виникли на шляху до мети.

Порівняльно-оцінювальний компонент включає аналіз, порівняння, оцінку роботи підлеглих під кутом зору поставленої мети та зіставлення результатів діяльності між собою. Тут важливим є також самоаналіз керівника. Все це дає змогу зробити висновки про ступінь досягнення мети, позитивні та негативні мо-

менти в діяльності, помилки, їх причини.

Гностичний компонент процесу управління стосується компетентності керівника. Конкретний зміст та обсяг знань, що вимагаються від керівника, залежить від його посадових функцій, проте у будь-якому випадку компетентність передбачає, насамперед, фахові знання, знання з психології, права, соціології, менеджменту.

Слід відзначити, що все вищезгадане стосується й педагогічного менеджменту, тобто професійного управління в сфері освіти.

Аналізуючи управлінську діяльність в сфері освіти, не можна не згадати про стиль керівництва.

Стиль керівництва – надзвичайно важлива характеристика керівника як суб'єкта управлінської діяльності, яка часто недооцінюється, що в кінцевому рахунку негативно впливає на результативність роботи.

Вітчизняні вчені визначають стиль керівництва (управління) як індивідуальну характеристику людини, яка є суб'єктом управлінської діяльності і оцінюється через сукупність типових для неї особистісних характеристик і способів взаємодії з підлеглими [3, с.326].

Стиль керівництва установою освіти – це система методів, прийомів, засобів, які переважають в управлінській діяльності керівника, а також особливості їх застосування.

Підкреслимо, що деякі автори (О.Власова, Ю.Никоненко) вважають за можливе ототожнювати поняття керівництва і управління, водночас інші дослідники вбачають певні відмінності між цими двома поняттями. Так, Ф.Хміль зазначає, що «стиль управління – це системна поведінка керівника щодо безпосередньо підпорядкованих йому управлінських працівників, яка змінюється в часі залежно від ситуації і виявляється у способах виконання управлінських робіт і впливу на об'єкт управління підпорядкованого управлінського персоналу. Стиль керівництва – це сукупність типових і відносно стабільних прийомів впливу керівника на підлеглих з метою ефективного виконання управлінських функцій і виробничих завдань господарської системи» [4, с.410].

З наведених визначень випливає, що, на думку автора, стиль управління і стиль керівництва співвідносяться як загальне і часткове.

Аналіз наукової філософської, психологічної, педагогічної, соціологічної літератури свідчить, що вченими ґрунтовно проаналізовані такі відомі традиційні стилі професійного управління, як авторитарний, ліберальний і демократичний. Відзначимо, що всі вони можуть зустрічатися у професійній діяльності керівника в будь-якій сфері діяльності: виробничій, науковій, освітній, соціальній, культурно-дозвіллевій тощо.

Авторитарний стиль керівництва зазвичай базується на зaborонах, жорсткій регламентації відносин і поведінки персоналу (наприклад, директора школи і вчителів, вчителя і учнів), придушенні ініціативності особистості окремого індивіда, ігнорування його індивідуально-психологічних властивостей.

Ліберальний стиль, навпаки, передбачає нерегламентоване, стихійне управління, за яким керівник часто втрачає контроль, ініціатива повністю переходить до підлеглих.

Найкращим, безперечно, слід вважати демократичний стиль керівництва, при якому керівник здатний організувати продуктивну взаємодію і співробітництво з персоналом, не втрачає контролю за процесом управління, але й дає можливість проявити ініціативу підлеглим.

Відомі й інші більш сучасні класифікації стилів управління: дистанційний або відсторонений, формальний; контактний або активно взаємодіючий з групою; цілепокладальний як такий, що орієнтований на постійне захоплення групи до розробки і реалізації різних проєктів; делегуючий, що передбачає залучення співробітників до виконання окремих управлінських функцій; проблемно-організуючий, тобто творчий, орієнтований на вирішення колективом нестандартних завдань [3, с.328]. Зауважимо, що кожна з цих назв підкреслює специфічні особливості особистості керівника та у певний спосіб окреслює провідний принцип його роботи з людьми.

Формально посада керівника передбачає його лідерство в

колективі, хоч в реальному житті іноді керівник не є справжнім лідером, що негативно позначається на результатах діяльності.

У науковій літературі описана цікава теорія лідерства і керівництва Р.Лайберта [4], який обґрунтував чотири основних типи лідерства, кожний з яких розглядав як завершену систему управління :

Система 1. Експлуаторсько-авторитарна. За цієї системи лідер надає перевагу питанням виробництва. Колектив його визнає передусім за високу кваліфікацію й компетентність, енергійність і працездатність. Такий лідер сам працює надзвичайно інтенсивно і змушує це робити інших. Колектив іде за ним, однак з часом може зростати невдоволення людей через занадто напружену працю і в окремих випадках можливе навіть відторгнення керівника колективом.

Система 2. Патерналістсько-авторитарна. Лідер, який діє в координатах цієї системи, має авторитет, подібний до авторитету батька в старозавітній родині. Його вчинки, рішення, розпорядження колектив не обговорює. Їх доцільність і правильність для всіх безсумнівна.

Система 3. У цій системі відносини побудовані на взаємних консультаціях. Лідер виділяється особливими знаннями, вміннями, позитивними людськими якостями. Колектив це визнає, тим більше, що консультативну допомогу лідер надає зазвичай дуже толерантно, тактовно. Він не тільки консультує інших, але й сам прислухається до думки співробітників. Відносини доброзичливі, продуктивні.

Система 4. Демократична. Лідер стимулює своїх підлеглих у їх професійній діяльності і формує тісно згуртовані робочі групи, які органічно входять до складу всієї організації. Зауважимо, що більшість вчених схиляються до визнання останньої моделі як найбільш ефективною.

Таким чином, правильно обраний стиль керівництва (управління) сприяє вирішенню багатьох завдань у професійній діяльності, допомагає уникнути конфліктів і підвищити продуктивність праці у будь-якій сфері, в тому числі й освітній. Сьогодні, коли мова йде про загальну демократизацію та гуманізацію в суспільстві, виникають нові вимоги до стилю керівництва.

#### Література та джерела

1. Кунц Г. Управление: системный и ситуационный анализ управленческих функций. Пер. с англ. / Г.Кунц, С.Доннел – М.: Прогресс, 1981. – 372 с.
2. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту: Навч. посібник / Н.Л.Коломінський. – К.: МАУП, 1996. – 176 с.
3. Власова О.І. Соціальна психологія організацій та управління. Підручник / О.І.Власова, Ю.В.Никоненко. – К.: Центр учбової літератури, 2010. – 398 с.
4. Хміль Ф.І. Основи менеджменту: Підручник / Ф.І.Хміль. – К.: Академвидав, 2007. – 576 с.

*В статье рассматриваются вопросы управления в целом и педагогического менеджмента в частности. Внимание сосредоточено на характеристике разных стилей управления и их эффективности в профессиональной деятельности.*

*Ключевые слова: управление, педагогический менеджмент, стили управления, профессиональная деятельность.*

*In this article the general issues of management have been discussed, including the management in the field of education. Special attention has been paid to the different styles of management in professional activity.*

*Key words: management, pedagogic management, styles of management, professional activity.*