

**Розвиток
управлінської культури
керівників
професійно-технічних
навчальних закладів**

ББК 74.56

Р 64

УДК 377-057. 177:005.73-025.7 (07)

Рекомендовано до друку рішенням вченої ради Інституту професійно-технічної освіти НАПН України (протокол № 12 від 28. 12. 2015 р.)

Рецензенти:

Костриця Н. М., доктор педагогічних наук, професор (Національний університет біоресурсів і природокористування України, завідувач кафедри української та класичних мов НУБіП України);

Орлов В. Ф., доктор педагогічних наук, професор (Інститут професійно-технічної освіти НАПН України, провідний науковий співробітник лабораторії професійної кар'єри ІПТО НАПН України);

Гоменюк Д. В., кандидат педагогічних наук (Науково-методичний центр професійно-технічної освіти НАПН України, директор)

Розвиток управлінської культури керівників професійно-технічних навчальних закладів : посібник / В. І. Свистун, В. С. Болгаріна, В. А. Григор'єва, Г. В. Єльнікова, Л. Д. Кузьмінська, Ю. С. Палькевич, Л. М. Петренко; за ред. В. І. Свистун. – К.: ІПТО НАПН України, 2015. – 141 с.

У посібнику висвітлено загальні напрями розвитку управлінської культури керівників ПТНЗ, зміст і структуру управлінської культури керівника ПТНЗ, обґрунтовано значення політичної культури керівника ПТНЗ, її зміст і структуру, представлено менеджерську культуру керівника ПТНЗ, зокрема культуру прийняття управлінських рішень і культуру делегування завдань та повноважень керівником ПТНЗ, розкрито сутність соціально-психологічної й економічної культури керівника ПТНЗ, роль і місце інформаційно-аналітичної культури в управлінській діяльності керівників професійно-технічних навчальних закладів, запропоновано технологію розвитку управлінської культури керівників ПТНЗ.

Зміст

Передмова	6
Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ПТНЗ	8
Поняття управлінської культури, її основні задачі і функції	8
Сутність управлінської культури керівника ПТНЗ	10
Структура управлінської культури, її види	10
Методологічні підходи розвитку управлінської культури керівників ...	12
Питання для обговорення	13
Використана та рекомендована література	13
Додаток А. Типологія визначень поняття «культура»	14
Розділ 2. ПОЛІТИЧНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ПРОФЕСІЙНО- ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ	18
Політична культура керівника ПТНЗ: суперечності, колізії, актуальність	18
Політична культура: історична ретроспекція поняття	20
Зміст та структура політичної культури керівника ПТНЗ	21
Керівник ПТНЗ як суб'єкт політичної культури	23
Шляхи розвитку політичної культури керівника ПТНЗ	24
Питання для обговорення	25
Використана та рекомендована література	26
Розділ 3. МЕНЕДЖЕРСЬКА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ПРОФЕСІЙНО- ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ	28
3.1. Культура прийняття управлінських рішень керівником ПТНЗ	28
Сутність поняття «управлінське рішення»	28
Рівні організації управлінських рішень	28
Основні стилі реалізації процесу прийняття управлінських рішень ..	33
Типи управлінських рішень	33
Основні особистісні профілі управлінських рішень	35
Культура управлінського впливу у формах та методах звернення керівника до педагогічних працівників	37
Культура прийняття управлінських рішень на основі психометрії	39
Питання для обговорення	45
Використана та рекомендована література	45
3.2. Культура делегування завдань та повноважень керівником ПТНЗ	46
Суть, переваги делегування завдань і повноважень	46
Психологічні бар'єри успішного делегування	47

Межі делегування керівником ПТНЗ завдань і повноважень	49
Технологія делегування керівником ПТНЗ завдань і повноважень ...	51
Особливості сприйняття делегування підлеглими	54
Практичне завдання	55
Питання для обговорення	57
Використана та рекомендована література	58
Додаток Б.1. Ефективне делегування повноважень	58
Додаток Б.2. Що заважає делегувати повноваження	59
Додаток Б.3. Готовність виконавця до виконання дорученої справи ..	60

Розділ 4. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ 62

Соціально-психологічна культура як чинник успішності управлінської діяльності керівника ПТНЗ	62
Соціально-психологічні риси ефективного керівника ПТНЗ	65
Типологія керівників за соціально-психологічними рисами	68
Конфліктологічна компетентність в структурі соціально-психологічної культури керівника ПТНЗ	73
Управлінська комунікація керівника ПТНЗ	78
Соціально-психологічний клімат як важливий організаційний показник соціально-психологічної культури керівника ПТНЗ	79
Методики дослідження соціально-психологічної культури особистості керівника й соціально-психологічної взаємодії у колективі	81
Шляхи розвитку соціально-психологічної культури керівника ПТНЗ	84
Питання для обговорення	86
Використана та рекомендована література	86

Розділ 5. РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Теоретичні основи розвитку економічної культури керівників ПТНЗ	90
Економічна поведінка керівника ПТНЗ як елемент економічної культури управління навчальним закладом	94
Чинники розвитку економічної культури управління ПТНЗ	95
Вплив економічної культури керівника ПТНЗ на економічне виховання учнівської молоді	96
Характеристика зарубіжного досвіду економічної культури управління соціально-економічними системами	100
Питання для обговорення	104
Використана та рекомендована література	105

Розділ 6. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКІВ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ

Суть поняття «інформаційно-аналітична культура керівників професійно-технічних навчальних закладів»	107
Роль і місце інформаційно-аналітичної культури в управлінській діяльності керівників професійно-технічних навчальних закладів	110
Питання для обговорення	113
Використана та рекомендована література	113

Розділ 7. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ПТНЗ	115
Поняття технології розвитку управлінської культури	115
Сутнісна характеристика технології розвитку управлінської культури керівників ПТНЗ	117
Науково-методичний супровід розвитку управлінської культури керівників ПТНЗ	122
Питання для обговорення	130
Використана та рекомендована література	131
Додаток В.1. Програма спецкурсу «Розвиток управлінської культури в навчальному закладі на засадах цільового управління»	132
Додаток В.2. Програма підготовки (самопідготовки) керівника закладу освіти до цільового управління	136

ПЕРЕДМОВА

Кардинальні соціально-економічні й політичні реформи в країні істотно змінили суть управлінської діяльності керівника професійно-технічного навчального закладу (ПТНЗ), його функції, призвели до значного ускладнення його управлінських завдань, сприяли зростанню соціальної значущості його управлінської діяльності. Осмислення радикальних змін у суспільстві в цілому та освітній галузі зокрема, спонукають по-новому оцінювати суть і значущість управління, роль, місце, й головне – управлінські характеристики керівника, необхідні для ефективного управління ПТНЗ.

З позицій сучасних теорії й практики менеджменту керівник ПТНЗ має оволодіти й використовувати в управлінській діяльності «трансформуюче лідерство» (*Transformational Leadership*) – стиль управління, орієнтований на сталий розвиток навчального закладу й характеризується тим, що керівник пропонує певне бачення цього розвитку та надихає педагогічних працівників. Трансформація – це розвиток, коригування, зміна *культури* навчального закладу і стереотипів поведінки його керівника й педагогічних працівників для того, щоб вийти на новий, вищий рівень результативності їхньої діяльності.

Управлінська діяльність керівників у системі ПТО є одним із основних чинників забезпечення випереджувального розвитку цієї системи, спрямованої на максимальне задоволення освітніх потреб особистості, а вітчизняної економіки – у кваліфікованих робітниках. Оскільки ефективність функціонування ПТНЗ у швидкозмінних умовах ринкової економіки залежить, в першу чергу, від управлінського потенціалу й *культури* його керівника, який має системно набувати рис трансформуючого лідера.

Отож, набула гостроти проблема розвитку управлінської культури керівників ПТНЗ, розв'язання якої сприятиме ефективному управлінню навчальним закладом.

Високий рівень управлінської культури керівника ПТНЗ характеризується гуманістичною діловою спрямованістю, орієнтацією на загальнокультурні й професійні цінності, стійкою мотивацією до культуровідповідної управлінської діяльності, управлінською компетентністю, готовністю до саморозвитку й яскраво вираженою системою особистісних якостей.

Автори посібника намагалися акцентувати увагу на найбільш актуальних аспектах управлінської культури керівників ПТНЗ.

Перший розділ «Теоретичні основи управлінської культури керівників ПТНЗ» висвітлює суть поняття управлінської культури, її основні задачі й функції, сутність управлінської культури керівника ПТНЗ, її структуру та види. У другому розділі обґрунтовано суперечності, колізії, актуальність політичної культури керівника ПТНЗ, предствалено історичну ретроспекцію поняття «політична культура», охарактеризовано зміст та структуру політичної культури керівника ПТНЗ, запропоновано шляхи розвитку

політичної культури керівника ПТНЗ. У третьому розділі розкрито суть менеджерської культури керівника професійно-технічного навчального закладу, а саме: культури прийняття управлінських рішень керівником ПТНЗ і культури делегування завдань та повноважень керівником ПТНЗ. У четвертому розділі актуалізовано соціально-психологічну культуру керівника ПТНЗ як чинника успішності його управлінської діяльності. У п'ятому розділі представлено теоретичні основи розвитку економічної культури керівників ПТНЗ. У шостому розділі охарактеризовано інформаційно-аналітичну культуру керівників професійно-технічних навчальних закладів, обґрунтовано її роль і місце в їхній управлінській діяльності. Технологію розвитку управлінської культури керівників ПТНЗ запропоновано в сьомому розділі.

Посібник підготовлено колективом авторів:

- передмова, розділ 3 – доктор педагогічних наук, професор В. І. Свистун;
- розділ 1 – кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник В. С. Болгаріна, кандидат педагогічних наук, доцент В. А. Григор'єва;
- розділи 2, 4 – кандидат педагогічних наук, старший науковий співробітник Л. Д. Кузьмінська;
- розділ 5 – кандидат економічних наук, старший науковий співробітник Ю. С. Палькевич;
- розділ 6 – доктор педагогічних наук, старший науковий співробітник Л. М. Петренко;
- розділ 7 – доктор педагогічних наук, професор Г. В. Єльнікова.

Розділ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ОСНОВИ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ПТНЗ



У розділі висвітлено сутність поняття «управлінська культура керівників ПТНЗ», охарактеризовано структуру та види управлінської культури керівника ПТНЗ, визначено методологічні підходи до розвитку управлінської культури керівників ПТНЗ

Поняття управлінської культури, її основні задачі й функції. За останніми дослідженнями, існує понад 500 визначень культури. Причина такого різноманіття трактувань полягає в тому, що культура виражає глибину і незмірність людського буття. Культура – це суто соціальна якість. Жодне діяння людини не можливе поза культурою, оскільки культура створена людиною і для людини. У тій мірі, в якій невичерпна і різнолика людина, багатогранна, багатоаспектна і культура.

Наразі, поняття «культура» використовується у семи аспектах. Культура може трактуватися, як результат, процес, діяльність, спосіб (наприклад, спосіб життя людини, що відрізняє його від тварини), стосунки, норма, система (Додаток А).

Культура у широкому сенсі – це все, що створено людством й існує завдяки фізичній і розумовій праці людей, на відміну від явищ природи; також це міра досконалості, досягнутої в опануванні тією чи іншою галуззю знання або діяльності.

У педагогічній літературі поняття *культура* здебільшого вживається в антропологічному плані (як знання, цінності, звичаї, ритуали, символи, мова), тобто те, що характеризує спосіб життя людини, позначає існуючу реальність.

Суть культури полягає в духовному її змісті, в гуманістичних цінностях, у прагненні до прекрасного, до самовдосконалення. Духовність є основна риса, характеристика культури [2].

Про *духовно-культурні цінності* прийнято говорити, що вони вічні – в процесі їх споживання не відбувається «зношення». Загальнолюдські цінності – це вищі духовні цінності; проявляються вони у формах духовного, морального, естетичного розвитку людських індивідів.

Управлінська культура є складним і багатоаспектним соціальним явищем, яке представляє собою систему, що складається із статичних і динамічних елементів різної соціальної природи та значення. Вивчення управлінської культури здійснюється з позицій різних міждисциплінарних підходів, що спричинило наявність певного методологічного плюралізму. Найбільш складним аспектом залишається проблема співвідношення структурно-функціональної складової (як стабільної ієрархічної послідовності елементів) та ціннісних і діяльнісних аспектів, динамічних і

легко змінюваних. Сьогодні в науці й практиці активізувалися спроби знайти нові підходи до вивчення управлінської культури з метою виявлення її суттєвих характеристик і параметрів.

У практичній діяльності управлінська культура виражається через систему певних функцій, зміст яких обумовлений метою і завданнями управління, особливостями управлінської структури, соціокультурними і психологічними особливостями співробітників організації.

Управлінська культура вирішує декілька *основних задач*, що мають важливе значення у системі суспільних відносин взагалі й управлінні професійно-технічним закладом зокрема:

- концентрує багаторічний управлінський досвід, створює можливості для його вивчення та засвоєння, передає його новим суб'єктам, а також трансліує його у суспільство
- цінності управлінської культури співвідносяться з кожним конкретним суб'єктом, його менталітетом, темпераментом, характером, соціальним досвідом;
- визначає стиль керівництва, систему відносин між учасниками, спрямованість особистості об'єктів і суб'єктів управління;
- здійснює вплив на формування і виховання особистості як моральної, так і аморальної;
- створює можливості ефективно впливати на подолання консерватизму і бюрократизму;
- сприяє розвитку професійної компетентності керівників і співробітників, підвищенню якості управлінських рішень (як на етапі їх прийняття, так і виконання), значно знижує рівень конфліктності.

Управлінська культура є результатом взаємодії керівника і трудового колективу, впливає на них і трансформується сама. Керівник розкриває через неї свої здібності, світогляд, соціальні почуття, професійні навички; підлеглий, сприймаючи цінності управлінської культури керівника й організації, трансформує власну професійну культуру.

Основними чинниками управлінської культури є: рівень розвитку культури суспільства в цілому, внутрішнє середовище організації, спрямованість її діяльності (галузєва приналежність), структура організації, специфіка конкурентного середовища, усталені в організації підходи до управлінської діяльності, особистісні якості вищих керівників.

Управлінська культура має *дві групи ознак*.

Перша група ознак пов'язана з розумінням культури як сукупності таких цінностей як:

- 1) наявність в управлінській системі навчального закладу формалізованих норм, поглядів, принципів, на основі яких здійснюється управлінська діяльність;
- 2) існування чіткого і загальноприйнятого уявлення про допустимі для даного закладу та недопустимі методи управлінської діяльності;
- 3) наявність неформальної комунікації та особових контактів між

управлінцями різного рівня і педагогічними працівниками.

Друга група визначається розумінням культури як способу здійснення цілеспрямованої і раціональної управлінської діяльності:

4) розвинена структура управління, що передбачає наявність спеціалізованих підрозділів, які скоординовано діють, виконуючи специфічні завдання, досягаючи загальної мети організації;

5) налагоджена система зворотного зв'язку (від підлеглих до керівництва);

6) систематизація і рефлексія результатів виконання управлінських рішень, їх критична оцінка і коректування;

7) делегування управлінських повноважень; визнання за підлеглими права, виходячи із обставин, коректувати прийняті керівництвом рішення.

Сутність управлінської культури керівників ПТНЗ. У вітчизняній і зарубіжній науковій літературі існує велика кількість визначень управлінської культури керівника. Найпоширеніше з них зводиться до такого: управлінська культура – це сукупність норм, принципів, цінностей, поведінкових стандартів, якими керується керівник організації в процесі управлінської діяльності [4].

Сучасні тенденції соціальних трансформацій такі, що у здійсненні управління керівнику необхідно акценти змістити на управлінську культуру як ціннісну і діяльнісну основу, котра визначає поведінку педагогічних працівників і керівників ПТНЗ в різних ситуаціях і умовах дії соціальних чинників. По-друге, мати на увазі, що процес управління – це є комунікація, тобто передача спонукаючої до дії інформації від суб'єкта управління до його об'єкта і назад.

Часто управлінську культуру керівника трактують в контексті культури особистості. У цьому розумінні управлінська культура – це інтегративна динамічна якість особистості, що розвивається в процесі діяльності, характеризується певним рівнем теоретичного осмислення і комплексом практичних умінь та навичок з реалізації підходів до управлінської діяльності на основі безумовного дотримання норм, принципів моралі [6].

Управлінська культура – це відповідність управлінця вимогам, що ставляться до управлінської діяльності і до особистісних якостей керівника, зумовлених нормами й принципами моралі, етики, естетики і права. Це високий рівень особистісної (загальної) культури суб'єкта управління. Якщо коротко визначити управлінську культуру керівника ПТНЗ, то воно може бути таким: сукупність інтелектуальних, професійних, моральних, емоційно-вольових якостей особистості, які дають змогу ефективно вирішувати завдання, визначені суспільними потребами, нормативними актами у даній освітній галузі й забезпечувати високий рівень результативності діяльності навчального закладу.

Структура управлінської культури, її види. Управлінська культура виявляється у здійсненні керівником управлінської діяльності через систему взаємозв'язків із колективом, виконання своїх обов'язків, які проявляються в реалізації управлінських функцій.

Підґрунтям управлінської культури керівника є загальна і професійна культура. Загальна культура керівника виявляється в культурі особистості (загальнокультурна компетентність та культура саморегуляції); культурі діяльності (культура інтелектуальної і предметної діяльності); культурі соціальної взаємодії (культура поведінки й культура спілкування).

До основних компонентів управлінської культури керівника віднесено: когнітивно-операційний (система знань та вмінь, необхідних для професійного управління); особистісний (система професійних і особистісних якостей, які забезпечують демократичний стиль керівництва); мотиваційно-ціннісний (система мотивів і цінностей, необхідних для забезпечення культури управління). Вони характеризують такі основні види управлінської культури керівника ПТНЗ, як: політична, правова, адміністративна, організаційна, менеджерська, соціально-психологічна, інформаційна, комунікативна, економічна.

Політична культура керівника ПТНЗ виявляється: у знанні основ політики в галузі освіти і культури та вмінні застосовувати засади державно-громадського управління, налагоджувати зовнішні та внутрішні зв'язки; у сформованості національної свідомості, громадянської позиції, демократичності, активності, як пріоритетних особистісних якостей та цінностей; *правова* – у знанні юридичних основ управління та вміннях їх застосовувати; у повазі та довірі до особистості, толерантності, у забезпеченні контролю якості діяльності, комфортності та естетичності в роботі; *адміністративна* – у знанні документообігу та вмінні вести документацію, проводити контрольну звітність; у професіоналізмі, вимогливості, охайності, у прийомі самостійних рішень, оцінюванні діяльності, здійсненні ефективного прийому відвідувачів; *організаційна* – у знанні та вмінні формувати ефективну організаційну структуру й раціонально організувати працю, вимогливості до себе, організованості, налагодженні співпраці; *менеджерська* – у знанні основ наукового управління та вмінні здійснювати підбір і розстановку кадрів, проводити їх атестацію; у творчості, єдності слова і діла, здатності до ризику, сприянні підвищенню кваліфікації педагогів; *соціально-психологічна* – у знанні основ міжособистісних стосунків та вмінні формувати імідж організації, створювати сприятливий мікроклімат у колективі; у гуманності, ввічливості, тактовності, безконфліктності; *інформаційна* – у знанні та вмінні інформаційного забезпечення закладу освіти; інтелектуальності, компетентності, працелюбності, здатності створити ефективну інформаційну систему в ПТНЗ; *комунікативна* – у знанні основ ефективного спілкування та вмінні їх використовувати; у комунікативності, стриманості, вмінні вислухати, володіти собою; *економічна* – у знанні основ фінансово-господарської діяльності, економічних основ та маркетингу, у здійсненні фандрайзингу, контролю за фінансово-економічною діяльністю закладу; відповідальності, уважності.

Управлінська культура керівника ПТНЗ не може відбутися без наявності глибоких знань, методичного досвіду і майстерності; високої організованості і гнучкого мислення; широкого використання у роботі

сучасних методів управління; без уміння прогнозувати хід ситуації та швидко орієнтуватися в обставинах, без об'єктивного аналізу. Своєчасність у доведенні до виконавців усіх розпоряджень і документів; систематичний контроль виконання; ініціатива і самостійність, переконаність, витримка; вміння чітко розробляти й акуратно оформляти службові документи – усе це являється ознаками розвинутої управлінської культури.

Методологічні підходи розвитку управлінської культури керівників ПТНЗ. Розвиток управлінської культури керівника є складним педагогічним феноменом. Він потребує використання комплексу методологічних підходів, що забезпечать досягнення різнопланових характеристик даного явища. Основними є *акмеологічний і модеративний підходи*. Ідеї акмеологічного підходу пов'язані з особливістю презентації людини в акмеології як суб'єкта удосконалення, саморозвитку. Акмеологія дає керівнику розуміння *суб'єктивних і об'єктивних* чинників досягнення ним вершин (акме) управлінської культури. До *об'єктивних* відносять якість отриманої освіти. Під *суб'єктивними* розуміють талант і здібності особистості, її відповідальність, компетентність, уміння вирішувати виробничі задачі. Отже, процес розвитку управлінської культури керівника з акмеологічної точки зору можна характеризувати як оволодіння керівником ефективними способами управління і самоуправління в аспекті неперервного особистісно-професійного розвитку. Це дозволяє проектувати програми розвитку управлінської культури на рівні самоменеджменту.

Технологічно важливим є *модеративний* підхід. Він передбачає: навчання дорослих як комплекс взаємопов'язаних умов, методів і прийомів організації спільної діяльності, що дає змогу залучити учасників до процесу виявлення, осмислення й аналізу складнощів управлінської діяльності, пошуку шляхів їх вирішення, неформального осмислення і розповсюдження досвіду колег, особову відповідальність кожного учасника управлінського процесу за свої дії та досягнення спільного результату, розвиток здатності до самостійного вирішення проблем, ведення дискусій і переговорів. Методи модерації дають можливість об'єднати учасників, стимулювати до спільного пошуку шляхів вирішення проблеми і підвести їх до переносу знайденого рішення в практичну площину.

Високого рівня управлінської культури керівники досягають лише за умов, коли в них виникає та реалізується потреба професійного саморозвитку, самовдосконалення, а також коли вони виявляють мотиваційно-ціннісне ставлення до себе як суб'єкта організаційно-педагогічної діяльності. Таке ставлення набуває прояву в безпосередньому здійсненні заходів та усвідомленій реалізації функцій самоменеджменту в професійній діяльності: самодослідження, самопрогнозування, самоактуалізації, самоорганізації, самопрезентації, самореалізації, саморегуляції, самокорекції, самовиховання. Результативність управлінської діяльності керівників багато в чому залежить від їхніх власних зусиль і активності.

Саморозвиток керівника ПТНЗ – це процес усвідомленого цілеспрямованого розвитку себе, що передбачає самостійне удосконалення

своїх знань, умінь, особистісних і функціональних якостей, компетентності, котрі забезпечують ефективність управлінської діяльності.

Саморозвиток чи точніше – самоменеджмент керівника реально постає як набір управлінських впливів спрямованих ним на себе як діяльний суб'єкт з метою приведення своєї особистості у стан, необхідний для успішного здійснення управлінської діяльності. Даний процес являє собою єдність таких складових: особистісного розвитку; інтелектуального розвитку; професійного (кваліфікаційного) розвитку; підтримання фізичного стану (оздоровлення). На жаль, серед керівників ПТНЗ і педагогів переважна більшість саморозвитком не займаються. Він відбувається лише у тих, хто має такі якості та властивості, як внутрішня вмотивованість у професійних задачах, досягненні високих результатів у їх вирішенні; здатність до саморозвитку; розуміння змісту і методичних основ саморозвитку.

Для ініціації тенденції саморозвитку управлінської культури доцільно: розвивати командно-колегіальний принцип роботи з участю працівників різних підрозділів для вирішення конкретних завдань і проектів; удосконалити (а у деяких випадках – налагодити) горизонтальні потоки інформації; реалізувати інформаційне забезпечення комунікацій: створення банку іміджевих матеріалів (характеристика кадрового й інтелектуального потенціалу, зв'язку з громадськістю, з науковими і культурно-освітніми центрами, відомими вченими, політиками, діячами культури, результати опитування громадської думки); активізація роботи сайта керівного органу, на якому висвітлюються його традиції, заходи, досягнення, проекти.



Питання для обговорення

1. В чому полягає суть поняття «культура»?
2. В чому полягає суть поняття «управлінська культура»?
3. Що є основними чинниками управлінської культури?
4. Що є підґрунтям управлінської культури керівника?
5. Яка структура управлінської культури керівника ПТНЗ?

Використана та рекомендована література

1. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника / Л. В. Васильченко. – Х.: Вид. Група «Основа», 2007. – 176 с.
2. Дурнев Р. А. Культура безопасности жизнедеятельности (дефиниция и уровни формирования) / Р. А. Дурнев // СОЦИС. – 2006. – № 12.
3. Корольок С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу: монографія. – Полтава, 2007. – 168 с.
4. Ладатко Л. В. Этика и культура управления / Л. В. Ладатко. – Ростов-н/Д: Феникс, 2006.
5. Лебідь О. В. Професійна культура керівника загальноосвітнього навчального закладу: навч. посіб. / Ольга Лебідь. – Донецьк: ЛАНДОН-XXI,

2011. – 263 с.

6. Сергеева Л. Б. Детерминанты развития управленческой культуры руководителя в вузе / Л. Б. Сергеева // Педагогическое образование в России. – 2014. – №6. – С. 190–193.

ДОДАТОК А

Більш детально інформація, пов'язана з вирішенням проблеми трактування культури представлена у таблицях 1.1 і 1.2. Перша з них розроблена нами за типологією, здійсненою американськими вченими (А. Кребер, К. Клакхон), які систематизували визначення культури за «акцентом» на спадкоємність, генезис тощо і поділили їх на шість основних типів. Друга таблиця ґрунтується на системі визначень, яку здійснив російський теоретик культурології Л. Є. Кертман. За його твердженням, існує більше, ніж 400 визначень культури, які, на переконання вченого, укладаються в три основних підходи.

Таблиця 1.1

Типологія визначень культури (А. Кребер, К. Клакхон)

№ з/п	Тип визначення	Змістовна характеристика визначення	Приклад визначення
1.	Описові	Акцент робиться на перелік усього того, що охоплює поняття культури	Культура – комплекс, що включає знання, вірування, мистецтво, мораль, закони, звичаї, а також інші здібності і навички, засвоєні людиною як членом суспільства (Е. Тейлор)
2.	Історичні	Акцентуються процеси соціального спадкоємства, традиція	Культура – це соціально успадкований комплекс способів діяльності і переконань, що становлять тканину нашого життя (Е. Сепір)
3.	Нормативні	Визначення, що орієнтуються:	Спосіб життя, який наслідує община або плем'я, вважається культурою... Культура племені є сукупність стандартизованих вірувань і практик, яких наслідує плем'я (К. Уіслер)
3.1		на ідею способу життя;	
3.2		на уявлення про ідеали і цінності.	
			Культура – це вихід надмірної людської енергії в постійній реалізації вищих здібностей людини (Т. Карвер) Культура – це матеріальні і соціальні цінності будь-якої групи людей (інститути, звичаї, установки, поведінкові реакції) незалежно від того, чи йде мова про дикунів чи цивілізованих людей (У. Томас)
4.	Психологічні	Визначення, в яких упор робиться:	Сукупність пристосувань людини до її життєвих умов і є культура, або цивілізація... Ці пристосування

4.1		на процес адаптації до середовища;	забезпечуються шляхом поєднання таких прийомів, як варіювання, селекція і передача у спадок (У. Самнер, А. Келлер)
4.2		на процес навчення;	Культура – соціологічне позначення для навченої поведінки, тобто поведінки, яка не дана людині від народження, не зумовлена в його зародкових клітинах як у ос або соціальних мурашок, а повинна засвоюватися кожним новим поколінням наново шляхом навчання у дорослих людей (Р.Бенедикт) .
4.3		на формування звичок;	Культура – це норми звичної поведінки, загальні для групи, спільності або суспільства. Вона складається з матеріальних і нематеріальних елементів (К. Янг)
4.4		«суто психологічні визначення»	Під культурою ми розумітимемо сукупність усіх сублімацій, усіх підстановок або результируючих реакцій, коротше, все в суспільстві, що пригнічує імпульси або створює можливість їх збоченої реалізації (психоаналітик Г. Рохайм)
5.	Структурні	Увага акцентується на структурній організації культури	Культура – це кінець кінцем не більше ніж організовані реакції членів суспільства, що повторюються (Р. Лінтон) Культура – це поєднання навченої поведінки і поведінкових результатів, компоненти яких розділяються і передаються у спадок членами цього суспільства (Р. Лінтон)

6.	Генетичні	Культура визначається з позиції її походження:	3	У найширшому значенні слова культура означає сукупність всього, що створено або модифіковано свідомою або несвідомою діяльністю двох або більше індивідів, що взаємодіють один з одним або впливають на поведінку один одного (П. Сорокин)
6.1		культура розглядається як продукт або артефакт;	як	
6.2		акцент робиться на ідеях;		Культура – це відносно постійний нематеріальний зміст, що передається в суспільстві за допомогою процесів усупільнення (Г. Беккер)
6.3		підкреслюється символів;	роль	Культура – це ім'я для особливого порядку, або класу феноменів, а саме: таких речей і явищ, які залежать від реалізації розумової здатності, специфічної для людського роду, яку ми називаємо «символізацією»
6.4		культура визначається як щось, котре походить з того, що не є культура.	як	Те, що відрізняє людину від тварин, ми називаємо культурою (В. Оствальд)

Таблиця 1.2

Основні підходи до визначення культури (за Л. Є. Кертманом)

№ з/п	Підхід	Суть підходу	Приклади визначень даного підходу
1.	Антропологічний	Полягає у визнанні самоцінності культури кожного народу, а також у визнанні рівноцінності усіх культур на землі	Культура – це усе, що створено людиною, будь то матеріальні предмети, зовнішня поведінка, символічна поведінка або соціальна організація (Л. Бернард) Культура – це спосіб життя, який наслідує спільність або плем'я (К. Уіслер)
2.	Соціологічний	Культура трактується як чинник утворення і організації життя будь-якого суспільства. Мається на увазі, що в кожному суспільстві є деякі культуротворчі «сили», що спрямовують його життя за організованою, а не хаотичною траєкторією розвитку. Культурні цінності створюються самим суспільством, але вони ж потім і визначають розвиток цього суспільства, життя якого починає все більше залежати від створених їм цінностей	Культура – це успадковані винаходи, речі, технічні процеси, ідеї, звичаї і цінності (Б. Малиновський) Культура – міцні вірування, цінності і норми поведінки, які організують соціальні зв'язки і роблять можливою загальну інтерпретацію життєвого досвіду (У. Беккет) Культура – це мова, вірування, естетичні смаки, знання, професійна майстерність і всякого роду звичаї (А. Радкліфф-Браун)

3.	Філософський	<p>Відрізняється від інших тим, що шляхом аналізу в житті суспільства виділяють деякі риси, характеристики, закономірності. Їх-то і розуміють як те, що складає основу культури або причину її розвитку. І культура розуміється як «зміст» або як «спосіб буття» суспільства</p>	<p>Культура – це шлях від замкнутої єдності через розвинене різноманіття до розвиненої єдності (М. Зиммель)</p> <p>Культура – це відносно постійний нематеріальний зміст, що передається в суспільстві за допомогою процесу соціалізації (М. Беккер)</p> <p>Культура – це символічний вираз, що корениться в підсвідомому і привноситься до суспільної свідомості, де він зберігається і залишається в історії (Д. Реджин)</p>
----	--------------	--	--

Розділ 2. ПОЛІТИЧНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ



У розділі узагальнено окремі аспекти політичної культури керівника професійно-технічного навчального закладу в контексті складних соціополітичних і націєтворчих процесів. Охарактеризовано зміст, структуру, функції, риси та шляхи розвитку політичної культури керівника ПТНЗ.



Політична культура керівника ПТНЗ: суперечності, колізії, актуальність. Соціальна динаміка сучасного українського суспільства переобтяжена безліччю складних соціальних процесів і явищ, серед яких чільне місце займають питання формування управлінських

еліт у різних системах, нового «європеїзованого» типу керівника з певним стилем соціальної поведінки, цінностей, стереотипів й іншими атрибутами управлінської культури XXI століття. Не є осторонь цієї динаміки й проблема розвитку політичної культури, політичної самосвідомості керівника професійно-технічного навчального закладу.

Рівень політичної культури керівника професійно-технічного навчального закладу як громадянина, що бере участь передусім у освітньо-політичному процесі, є тим критерієм оцінювання здатності виконувати певні політичні чи управлінські функції на певному рівні, що визначає ставлення і ступінь довіри до себе, до навчального закладу, до системи професійно-технічної освіти, яку він представляє. На сьогоднішній день у суспільній політичній культурі наявне зростання недовіри до влади, відчуження громадян від політичного процесу, дистанціювання людей і громадянського суспільства в цілому від органів державної влади. За таких тенденцій суспільного розвитку значно зростає роль політичної культури керівників ПТНЗ, які опосередковано через свою управлінську діяльність і патріотичну позицію можуть бути взірцем для освітянської спільноти.

Враховуючи особливу напруженість сучасних суспільно-політичних умов розвитку українського суспільства, є нагальна потреба використання актуальних на сьогоднішній день теоретичних напрацювань, аналізу наукової інформації, застосування надійних, перевірених практикою, методів, за допомогою яких можливо достеменніше визначити природу, зміст і феноменологію політичної культури керівника ПТНЗ.

Концептуальні засади політичної культури є предметом дослідження багатьох вчених (В. Андрущенко, М. Горлач, І. Дзюбка, В. Кремень, К. Левківський, М. Цюрупа, В. Ясинська та ін.). Проте проблема політичної культури керівника професійно-технічного закладу залишилася поза увагою науковців.

Управлінський процес у системі професійно-технічної освіти відбувається у площині взаємодії політики і культури. В умовах «заполітизованості» соціуму, істотних змін ідеології й змісту культури, соціально-значущих орієнтирів, ігнорування ролі політичних цінностей в управлінській культурі керівника навчального закладу взагалі, й професійно-технічного зокрема, означає заздалегідь політичну десоціалізацію – відчуження від суспільно-політичних норм, втрату політичної позиції, труднощі в соціальній самоідентифікації та професійній самореалізації тощо.

Сьогодні в країні налічується близько 1200 закладів професійно-технічної освіти [9]. З огляду на реформу місцевого самоврядування та територіальної організації влади в Україні в кожній області будуть створені спеціальні ради, до яких увійдуть представники чи керівники професійно-технічних закладів, місцевої влади, місцевого бізнесу та промисловості. Представники спеціальних рад визначатимуть, які професії потрібно розвивати в регіоні, й матимуть повноваження об'єднувати, оптимізувати професійно-технічні заклади, розпоряджатися їх майном, а головне, нести відповідальність перед місцевими громадами та мешканцями області. За таких реформ роль політичної культури керівника ПТНЗ набуває особливої значущості.

Зв'язок політики й управлінської діяльності керівника навчального закладу залежить від об'єктивних тенденцій самої політики, її впливу на основні сфери життєдіяльності суспільства, що позначається на суб'єктах управління, на їх політичній свідомості, політичній культурі.

Політична культура є цілком самостійним складним явищем, що має особливу соціальну природу, специфічні закони виникнення і функціонування. Як показує історичний розвиток, політика завжди впливала і продовжує впливати на всю культуру у всіх формах і проявах. Отже, істотний акцент в управлінській діяльності керівника ПТНЗ має бути спрямований не лише на культуру взагалі (освіта, кваліфікація та ін.), а й на її ідейно-політичний аспект.

Водночас є й інші позиції стосовно взаємовпливу політики, культури й управлінської діяльності. Візьмемо до уваги той факт, що набуває певної популярності в становленні нової управлінської парадигми, – концептуальна дилема у необхідності деполітизації-політизації механізмів управління.

Сучасна політична наука чітко фіксує факт суперечності: з одного боку наголошується на необхідності деполітизації механізмів управління, а з іншого – реально переважає тенденція їх політизації. Долається дана суперечність за рахунок певних моральних принципів і більш чіткого уявлення керівниками меж своїх управлінських можливостей.

На управлінській культурі керівника ПТНЗ дана суперечність відбивається таким чином: частина керівників є активними прихильниками державної політики, чим безумовно підсилюють тенденцію політизації керівництва ПТНЗ, а інша частина – деполітизована й зосереджена на «технічних» аспектах управління. Ту чи іншу лінію політичної поведінки обирає сам керівник, хоча об'єктивні чинники також можуть істотно

вплинути на політичну поведінку й змістовну наповненість його політичної культури.

Політична культура: історична ретроспекція поняття. Ще за часів Античності філософів цікавили питання, пов'язані з проблематикою політичної культури. Політична культура почала формуватися разом з виникненням політичного життя. З цього моменту почалося й її вивчення. Значну увагу проблемам політичної культури, приділили мислителі Стародавнього світу. Термін «політична культура» у науковий обіг було введено в XVIII ст. видатним німецьким філософом і мовознавцем І. Гердером (1744–1803). Пізніше це поняття широко стали використовувати



мислителі – представники різних соціально-політичних напрямів.

Сучасні концепції політичної культури з'явилися в середині XX ст. і пов'язують початок цього процесу з діяльністю американської школи. Зокрема, одним з перших, в 1956 р., американський політолог Г. Алмонд визначає політичну культуру як сукупність

індивідуальних позицій і орієнтацій учасників даної політичної системи. Це суб'єктивна сфера, що утворює підставу політичних дій і надає їм значення. Зазначені індивідуальні орієнтації, на думку американських учених, включають в себе кілька елементів:

а) пізнавальну орієнтацію – істинне чи хибне знання про політичні об'єкти та ідеї;

б) афективну орієнтацію – почуття зв'язку, ангажованості, протидії і т.д. щодо політичних об'єктів;

в) оцінну орієнтацію – судження й думки про політичні об'єктах, які зазвичай припускають використання щодо політичних об'єктів.

У визначенні американських дослідників виділяються дві характерні особливості. По-перше, політична культура розуміється як сукупність орієнтацій на політичну діяльність. Це ще не сама діяльність, а лише суб'єктивна установка на неї. По-друге, політична культура постає як структура орієнтації, що включає: знання про політичну систему, її функції, рішення і дії; емоційні ставлення щодо політичної системи і політичних діячів (емоційні орієнтації); судження, думки і уявлення про політичну систему (оціночні орієнтації).

Відчизняні вчені розуміють політичну культуру як динамічне утворення, формування якого залежить від конкретних умов функціонування політичної сфери держави, зокрема політичного режиму здійснення влади. З одного боку, політичний режим нормально функціонує за умов відповідності його характеристик домінуючій політичній культурі, а з іншого – політична культура правлячих партій, еліт та лідерів обґрунтовує для себе та інших доцільність функціонування певного владного режиму у даному соціокультурному середовищі.



До специфічних *рис політичної культури*

керівників відносять:

1. Домінування у структурі політичних цінностей соціально-політичного змісту — патріотизму, любові до великої та "малої" Батьківщини.

2. Високий рівень ділових елементів політичної культури — відповідальності, почуття важливості службового обов'язку.

3. Політична поміркованість, яка не дозволяє бути серед представників радикальних ідеологічних течій.

Отже, **політична культура** — це історично обумовлена сукупність загальноприйнятих способів політичної взаємодії та регулювання її правил і норм, що відображає соціальний досвід, традиції та інтереси соціальних суб'єктів у вигляді системи фундаментальних політичних цінностей, установок і моделей поведінки.

В осмисленні політичної культури впродовж останніх десятиріч виокремилися наступні підходи:



Традиційний підхід, запропонований американськими вченими й пов'язаний з першими дослідженнями політичної культури через виключно суб'єктивні компоненти — сукупність політичних установок, оцінок, стереотипів мислення, усвідомлень належних людині чи групі стосовно певної політичної

системи.

Системний підхід пропонує включати до змісту політичної культури поряд з політичною свідомістю і особливості, стандарти, схеми політичної поведінки людей, а культура є фактором діяльності та політичної залученості пересічних громадян до питань влади.

Суб'єктивно-об'єктивний підхід розглядає політичну культуру як суб'єктивно-об'єктивний феномен, структура якого окрім політичної свідомості і політичної поведінки (суб'єктивні елементи), включає характер та способи реального функціонування політичних інститутів і політичної системи в цілому.

Суб'єктивно-психологічний підхід акцентує увагу дослідників на аналізі індивідуальних психологічних орієнтацій суб'єктів — носіїв політичної культури.

Духовно-ціннісний підхід розглядає політичну культуру як складову духовної культури людства — політичні ідеали, цінності та традиції врядування загальних справ у державі, усталені соціоморальні цінності, норми, ідеали.

Зміст та структура політичної культури керівника ПТНЗ. Політична культура керівника ПТНЗ функціонує не як ізольована складова



його управлінської культури, а є невід'ємною складовою його загальної культури. Політична культура обумовлена ціннісними уявленнями про політичні явища і втіленими

на практиці сукупністю норм, правилами поведінки, стилем управлінської діяльності як учасника суспільно-політичного процесу. Політична культура розкриває рівень освоєння загальноновизнаних зразків політичної діяльності і політичного мислення, досвіду і традицій. Основним механізмом відтворення та реалізації політичної культури керівника є його успішна управлінська діяльність, перетворення суспільного багатства знань, ціннісне примноження національних традицій.

Отже, **політична культура керівника ПТНЗ** є сукупністю політичних знань, індивідуальних позицій, орієнтацій, цінностей і дій керівника ПТНЗ як суб'єкта політичного життя суспільства.

Політична культура, як й інші типи культур, передається від покоління до покоління і позаяк в якості своїх структурних елементів включає в себе культуру політичної свідомості, культуру політичної поведінки, політичний досвід, стереотипи, ідеї, політичні символи, політичну соціалізацію.

Політичну культуру керівників вирізняють такі **соціально-політичні характеристики**:

По-перше, керівники здебільшого зацікавлені у політичній та соціально-економічній стабільності суспільства.

По-друге, для політичної культури керівника характерною є поміркована позиція, яка заперечує надмірний активізм чи, навпаки, повну аполітичність у соціально-політичних питаннях. Г. Алмонд вважав, що у стабільному суспільстві добробуту патріархальні та підданські позиції врівноважують активність і політичну участь інших громадян.

По-третє, для керівника притаманне ототожнення політики з державною політикою, так званий етатизм, що визнає державу першоосновою всіх суспільних процесів.

Отже, політична культура керівника ПТНЗ полягає в тому, що:

- характеризує його політичну свідомість і політичну поведінку як суб'єкта політичного життя;
- фіксує і закріплює стабільні сторони політичного досвіду;
- є продуктом природно-історичного розвитку суспільства і держави.

Політична культура керівника ПТНЗ виконує певні функції:

- адаптації та соціалізації – через залучення до навичок політичної поведінки;
- ідентифікації, реалізуючи потреби у приналежності до спільноти, групи;
- орієнтації, пояснюючи зміст політичних явищ;
- інтеграції, спрямованої на збереження цінностей;
- комунікації, здійснюючи взаємодію суб'єктів та інститутів на основі політичних стереотипів, архетипів і символів.

Управлінська діяльність керівника ПТНЗ має суб'єктивний характер й обумовлюється об'єктивними закономірностями – соціополітичними чинниками.



Структура політичної культури керівника ПТНЗ включає наступні важливі складові:

- достатній теоретичний рівень осмислення політичних проблем та об'єктивність політичного мислення, знання усталених історичних традицій державного врядування;
- рівень досконалої політичної поведінки, особиста участь у політичному житті суспільства;
- наявність демократичних національно-психологічних ментальних цінностей;
- відчуття своєї значущості у функціонуванні політичної системи, політичної свободи;
- широкий політичний світогляд – сукупність уявлень та оцінок належного та існуючого у політиці, розуміння об'єктивних складнощів політики та бачення власної ролі у політичному перетворенні суспільного життя.

Виявлення специфіки культури управлінської діяльності керівника ПТНЗ, що формується під впливом політичних чинників та їх впливом на поведінкові практики, передбачає розуміння відмінних рис сучасного українського суспільства: соціальної структури, системи державної влади, ідеології, демографічних та міграційних процесів, доволі високого рівня демократизму у політичній культурі України порівняно з іншими пострадянськими країнами, відчуття «колективного несвідомого нації».

Керівник ПТНЗ як суб'єкт політичної культури. Здатність керівника ПТНЗ як суб'єкта політичної культури до творення, організації, управління та іншої діяльності значною мірою зумовлена його здібностями:

- **суб'єктивними здібностями**, що визначають здатність впливати на політичний процес, а саме: знаннями, вміннями діяти, послідовністю діяльності, мотивацією, емоційним станом, волею тощо;

- **об'єктивними можливостями** для політичних дій (досягнутий рівень особистісної зрілості, наявність зрілого політичного середовища тощо).

Відповідно до класичної класифікації типів політичної культури (Г. Алмонд і С. Верба) на основі аналізу різноманітних видів політичних орієнтацій керівники ПТНЗ можуть бути прибічниками трьох «чистих типів» політичної культури: патріархального, підданського й активістського.

Представники **патріархальної політичної культури** характеризуються слабким інтересом до політичного життя.

Представники **підданської політичної культури** відрізняються сильною орієнтацією на політичну систему та результати її діяльності, але слабкою орієнтацією на активну участь в функціонуванні політичної

системи.

Представники **активістської політичної культури** – активно зацікавлені не тільки тим, що їм дасть політична система, політичне життя, але також і тим, що вони можуть відіграти активну роль у політичному житті.

Водночас, керівник ПТНЗ як громадянин може бути й прибічником певної **політичної субкультури** – політичної культури окремих соціальних верств, груп, політичні уявлення, установки, ідеї, цінності і поведінка яких значно відрізняються від домінуючих у суспільстві. Оскільки кожна політична субкультура включає в себе і те загальне, що характеризує домінуючу в суспільстві політичну культуру, і те специфічне, що відрізняє дану субкультуру. Її особливості обумовлені відмінностями суспільних груп в економічній і соціальній структурі, відмінностями за етнічною, релігійною, освітньою та іншими ознаками.

З точки зору участі керівника ПТНЗ як індивіда, громадянина чи особи в процесі взаємодії з політичними партіями, з органами державної влади, доцільно виділити такі **типи політичної культури**: політичну культуру громадянина; культуру прихильника певної політичної партії, її ідеологічних принципів; культуру виборця; культуру члена політичної партії; культуру партійного активіста; культуру партійного функціонера; культуру партійного керівника; культуру партійного лідера; культуру державного службовця; культуру народного депутата.



Шляхи розвитку політичної культури керівника ПТНЗ. У статті 8. «Навчально-виховний процес і громадсько-політична діяльність у навчальних закладах» Закону України «Про освіту» окреслено певні нормативні межі політичної культури керівника ПТНЗ.

1. Навчально-виховний процес у навчальних закладах є вільним від втручання політичних партій, громадських, релігійних організацій.

2. Залучення учнів, студентів до участі в політичних акціях і релігійних заходах **під час навчально-виховного процесу** не допускається.

3. Належність особи до будь-якої політичної партії, громадської, релігійної організації, що діють відповідно до Конституції України, не є перешкодою для її участі в навчально-виховному процесі.

4. Учні, педагогічні працівники ПТНЗ можуть створювати у навчальних закладах первинні осередки громадських організацій, членами яких вони є.

Необхідність наявності високого рівня сучасної політичної культури у керівника ПТНЗ пов'язана із завданнями, поставленими Конституцією України, – забезпеченням конституційних прав і свобод громадян. Особа з її запитами і спрямованістю стає центральною фігурою у структурі держави і суспільства, а у закладах освіти ці права має бути забезпечено.

Політична культура керівника ПТНЗ безпосередньо пов'язана з його

загальною та діловою культурою. Тому основним чинником підвищення політичної культури керівника є розвиток своєї загальної культури – патріотизму, ввічливості, коректності, високої культури спілкування, шанобливого ставлення до свого колективу, уникання дій, які можна розцінити як використання своїх службових повноважень у власних інтересах, невимагання від підлеглих виконувати не передбачені законом обов'язки, що можуть негативно вплинути на свою репутацію й імідж ПТНЗ.

Вагомим чинником розвитку політичної культури керівника ПТНЗ є базовий рівень політичної культури суспільства, але він є продуктом історичного розвитку. І здійснювати вплив на цьому рівні можливо за умови радикальних змін на рівні нації, суспільства.

Участь керівника ПТНЗ як громадянина у політичній діяльності партій, громадських організацій також є важливим чинником формування політичної культури та підвищення її рівня.

Світоглядну роль у розвитку політичної культури відіграє поінформованість зразками об'єктивної політичної аналітики, політологічна наука, засоби масової інформації. Але найістотніше значення, безумовно, має самоосвіта і безперервне навчання самих керівників.



Резюме до розділу. Керівнику сучасного професійно-технічного навчального закладу доводиться працювати у складний період оновлення функціональних обов'язків та видів управлінської діяльності, що пов'язаний з конкретно-історичними умовами розвитку країни, розширенням сфери знань та умінь в

галузі менеджменту освіти, складними соціально-політичними умовами.

Управлінська діяльність має суб'єктивний характер й обумовлюється об'єктивними закономірностями – соціополітичними чинниками. Політична культура керівника ПТНЗ за своїми змістовними, структурними і функціональними особливостями характеризує рівень політичного мислення, самосвідомості, оціночних орієнтацій. Політична культура є невід'ємною частиною загальної і управлінської культури керівника, впливає на форми, методи і зміст управлінської діяльності, визначає стратегію розвитку ПТНЗ на ринку освітніх послуг.

Питання для обговорення



закладу?

1. Основні труднощі та суперечності соціополітичних умов в контексті розвитку політичної культури керівника професійно-технічного навчального закладу.

2. Від чого залежить зв'язок політики й управлінської діяльності керівника навчального

3. Коли з'явилися сучасні концепції політичної культури?
4. Які соціально-політичні характеристики вирізняють політичну культуру керівників?
5. Які характерні риси вирізняють політичну культуру керівника ПТНЗ?
6. Які функції виконує політична культура керівника ПТНЗ?
7. Класифікуйте типи політичної культури.
8. Які складові включає структура політичної культури?
9. Керівник ПТНЗ як суб'єкт політичної культури. Обґрунтуйте свою відповідь.
10. Сутність основних наукових підходів до вивчення політичної культури.
11. Шляхи розвитку політичної культури керівника ПТНЗ і в чому їх особливості?



Використана та рекомендована література

1. Алмонд Г. Гражданская культура и стабильность демократии / Г. Алмонд, С. Верба // Полис. – 1992. – № 4. – С. 122–134.
2. Бебик В.М. Політологія: наука і навчальна дисципліна: підруч. / В.М. Бебик. – К.: Каравела, 2009. – 496 с.
3. Вільчинська І. Ю. Політична культура як ціннісно-нормативна основа політичної мотивації / І. Ю. Вільчинська // Політол. вісн.: зб. наук. пр. – К.: ІНТАС, 2009. – Вип. 41. – С. 279–289.
4. Гелей С. Д. Політологія [Текст] : навч. посіб. / С.Д. Гелей, С.М. Рутар. – К. : Центр учбової літератури, 2012. – 348 с.
5. Годзюр М. В. Політична культура в контексті кадрових взаємовідносин політичних партій з органами державної влади [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.investplan.com.ua/pdf/5_2011/26.pdf.
6. Горлач М. І. Політологія: наука про політику [Текст] : підруч. [для студ. вищ. навч. закл.] / М. І. Горлач, В. Г. Кремень. – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 840 с.
7. Заболотний М. Б. Особливості формування політичної культури сучасного українського суспільства [Текст] / М.Б. Заболотний // Політол. вісн.: зб. наук. пр. – К.: ІНТАС, 2009. – Вип. 41. – С. 290–301.
8. Закон України «Про освіту» від 23.05.1991 № 1060-ХІІ чинний, редакція від 01.01.2015 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: (<http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>).
9. Міносвіти планує реорганізувати ПТУ і технікуми через застарілість [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.radiosvoboda.org/content/article/26899673.html>.
10. Основи сучасної політології: підруч. [Текст] / М. В. Цюрупа, В. С Ясинська; Київ. держ. акад. вод. трансп. ім. Гетьмана Конашевича-

Сагайдачного. – К. : Кондор, 2009. – 354 с.

11. Політологія : підруч. [Текст] / М. П. Требін, Л. М. Герасіна, І. О. Поліщук та ін. – Х. : Право, 2013. – 416 с.

12. Політологія : підруч. для студ. вищ. навч. закладів / за заг. ред. І. С. Дзюбка, К. М. Левківського; І. С. Дзюбка, К. М. Левківський, В. П. Андрущенко та ін. – 2-е вид., виправ. і доп.. – К.: Вища школа, 2001. – 415 с.

13. Політологія : підруч. для студентів вищ. навч. закладів [Текст] / за ред. О. В. Бабкіної, В. П. Горбатенка; В. Г. Антоненко, В. Д. Бабкін, О. В. Бабкіна та ін. – 3-є вид., перероб., доп. – К.: Академія, 2010. – 567 с.

14. Політологія: підруч. для студ. юрид. спец. вищ. навч. закл. [Текст] / М. І. Панов (керівн. авт. кол.), Л. М. Герасіна, В. С. Журавський та ін. – 2-ге вид., перероб. і доп. – К.: Концерн "Видавничий Дім "Ін Юре", 2005. – 520 с.

15. Проблеми модернізації політичних систем сучасності: монографія [Текст] / І. Панов (кер. авт. кол.), Л. Герасіна, О. Данильян та ін.; за заг. ред. Л. Герасіної, О. Данильяна. – Х.: Право, 2008. – 320 с.

16. Фарукшин М. Х. Політична культура суспільства [Текст] / М. Х. Фарукшин // Соціально-політичні науки. – 1991. – № 4. – С. 110–113.

17. Черниш Н. Й. Соціологія: підруч. за рейтингово-модульною системою навчання [Текст] / Н. Й. Черниш. – 5-те вид., перероб. і доп. – К.: Знання, 2009. – 468 с.

18. Штанько В. І. Політологія: навч. посіб. [Текст] / В. І. Штанько, Н. В. Чорна, Т. Г. Авксентьєва, Л. А. Тіхонова. – 2-е вид., перероб. та доп. – К. : Видавництво "Фірма "ІНКОС", Центр учбової літератури, 2007. – 288 с.

19. Щедрова Г. П. Основи політології: навч. посіб. [Текст] / Г. П. Щедрова, Ф. В. Барановський, О. В. Новакова, Н. П. Пашина та ін. – Луганськ: Вид-во СНУ ім. В. Даля, 2005. – 170 с.

20. Юрій М. Ф. Політологія [Текст] : підруч. / М. Ф. Юрій. – К.: Дакор, 2006. – 217 с.

Розділ 3. МЕНЕДЖЕРСЬКА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ПТНЗ



3.1. КУЛЬТУРА ПРИЙНЯТТЯ УПРАВЛІНСЬКОГО РІШЕННЯ КЕРІВНИКОМ ПТНЗ

Метою підрозділу є представлення теоретичного матеріалу, що дозволить керівникам ПТНЗ розвинути культуру делегування повноважень, а саме: усвідомити необхідність своєчасного делегування, поглибити уявлення про структуру процесу делегування; проаналізувати власний досвід делегування; освоїти технологію делегування; удосконалити навички аналізу власної роботи і практики управління роботою підлеглих

Процес прийняття управлінського рішення має особливу значимість для управлінської діяльності. Функція вироблення і прийняття управлінського рішення є ключовою, центральною в структурі управлінської діяльності керівника ПТНЗ, визначає її якість та ефективність. Існують численні правила, процедури і методи прийняття рішення, які полегшують цей процес. Однак кожен керівник на особистому досвіді знає, якою значною є роль неформальних, суб'єктивних, а часто й інтуїтивних чинників у процесах прийняття рішення. Саме функція прийняття рішення з найбільшою виразністю змушує відчувати, що управління – це, звичайно, наука, але й мистецтво теж. Тому культура прийняття рішення дуже важлива для управлінської діяльності керівника професійно-технічного навчального закладу.

Сутність поняття «управлінське рішення». Рішення – це один з необхідних моментів вольової дії ... і способів його виконання. Вольова дія припускає попереднє усвідомлення цілей і засобів дії, уявне здійснення дії, що передуює фактичній дії, уявне обговорення основ, що говорять «за» чи «проти» його виконання тощо. Цей процес закінчується прийняттям рішення [1].

Прийняття управлінського рішення – це вольовий акт формування послідовності дій, що ведуть до досягнення мети на основі перетворення вихідної інформації в ситуації невизначеності. Основні етапи процесу прийняття рішення включають інформаційну підготовку рішення і власне процедуру прийняття рішення – формування і зіставлення альтернатив, вибір, побудову і корекцію еталону чи гіпотези програми дій [6].

Управлінське рішення – це акт творчої діяльності суб'єкта управління по досягненню цілеспрямованих змін у керованій підсистемі на основі об'єктивних знань законів функціонування управлінської системи та аналізу інформації про її стан.

Рівні організації управлінських рішень. Відповідно до того, як керівник ПТНЗ взаємодіє з педагогічним колективом у процесі вироблення

рішення, виділяють п'ять *рівнів організації управлінських рішень*:

- *автократичний,*
- *автономний,*
- *локально-колегіальний,*
- *інтегративно-колегіальний,*
- *метаколегіальний.*

Процеси прийняття управлінських рішень на *автократичному* рівні мають дві основні відмінності, а саме:

здійснюються *виключно керівником*, без контактів із педагогічними працівниками; керівник зосереджує на собі функцію вироблення рішення і робить це підкреслено демонстративно, дистанціюючись від підлеглих в процесі прийняття рішення;

в процесі прийняття рішення керівник практично не враховує позиції, інтереси, думки педагогічних працівників навчального закладу, а виходить лише з власного бачення ситуації, зі своїх інтересів, настанов; при цьому усвідомлено чи в силу обставин протиставляє себе колективу навчального закладу, ставить себе «поза ним» і «вище нього», хоча формально залишається його керівником, зберігає свій статус і владні повноваження. Таке протиставлення може мати різний ступінь виразності: просто неврахування, ігнорування думок підлеглих, а може бути і навмисним, і підкресленим протиставленням себе колективу, що виражається в діях і, усвідомлено протиставляється колективним інтересам. В останньому випадку рішення стають *контргруповими* і *гіпертрофовано авторитарними*. Така гіпертрофія призводить до того, що рішення приймають характер диктаторських, автократичних, а іноді й волюнтаристських.

В такій ситуації педагогічний колектив не є *референтним* стосовно керівника.

Автономний рівень. Рішення цього рівня також реалізуються індивідуально, однак за психологічним змістом вони відмінні від автократичних:

керівник вже *не ігнорує* позиції педагогічних працівників і тим більше – не протиставляє себе колективу; навпроти, він прагне до максимального врахування загальноколективних інтересів і думок його членів;

істотна і навіть більша частина рішень приймається керівником формально одноосібно, автономно; але при цьому він зберігає позицію члена педагогічного колективу, яким він керує;

принцип колегіальності дотримується опосередковано: через усвідомлення керівником своєї приналежності до педагогічного колективу, настанову на необхідність дотримання його інтересів і цілей.

Управлінські рішення на *автономному* рівні – це сполучення індивідуального і міжособистісного (колективного) вибору. За механізмом – вони індивідуальні, оскільки реалізуються автономно, одноосібно. Але за основними чинниками вони міжособистісні, оскільки суб'єкт, що їх виробляє, є реальним членом колективу навчального закладу і носієм його

загальноколективних інтересів, цінностей, норм тощо.

Педагогічний колектив професійно-технічного навчального закладу, таким чином, має для керівника *статус референтної групи* (чого немає при автократичних рішеннях). Однак це не означає, що на практиці всі управлінські рішення необхідно приймати з безпосереднім залученням заступників, педагогічних працівників. Рішення розгортаються як компонент індивідуальної діяльності керівника, але під визначальним впливом чинників спільної діяльності й особливостей групи, через *персоніфікацію* керівником цих чинників і особливостей.

Локально-колегіальний рівень. Рішення цього рівня характеризуються такими основними особливостями:

керівник залучає інших суб'єктів управління (заступників, методистів) до процедури вироблення управлінських рішень і вони набувають *колегіального характеру*;

вироблення управлінських рішень відбувається в процесі *безпосередніх міжособистісних контактів* суб'єктів управління, що додає їм особливу психологічну своєрідність;

у процес прийняття рішення включаються не всі суб'єкти управління, а лише їх *частина* (причому, як правило, дуже невелика);

в умовах колегіальності прийняття рішень керівник зберігає *домінуючий статус*, і вони здійснюються як ієрархічно організовані.

Міра і характер міжособистісної взаємодії в процесі вироблення такого роду рішень, а також процедурні особливості їх здійснення можуть бути дуже різними. Проте у будь-якому випадку зберігається їхня основна особливість – *безпосередньо-спільний характер підготовки рішень при провідній ролі принципу єдиноначальності в їхньому остаточному прийнятті*.

Покажемо є те, що ці рішення мають і найбільший ступінь розмаїтості організаційних процедур: оперативні контакти керівника з тим чи іншим колом підлеглих; регламентовані процедури типу «оперативок», «п'ятихвилинок», нарад локального типу, а також багато інших форм групового вироблення рішень.

Особливу категорію цих рішень складають *неформальні* процедури їхньої підготовки, які зумовлюються специфікою предметного змісту й умов діяльності, а також індивідуальними і стильовими особливостями керівника.

Рішення *локально-колегіального рівня* характеризуються ще двома специфічними для них особливостями:

по-перше, їхня процедурна організація реалізується в межах існуючих організаційних форм діяльності ПТНЗ. Разом з тим одним з головних завдань керівника є підбір педагогічних працівників для участі в організаційних процедурах вироблення управлінських рішень. Більш того, при необхідності й в самій організаційній структурі управління також допускається її зміна й удосконалення керівником. При цьому професіоналізм керівника саме і визначається тим, наскільки він здатний створювати адекватні керовані системи й оптимальні для неї «органи керування» – ті підструктури, що

необхідні й достатні для реалізації всієї системи управлінських функцій;

по-друге, за своєю значимістю ці рішення, як правило, характеризуються деяким *середнім рівнем*. З одного боку, вони вимагають, у силу своєї значимості, додання їм колегіальної форми. Але, з іншого боку, вони звичайно не виходять за межі оперативних задач організації діяльності ПТНЗ, не є стратегічними і тому позначаються ще як *спільно-оперативні*. Вони, як правило, не є *незворотними* за своїми наслідками у випадку їхньої помилковості.

Інтегративно-колегіальний рівень. Головною відмінною рисою рішень даного рівня є те, що до процесу їхньої підготовки і прийняття нормативно включається весь педагогічний колектив. Отже, вони, вже не носять того локального характеру, який властивий рішенням попереднього рівня, а є як би спільним продуктом колективу. Ступінь виразності колегіального початку досягає в них максимуму. У випадках, найбільш значимих для функціонування навчального закладу, процедура вироблення рішень вимагає залучення до неї всього складу навчального закладу у формі зборів трудового колективу, своєрідних референдумів, конференцій, загальних зборів колективу.

Розрізняють *два різновиди* подібних рішень:

перший – до процедури рішення включається весь колектив; рішення виробляється в умовах безпосереднього контакту всіх працівників колективу;

другий – до процесу рішення реально включаються лише деякі представники («делегати») тих чи інших організаційних підструктур навчального закладу. Вони, однак, утілюють позиції всіх інших працівників відповідних підструктур. Цей випадок найбільш характерний для укрупнених навчальних закладів, у яких немає практичної можливості залучення до процедури рішення всіх працівників чи таке залучення просто не є ефективним і виправданим.

Цей тип рішень значно рідше зустрічається в практиці функціонування навчального закладу. Однак за своєю *значимістю* саме він є головним. До цих рішень звертаються (і, що головне, *зобов'язані* звертатися) навчальні заклади й їхні керівники в найбільш важливих визначальних – стратегічних моментах їхнього функціонування. Тому такі рішення позначаються як *спільно-стратегічні*.

У даному типі рішень відбуваються важливі зміни функціональної ролі субординаційного (ієрархічного) і координаційного (паритетного) механізмів їхнього вироблення. Змінюється пропорція єдиноначальності й колегіальності в їхньому прийнятті: хоча процедурно в процесі підготовки цих рішень керівник зберігає за собою свій статус і владні повноваження, все ж таки в моменти *прийняття* рішення визначальна роль може відводитися всьому колективу, який при цьому відіграє вирішальну роль у прийнятті остаточного варіанту вибору. Іноді процедури такого роду рішень нормативно регламентуються так, щоб «залишити вирішальне слово» саме за колективом. Тому вони виступають як своєрідна протипоказання ієрархічному початку в прийнятті управлінських рішень. Отже, у спільно-стратегічних

рішеннях має місце не тільки зміна, але й як би інверсія, ієрархічного і координаційного аспектів їхнього вироблення.

Метаколегіальний рівень. Однією з особливостей переважної більшості організаційних систем управління є їхня включеність у більш загальні організаційні системи. В результаті цього керівник ПТНЗ одночасно й обов'язково включається в якусь більш загальну структуру управління, але вже на правах рядового члена. У цій загальній (вищій) організаційній системі керівник виступає носієм інтересів керованого ним навчального закладу, персоніфікує їх. У результаті виникає дуже своєрідний клас рішень, і його специфіка полягає в тому, що:

по-перше, функціонуючи в більш загальній організаційній структурі, керівник зобов'язаний враховувати інтереси керованого ним ПТНЗ. Однак він позбавлений можливості безпосереднього контакту з ним й врахування його колегіальної думки. Тому він безпосередньо зазнає вплив, а часто – *тиск* іншої організаційної структури;

по-друге, ключові особливості цих рішень пов'язані з їх яскраво вираженим *маргінальним* характером: з одного боку, керівник зобов'язаний виражати інтереси навчального закладу, яким керує, з іншого – він, виступаючи членом більш загальної організаційної системи, має підкорятися її правилам і нормам. Ці дві позиції не завжди (а реально – рідко) гармоніюють, а, навпаки, часто антагоністичні. Усе це якісно відрізняє дані рішення від уже розглянутих форм управлінських рішень. Вони позначаються поняттям *маргінальних рішень*.

Метаколегіальні рішення характеризуються ще однією важливою *особливістю* – своєрідним «виходом» процедури прийняття рішення *за межі* тієї організаційної структури, у відношенні якої вони приймаються. Тому в якості їхнього різновиду варто розглядати іншу форму рішень.

Як відомо, ускладнення функцій управління в цілому, а також управлінських рішень, особливо, призвело до необхідності залучення до процесу їхнього вироблення спеціальних фахівців – консультантів, радників, експертів, аналітиків. Вони, виконуючи консультативно-аналітичні функції, безумовно, відіграють важливу роль у виробленні управлінських рішень, є реальними членами процесу їхнього прийняття. Разом з тим ні формально, ні змістовно вони не є членами (принаймі – постійними) тієї управлінської структури, стосовно якої виробляються рішення. Отже, при такій процедурі організації рішень також має місце вихід за межі групи. Дана форма позначається поняттям *експертних рішень*.

Таким чином, всі описані форми процесів прийняття управлінського рішення розрізняються за такими *важливими параметрами*:

- ✓ співвідношенням ієрархічного і координаційного принципів у їхній підготовці і прийнятті;
- ✓ кількістю і складом учасників;
- ✓ значимістю і частотою включення в управлінську діяльність;
- ✓ процедурною організацією і функціональною спрямованістю;
- ✓ мірою адекватності об'єктивним управлінським ситуаціям, у яких

вони мають місце;

- ✓ ступенем жорсткості, регламентованості й повноти опори на інституціональні засоби формальної структури організації;
- ✓ функціональною роллю в них механізмів індивідуального і групового – колегіального вибору;
- ✓ формами організації групи в процесі вибору;
- ✓ ступенем збереження (чи, навпаки, редукції) членами групи, як рядовими, так і керівником, статусу їх реального групового членства.

Основні стилі реалізації процесу прийняття управлінських рішень.

Різна виразність здатності до прийняття рішення у керівника ПТНЗ виявляється в різних суб'єктивних перевагах способів рішень, що належать до різних рівнів – до тих, що найбільшою мірою відповідають особливостям індивідуальності:

- рішення *автократичного* рівня, суб'єктивно фіксуючись в поведінкових стереотипах, призводять до формування специфічного ***диктаторського стилю*** прийняття управлінського рішення;

- рішення *автономного* рівня (особливо в тих ситуаціях, у яких оптимальною є не індивідуальна, а колегіальна форма прийняття рішення) узагальнюються і фіксуються в ***стилі реалізатора***, що «усе бере на себе»; думає, що ніхто інший краще, ніж він, не справиться із ситуацією. Така установка може бути виправданою у визначених межах, але у цілому не оптимальна, оскільки призводить до перевантаження керівника другорядними функціями на шкоду якості виконання основних;

- рішення *локально-колегіального* рівня характеризуються зміною функціональної ролі керівника в їхньому прийнятті. Ця роль полягає в координації, керуванні процесом колегіального прийняття рішення, в організації цього процесу (а не в самостійній реалізації рішень). Це – ***стиль організатора***;

- при ослабленні функціональної ролі керівника і при перекладанні все більше функцій прийняття рішення на групу стиль організатора може трансформуватися в ***стиль координатора***. При цьому у стилях рішень у процесах прийняття управлінських рішень починає переважати колегіальна основа. «Влада підлеглих» стає або рівною «владі керівника» або виходить на перший план. Даний стиль співвідноситься з *інтегративно-колегіальним* рівнем організації процесів прийняття управлінських рішень;

- досить типовим є ***стиль керівника-маргінала***, відмінною рисою якого є домінування у керівника установки на «підпорядкування командам зверху». Керівник при цьому орієнтований не на самостійне вироблення рішень, а на прагнення одержати директиви щодо якомога більшого числа ситуацій – навіть оперативного характеру, вихід з яких є його особистою прерогативою. Дана установка і цей стиль у цілому характеризуються тенденцією до переносу рішень на мегаколегіальний рівень їхньої реалізації. Рішення здобувають риси маргіальності.

Типи управлінських рішень. Процеси прийняття управлінських рішень характеризуються дуже великою індивідуальною варіативністю. У психології

прийняття рішення особлива увага приділяється індивідуальним якостям, що впливають на способи, зміст і особливо на стилі вироблення керівником рішень.

Однією з найбільш відомих і загальних класифікацій стильових розходжень вироблення рішень є виділення п'яти їхніх типів залежно від співвідношення двох головних етапів рішення – *етапу формулювання гіпотез і альтернатив* (А) і *етапу їхнього аналізу, корекції й контролю за ними* (ДО) [4].

Інертні рішення (вони мають «формулу» $A \ll DO$, тобто другий етап різко домінує над першим) характеризуються дуже невпевненим і гранично обережним пошуком варіантів. Будь-яка альтернатива відразу ж піддається контролю, уточненню, що також розгортаються повільно й обережно. Оцінки надкритичні, а кожен крок рішення піддається сумніву. Процеси генерації альтернатив і гіпотез слабо виражені й у силу цього некреативні й неоригінальні.

Обережні рішення мають «формулу» $A < DO$. У порівнянні з варіантом першого типу вони істотно виграють за рахунок більшої урівноваженості двох етапів вироблення рішення. Характеризуються ретельністю оцінювання альтернатив і гіпотез; критичністю і численністю підготовчих дій збору необхідної інформації. У той же час для них характерна досить висока продуктивність генерації альтернатив.

Урівноважені рішення ($A = DO$) характеризуються своєрідною гармонією двох основних етапів процесу рішення. Для них є типовою і висока активність генерації альтернатив і гіпотез, і їхня висока якість, а також їхня велика кількість. Однак і етап контролю («критика») альтернатив також є чітко вираженим і є предметом спеціальних дій. Вважається, що даний тип дозволяє виробляти *найбільш надійні рішення*.

Ризиковані рішення ($A > DO$) характеризуються домінуванням фази альтернатив і гіпотез над фазою їхнього контролю і корекції. Керівник легше і швидше висуває альтернативні варіанти, ніж «зважує» їх (контроль за ними, їхнє критичне оцінювання), оскільки не схильний до цього і тому покладається на своє вміння знаходити виходи із ситуацій. Акцент на етапі аналізу альтернатив робиться переважно на їхніх позитивних сторонах, на можливому, у випадку їхнього прийняття, «виграші», а не на їхніх недоліках.

Всупереч удаваній меншій обґрунтованості подібних рішень у порівнянні з урівноваженими рішеннями, саме вони, як показують дослідження, характеризуються *найбільшою продуктивністю*, хоча в цілому вони є менш надійними.

У цьому виявляються загальні – антагоністичні відносини двох параметрів прийняття рішення – надійності й результативності. Максимальний результат можуть забезпечити лише рішення, що містять визначений ризик: якщо його немає, результат може бути отриманий більш гарантовано (надійно), але при меншому рівні досягнень.

Імпульсивні рішення ($A \gg DO$). Етап побудови альтернатив і гіпотез різко домінує над етапом їхньої перевірки, корекції, контролю за ними.

Легка, а частіше – полегшена генерація альтернатив не підкріплюється необхідним критичним аналізом, а може і взагалі бути відсутнім. Для них характерна зайва категоричність оцінок і тверджень. Ці рішення *найбільш ризиковані і найменш ефективні*; часто призводять до незворотних наслідків. Вони характерні для керівників зі слабкою рефлексивністю, низьким метакогнітивним контролем, високою самооцінкою. Тенденція до їхнього прийняття підсилюється під впливом емоційних чинників.

Основні особистісні профілі рішень. Культура прийняття управлінських рішень керівником ПТНЗ передбачає *такі особистісні профілі управлінських рішень*:

мотиваційно-пасивний профіль, який характеризується сполученням таких особливостей:

низька професійна компетентність керівника;

відсутність довгострокових програм діяльності;

прагнення передоручати завдання, не вникаючи в сутність справи;

виразність ліберальних елементів у загальному стилі керування;

низька мотиваційна зацікавленість у досягненні високих результатів;

У відносно простих ситуаціях очевидні слабкості цього профілю ще можуть компенсуватися ефективною діяльністю працівників, але при ускладненні умов керівник чітко виявляє свої негативні риси;

профіль «імітації бурхливої діяльності» характеризується формально високою активністю, мало співвіднесеною з реальними проблемами, що виникають у процесі керівництва; низька управлінська компетентність керівника компенсується вказівками загального, неконкретного, а в деяких випадках – і неадекватного характеру; у керівника виражена тенденція до надмірного контролю, «понуканню» підлеглих; оцінні судження часто особистісно орієнтовані й не мають професійного характеру. Цей профіль характеризує керівника, у більшій мірі орієнтованого не на інтереси керованого ним навчального закладу, а на вимоги вищих інстанцій; характерний для керівників, орієнтованих винятково на престиж;

профіль «загального керівництва» типовий для керівників, орієнтованих «на справу». Однак ця орієнтація дуже специфічна, яка не підкріплюється вмінням організувати виконання конкретного рішення, а обмежується формулюванням завдань, наполегливим спонукуванням до їхнього виконання, тиском на підлеглих, тотальним контролем;

фрустраційний профіль характеризується тим, що на перших етапах вироблення рішення має місце висока інтелектуальна активність, щире прагнення детально вникнути в сутність справи, проблеми. Однак у сполученні з недостатньою компетентністю все це стикається з нездоланими труднощами, в результаті чого керівник може переходити в стан фрустрації, що зумовлює відмовлення від рішення проблеми і перекладання її на виконавців (у кращому випадку), чи призводить до емоційної деструкції діяльності, до виникнення високої негативної напруженості, а також стимулює розвиток конфліктів по вертикалі «керівник – підлеглий». Цей профіль є протипоказаним в управлінській діяльності

керівника ПТНЗ;

профіль «напруженого безуспішного пошуку до кінця» характерний для керівників ригідного (негнучкого) типу з обмеженим інтелектуальним, але високим волевим потенціалом, а також, які мають високу самооцінку, зарозумілість. Виявлений на самому початку рішення варіант – сам по собі найчастіше найбільш очевидний, «звичний», стереотипний – розглядається як єдино правильний (поведінкова установка «*адже я не можу помилитися*»). Цей варіант об'єктивно фіксується і при цьому наполегливо шукаються шляхи його реалізації, проте у силу його неадекватності зіштовхуються з нездоланими перешкодами. Однак спроби продовжуються і лише екстраординарні обставини можуть змусити змінити хід такого рішення;

профіль «формально правильного, але нераціонального рішення» характеризується тим, що керівники цього профілю не шукають найбільш раціонального способу, найкоротшого шляху до досягнення мети; один раз натрапивши на більш-менш правильний варіант рішення, дотримуються його, наполегливо наближаючись до мети, хоча й повільно, але правильно. Такий профіль рішення хоч і надійний, але малоефективний що до досягнення високих управлінських результатів, слабоадекватний стосовно інноваційних і нестандартних проблем;

евристичний профіль у сполученні з недостатньо розвинутими організаторськими здібностями прямо протилежний попередньому, для якого була характерна недостатня оригінальність мислення в сполученні з чіткістю керівництва і твердістю контролю. Для цього профілю, навпаки, характерними є високі інтелектуальні якості у сполученні з нерозвиненими організаторськими здібностями. Керівник такого профілю легше і швидше сам знайде оригінальне рішення, ніж буде здатний організувати для цього інших, мобілізувати їх на рішення проблеми, а потім забезпечити його реалізацію і контроль за ним;

евристично-організаторський профіль – це свого роду ідеал, який, однак, дуже рідко зустрічається на практиці. Керівник такого профілю у гранично стиснутий термін аналізує обстановку, швидко схоплює суть проблеми, чітко формулює питання, швидко приймає рішення і наполегливо його реалізує. Керівник характеризується сполученням високого інтелектуального потенціалу і розвинутих організаторських здібностей; вмінням гнучко перебудовувати тактику пошуку рішень залежно від зміни зовнішніх умов.

Вибір того чи іншого управлінського рішення є одночасно і визначення *поведінкових стратегій керівника*, що залежать і від того, як він збирається «запускати» рішення, зважаючи «плюси» його реалізації і «мінуси» у визначеному тимчасовому масштабі.

Класифікація моделей поведінки керівників ПТНЗ

Поведінкова стратегія	Реакція на інформацію	Мотиваційний настрій керівника
Ідеальна	Адекватна в умовах повноти інформації. Ризик ненадійності прогнозу <i>мінімальний</i> (до 10%)	<i>«Я впевнений у своєму виборі, тому що знаю, чого очікувати і коли»</i>
Реалістична	Метод здорового глузду в умовах суперечливості інформації. Ризик ненадійності прогнозу <i>нормальний</i> (до 20%)	<i>«Я не впевнений, що результат буде такий, який ми очікуємо, але ми можемо його одержати, якщо всі ситуації повернемо на свою користь»</i>
Адаптивна	Метод попередження невдач в умовах дефіциту інформації. Ризик ненадійності прогнозу <i>підвищений</i> (до 30%)	<i>«Не будемо забігати далеко вперед. Тільки діючи по ситуації, ми можемо одержати результат. Так ми уникнемо багатьох помилок»</i>
Компенсаторна	Метод перекриття невдач успіхами в умовах мінливої інформації. Ризик ненадійності прогнозу <i>високий</i> (до 40%)	<i>«Я не можу точно сказати, що нас очікує. У будь-якій справі бувають зриви. Чим і як ми їх будемо компенсувати?»</i>
Авантюрна	Метод «проб і помилок» в умовах інформаційної невизначеності. Ризик ненадійності прогнозу <i>дуже високий</i> (до 50%)	<i>«Я не знаю, що ми одержимо, але справа цього вартує. Спочатку вплутаємося в бій, а там подивимося»</i>
Конфліктна	Метод відкритого виклику в умовах негативного тиску інформації: «Усупереч плину». Ризик ненадійності прогнозу <i>неприпустимий</i> (понад 50%)	<i>«У нас тільки 10 шансів із 100. Але ми повинні домогтися успіху. Будь-якими шляхами»</i>

Культура управлінського впливу у формах та методах звернення керівника до працівників. Досвідчений керівник, звертаючись до педагогічних працівників при передачі рішень на виконання, прагне викликати в них доброзичливе ставлення до своїх вимог, мотивуючи їхню готовність виконати завдання щонайкраще. Він передає їм необхідну інформацію так, щоб вона була сприйнята.

Звертаючись до педагогічного працівника в процесі передачі рішень на виконання, досвідчений керівник хоче, щоб інформація була краще:

- ✓ **сприйнята** (щоб не виникло емоційного психологічного бар'єра),
- ✓ **зрозуміла** (щоб не виникло значеннєвого психологічного бар'єра),
- ✓ **засвоєна** (стала мотивом його поведінки).

Чим вищий авторитет керівника, тим гнучкіше форми його звертання до педагогічних працівників, тим багатший їхній набір. Це і:

- **побажання** «Я б хотів...»
- **порада** «Я б порадив вам...»
- **прохання** «Я вас дуже прошу...»
- **рекомендація** «Я вам рекомендую...»
- **повідомлення** «Я б хотів підкреслити, що ви повинні...
зробити завдання до наступного понеділка»
- **роз'яснення** «Ситуація склалася важка...»
- **пояснення завдань** «По-перше... по-друге...»
- **вказівка** «Вам терміново необхідно виконати цю роботу...».

Якщо ж у керівника відсутній авторитет, якщо він використовує насамперед владу, то гнучкість звертання підмінюється прямолінійністю, а форми звертання до працівників виявляються як **вказівка, розпорядження, наказ** у різкому, дратівливому тоні.

Методи звертання керівника до педагогічних працівників:

- **спонукання** («Доручаю з довірою. Психологічно стимулюю. Морально підтримую»), це – поважний тон;
- **переконання** («Роз'яснюю ситуацію. Пояснюю завдання. Даю компетентні поради»), це – доброзичливий тон;
- **умовляння** («Прошу. Умовляю. Обіцяю. Висловлюю побажання»), це – дружній тон;
- **спонука** («Настійно рекомендую. Даю вказівки. Ставлю в альтернативну ситуацію»), це – офіційний тон;
- **примус** («Беззастережно вимагаю. Наказую. Розпоряджаюся»), це – владний тон аж до погроз санкціями.

Вибір того чи іншого методу звертання залежить від того, як поєднуються довіра і вимогливість керівника до педагогічних працівників.

Чим більше вимогливості, тим більш категоричною може бути і форма звертання керівника до працівників. І навпаки, чим більше довіри, тим менш категоричним за формою може бути і звертання.

Кожен метод має свій зміст, свій діапазон психологічних варіантів **управлінського впливу:**

- ✓ **спонукання** стимулює педагогічних працівників, викликає відгук у різноманітній позитивній мотивації;
- ✓ **переконання** допомагає переборювати різноманітні психологічні бар'єри;
- ✓ **умовляння** ефективно тоді, коли педагогічних працівників потрібно умовити, визнавши свої помилки;
- ✓ **спонука** необхідна у випадках, коли педагогічних працівників варто поставити перед вибором «або-або», щоб вони самі відмовилися від небажаного варіанта поведінки;
- ✓ **примус** буває крайнім заходом і застосовується тоді, коли необхідно жорстко змусити педагогічних працівників виконати завдання.

У професійному спілкуванні керівнику навчального закладу надзвичайно важливо знаходити індивідуальний підхід до кожного

виконавця залежно від того, які мотиви в нього домінують. Це, найчастіше, припускає мистецтво поєднання різних методів звернення, як от: «Я хочу доручити вам це завдання. На жаль, обставини складаються так, що його нікому зробити, крім вас. Ви можете, звичайно, і відмовитися, але я думаю, що цього робити не варто. Сьогодні ви допоможете, завтра вам допоможуть. До того ж виконання цього завдання має велике значення для подальшого успішного функціонування нашого навчального закладу».

У цьому звертанні до працівника застосовуються і переконання, і легкий вплив, що примушує, і спонукання.

Культура прийняття управлінських рішень на основі психометрії. Психометрія як наука дозволяє суттєво розширити уяву про індивідуальний діапазон можливостей керівника щодо оптимального прийняття управлінських рішень. Накопичені за останні роки результати досліджень в галузі психології надають можливість, використовуючи методику психометричного аналізу індивідуальних якостей педагогічних працівників, значно поглибити знання керівника ПТНЗ про свої управлінські здібності та виконавські можливості педагогічних працівників.

У практиці психології управління за допомогою психометрії керівників залежно від стилю прийняття рішення поділяють на такі **психологічні типи**:

□ **Розумовий тип.** Переважають деталізація рішення, їхнє узгодження, пророблення всіх етапів і вибір варіанта на основі глибокої інтелектуальної залученості («квадрат»).

△ **Прагматичний тип.** Переважають вольові рішення на основі здорового глузду й інтуїції; відбувається швидко і точно «влучення в ціль» завдяки відкиданню деталей («трикутник»).

□ **Комплексивний тип.** Переважає «коливальний настрій» у прийнятті рішень, які можуть і затягуватися, і прийматися, і скасовуватися залежно від переживання власних проблем («прямокутник»).

☺ **Посередницький тип.** Переважають «м'які» управлінські рішення, які ґрунтуються на думках працівників, враховуються ті результати чи наслідки, що можуть позитивно чи негативно відбитися на їхніх інтересах («коло»).

∩ **Евристичний тип.** Переважають управлінські рішення, що можуть бути генеровані по-новому; сильна віра в нову ідею утрудняє прогнозування їхніх результатів чи наслідків («зигзаг»).

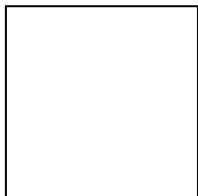
У практиці управління і керівник ПТНЗ, і його команда рідко представляють ці психологічні типи в «чистому виді». Усі вони так чи інакше переплітаються.

Успіх реалізації управлінських рішень визначається тим, як підібрані виконавці – педагогічні працівники. Вони можуть бути підібрані як під керівника, так і під рішення задач. Вони можуть виступати як команда професіоналів, але й можуть бути роз'єднані між собою за принципом відданості керівникові.

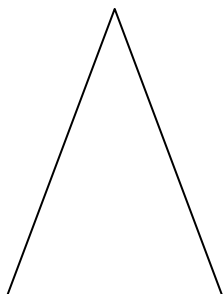
При високій кадровій культурі керівник передає рішення на виконання команді професіоналів, а при низкій – тим, кому довіряє особисто, незалежно

від професійної компетентності.

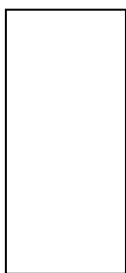
Керівник, приймаючи управлінське рішення, заздалегідь передбачає, яка небезпека його очікує, на якому етапі і де вона може виникнути. Тому важливо враховувати ще й *індивідуально-типологічні особливості педагогічних працівників*.



Працівник з **«квадратними»** психогіометричними перевагами орієнтований на установку **«повинний!»**. Він сприймає завдання, детально вникаючи в їхню сутність. Краще, якщо він буде керуватися інструкцією. Він любить планувати свій робочий час, а тому завдання й інструктування краще організувати заздалегідь. Він старанний, практичний, раціональний, обережний, працьовитий, а значить, здатний виконати завдання з мінімальними відхиленнями від очікувань керівника.



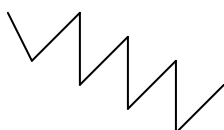
Працівник з **«трикутними»** психогіометричними перевагами орієнтований на **лідерство**. Його честолюбні спрямування, установка на досягнення успіху, на перемогу в суперництві змушують зосереджувати всі зусилля на завданні, що виділить його серед інших. Він швидко схоплює суть проблеми, діє впевнено, рішуче, сміливо, у чомусь ризикує, але енергійно і напористо йдучи до мети. Йому можна доручати завдання з великим діапазоном маневреності: відтінаючи другорядне, він вийде на головне.



Працівник із сильною **«прямокутною»** психогіометричною орієнтацією переживає невизначеність свого положення, іноді сам не знаючи, чого хоче. Його поведінка непослідовна, мінлива; він невпевнений у собі, нервозний, імпульсивний, може робити невиправдані вчинки; довірливий, розсіяний, непунктуальний, тому що сильно зосереджений на своїх переживаннях, шукаючи співчуття. Якщо в працівника виявилися ці ознаки, то йому важко зосередитися на завданні: воно його може захопити тільки на мить і тільки в тому випадку, якщо буде йому цікавим. Але він прагне пізнати свої можливості, хоче накопичувати новий досвід, щоб «скинути» із себе «прямокутні» якості.



Працівник із психогіометричною орієнтацією на **«коло»** приємний у спілкуванні, любить контакти з людьми, добре розуміє інших, природний у своїх вчинках і знає думку колег чи не з усіх питань, може добре справлятися з роботою, яка залежить від його уміння вступати в контакт, спираючись на гарні відносини з усіма.



Працівник з **«zigzagподібними»** психогіометричними перевагами схильний до змін, до нового повороту подій, до

незвичайних рішень проблеми. Він непрактичний, недисциплінований, непостійний, конфліктний, живе почуттями й інтуїцією більше, ніж розумом. Він буде виконувати тільки те, що його «захопить», але в процесі виконання завдання він прийде до свого власного оригінального рішення.

Ці «фігурні» розшифровки, так чи інакше сполучаючись у кожному педагогічному працівнику, є константами ділової поведінки.

Саме ці константи і створюють конфліктне середовище, особливо там, де керівник з «квадратною» психогеометричною орієнтацією зіштовхується з «зигзагоподібним» педагогічним працівником. І навпаки, психологічна несумісність констант задає різне бачення ситуації в постадійному управлінському циклі, визначаючи й різні способи їхнього «рішення». Це створює *«бумеранговий ефект»* управління.

Цей ефект може бути негативним, якщо:

- керівник *доручає виконати рішення педагогічним працівникам, не пояснюючи мотиви свого вибору*. Тим самим він ставить їх у положення «сліпих» виконавців своєї волі (*«І чому прийняте таке рішення? Воно ж просто дурне!»*);

- керівник, що одноосібно приймає управлінське рішення, *мотивує його зовсім не так, як очікували педагогічні працівники, яким він доручає його виконати*. У подібній ситуації вони найчастіше критично обговорюють його рішення. Це буває навіть у тому випадку, коли рішення прийняте вдало. Коли ж керівник дійсно помилився, то помилка сприймається, як підтвердження правоти підлеглих. А деякі з них навіть чекають помилок керівника, демонструючи свою правоту і задовольняючи тим самим свої нереалізовані бажання вплинути на прийняття рішень, особливо таких, які торкаються їх особисто. Скептичне ставлення до помилок керівника переноситься і на свою власну роботу, за допомогою якої це рішення і виконується. Тим самим у педагогічних працівників не формується відповідальності за те, що вони могли б зробити, але не захотіли;

- керівник *не зважає на думку підлеглих, які попереджають його про можливі негативні наслідки вже прийнятого рішення*. Якщо їхні чекання підтверджуються, то вони починають насторожено ставитися й до інших його рішень, боячись потрапити в «халепу», щоб не виявитися в ситуації «безвинно винувати»;

- керівник *приймає рішення разом з підлеглими, але при домінуванні своєї думки*. Якщо він вислуховує їхні думки тільки для того, щоб їх спростувати і довести своє, то ця поведінка керівника слабоефективна для їхнього залучення в роботу. У цьому випадку їхня реакція може бути така: *«все одно його не переконаєш. Зрештою, він відповідає за свої рішення, а не ми. Ми можемо зробити, як вимагають, а що вийде – це вже нехай він сам потім розбирається»*;

- керівник, приймаючи рішення, *корегує свою думку на основі*


запропонованих пропозицій педагогічних працівників. Соціально-психологічний ефект такої поведінки очевидний. Працівники залишаються в цілому задоволені процедурою прийняття рішення, оскільки керівник з повагою поставився до кожної пропозиції. Якщо керівник – авторитетний, то педагогічні працівники задоволені вже тим, що надали йому необхідну допомогу. У цьому випадку поведінка керівника і педагогічних працівників погоджена, оскільки керівник бере на себе відповідальність за прийняте рішення на основі зважування думок підлеглих, дає їм відчуття й їхню моральну відповідальність за справу. У цьому випадку йому набагато легше доручати виконання рішення;

- керівник приймає рішення *разом із педагогічними працівниками, але при домінуванні їхньої думки*. Він інтегрує всі точки зору, погоджуючись із загальною позицією. Соціально-психологічний ефект такої поведінки керівника особливо великий, якщо він має авторитет. Педагогічні працівники задоволені, що їхня думка є основою прийняття рішення, і задоволені тим, що допомогли керівнику в ситуації, що вимагає саме їхніх інтелектуальних зусиль. При такому розміщенні сил поведінка керівника і поведінка підлеглих добре поєднуються. Відповідальність керівника за прийняте рішення підкріплюється залученістю педагогічних працівників до його реалізації: вони з великим бажанням будуть реалізовувати рішення, прийняте на основі їхньої думки.

Усі ці ситуації демонструють те, що в практиці реалізації управлінських рішень необхідна організація «комунікативного простору» вже на стадії їхнього прийняття. Він може деформуватися, спотворюватися, руйнуватися, наповняючись негативними зарядами. Але він може стати середовищем, де управлінські рішення реалізуються щонайкраще.

Кожен керівник організує це середовище відповідно до своїх переваг.

<p>☺ Керівник із психогеоетричною орієнтацією на «КОЛО»</p> <p>Прийняття рішення супроводжується обговоренням</p> <p>Константи: «Ми можемо»; «Нам треба»; «Ми повинні»</p> <p>Компромісний тип</p>	<p>У передачі управлінського рішення орієнтований на працівників.</p> <p>Любить обговорювати виконання рішень зі співробітниками.</p> <p>Уникає команд, наказів, розпоряджень.</p> <p>Рішення передає у формі ділової поради, прохання, рекомендації і, як правило, в усній формі.</p> <p>Знаючи думку співробітників, легко може скорегувати управлінське рішення в</p>	<p>«Головне – це люди»; «Усі разом ми – сила»; «Помилитися може кожен»; «Я відповідаю за справу»; «Це цілком моя провина»; «Давайте це перевіри-мо ще раз»; «Давайте це обговоримо»; «Що там у нас сталося?»; «Будемо тримати це в секреті»; «Тільки між нами: ви саме той, хто мені потрібний»; «Обстановка має бути невимушеною»</p>
---	--	---

комунікативної поведінки	їхніх інтересах	
<p> Керівник з «зигзагоподібною» психогеометричною орієнтацією</p> <p>Прийняття рішення як спонтанний акт</p> <p>Константа: «Я сам знаю»</p> <p>Конфліктний тип комунікативної поведінки</p>	<p>У передачі управлінського рішення орієнтований на нове бачення ситуації. Закликає до ентузіазму. Надає працівникам повну волю дій, визнаючи їхнє право на помилку.</p> <p>Як правило, доручає їм доведення ідей.</p> <p>Спочатку може внести в управлінське рішення те, що потім вносить хаотичність у виконання робіт, чи пояснити його недостатньо докладно.</p>	<p><i>«Зміст зрозумілий? Ну і робіть!»; «Все по-новому»; «Це - вчорашній день»; «Це не працює. Треба от так»; «Усе кинути - почати заново!»; "Прекрасна думка!"; «Чудова знахідка!»; «Що? Хіба це незрозуміло?»; «Тут і розуміти нічого»; «Дивіться, як це робиться!»; «Головою думати треба, головою»; «Мені ваші подробиці не потрібні»; «Паперова робота - це тихий жах!»; «Добре, потім розберемося»; «Самі здогадуйтеся, самі!»</i></p>
<p> Керівник з «квадратною» психогеометричною орієнтацією</p> <p>Підкоряє прийняття рішення суворому алгоритму</p> <p>Константа: «Я повинний»</p> <p>Тип, який повинний</p>	<p>У передачі управлінського рішення орієнтований на виконання.</p> <p>Любить детально інструктувати, роз'яснювати, вибудовувати схему розгортання майбутніх подій з варіантами на випадки збоїв.</p> <p>Віддає перевагу письмовим розпорядженням.</p> <p>Ясно, докладно, логічно викладає те, що необхідно зробити.</p>	<p><i>«Ви повинні вписатися в роботу»;</i></p> <p><i>«Я повинний до вас придивитися»;</i></p> <p><i>«Я все розрахував і не повинний помилитися»;</i> «Ви повинні вивчити інструкцію»;</p> <p><i>«Ви, як і всі, повинні підкорятися розпорядку»;</i> «Ви повинні детально проаналізувати всю інформацію»;</p> <p><i>«Ви повинні знайти час, щоб усю роботу виконати в термін»;</i></p> <p><i>«Ви повинні докладно проінформувати мене про всіх»</i></p>

<p>▲ Керівник з «трикутною» психогеоетричною орієнтацією</p> <p>Прийняття рішення перетворюється у вольовий акт</p> <p>Константа: «Мені треба!»</p> <p>Підпорядковуючий тип комунікативної поведінки</p>	<p>У передачі управлінського рішення орієнтований на підпорядкування.</p> <p>Віддає короткі накази, розпорядження, надає перевагу усній формі спілкування.</p> <p>Не любить заперечень.</p> <p>Як правило, всі його завдання треба виконувати швидко, енергійно, тому що «не терплять терміни», і будь-якими засобами.</p>	<p>«Мені треба, щоб це завдання було виконано швидко!»;</p> <p>«Беру відповідальність на себе!»;</p> <p>«Це не може довго чекати!»;</p> <p>«Вже пройшли всі терміни!»;</p> <p>«Треба встигнути!»;</p> <p>«Треба дістати!»;</p> <p>«Треба знайти!»;</p> <p>«Треба не відставати!»;</p> <p>«Не треба баритися!»;</p> <p>«Треба вирішувати»</p>
<p>■ Керівник з «прямокутною» психогеоетричною орієнтацією</p> <p>Прийняття рішення залежить від збігу обставин</p> <p>Константа: «Я хотів би»</p> <p>Скептичний тип комунікативної поведінки</p>	<p>У передачі управлінського рішення орієнтований на настрої.</p> <p>Погано відчуває своїх працівників, тому що сконцентрований на собі.</p> <p>Може давати суперечливі завдання.</p> <p>Помиляється в термінах. Залежить від виконавців, що можуть виправляти його помилки, а можуть і не робити цього.</p>	<p>«Чому так відбувається? Я хочу знати»;</p> <p>«Можна і проаналізувати»;</p> <p>«Ви ж повинні розуміти...»;</p> <p>«Вам усе це варто обміркувати»;</p> <p>«Поясніть мені, що відбувається?»;</p> <p>«Ну, якщо я в чомусь не правий...»;</p> <p>«Давайте не будемо поспішати»;</p> <p>«Подивимося, які альтернативи?»;</p> <p>«А що ви думаєте?»;</p> <p>«Нам потрібно вивчити наші можливості»;</p> <p>«Це вже не моя провина»;</p> <p>«У тому, що відбулося, винуваті ви самі. Я тут ні при чому»;</p> <p>«Ви мене хочете підвести?»</p>

Кожен керівник так чи інакше поєднує в собі всі ці константи, маючи переваги. Тому його комунікативний простір може наповнюватися різними типами комунікацій.

Отже, в структурі управлінської діяльності керівника прийняття рішення займає центральне місце, є основою для наступних управлінських дій. Вони є своєрідним «містком» між орієнтацією в проблемі і діями щодо її вирішення; переходом від пізнання ситуації до дії в ній. Тому культура прийняття рішення не просто «впливає на...», а визначає ефективність

управлінської діяльності керівника ПТНЗ.

Цікаво – для роздумів

Коли впродовж дня краще приймати рішення?

Результати проведених досліджень у Флоридському університеті, показали, що найбільш придатна пора для прийняття рішення – полудень. Ці години сприяють уважному аналізу ситуації й знаходженню самого оптимального варіанту вирішення проблеми. А ось о 9 годині ранку і ввечері краще нічого не вирішувати. Це найбільш несприятливі для прийняття рішення години.

Коли важко сконцентруватися, зібратися з думками?

За 30 хвилин до сніданку, обіду, вечері почуття голоду пригнічує всі думки.

Якщо ви хочете когось у чомусь переконати,

робіть це за обідом, сніданком, вечерею. Дослідження в Йельському університеті показали, що люди найбільш доступні і відкриті для аргументації під час їжі. Особливо, якщо вони їдять з апетитом. Не випадково бізнесмени ділові зустрічі поєднують з обідом і вечерею.

Питання для обговорення



1. В чому полягає сутність управлінського рішення?
2. Які особливості прийняття рішення керівником на автократичному, автономному рівнях?
3. В чому полягають особливості прийняття рішення на локально-колегіальному рівні?
4. Що є характерним для прийняття рішення на інтегративно-колегіальному рівні?
5. Якому стилю прийняття управлінського рішення відповідає рішення автократичного, автономного, локально-колегіального та інтегративно-колегіального рівнів?
6. Який тип управлінського рішення характеризується найбільшою продуктивністю, але й меншою надійністю? Обґрунтуйте.

Використана та рекомендована література

1. Карданская Н. Л. Принятие управленческого решения : учеб. для студ.вузов, обуч. по экон. спец. и напр. / Н. Л. Карданская – М.: ЮНИТИ, 1999. – 407 с.
2. Карпов А. В. Психология менеджмента: учеб. пособ. для студентов вузов / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 1999. – 584 с.
3. Карпов А. В. Психология принятия управленческих решений / А. В. Карпов; В. Д. Шадриков (ред.) – М.: Юристъ, 1998. – 440 с.
4. Кулюткин Ю. Н. Эвристические методы в структуре решений / Ю. Н. Кулюткин. – М., 1970. – 245 с.
5. Планкетт Л. Выработка и принятие управленческих решений: Опережающее управление; сокр. пер. с англ. / Планкетт Л., Хейл Г. – М.: Экономика, 1984. – 167 с.
6. Психология. Словарь /под общ. ред. А.В. Петровского, М.Г. Ярошевского. – 2-е изд., испр. и доп. – М.: Политиздат, 1990. – 494 с.

7. Саков Н. Я. Методы и приемы деятельности менеджеров и бизнесменов / Н. Я. Саков. – Б. Церковь, 1994. – 399 с.

8. Словник іншомовних слів / за ред. академіка АН УРСР О. С. Мельничука. – К.: Головна редакція Української радянської енциклопедії, 1985. – 967 с.

9. Управління навчальним закладом: підруч. для студентів вищ. навч. закл. / С. Г. Немченко, О. Б. Голік, О. А. Кривильова, О. В. Лебідь. – Донецьк: ЛАНДОН-XXI, 2012. – 516 с.

3.2. КУЛЬТУРА ДЕЛЕГУВАННЯ ПОВНОВАЖЕНЬ КЕРІВНИКА ПТНЗ



Метою підрозділу є представлення теоретичного матеріалу, що дозволить керівникам ПТНЗ розвинути культуру делегування повноважень, а саме: усвідомити необхідність своєчасного делегування, поглибити уявлення про структуру процесу делегування; проаналізувати власний досвід делегування; освоїти технологію делегування; удосконалити навички аналізу власної роботи і практики управління роботою підлеглих

Суть, переваги делегування завдань і повноважень. Важливою передумовою успішного управління ПТНЗ є вміння керівника грамотно делегувати певні повноваження. Щоденний обсяг завдань, який необхідно виконати керівникові ПТНЗ, завжди перевищує його фізичні й часові можливості, а доручення справ, завдань підлеглим дозволяє керівникові виконати більший обсяг роботи. Успішний керівник не той, хто може робити будь-яку справу краще за підлеглих, а той, хто керує так, що кожен підлеглий робить свою справу якнайкраще.

Прагнення керівника до того, щоб якомога більше завдань вирішувати самому, небажання надати достатньо самостійності й повноважень підлеглим не тільки ведуть до недовикористання їх потенціалу, але і підвищують вірогідність провалів в роботі. Оскільки багато завдань настільки об'ємні, що не можуть бути вирішені однією людиною і, щоб уникнути ситуації невиконання запланованого, керівник повинен уміти правильно розподіляти роботу підлеглих. Правильний розподіл роботи і відповідальності серед підлеглих є запорукою успіху управлінської діяльності керівника ПТНЗ.

Цікаво знати!

Значний внесок в розробку концепції делегування повноважень, надання їй статусу «символу нової віри» внесла американський соціолог, професор Гарвардської школи бізнесу, редактор журналу «Harvard Business Review» *Розабет Мосс Кантер* – апологет делегування повноважень як складової «крестового походу» під прапором менеджмента змін. Вона стверджувала: «Наділяючи підлеглих новими повноваженнями, керівник зовсім не зменшує свій вплив, навпаки, він швидше набуває додаткової влади, особливо якщо підвищується ефективність діяльності організації в цілому». Кожен співробітник компанії повинен відчувати «владу» над тим, що він робить, знати, що він здатний управляти

ходом подій і вносити конструктивний внесок в діяльність компанії. Інакше підвищується вірогідність того, що працівник направить свою енергію на те, щоб протидіяти виконанню дурних, з його точки зору, наказів керівників.

Делегування – це передача підлеглому завдань, покладання на них відповідальності й передавання повноважень, необхідних для успішного виконання дорученої роботи.

При делегуванні керівник доручає підлеглому виконання завдання, наділяючи його відповідною владою, покладаючи відповідальність і звільняючи тим самим себе від прямої участі в даній роботі. При цьому керівник не звільняється від відповідальності за незадовільну якість роботи, виконаної підлеглим. *При делегуванні керівник може випускати завдання зі своїх рук, але не з поля зору.*

Делегування сприяє використанню потенціалу підлеглих при виконанні тієї чи іншої роботи, але це неможливо без надання працівникам певної самостійності. Делегування дає працівникам повноваження реагувати на зміну ситуації без звернення до керівника.

Переваги делегування на різних рівнях:

в навчальному закладі, в якому культивується делегування підвищується якість освітніх послуг, культура управління, задоволеність педагогічних працівників своєю роботою, що сприяє їхньому професійному розвитку, підвищенню ініціативи й самостійності, розкриттю потенціалу, виявленню нових ідей, підходів і рішень;

керівнику ПТНЗ делегування *уможливлює* підвищення ефективності в роботі, економію часу і сил, вирішення стратегічних завдань, виконання власне управлінських завдань замість рутинної роботи, більш ефективного використання управлінських і творчих здібностей, професійної компетентності, досвіду;

педагогічному працівнику-виконавцю делегування сприяє підвищенню рівня професійної компетентності, упевненості в собі, в своїх силах, зацікавленості й задоволеності результатами роботи, більш поглибленому розумінню певних аспектів професійної діяльності; відчуттю задоволення від самореалізації, самостійності й відповідальності, коли вирішення певних завдань проходить без участі керівника.

Переваги делегування цілком очевидні, проте авторитарні підходи до управління є проблемою багатьох керівників ПТНЗ у сфері делегування. Саме ставлення керівників до процесу делегування часто є головним механізмом гальмування на шляху ефективного розподілу роботи серед підлеглих, оскільки на рішення питання про те, яку роботу виконати самому, а яку доручити підлеглим та як її розподілити серед них, істотно впливають настанови керівника щодо делегування.

Психологічні бар'єри успішного делегування. Експерти визначили низку настанов і уявлень, які перешкоджають керівникам делегувати повноваження підлеглим:

побоювання зірвати завдання, боязнь ризику – керівники часто не

впевнені в тому, що робота буде виконана належним чином, і делегування при цьому сприймається як значний ризик. Вони вважають, що будь-яка помилка в роботі підлеглих може негативним чином відбитися на репутації керівника. Керівнику здається, що найбільш надійний спосіб виконання роботи такий, коли він самостійно виконує всю відповідальну роботу, включаючи й рутинну, а не делегує її іншим. Якщо є хоч щонайменший сумнів в компетентності чи ділових якостях працівника, то йому не доручаються ніякі додаткові обов'язки. Хоча цей тип побоювань може бути цілком обґрунтованим, в результаті керівник може виявитися заваленим роботою, яку з легкістю могли б виконати інші працівники. При цьому позамежні перевантаження керівника можуть поєднуватися з явною недозавантаженістю підлеглих;

страх за своє положення – свідоме зосередження всієї влади в своїх руках, прагнення підтримувати у підлеглих переконаність у власній незамінності. Боязнь конкуренції з боку співробітників призводить до того, що деякі керівники свідомо виконують самостійно багато завдань, які вони могли б делегувати, побоюючись доручати підлеглим виконання такої роботи, яка дозволить повніше розкритися їх потенціалу;

боязнь втрати контролю над підлеглими – побоювання керівника, що розширення зони відповідальності й передача достатніх повноважень можуть зробити підлеглих дуже незалежними, що ускладне контроль за їх роботою. Зазвичай такі керівники дотримуються авторитарного стилю управління і не дозволяють підлеглим приймати скільки-небудь значні рішення. Розділення відповідальності влади розглядається як ознака слабкості;

відсутність довіри до підлеглих, до їх можливостей – «ніхто не зробить це краще мене». Часто керівники вважають, що підлегли можуть виконувати тільки рутинні завдання, які не вимагають високого рівня підготовки і відповідальності;

переконання, що делегування не дозволить виконати роботу досить швидко – багато керівників переконано, що якщо вони самі швидше можуть виконати роботу, то делегування – це витрата часу. Консервативність мислення і небажання освоювати нові підходи до роботи призводять до того, що в результаті у керівника не залишається часу на планування, оцінювання ефективності роботи працівника, підрозділу і на розробку більш досконалих методів управління;

відсутність чи недолік знань, досвіду і навиків делегування – незнання технології й методів делегування; нерозуміння принципів, що забезпечують високу якість виконання підлеглим делегованої йому роботи;

боязнь зіпсувати стосунки з підлеглими – деякі керівники вважають, що делегування важких завдань може відштовхнути від них підлеглих, які, ніби-то, можуть сприйняти делеговану їм роботу як несправедливе підвищення робочого навантаження;

невдалий минулий досвід делегування – буває, що помилка чи безвідповідальність одного з підлеглих, що призвела до зриву важливого

завдання, надовго віддохочують у керівника намір делегувати кому-небудь досить відповідальну роботу;

нечіткий розподіл роботи – дублювання функцій, нерівномірний розподіл завдань між виконавцями можуть ускладнити контроль виконання, призвести до зриву роботи і недостатньо ефективного використання потенціалу підлеглих;

відсутність **чітких пріоритетів** – виконати делеговану роботу якісно можна лише тоді, коли виконавець має чітке уявлення про вимоги, що пред'являються до його роботи, про систему пріоритетів, які визначають головне й другорядне в дорученій роботі;

конфлікт інтересів – драматичні ускладнення при виконанні дорученої підлеглому роботи виникають через те, що при цьому зачіпаються чийсь інтереси, зачіпається чиясь влада чи чийсь повноваження;

неготовність чи небажання підлеглих брати на себе відповідальність – відсутність досвіду і кваліфікації, боязнь брати на себе відповідальність, боязнь критики, вузькість кругозору, велике навантаження, лінь, небажання виконувати додаткову роботу тощо;

погана взаємодія з підлеглими – успіх делегування в значній мірі залежить від уміння керівника налагодити ефективну взаємодію з підлеглими в процесі виконання дорученої роботи. Делегувати не означає звалити на когось свою роботу і забути про це;

конфлікти й нездорова атмосфера в колективі – успіх делегування можливий лише при чіткій взаємодії й високому рівні взаєморозуміння між виконавцями. Конфлікти, чвари, поганий морально-психологічний клімат вбивають атмосферу співпраці, без якої неможливо розраховувати на якісне виконання делегованої роботи.

Межі делегування завдань і повноважень підлеглим керівником ПТНЗ. Делегування є абсолютно необхідним вмінням керівника ПТНЗ, який відповідає за організацію узгодженого виконання завдання, у вирішенні якого бере участь більше одного виконавця. Ефективність управління керівника ПТНЗ полягає у здатності використовувати творчі сили педагогічних працівників, бути лідером, але при цьому поважаючи, у першу чергу, право інших вирішувати, а це означає передачу частини повноважень на той рівень, де приймаються найбільш ефективні рішення.

Перш ніж делегувати керівник, на основі аналізу короткострокових і довгострокових цілей, має визначити найбільш важливі завдання, які повинні бути вирішені за допомогою підлеглих; впевнитись в тому, що вони зрозуміли суть поставлених перед ними завдань; створити умови успішного вирішення делегованих завдань і досягнення намічених цілей; надихнути підлеглих на максимальну самовіддачу при виконанні дорученої ним роботи.

Делегувати у будь-якому випадку треба:

завдання для вирішення яких втручання керівника не потрібне;

завдання, які підлеглі можуть виконати швидше й якісніше;

завдання технічного характеру;

рутинні операції й спеціалізовану діяльність, що повторюються;

підготовчу роботу, контакти на рівні виконавців, ведення попередніх переговорів тощо.

Ніколи не підлягають делегуванню:

- постановка цілей, остаточне рішення щодо стратегічних питань; контроль результатів;
- мотивація співробітників;
- завдання особливої важливості;
- завдання високого ступеня ризику;
- незвичайні, виняткові справи;
- актуальні, термінові справи, що не залишають часу для пояснень чи повторної перевірки;
- конфіденційне завдання.

Завдання, які керівник повинен вирішувати сам:

стратегічне планування (визначення політики, стратегії й основних цілей навчального закладу є винятковим обов'язком керівника; може бути делеговане планування лише конкретної роботи чи конкретних деталей загального плану);;

проблеми моралі (обов'язком керівника є розвиток і підтримка у педагогічних працівників духу співпраці й повної віддачі);

вирішення конфліктів (керівник відповідає за своєчасне попередження їх можливих деструктивних чи деморалізуючих наслідків);

оцінка ефективності (визначення того, наскільки успішно група справляється з роботою в цілому, оцінка роботи окремих виконавців є одними з найважливіших обов'язків керівника);

контроль за створенням робочих умов (керівник повинен постійно звертати увагу на умови, в яких працюють підлеглі, стежити за тим, наскільки вони забезпечені всім необхідним для роботи);

дисциплінарні заходи (своєчасне вживання заходів, направлених на виправлення неналежної чи неправильної поведінки підлеглих в ході роботи, є винятковим завданням керівника; до завдань, які він повинен вирішувати самостійно, відносяться також оголошення доган, стягнень, а в крайньому випадку і звільнення);

завдання, що вимагають особливо високої кваліфікації (інколи буває, що керівник є єдиним фахівцем, який має необхідну кваліфікацію для виконання певної роботи; у інших працівників може не бути необхідних знань, ресурсів, інформації, навиків міжособистісного спілкування чи повноважень; у цих обставинах керівник не може делегувати виконання роботи);

вирішення фінансових питань (вирішення фінансових питань, таких, як ухвалення бюджету, призначення премії, завжди є прерогативою керівника);

затвердження рішень, накази і розпорядження (часто підлеглі залучаються до підготовки рішень щодо діяльності навчального закладу, проте остаточне затвердження підготовлених рішень, розпорядчі функції завжди залишаються в компетенції керівника);

завдання, пов'язані з конфіденційною інформацією (у певних випадках

не може бути делеговане виконання завдань, пов'язаних з конфіденційною інформацією, яка через ті чи інші обставини не повинна бути відома працівникові).

Цікаво для роздумів!

Як стверджують експерти, до 60% помилок, що допускаються керівниками при делегуванні, прямо чи побічно пов'язані з прорахунками й упущеннями вже на етапі постановки завдання перед підлеглими:

не перевіряється, наскільки зрозумілим виконавцю є завдання, його мета;

керівник не допомагає підлеглому в плануванні дорученої роботи (за ситуації, коли той реально потребує такої допомоги);

не роз'яснені (чи погано пояснені) вимоги до виконання завдання;

не встановлені конкретні терміни виконання тощо.

Технологія делегування керівником ПТНЗ завдань і повноважень. Ефективне делегування керівником завдань і повноважень забезпечується виваженими відповідями на питання «Що?», «Хто?», «Навіщо?», «Як?», «Коли?» і технологічно правильними діями (табл. 3.1):

Таблиця 3.1

Технологія делегування

Питання	Рекомендації щодо ефективного делегування
<p>Що?</p> <p>Що треба зробити, які завдання треба виконати?</p> <p>Які чинники, умови повинні бути взяті до уваги?</p> <p>Які труднощі можуть виникнути?</p>	<p>При делегуванні формулюється мета, передаються необхідні <i>повноваження</i> і <i>компетенції</i>, обмовляються форми контролю і терміни виконання.</p> <p>Складні і важливі завдання рекомендується доручати наказовим шляхом у письмовій формі.</p> <p>Кожного разу при делегуванні уточнюйте, про що йде мова: про одиничний випадок чи про постійне делегування.</p> <p>Делегуйте завдання чи роботу по можливості <i>цілком</i>, а не у вигляді окремих завдань.</p> <p>Делегуйте <i>безпосередньо</i>, не використовуючи передавальні ланки, щоб уникнути ефекту «зсіпаного телефону» і спотворення сенсу управлінської інформації.</p> <p>Памятаєте, що підлеглий може зробити <i>тільки</i> те, що <i>ви йому скажете</i>, бо, що ви собі уявляли чи мали на увазі при викладі завдання.</p> <p><i>Упевніться в тому, що доручене завдання зрозуміло правильно.</i></p> <p>Передавши підлеглому завдання і відповідні повноваження, не втручайтеся в хід її рішення без досить вагомих підстав, тобто до тих пір, поки не увидите, що можуть виникнути серйозні ускладнення.</p>
<p>Хто?</p> <p>Хто відповідатиме за виконання завдання?</p>	<p>Делегуйте, погодившись із здібностями і можливостями своїх працівників.</p> <p>Переконаєтеся в тому, що працівник <i>може</i> і має <i>достатній рівень зацікавленості</i> в якнайкращому виконанні дорученої йому роботи.</p> <p>Створіть у підлеглому упевненість в тому, що у разі виникнення труднощів чи проблем він завжди може попросити у вас поради чи підтримки.</p>

<p>З ким виконавцеві доведеться взаємодіяти?</p> <p>Кого необхідно проінформувати чи повідомити?</p>	<p>Вирішення однорідних завдань краще доручати одному і тому ж співробітникові.</p> <p>Уточните, хто має право змінити зміст завдання, терміни і тому подібне</p> <p>Зведете наклеп права і обов'язки виконавця, обкреслите межі його відповідальності. Він винен точно знати, завдання якого типу доручене йому.</p> <p>Переконавшись, що він з'ясував собі ці межі, дозвольте йому діяти далі самостійно.</p> <p>За винятком крайніх випадків, не відміняйте вирішень підлеглого.</p> <p>Якщо рішення все ж таки слід відмінити, краще, якщо це зробить сам виконавець.</p> <p>Не делегуйте роботу, яку виконавець не розуміє.</p> <p>Якщо працівник не може вирішити задачу, тому що не розуміє, як це зробити, то велика відповідальність за відсутність результату лежить не на виконавцеві, а на керівнику.</p> <p>Уникайте <i>перевантаження</i> досвідчених, кваліфікованих чи безвідмовних працівників. Часто додаткові завдання передаються не тим, кому мало б сенс їх доручити, а тим, на кого керівник може вважатися чи тим, хто не може відмовити.</p> <p>Будьте готові підтримати того, кому ви делегували завдання. Навіть найсамостійніший і компетентний співробітник потребує підтримки боса хоч би для того, щоб бути упевненим в тому, що бос все ще вважає його самостійним і компетентним.</p>
<p>Навіщо?</p> <p>Досягненню якої мети служить виконання даного завдання?</p> <p>У чому полягає значення завдання в загальному контексті роботи організації (підрозділи)?</p> <p>Що відбудеться, якщо доручене завдання не буде виконано?</p>	<p>При інструктажі важливо не тільки пояснювати суть завдання, але і його сенс і мета.</p> <p>Про важливість завдання співробітники судять багато в чому по тому, наскільки повно і своєчасно вони отримують інформацію.</p> <p>Чітко розяснійте, який результат очікується від виконавця. Зведете наклеп основні критерії якості отриманої роботи.</p> <p>Встановлюйте реалістичні і прийнятні цілі. Привертайте працівників до участі у встановленні стандартів, термінів і способів виконання доручених завдань.</p> <p>Уточните вимоги до якості виконання завдання. Привчайте співробітників самостійно контролювати його якість.</p> <p>Чекайте помилок і готуйтеся до них. Розглядайте їх як невідому частину процесу делегування. Якщо співробітник здійснює помилку і розуміє її причину і характер, він отримує цінний досвід.</p> <p>Обговоріть з ним допущений збій і розробіть заходи, як уникнути повторення подібної помилки в майбутньому.</p> <p>Створіть в колективі обстановку, в якій кожен вчиться на помилках, щоб співробітники прагнули не допускати помилок, але не були паралізовані страхом перед ними.</p>

	<p>Доручайте співробітникам интересные, достаточно складні, перспективні, але одночасно вирішувани завдання. Давайте ним можливість використовувати свої сильні сторони.</p> <p>Надайте підлеглому можливість подальшого професійного навчання і навіть службового зростання в цілях кращого виконання доручених завдань</p> <p>Допомагайте їм добиватися успіху і покажіть, що раді їх досягненням.</p> <p>Дуже важливо похвалити співробітника – це укріплює відчуття самоповаги, тому похвала є вирішальним елементом ефективного делегування.</p> <p>Завжди хвалите співробітника після того, як він успішно виконав завдання.</p> <p>Не забувайте передавати співробітникові позитивні відгуки інших людей про його роботу.</p> <p>Старайтеся частіше хвалити його, чим карати.</p> <p>Преоставляйте підлеглому можливість подальшого професійного навчання і навіть службового зростання в цілях кращого виконання доручених завдань.</p>
<p style="text-align: center;">Як?</p> <p>Як виконати завдання?</p> <p>Які методи слід використовувати?</p> <p>На що звернути увагу?</p> <p>Яким вимогам повинен відповідати результат?</p> <p>Які засоби і ресурси можуть бути використані?</p> <p>Якими можуть бути витрати?</p>	<p>Делегуйте завчасно. Рішення про те, що і кому треба доручити, приймайте відразу після складання робочого плану на день.</p> <p>Мотивуйте співробітників під час делегування.</p> <p>Забезпечте виконавця всією необхідною інформацією, засобами і ресурсами, навчить його, якщо це потрібно.</p> <p>Делегування буде успішним лише в тому випадку, якщо підлеглі мають повний і швидкий доступ до необхідної інформації, тому забезпечте підлеглому вичерпною інформацією про правила виконання дорученого йому поділа, давайте якомога точніші і докладніші інструкції, і перевіряйте, як він вас зрозумів.</p> <p>Поясніть, до кого й куди йому слід звернутися за допомогою у разі виникнення яких-небудь ускладнень.</p> <p>Підкажіть, як визначити черговість завдань, які необхідно виконувати.</p> <p>Уникайте без особливої необхідності втручатися в робочий процес і тим самим «перекреслювати» принцип делегування.</p> <p>Заохочуйте ініціативу підлеглих, щоб вони могли самостійно вирішувати проблеми, що знаходяться у сфері їх відповідальності.</p> <p>Не пропонуйте готових відповідей, але допомагайте шукати і знаходити їх.</p>
<p style="text-align: center;">Коли?</p> <p>Коли слід почати роботу?</p>	<p>Уточніть: коли, як часто і в якій формі працівник повідомлятиме про виконання завдання.</p> <p>Встановіть терміни контролю. Вони повинні бути реалістичними і прийнятними для виконавця.</p> <p>Якщо завдання складне, розбийте його на декілька невеликих підзадач і контролюйте кожну підзадачу окремо.</p> <p>Продумайте, які ускладнення, що перешкоджають</p>

Коли слід її завершити?	виконанню завдання в строк, можуть виникнути в ході роботи. На випадок їх виникнення поясніть виконавцю його дії.
Коли встановити проміжні терміни, контрольні крапки?	Визначте форму звітності (усно чи письмово) і частоту контролю. Контролюйте результати виконання дорученого і негайно інформуйте співробітника про підсумки контролю.
Коли і в якій формі співробітник повинен інформувати керівника про хід роботи?	Від виконавця необхідно отримати повністю закінчену роботу. Не допускайте, щоб вам здавали її недоробленою. У випадках, коли співробітники здійснюють помилки у виконанні делегованих функцій, об'єктивно з'ясовуйте суть помилки, а не особистісні якості, недоліки і прорахунки підлеглого. Адже врешті-решт це був саме ваш вибір виконавця для вирішення завдання.
Коли і в якій формі виконавець повинен інформувати керівника про підсумки роботи?	Отож критикуйте обережно, вимагайте не вибачень, а пояснень причин, які призвели до помилки, і конструктивних пропозицій по виправленню положення. Конструктивно хваліть успіхи і критикуйте недоліки у роботі.

Особливості сприйняття делегування підлеглими. Керівнику на етапі пошуку відповіді на питання «Хто відповідатиме за виконання завдання?» треба бути готовим до можливого опору делегуванню з боку підлеглих. Опір підлеглих може виявлятися необов'язково в агресії, саботажі чи відмові від виконання дорученої роботи. Він може виражатися в недоліку завзяття, в роботі «як-небудь», в прагненні замкнути виконання завдання на керівнику.

Можливими *причинами* цього може бути те, що працівники:

- усвідомлюють, що деякі керівники готові самі вирішувати ті завдання, які підлеглі вирішувати не хочуть;
- бояться несправедливої чи необґрунтованої критики;
- не розуміють, в чому ж полягає робота, яку їм доручають;
- іноді переобтяжені поточною роботою, і нові завдання чи відкладаються на пізніший час, чи просто залишаються незробленими;
- усвідомлюють, що керівник гідно не оцінює їхніх зусиль і внеску в ефективне функціонування навчального закладу, тому працюють на рівні, який дозволяє уникнути проблем чи покарання, але не більше;
- часто чинять опір тій роботі, яку вважають нудною, дуже простою чи непотрібною;
- усвідомлюють відсутність досвіду і здібностей у керівника, його некомпетентність, тому сумніваються в необхідності виконання дорученого ним завдання.

Готовність виконавця до виконання делегованого завдання керівник ПТНЗ може перевірити за допомогою питань анкети (Додаток Б.1, Б.2, Б.3).

Керівник ПТНЗ має знати *способи підлеглих відхилитися від виконання*

завдання, щоб усвідомлювати їх, уникати й не дозволяти маніпулювати собою. Отже, підлеглий може:

- узяти завдання без уточнення терміну їх виконання: в цьому випадку працівник ніколи не буде звинувачений в зриві термінів і невиконанні завдань;

- не довівши почату справу до кінця, «захворіти», відправитися у відрядження, відпустку;

- не закінчивши справи, напроситися на додаткове завдання: потім буде виправдання, що перше завдання (чи обидва завдання) не виконане через перевантаження;

- довести, що дане питання не входить у його (підлеглого) компетенцію;

- заявити, що для вирішення питання потрібно отримати якісь узгодження, візи, особливі дозволи тощо;

- уникати зустрічей з керівником, ухилятися від його питань і порад – завжди буде можливість поскаржитися, що вам не допомагають; це дасть можливість перекласти на інших частину своїх обов'язків і функцій і сказати, що вами не керували;

- нічого не робити, посилаючись на те, що якийсь час назад керівник говорив зворотне, чи звинуватити керівника в тому, що його не можна зрозуміти, чи, навпаки, що він вас не зрозумів, що він встановлює суперечливі вимоги до виконання завдань;

- нав'язувати керівникові свою думку («Я думав, що ви зі мною погодитесь») чи давати оцінку за нього («Я думав, ви це схвалите»);

- представити справу як маловивчену і заявити, що може бути вирішена тільки частина завдання, чи результат взагалі не буде отриманий чи буде отриманий негативний результат; сприймати роботу з позиції «роби – не роби, все одно нічого не вийде»;

- спровокувати керівника на грубість чи незаконні дії; це дає можливість якийсь час працювати безконтрольно; ображатися з будь-якого приводу і тоді можна виправдатися тим, що «в такій обстановці неможливо працювати»; звинуватити керівника в упередженості («Я знаю, що ви хочете мене звільнити і шукаєте, до чого б прискіпатися»);

- всім своїм виглядом показувати, що ви готові виконати завдання, тому що вас про це просить керівник, а взагалі-то для роботи воно не потрібне;

- натрапивши на помилку чи неточність в завданні використовувати їх для самовиправдання й пояснення, чому завдання не було виконане;

- прикинутися безпорадним і напрошуватися на співчуття – таких не лають; у керівника з'явиться бажання повчити чи надати посильну допомогу, отже, він зможе вирішити частину проблем чи виконати частину роботи.

Практичне завдання

Напишіть відповіді на приведені нижче питання.

Які плюси для навчального закладу дає делегування?

Які переваги для керівника дає володіння навиками делегування?

Які позитивні сторони для виконавця ви бачите в делегуванні?

Напишіть, які з виконуваних вами завдань ви могли б делегувати своїм підлеглим.

Обведіть цифру, що відображає ступінь вашої згоди із запропонованими твердженнями, використовуючи таку шкалу:

5 – повністю згоден;

4 – швидше згоден, чим не згоден;

3 – важко відповісти;

2 – швидше не згоден, чим згоден;

1 – абсолютно не згоден.

Твердження	Оцінка
1. Я відчуваю себе цілком зручно, коли надаю розпорядження підлеглим	5 4 3 2 1
2. Я переживаю почуття провини чи дискомфорт, коли не повністю завантажений на роботі	5 4 3 2 1
3. Чи не вважаєте ви іноді, що повинні зробити всю роботу самі й не можете реально покластися на інших?	5 4 3 2 1
4. Я часто стикаюся з труднощами в організації роботи, що заважають своєчасному й якісному її виконанню	5 4 3 2 1
5. Для керівників середньої ланки, які керують лінійними керівниками, адміністративні питання (питання управління) важливіші, ніж технічні аспекти виконання роботи	5 4 3 2 1
6. Для керівника важливіше зробити роботу, а не пояснювати її підлеглому, не знайомому з її вимогами	5 4 3 2 1
7. Не завжди слід доручати роботу тому співробітникові, який може виконати її найкращим чином	5 4 3 2 1
8. Працівники розуміють, чого ви хочете. Потрібно тільки дати вказівку. Якщо підлеглі слухають, то вони зрозуміють його	5 4 3 2 1
9. Страх критики може бути основною причиною того, що підлеглі уникають відповідальності	5 4 3 2 1
10. Я цілком і повністю довіряю своїм підлеглим	5 4 3 2 1

Коментарі

Правильні відповіді вказані в квадратних дужках

1. [5] Основний обов'язок керівників – направляти роботу інших. Якщо керівник відчуває певну незручність, роблячи це, то він повинен подумати, з чим пов'язані ці труднощі й як вони можуть бути подолані.

2. [1. 2] У тому, що керівник іноді буває не повністю завантажений на роботі, зазвичай немає його провини. Більшість досвідчених керівників знають, що робота зазвичай протікає в запарці і рідко бувають моменти, коли вони не завалені роботою. Ці моменти вони повинні використовувати для аналізу вже виконаної роботи, для розробки майбутніх заходів і необхідного відпочинку. Відчуття провини при добрих робочих результатах безпідставно.

3. [1] Комплекс «мученика» зустрічається досить часто. Керівники, дуже переобтяжені роботою і що розглядають інших як менш зайнятих, дуже часто вважають, що тільки вони займаються реальною справою.

4. [1.2] Організація роботи (що протікає гладко і без перешкод) є основною функцією керівника. Дана функція включає планування, навчання, консультування працівників, ряд навиків, що вимагають визначення того, які

завдання повинні бути виконані, і так далі Хороші керівники рассматрив це як важливу частину своєї роботи. Недосвідчені керівники можуть сприймати подібне положення як затримки в роботі і гарячаться.

5. [4, 5] За винятком спеціалізованих підрозділів, керівники середньої ланки займаються переважно плануванням робіт, витрат, делегуванням роботи лінійним рукодітателям і іншими адміністративними питаннями, які не мають прямого відношення до технічних аспектів роботи.

6. [1, 2] Керівники не повинні виконувати роботу, яка зазвичай доручається підпорядкованим, окрім якихось виняткових обставин, коли працівники переобтяжені роботою і необхідне дотримання срОКОВ її Виконання. Підлеглі ніколи не освоюють нові завдання і не стануть висококваліфікованими працівниками, якщо всю більш менш складну роботу виконуватиме керівник. Деякі працівники досягають високого ступеня майстерності, якщо керівник залишає їх в спокої, відмовляючись зайнятостю, або якщо він не має необхідного досвіду чи навиків у виконанні конкретного завдання.

7. [4, 5] Не завжди необхідно доручати роботу тому працівникові, який може виконати її найкращим чином. Інші працівники ніколи не навчаються виконувати певну роботу, якщо не робитимуть її. Хороші керівники розподіляють виконання завдання, оскільки розуміють, що працівники можуть стати дуже вузькими фахівцями в певних видах роботи.

8. [1, 2, 3, 4, 5] Тут все залежить від обставин. Добре навчені, досвідчені працівники, які трудяться з даним керівником певний час, зазвичай відразу розуміють, які завдання повинні бути вирішені, і не потребують вказівок. Погано навченим чи тільки що призначеним працівникам вказівки слід роз'яснювати, повторювати і перевіряти, чи правильно вони зрозуміли почуте. Люди не завжди слухають уважно і часто неправильно розуміють, що від них хочуть.

9. [5] Страх критики сильно знижує мотивацію виконавців. Підлеглі уникатимуть відповідальності, щоб уникнути критики: «Якщо я не буду нічого робити, то я не зроблю ніяких помилок».

10. [4, 5] Ступінь довіри залежить від людини. Керівники, які добре навчають своїх підлеглих і у яких встановилися з ними хороші відносини, зазвичай мають високий авторитет. Відсутність довіри звичайна характерний для не упевнених в собі і некомпетентних керівників.



Питання для обговорення

1. В чому полягає сутність делегування?
2. Які переваги делегування на різних ієрархічних рівнях?
3. Які психологічні бар'єри перешкоджають керівникам делегувати повноваження підлеглим?
4. Чи є межі делегування завдань і повноважень підлеглим?
5. Які завдання керівник ПТНЗ має вирішувати сам?

6. Чи є особливості у сприйнятті підлеглими делегування? В чому вони полягають?

Використана та рекомендована література

1. Травин В. В. Индивидуальные ресурсы управления: Модуль V: учеб.-практ. пособ. / В. В. Травин, М. И. Магура, М. Б. Курбатова. – М.: Дело, 2004. – 80 с. – (Модульная программа «Руководитель XXI века»).
2. Вересов Н. Н. Психология управления: учеб. пособ. / Н. Н. Вересов. – М.: Московский психол.-социальн. ин-т; Воронеж: изд-во НПО «МОДЭК», 2001. – 224 с. (Серия «Библиотека менеджера»).
3. Кох Р. Менеджмент и финансы от А до Я / Р. Кох; пер. с англ. под ред. Ю. Н. Каптуревского. – СПб.: Издательство «Питер», 1999. – 496 с. – (Серия «Теория и практика менеджмента»).
4. Берд П. Тайм-менеджмент: Планування і контроль часу / Берд П. – М., 2003.

Додаток Б.1

Ефективне делегування повноважень

Прочитайте уважно всі питання й відзначте галочкою відповідний варіант відповіді («Так» чи «ні»).

Питання	Так	Ні
1. Ви часто берете роботу додому?		
2. Ви працюєте більше часу, чим ваші підлеглі?		
3. Вас часто «підтискають» терміни виконання робіт		
4. У вас часто накопичуються незавершені завдання		
5. У вас зазвичай залишається мало часу на сім'ю і на відпочинок		
6. Чи виконуєте ви особисто деякі завдання тільки тому, що ця робота подобається вам?		
7. Підлеглі повинні зі всіма питаннями й труднощами приходити до вас, перш ніж розпочинати діяти		
8. Чи часто підлеглі відволікають вас від справ проханнями прийняти певне рішення чи дати пораду?		
9. Рутинні справи, «текучка» забирають у вас більше часу, чим планування і керівництво		
10. Ви намагаєтесь контролювати все, що відбувається у вашому підрозділі (навчальному закладі)?		
11. Чи часто вам доводиться виконувати роботу, з якою не справилися підлеглі?		
12. Чи часто ви сумніваєтесь в компетентності й здібностях підлеглих?		
13. Чи часто вам доводиться приховувати інформацію від підлеглих, щоб бути упевненим, що вона не буде використана вам на шкоду?		
14. Чи вважаєте, що підлеглі додатково до своїх обов'язків повинні шукати шляхи покращення роботи і доповідати свої пропозиції до керівництва		
15. Ви зводите до мінімуму правила і розпорядження		
16. Встановлювати при виконанні завдань будь-які пріоритети – це втрата часу, тому що має бути зроблена вся робота		
17. Ви погоджуєтесь: якщо щось треба зробити належним чином, то краще зробити це самому?		
18. Ви погоджуєтесь з тим, що якщо вдається успішно закінчити роботу після		

авральної мобілізації всіх резервів, то це показник хорошого керівництва?		
19. Підлегли повинні виконувати роботу, так як їм доручено, без додавання від себе		
20. Ви оцінюєте успішність своєї роботи в якості керівника через роботу всього колективу, яким управляєте		
21. Йдучи у відпустку, Ви упевнені, що у вашу відсутність все буде нормально		
22. Ви прагнете до того, щоб підлегли частіше проявляли самостійність в роботі		
23. Ваш підрозділ працюватиме краще, якщо ви делегуватимете більше відповідальності своїм підлеглим		
24. Ви використовуєте делегування повноважень як інструмент навчання і розвитку підлеглих		
25. Ви вважаєте, що підлегли повинні займатися своєю справою, а не «сунути ніс» в справи керівництва		

За кожен відповідь «Так» на питання 16, 21, 22, 23, 24 і 25 ви отримуєте по 5 балів. Для решти питань нараховується по 5 балів за відповідь «Ні». Підрахуйте набрані бали. Ефективно делегуючі керівники набирають більше 83 балів.

Додаток Б.2

Що заважає делегувати більше повноважень?

Відзначте галочкою твердження, з якими ви згодні

Твердження	
1. Я не передаю своєї роботи підлеглим, тому що доручена робота буде зроблена погано, а відповідати доведеться мені	
2. Якщо підлегли виконуватимуть мою роботу, то це дозволить їм чи керівництву зробити висновок, що без мене можна обійтися	
3. Я вважаю, що завдання буде виконано найкращим чином лише тоді, коли я особисто займатимуся нею. Я сам зроблю роботу швидше і краще	
4. Дуже багато часу йде на те, щоб пояснювати підлеглому, як треба виконувати завдання	
5. Я настільки зайнятий поточною роботою, що не можу знайти час на пояснення завдань і контроль за їх виконанням	
8. Я звик робити цю роботу, і вона мені подобається	
9. Підлегли можуть зробити якусь роботу краще, ніж я. Це пошкодить моєму авторитету серед них і положенню в навчальному закладі	
10. Я боюся втратити контроль над тим, що відбувається в моєму підрозділі (навчальному закладі)	
11. Я сумніваюся в здібностях своїх підлеглих і не хочу ризикувати, доручаючи роботу, з якою вони можуть не справитися	
12. Я не знаю, як поводитися, якщо підлеглий відмовиться виконувати доручене йому завдання	
13. Я не можу допустити, щоб співробітник не виконував моїх вказівок беззастережно	
14. У мене дуже недосвідчені співробітники, вони не готові до складних дорученням	
15. Помилка при виконанні деяких завдань може мати негативні наслідки	
16. Підлегли часто не бачать повної картини, пов'язаної з виконанням дорученої роботи	
17. Мої співробітники дуже зайняті для того, щоб давати їм ще й додаткові доручення	

18. Мені здається несправедливим, коли хвалять моїх підлеглих не розуміючи і не оцінюючи мого внеску в роботу	
19. До підлеглих слід доносити тільки ту інформацію, яка їм необхідна для виконання поставлених перед ними завдань	
20. Мої підлегли не прагнуть до того, щоб брати на себе додаткову відповідальність	
21. Якщо я делегуватиму дуже багато своїх повноважень, то тим самим сприятиму надмірному зростанню кваліфікації своїх підлеглих, що може стати загрозою моєму положенню керівника	
22. Більшість партнерів хочуть мати справу тільки зі мною	

Коментарії

Проаналізуйте отримані результати. Кожна галочка означає ще один аргумент проти того, щоб делегувати підлеглим ту роботу, яку ви могли б передати їм, але сьогодні вимушені виконувати самі. Якщо ви в основному згодні із запропонованими твердженнями, то ваша позиція утрудняє ефективне делегування і вам слід замислитися про своє ставлення до проблеми делегування, своїх установках і уявленнях про те, як ««правильно» розподіляти роботу.

Додаток Б.3

Готовність виконавця до виконання дорученої справи

Позначте «галочкою» питання, на які ви можете дати стверджувальну відповідь.

Питання	✓
УМІННЯ	
Чи здатні працівники освоїти виконання даної роботи?	
Чи є у них навички, необхідні для її виконання?	
Чи були працівники ознайомлені із загальними цілями роботи?	
Чи проведено відповідне навчання і надана працівникам можливість тренування?	
Чи був оцінений ступінь готовності працівників до виконання роботи?	
ЗНАННЯ	
Чи визначено цілі і стандарти виконання кожного завдання?	
Чи був проведений чіткий інструктаж?	
Чи ознайомлені працівники з правилами і процедурами виконання роботи?	
Чи є повноваження працівників достатніми для того, щоб довести справу до закінчення?	
Чи ознайомлені працівники зі стандартами виконання роботи?	
Чи відповідає вибрана форма контролю вимогам, що пред'являється до роботи?	
Чи мають працівники всю інформацію, необхідну для успішного виконання роботи?	
Чи є у них можливість звернутися за порадою чи консультацією?	
Чи надані працівникам необхідні повноваження?	
Чи інформовані працівники про терміни і етапи виконання роботи?	
Чи є заплановані терміни закінчення роботи реальними?	
РЕСУРСИ	
Чи мають працівники необхідні інструменти й устаткування?	
Чи достатньо хороші умови роботи?	
Чи є у працівників всі засоби, необхідні для успішного виконання роботи?	
ЗВОРОТНИЙ ЗВ'ЯЗОК	
Чи регулярний зворотний зв'язок?	
Чи надається інформація відразу ж після закінчення роботи?	

Чи має зворотний зв'язок указувати не тільки негативні, але і позитивні аспекти виконаного завдання?	
Чи містить зворотний зв'язок достатньо інформації, щоб працівник зміг покращити свою роботу?	
МОТИВАЦІЯ	
Чи бачать працівники зв'язок між результатами своєї роботи й винагородою, яку отримують?	
Чи заохочуються працівники за хорошу роботу?	
Чи виключені випадки заохочення працівників за погану роботу?	

Розділ 4. СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКА ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ



У розділі узагальнено окремі аспекти соціально-психологічної культури як базової складової управлінської й загальної культури керівника професійно-технічного навчального закладу, охарактеризовано соціально-психологічні характеристики, типологію керівників, систематизовано методика дослідження, окреслено шляхи розвитку соціально-психологічної культури керівника ПТНЗ.

Соціально-психологічна культура як чинник успішності управлінської діяльності керівника професійно-технічного навчального закладу

В управлінні професійно-технічним навчальним закладом всі явища мають складний комплексний характер, але психологічні та соціально-психологічні аспекти посідають у ньому чільне місце. Аналіз і встановлення соціально-психологічних закономірностей, принципів, чинників керівництва ПТНЗ є серйозним завданням не тільки для вчених, а й перспективним ресурсом для керівників-практиків.

Управління у професійній освіті істотно відрізняється від інших соціальних сфер (виробництва, бізнесу тощо) специфікою й складністю об'єкта управління – педагогічні працівники, в основному педагоги-жінки з особливими гендерними відмінностями, опосередковано учні, які характеризуються емоційністю, соціальною незахищеністю, різними психічними проявами на кожному віковому етапі, батьки різного віку, соціального статусу, ціннісних орієнтацій. Отже, в жодній сфері діяльності немає такого складного об'єкта управління, що вимагає від керівника особливої соціально-психологічної підготовки та особливостей структури самої особистості.

Управління професійно-технічними навчальними закладами у *соціально-психологічному аспекті* передбачає усвідомлену колегіальну взаємодію керівника з підлеглими, партнерами, вищестоящими керівниками, учнями, батьками та ін.), спрямовану на забезпечення їхньої активної та скоординованої участі у досягненні поставленої мети. Це найважливіша частина управління, той самий «людський чинник», який впливає на всіх без виключення членів колективу професійно-технічного навчального закладу, у процесі й результаті чого у них з'являються чи актуалізуються різні психічні стани, якості, властивості, що стають психологічним підґрунтям для ефективного чи деструктивного функціонування навчального закладу.

У сучасних соціально-стресогенних умовах управління ПТНЗ потребує від керівників високої соціально-психологічної культури як базової складової його загальної й управлінської культури. Зростання рівня психологічного навантаження і нервового напруження ставлять керівника перед

необхідністю серйозної психологічної перебудови. Для ефективного здійснення управлінських завдань керівник має володіти необхідним комплексом соціально-психологічних знань, належним рівнем розвитку комунікативних умінь і навичок, здатністю розв'язувати конфліктні ситуації.

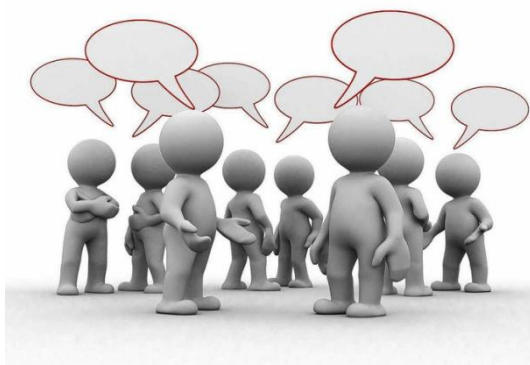
На сьогодні поняття «соціально-психологічна культура керівника» ще не має чіткого, загальноприйнятого визначення. Дослідження соціально-психологічної культури відбувається через вивчення окремих культурологічних і психологічних аспектів, а також соціально-психологічних особливостей особистості управлінця. Таке розуміння соціально-психологічної культури вказує на те, що цей феномен, як складне системне



утворення з певною структурою та функціями, динамікою розвитку, етапами, рівнями формування, ще потребує глибокого теоретико-методологічного обґрунтування.

Систематично вивчати соціально-психологічні закономірності управлінської діяльності вчені та практики стали наприкінці XIX – початку XX століття. З того часу цій тематиці, як істотному ресурсу підвищення результативності та якості управлінської діяльності, приділяється значна увага дослідників.

Науковці наголошують на тому, що практика професійного управління потребує чіткого визначення соціально-психологічних механізмів, функцій, чинників і умов оптимізації керівництва. Дослідження психології педагогічного менеджменту, особливо соціально-психологічного аспекту теорії і практики управління, та визначення психологічних резервів його удосконалення розглядається як одна з ключових проблем теорії і практики управління освітою.



Узагальнення різних наукових позицій і підходів (В.Г. Афанасьєв, Г.О. Балл, О.М. Бандурка, С.П. Бочарова, М.Й. Боришевський, В.П. Казміренко, Л.М. Карамушка, Н.Л. Коломінський, С.Д. Максименко, Л.Е. Орбан-Лембрик, А.Л. Свенцицький, Т.М. Титаренко, В.Т. Циба, Р.Х. Шакуров, Ю.М. Швалб, В.В. Ягупов, Г.С. Яценко та ін.) всебічно обґрунтовують положення: менеджмент

– це професійне управління, керівництво, в якому враховуються психофізіологічні та соціально-психологічні особливості людей, їх інтелект, інтереси, мотиви тощо.

Теоретичні й експериментальні дослідження доводять тісний зв'язок і залежність кінцевого результату менеджменту в освіті від психологічних і соціально-психологічних механізмів взаємодії суб'єктів спільної діяльності та вирішальну роль особистості керівника закладу освіти як головної фігури

комунікативних процесів у структурі управлінського спілкування.

Соціально-психологічна культура керівника ПТНЗ як багатовимірна інтегративна характеристика особистості включає зміст взаємодії з іншими співробітниками, є ядром структури його професійно важливих якостей і забезпечує високий рівень «емоційної безпеки», гуманності та успішності управлінської діяльності, а також сприяє довгостроковій самореалізації.

Узагальнення результатів багатьох наукових досліджень спонукає до виділення в структурі соціально-психологічної культури особистості таких компонентних складових:

- **когнітивний компонент** – комплекс соціально-психологічних знань самопізнання, «розуміння іншого» в системі управлінської взаємодії, розпізнавання соціально-психологічних характеристик учасників педагогічного процесу;

- **афективний компонент** – емоційна врівноваженість й емоційна усталеність в управлінському спілкуванні;

- **ціннісно-мотиваційний компонент** – система ціннісних орієнтацій, мотивів, закладених в основу управлінської діяльності керівника;

- **поведінковий компонент** – комунікативні вміння, управлінське спілкування, здатності до саморегуляції, розв'язання конфліктних ситуацій.



Принципово важливими характеристиками соціально-психологічної культури особистості керівника є динамічність, адекватність цілям і завданням процесу управлінського спілкування, соціально-психологічної взаємодії в колективі. За відсутності реалізації характеристик

соціально-психологічної культури спостерігається зниження потенцілу комунікативних можливостей, втрата соціального визнання в колективі, деперсоналізація та ізоляція особистості за формальної наявності лідерського статусу і видимості благополуччя на певний час.

Соціально-психологічна культура в системі управлінських відносин керівника ПТНЗ є їх органічною частиною, пронизуючи *всі функції управлінських відносин та управлінської діяльності* – від визначення цілей до здійснення соціального контролю, оцінювання ефективності управління та здійснення регулюючих і коригуючих впливів.

Значний вплив на ефективність управлінської діяльності керівника ПТНЗ має мистецтво комунікації в колективі з урахуванням формальних та неформальних тенденцій і особливостей його функціонування, що мають властивість динамічно змінюватися й «коригувати» практично всі соціальні процеси у ПТНЗ. Регуляція, збереження і розвиток організаційного комфорту, позитивного соціально-психологічного клімату у ПТНЗ – чи не найголовніші функції соціально-психологічної культури керівника ПТНЗ.



Кожного дня керівник ПТНЗ стикається з великою кількістю конкретних управлінських ситуацій, що вимагають соціально-психологічного регулювання, координації, природної дипломатії, культури розуміння особистісного феномену кожного співробітника.

Складність у налагодженні і «з'ясуванні стосунків» між співробітниками має свої глибокі корені в складності самих людських стосунків. З одного боку, зростання кількості соціальних контактів не означає їх значущості у професійній діяльності, що породжує у співробітників ПТНЗ потребу в компенсації цих зв'язків більш безпосереднім, особистим контактом, з іншого боку – кількісне примноження особистих контактів відбувається нерідко за рахунок втрати їх глибини, а з часом – порушує емоційну збалансованість міжособистісних відносин і створює конфліктні ситуації.

Соціально-психологічні риси ефективного керівника ПТНЗ. Основні соціально-психологічні риси ефективного керівника завжди були об'єктом вивчення й наслідувань. Численні дослідження цієї проблеми уможливають визначення основних психологічних рис особистості ефективного керівника.

Серед рис, які мають чітко визначений соціально-психологічний характер, на перше місце висувається **соціальна активність**. Вона охоплює такі необхідні складові особистості керівника, як: відповідальність за доручену справу, вміння поєднати особисті інтереси з інтересами колективу, енергійність та працездатність. Соціальна активність є свідченням цілісності особистості керівника ПТНЗ, готовності до соціальної взаємодії, конструктивного суперництва. Однак серед керівників нерідкішим є ставлення до ділових, завзятих, наполегливих осіб як до небезпеки для своєї управлінської кар'єри.



Соціальна активність керівника ПТНЗ залежить як від внутрішніх, так і від зовнішніх чинників. Співвідношення їх породжує різні типи вияву соціальної активності, показує процес перетворення зовнішніх умов на соціально-психологічні установки, очікування.

Вміння поводитися відповідно до ситуації, створювати за допомогою спілкування сприятливу атмосферу у колективі ПТНЗ свідчить про наявність у керівника такої риси як соціальний інтелект. **Соціальний інтелект** – здатність розуміти і правильно інтерпретувати почуття співробітників, ставити себе на місце іншого, знати, що можна вимагати від конкретного працівника, а що ні. Без цієї якості керівнику дуже складно створити сприятливий клімат у колективі ПТНЗ. Соціальний інтелект забезпечує

розуміння намірів, почуттів і емоційних станів людей за вербальними і невербальними проявами. Соціальний інтелект – це, також, прояв далекоглядності в міжособистісних відносинах, здатність висловлювати швидкі, майже автоматичні судження про людей, прогнозувати найбільш вірогідні реакції людини. Це особливий «соціальний дар», що забезпечує успіх у відносинах з людьми, продуктом якого є соціальна адаптація.

Важливою рисою керівника є **комунікативність**. Вміння спілкуватись з людьми, швидко й без напруги ввійти в контакт з будь-якою людиною, вміння впливати на людей, виступати публічно – невід’ємні якості кожного керівника.



Ця риса є синтетичною за своїм походженням, вона залежить від таланту керівника, особливостей його життєвого шляху й від власних зусиль. Останнє свідчить про те, що комунікативність може розвиватися внаслідок широкої практики спілкування.

Саморефлексія дає змогу керівнику ПТНЗ побачити своє «Я» іншими очима, пізнати особливості взаємовідносин з

підлеглими, відкрити нові грані у взаємодії з колективом.

У розвитку навичок саморефлексії й адекватної самооцінки керівнику ПТНЗ важливо знати найхарактерніші для керівників **професійні**



деформації, що мають наступні соціально-психологічні ознаки [8]:

- **авторитарність керівника**

може виявлятися в жорсткій централізації управлінського процесу, одноосібному здійсненні керівництва, переважному використанні розпоряджень, рекомендацій, вказівок, в зниженні саморефлексії і самоконтролю, прояві зарозумілості і

деспотизму;

- **домінантність** зумовлюється виконанням владних функцій, при задоволенні «потреби у владі», в притисканні інших, самоствердженні за рахунок своїх підлеглих;

- **професійний догматизм** виникає внаслідок повтору одних і тих же ситуацій, типових професійних завдань; це зумовлює формування схильності до спрощення проблем, застосування вже відомих прийомів без урахування всієї складності управлінської ситуації, схильності до ігнорування управлінських теорій, зневажливого ставлення до інновацій;

- **професійний консерватизм** виявляється в упередженості проти нововведень, схильності до усталених технологій, настороженому ставленні до творчих працівників;

- **надконтроль** виявляється в надмірному стримуванні своїх почуттів, орієнтації на інструкції, підозрливій обачності, униканні

відповідальності, скрупульозному контролю діяльності підлеглих;

- **соціальне лицемірство** виникає внаслідок необхідності виправдовувати високі моральні очікування підлеглих і колег, пропагувати моральні принципи і норми поведінки; це з роками зумовлює збільшення дистанції між декларованими і реальними життєвими цінностями керівника;

- **демонстративність** виявляється в емоційно забарвленій поведінці, бажанні подобатися, прагненні «бути на виду», проявити себе; вона реалізується в оригінальній поведінці, у демонстрації своєї переваги, у вчинках, розрахованих на зовнішній ефект;

- **професійна індиферентність** характеризується емоційною сухістю, ігноруванням індивідуальних особливостей підлеглих; побудові професійної взаємодії з ними без урахування їх особистісних особливостей.

Дослідники соціально-психологічних особливостей управлінської діяльності включають до структури особистості ефективного керівника таку рису, як: **психологічний такт** – здатність віднайти способи впливу та обирати відповідні форми контактів з підлеглими залежно від їх індивідуальних психологічних особливостей. Такт керівника багато в чому залежить від стилю керівництва ПТНЗ. **Психологічним підґрунтям такту є:**

- а) соціальні установки керівника** – готовність сприймати, оцінювати факти в процесі співпраці з підлеглими і діяти, оптимізуючи цей процес;

- б) сукупність стереотипів усталеного уявлення** про норми взаємодії керівника і підлеглого, що дає йому змогу вчасно реагувати за певних обставин і приймати правильні рішення.

Узагальнюючи соціально-психологічні основи управлінської діяльності керівника професійно-технічного навчального закладу, його **соціально-психологічні риси умовно можна** розподілити на три групи:

- до першої групи** належать риси – ставлення до управлінської діяльності: ініціативність, наполегливість, новаторство, добросовісність, дисциплінованість чи протилежні їм;

- до другої групи** – ставлення керівника до підлеглих: комунікабельність, відкритість, ввічливість, емоційна стійкість, чи протилежні їм;

- до третьої групи** належать риси – ставлення до самого себе: почуття власної гідності, самокритичність, скромність, самостійність, самооцінка, чи протилежні їм.



Незважаючи на домінування тих чи інших позитивних характеристик і рис у соціально-психологічній культурі керівника ПТНЗ, у їх прояві мають бути й певні межі, що характеризуються наступними положеннями.

По-перше, управлінський статус керівника дає можливість йому впливати на різні суперечності життєдіяльності колективу, водночас керівник не в змозі

усунути обставини, спричинені складними об'єктивними умовами (примусове скорочення штату, зменшення фінансування та ін.)

По-друге, в процесі управлінської діяльності необхідно враховувати те, що неможливо змінити працівника, не змінюючи при цьому середовище його професійної діяльності.

По-третє, можливі лише такі соціально-психологічні зміни, які зумовлені об'єктивними соціальними умовами конкретного ПТНЗ і тими можливостями, які в ньому надані співробітникам.

По-четверте, керівник ПТНЗ не може братися за вирішення глибинних міжособистісних проблем працівників, а лише – впливати на них в межах управлінської етики.

Типологія керівників за соціально-психологічними рисами. Кожен керівник відрізняється своєю індивідуальністю, тобто наявними у нього діловими, моральними, соціальними та психологічними рисами. Однак усю різноманітність індивідуальних особливостей керівника можна звести до **певних типів**, зважаючи на таку класифікаційну ознаку, як відносини керівника з підлеглими.

З цих позицій розрізняють три класичних **типи керівників** – сукупності характерологічних особливостей, які в узагальненій формі описують певну категорію людей, пов'язаних з управлінською діяльністю: **автократичний, демократичний та ліберальний.**



Автократичний тип керівника відрізняється надмірною централізацією влади, особистим вирішенням не лише основних, а й другорядних питань, свідомим обмеженням контактів з підлеглими. Керівник автократичного типу є догматичним, прагне підпорядковувати увесь колектив своїй волі, не виносить заперечень і не прислуховується

до думки інших, часто втручається в роботу підлеглих і жорстко контролює їх дії, вимагає пунктуального виконання своїх вказівок. Народи проводить лише за формальності, оскільки рішення у нього підготовлені заздалегідь. Критики щодо своїх помилок не визнає, однак сам часто вдається до критики інших. Вважає, що адміністративні стягнення – найкращий засіб впливу на підлеглих з метою досягнення високих показників праці. Працює багато, примушує працювати й інших, у тому числі в позаурочний час.

Керівники-автократи настирливі й уперті, з надмірно розвиненими самовпевненістю, прагненням до престижності й надлишковим прагненням до зовнішніх атрибутів влади. За темпераментом – це переважно холерики, хоча не виключно, що автократом може бути й людина іншого типу.

Демократичний тип керівника на відміну від автократа прагне до надання підлеглим самостійності відповідно до їх кваліфікації та функцій, які вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови й справедливо оцінює їх зусилля, з повагою

ставиться до людей і турбується про них.

Керівник демократичного типу особисто займається лише найскладнішими й найважливішими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати всі інші. Він намагається радитись з ними й прислуховується до думки колег, не підкреслює своєї переваги й розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ані за власні помилки, ані за помилки виконавців. Звісно, йому, як і кожній людині, властиве побоювання за власний добробут. Однак, якщо цього вимагають інтереси справи, він сміливо йде на розрахований ризик. Максимально обґрунтовуючи рішення, що розробляються, він твердо втілює їх у життя. Стимулюючи ініціативу знизу і підкреслюючи свою повагу до підлеглих, він дає вказівки не у формі наказів, а у вигляді пропозицій, порад і навіть прохань, не лише прислуховується до їхньої думки, а й враховує її. Контроль за діяльністю підлеглих здійснює не одноосібно, а із залученням членів колективу.

Керівник демократичного типу добре розуміється на позитивних якостях і недоліках підлеглих, спокійно вислуховує заперечення щодо власної позиції з тих чи інших питань, вважає нерозумним завжди наполягати на власному рішенні і не вважає ганебним для себе піти на поступки, не поступаючись при цьому принциповими інтересами. Намагання зважати на думку підлеглих і колег пояснюється, зазвичай, не відсутністю власної точки зору або бажанням поділити відповідальність, а твердою впевненістю у тому, що при вміло організованому процесі обговорення завжди можуть бути віднайдені оптимальні рішення.

Ліберальний тип керівника відрізняється безініціативністю й постійним очікуванням вказівок зверху, небажанням брати на себе відповідальність за прийняті рішення та їх наслідки. У взаємовідносинах з підлеглими керівник-ліберал ввічливий і добродушний, ставиться до них з повагою, намагається допомогти у вирішенні їхніх проблем. Готовий вислуховувати критику й міркування, але у більшості випадків виявляється нездатним реалізувати одержані пропозиції. Недостатньо вимогливий до підлеглих. Не бажаючи псувати з ними відносин, керівник-ліберал часто уникає рішучих заходів. Здатний нехтувати власними принципами, якщо їх додержання загрожує його популярності серед вищих начальників чи підлеглих.

Керівник-ліберал мало втручається у справи підлеглих і не виявляє достатньої активності, виступає в основному в ролі посередника у взаємовідносинах з іншими колективами. Як правило, він досить обережний, можливо, через свою невпевненість у власній компетентності, а відтак, і в становищі, яке він займає в службовій ієрархії. Такий керівник несподіваний у діях, схильний пасувати перед обставинами й миритися з ними, може без серйозних підстав скасувати раніше прийняте рішення.

Керівник-ліберал не може відстоювати свою позицію в складних й екстремальних ситуаціях. Часто такий керівник посилається на те, що він обмежений у правах і тому не може дозволити собі прийняти те чи інше рішення. Він робить ставку на безумовне виконання діючих положень та

посадових інструкцій. У цьому він знаходить засіб компенсації відсутніх у нього або недостатніх здібностей до самостійних дій і спілкування.

Наведена типологія керівників має дещо умовний характер. У реальній діяльності конкретного керівника можна простежити риси всіх трьох психологічних типів керівників. Однак, кожен керівник певною мірою тяжіє до одного з наведених типів.

Однак, є й інші «**більш розгалужені**» класифікації типів керівників, що мають своєрідні соціально-психологічні риси.

1. Авторитарний тип керівника виключає будь-яку участь підлеглих в управлінні, їх ініціативу та самостійність, допускає лише одноособову владу як у малих, так і великих справах.

2. Колегіальний тип передбачає реалізацію принципу «Моя точка зору є однією з можливих»; здатність керівника сприймати, розуміти, застосовувати в управлінській діяльності погляди, позиції, думки інших, навіть якщо вони протилежні його власним.

3. Дипломатичний тип характеризується здатністю керівника до такої інтелектуально-психологічної гнучкості, яка забезпечить швидку перебудову керівником тактики і стратегії своєї діяльності згідно вимог середовища.

4. Ліберальний тип керівника передбачає повну свободу дій підлеглих та їх самостійність, принцип «Саме зробиться», який призводить до потурання.

5. Авральний тип керівника розкриває принцип, який метафорично можна висловити: «Давай, давай, потім розберемося».

6. Діловий тип керівника виключає хаотичність, а передбачає управлінські дії за заздалегідь спланованими схемами.

7. Конструктивний тип керівника схвалює все нове, постійно перебуває в пошуках та створенні умов для позитивних зрушень.

8. Документальний тип переконаний у тому, що правильно складені плани та ведення документації гарантують успіх.

9. Компромісний тип, поступаючись людям із різними інтересами, досягає поставленої мети.

10. Демонстраційний тип керівника надає перевагу досягненню успіху, надихаючи підлеглих демонструванням відмінних результатів.



Відповідно до американської типології керівники ПТНЗ можуть мати сукупність наступних характерних соціально-психологічних рис.

Патріархальний тип. Керівник патріархального типу говорить підлеглим конкретно, що і як робити, підбадьорює, робить все те, що очікують від нього підлегли, переконує в тому, що, якщо їм важко виконувати додаткову роботу, то він завжди їм допоможе.

Егоцентричний тип. Жорстко мислячий вольовий керівник, який нікому не дозволяє «помикати» собою. Він всіялко показує підлеглим, що є

керівником, і намагається управляти за принципом «кожному своє». Егоцентричний керівник сам вирішує, що краще для колективу й намагається бути лояльним лише до самого себе.

Конформіст. Керівник ПТНЗ, який приймає рішення, виходячи з припущення, що кожен повинен дотримуватися певних правил. Він вважає, що працює наполегливо, а інші повинні усвідомлювати, що якщо вони хочуть кар'єрного розвитку, то обов'язково мають бути лояльними до його розпоряджень. Керівники-конформісти надають силу організаційним правилам і політиці ПТНЗ.

Підприємець. Керівник підприємницького типу впевнений, що він добре знає свої цілі, а також шляхи використання ініціативи підлеглих. Він намагається максимізувати працю підлеглих за короткий час. Керівник підприємницького типу досягає успіху, використовуючи суперництво, ігрові ситуації, розрахований ризик.

Соціально орієнтований тип. Соціально орієнтовані (соціоцентричні) керівники створюють приємну і теплу робочу атмосферу і поводять себе з усіма людьми однаково, незалежно від віку, статі або положення в організації. Вони вважають, що дисциплінарні покарання – негуманні й є джерелом конфліктів, стараються уникати примусу.

Творчий тип. Керівники творчого типу створюють таку атмосферу в колективі, в якій кожен співробітник може визначити свої власні цілі й досягти їх за мінімуму керівництва зверху. Вони співпрацюють з підлеглими, як при визначенні ними власних цілей або цілей ПТНЗ, так і в оцінці власних результатів. Такі керівники діють тільки як джерела інформації, тому що вважають кращим способом досягнення цілей ПТНЗ – це дозволити працівникам реалізувати їх власні цілі власним шляхом.

Цікавою для вивчення є класифікація керівників за соціотипами. Як свідчить практика, у ПТНЗ здебільшого працюють директори таких соціотипів:



- ❖ *директор-господарник;
- ❖ *директор, який має статус недоторканності;
- ❖ *директор-бюрократ;
- ❖ *директор-громадський діяч;
- ❖ *директор, якого не чекали;
- ❖ *директор-менеджер.

За наявності належного рівня соціально-психологічної культури представники усіх соціотипів набувають визнання у своєму колективі, виявляються спроможними реалізувати інноваційні ідеї, збудувати технологічно продуману освітню систему у своєму навчальному закладі.

У теорії і практиці управлінської діяльності є **різні типології стилів керівництва**. Найпопулярнішою до середини 70-х рр. була типологія, в якій виокремлюються такі стилі керівництва: *авторитарний, демократичний, ліберальний та синтетичний стилі керівництва*. Тривалий час поширеним

був підхід, що спирався на структуру особистісно-ділових якостей керівника. Йшлося про те, що кожний керівник є індивідуальністю, якій властиве неповторне поєднання структурних компонентів особистісно-ділових якостей. Відповідно виокремлювалися:

– **уважний стиль керівництва** (турбота про статус підлеглих, умови їх праці). Уважні керівники у роботі з підлеглими використовують подяки за хорошу роботу; чуйні до особистих проблем працівників; готові допомогти; позбавлені завищених очікувань від співробітників;

– **стиль ініціювання структури** (вміння керівника сформулювати мету, розробити план її досягнення). Поведінка керівників, які ініціюють структуру, орієнтується на розподіл підлеглим завдань; встановлення стандартів виконання роботи; інформування підлеглих про вимоги до роботи; уніфіковані процедури стимулювання.

Жоден стиль не є універсальним. За одних обставин ефективне консультування, за інших — делегування. Та, за будь-яких умов, керівники повинні виявляти гнучкість, всебічно враховуючи особливості ситуацій.

Пошук ефективних моделей впливу на організовану спільність (групу) вивів на **трансформаційний стиль** керівництва. Керівники, які послуговуються ним, апелюють до ідеалів і моральних цінностей співробітників, спонукаючи розвиток їх цілей, потреб і намагань. З урахуванням цього моделюють свою поведінку, намагаючись бути прикладом для підлеглих, надихаючи їх на досягнення цілей.

Беззастережний поділ керівників на «зосереджених лише на роботі» чи «на людині» є надто спрощеним. Управлінська практика знає непоодинокі випадки, коли навіть керівник-автократ, зосереджуючись на роботі, одночасно приділяє немало уваги проблемам співробітників та відносинам в організації. Цей недолік намагалися компенсувати інші моделі керівництва, типи соціально-психологічної взаємодії керівника і підлеглих.

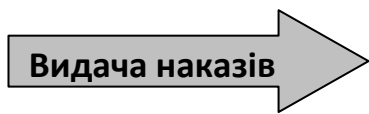


Посилення міжнародної конкуренції, розширення ринків збуту продукції, зростання міжнародних контактів сприяли тому, що у 70-ті роки ХХ ст. у світі розпочався перегляд класичних стилів керівництва, активно почали формуватися нові управлінські стилі, зокрема:

«прихований» («анонімний») стиль керівництва. Зміст його полягає в тому, що вища ланка керівництва, яка приймає найвідповідальніші рішення і визначає життя певної організаційної системи, не відома не тільки рядовим співробітникам, а й керівникам нижчої і навіть середньої ланок;

«відкритий» («видимий») стиль керівництва. Сформувався він внаслідок самодискредитації «прихованого» стилю. Йому властиве особливе визнання значущості горизонтальних зв'язків та каналів комунікації, вільне спілкування між представниками різних структурних одиниць, вплив на підлеглих, турбота про їхній статус та умови праці, поінформованість про стан справ в організації та ін.

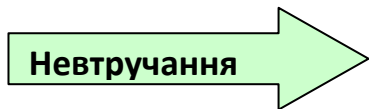
Типи соціально-психологічної взаємодії керівника й колективу ПТНЗ



– увага керівника повністю зосереджена на ПТНЗ. Людському фактору або взагалі не приділяється увага, або приділяється вкрай мало.



– керівник поєднує інтереси до успіху ПТНЗ та потреб людей. У колективі встановлюються взаємовідносини довіри та поваги.



– низький рівень турботи про людей. Досягається мінімальних результатів, які достатні тільки для того, щоб зберегти свою посаду.



– високий рівень турботи про людей. Керівник не дбає про досягнення конкретних і стабільних результатів.

Конфліктологічна компетентність в структурі соціально-психологічної культури керівника ПТНЗ. Пріоритетне місце в структурі соціально-психологічної культури керівника ПТНЗ займає **конфліктологічна компетентність** – здатність вичленувати конструктивну складову конфлікту, вміння управляти конфліктами в колективі, використовувати енергетику конфлікту в «мирних цілях», направити конфлікт в конструктивне русло. Без базових конфліктологічних знань та вправного застосування конфліктологічного інструментарію сьогодні навряд чи взагалі можливо ефективне управління людьми в усіх сферах суспільного життя, зокрема в ПТНЗ. Для керівника важливо знати основні причини конфліктів у ПТНЗ, стратегії поведінки у конфлікті, типи конфліктів, корисними є також результати науково-експериментальних досліджень організаційних конфліктів у ПТНЗ.



Для прикладу наведемо результати експериментальних досліджень психологічних чинників організаційних конфліктів у ПТНЗ [24]:

конфлікти з керівниками у ПТНЗ, відбуваються найчастіше з причини «Ставлення до праці, якість і обсяг самостійно виконуваної роботи»;

конфлікти з викладачами загальноосвітніх та спеціальних дисциплін – з причин «Ставлення до праці, якість і обсяг самостійно виконуваної роботи», «Рівень розвитку моральних якостей» та «Рівень розвитку інноваційних якостей»;

конфлікти з майстрами виробничого навчання – з причин «Рівень розвитку моральних якостей» та «Рівень здібностей до керівництва

колективом».

Зокрема, у працівників, які не використовують стратегію «Співпраця» у конфлікті, значно більше горизонтальних конфліктів, учасники яких належать до різних професійних груп (41,9%).

Конфліктів з викладачами більше у тих, хто вибирає стратегію «Поступливість» (36,8 %).

Стратегія «Компроміс» значущо пов'язана з усіма видами конфліктів за управлінським статусом учасників. Це виявляється, зокрема, у тому, що у 54,2% випробуваних з високими балами за шкалою «Компроміс» є горизонтальні конфлікти, учасники яких належать до однієї професійної групи; у 53,2% – горизонтальні конфлікти, учасники яких належать до різних професійних груп; у 58,3% – вертикальні конфлікти.

Крім того, виявлено тенденцію, яка показує, що у працівників, які використовують стратегію уникнення, частіше спостерігається вертикальний конфлікт (50%), але менше горизонтальних конфліктів, учасники яких належать до однієї професійної групи (12,5%).

Визначальною стратегією поведінки в конфлікті для викладачів і майстрів ПТНЗ є «компроміс» (54,4% – високий рівень). Цей тип поведінки в конфліктній ситуації часто розцінюють як найбільш ефективний, що призводить до взаємної перемоги сторін, які конфліктують. Проте насправді, компроміс – це конфлікт, розтягнутий у часі, де має місце програш обох сторін. Не отримавши задоволення своїх потреб чи інтересів – за принципом «ні тобі, ні мені», чи навіть отримавши, але не в повному обсязі – «тобі половина, мені половина», обидва опоненти опиняються в програші. І їм знову і знову потрібно повертатися до вирішення конфліктного питання.

Тому, навіть враховуючи конструктивні можливості компромісної поведінки, прагнення педагогічних працівників йти на компроміс завжди не є бажаним.



Така думка підтверджується ще й тим, що найменш використовуваною у майстрів і викладачів ПТНЗ виявилася **найконструктивніша стратегія поведінки у конфлікті – «співпраця» (низький рівень – 39,1%, високий рівень – усього 13,6%).**

Це свідчить про недостатню конфліктологічну компетентність педагогічних працівників, оскільки для успішного використання стилю співпраці необхідно затратити зусилля та час на пошук прихованих інтересів та потреб, для знаходження способу задоволення справжніх бажань з обох сторін.

Важливим показником соціально-психологічної культури керівника ПТНЗ є знання основних типів конфліктів, щоб вчасно запобігти їх, прогнозувати їх перебіг або розв'язати конфліктні ситуації у колективі.

Мотиваційні конфлікти. Серйозними «порушниками спокою» може бути постійне «недовантаження» працівника у професійній діяльності й,

відповідно, низький соціальний статус. До того ж результату спонукає і «перевантаження», яке має бути визнаним. У результаті тому працівнику, який «перепрацював», можуть пред'являтися претензії в тому, що результат його праці відрізняється від очікуваного, згодом виникає конфліктна ситуація.

Конфлікти комунікації. Такий конфлікт виникає, коли ніхто не зважається на встановлення «зворотних зв'язків» з керівником, ніхто не звертає уваги керівника на його промахи. Аналогічна ситуація виникає й тоді, коли співробітників не дають зрозуміти того, що його визнають і поважають. Той, хто ніколи не чує слів визнання – стає невпевненим.



Внутрішньоособистісний конфлікт. Аналізуючи конфлікти, завжди потрібно відповісти на запитання: чи немає тут конфлікту, який знаходиться «всередині» людини? Так, своєрідний конфлікт може виникнути й тоді, коли співробітнику доводиться «грати» відразу кілька ролей, які

йому не вдається гармонізувати. Яскравий приклад: співробітник отримав підвищення....

Конфлікти-фантоми. Вони завдають значної шкоди, оскільки зіткнення в колективі, які зрештою ні до чого не приводять. В результаті деякі дії зовсім неправильно інтерпретуються. Зазвичай, такий конфлікт триває до того часу, поки ключові особи самі не вносять остаточну ясність.

Конфлікт вибору в умовах «достатку». Це конфлікт двох (чи більше) цілей, альтернатив, кожна з яких цікава і приваблива. Наприклад, співробітнику запропонували два завдання. Перше – повністю відповідає його здібностям і може принести користь ПТНЗ. Друге – не так відповідає здібностям, хоча може реалізувати приховані професійні бажання.

Конфлікт вибору найменшого зла. Це конфлікт вибору між двома і більше варіантами, кожен з яких небажаним. Будь-яка альтернатива викликає опір. Наприклад, співробітник опиняється перед вибором між двома пропозиціями. Одна пропозиція означає, що доведеться займатися небажаною справою, друга означає знайому роботу, але ту, яку ніколи не хотілось би виконувати.

Конфлікт протилежного сприйняття. Цей конфлікт виникає внаслідок протилежного сприйняття однієї й тієї ж ситуації. Наприклад, співробітник отримує пропозицію для кар'єрного зростання, але в іншому місті. Пропозиція приваблює, він має намір її прийняти. Він обговорює цей варіант з дружиною, яка – несподівано для нього – категорично заперечує, ні

за яких умов не погоджуючись на переїзд.

Знання керівником ПТНЗ стратегій і тактик взаємодії у конфлікті надасть змогу своєчасно



проаналізувати, спрогнозувати і врегулювати перебіг латентних або відкритих конфліктів у навчальному закладі.

Стратегія поведінки у конфлікті – це орієнтація особистості чи групи щодо конфлікту, настанова на певні форми поведінки у конфліктній ситуації.

Традиційно конфліктологи виділяють **п'ять основних стратегій поведінки у конфліктних ситуаціях**:

- 1) домінування (суперництво, конкуренція, боротьба);
- 2) співробітництво (співпраця, кооперація, інтеграція);
- 3) ухиляння (уникання, ігнорування);
- 4) пристосування (поступливість);
- 5) компроміс.

Ці стратегії різняться залежно від орієнтації учасників конфлікту на реалізацію власних цілей чи на цілі партнера.

Дж. Рубін та Д. Пруйт, скориставшись моделлю К. Томаса та узагальнивши її, виділили три основні стратегії поведінки у конфлікті:

1) наступальна стратегія суперництва: передбачає будь-які спроби врегулювати конфлікт на умовах однієї із сторін без урахування інтересів іншої сторони;

2) стратегія розв'язання проблеми – докладються зусилля, щоб з'ясувати проблеми, які розділяють сторони, розробити і прийняти взаємовигідне рішення;

3) стратегія поступок – одна із сторін іде на зниження своїх домагань.

Ці загальні стратегії поведінки реалізуються у **часткових тактиках**.



Тактика (від грец. – шикую війська) – це сукупність прийомів впливу на опонента, засіб реалізації стратегії. Одну й ту саму тактику можна застосовувати у межах різних стратегій.

Найбільший інтерес викликають тактики, які учасник конфлікту застосовує у разі вибору стратегії суперництва. **Тактики суперництва** умовно можна поділити на легкі (ті, наслідки застосування яких або сприятливі, або принаймні нейтральні для іншої сторони) та важкі (ведуть до несприятливих для іншої сторони наслідків). Зазвичай тактики суперництва найчастіше застосовують за принципом наростання їхніх наслідків – від легких до важких.

Тактика «зваблювання» – це поведінка, яка спрямована на те, щоб впливати на іншого, вихваляючи його позитивні якості. Цій тактиці властива певна психологічна особливість: що менше зацікавлена людина у досягненні успіху, у разі застосування цієї тактики, то легше його досягти. Це пояснюється тим, що якщо інша сторона усвідомлює прагнення першої сторони справити гарне враження пов'язане з турботою про власні вигоди, то вона буде більш насторожено ставитися до усіх її спроб у цьому напрямку.

Перша група тактик «зваблювання» – лестощі. Застосовуючи цю тактику, учасник взаємодії розраховує на те, що людям складно погано ставитися до тих, хто їх хвалить. Однак похвала мусить мати міру, інакше її

будуть сприймати як нещирість.

Наступна група тактик «зваблювання» – «єдність поглядів». Висловлюючи згоду щодо висловлювань іншої сторони, перша сторона прагне створити враження, що їхні позиції схожі. Однак, при застосуванні цієї тактики потрібно уникати враження, що згода продиктована якимись прихованими мотивами, і не справити на іншу сторону враження людини, яка бездумно погоджується з будь-якою точкою зору.

Третя категорія тактик «зваблювання» полягає у наданні послуг: люди добре ставляться до того, хто робить їм щось приємне.

Четверта категорія – це тактики самопрезентації: треба так подати свої достоїнства, щоб інша сторона визнала їх привабливими. Отже, тактики «зваблювання» мають на меті змусити опонента піти на поступки завдяки чарівності та хитрощам. Для успішного застосування цих тактик найголовнішою є умова, щоб інша сторона не запідозрила того, хто вдається до них, у корисливості.

Тактика – «скуйовджування пір'я» – застосовують із метою «збити з пантелику» іншу сторону, збентежити її і послабити упертість у небажанні йти на поступки. Інший варіант – примусити суперника почуватися або безвідповідальним, або некомпетентним. Щоб такі тактики були успішними, потрібно, як і у разі застосування першої групи тактик, щоб протилежна сторона не здогадувалася про справжні наміри.

Тактика – приховані докори. Під виглядом невинних зауважень щодо реальних фактів вони покликані зачепити та засмутити іншого. Власне кажучи, той, хто застосовує таку тактику, намагається викликати у іншого почуття провини. Почуття провини можна викликати трьома способами:

- 1) нагадати людині про давні провини;
- 2) показати його дрібні грішки як значно серйозніші;
- 3) змусити відчувати відповідальність за помилки, яких ця сторона не припускалася.

Тактика – переконлива аргументація полягає в тому, що одна із сторін конфлікту схиляє іншу сторону до зниження домагань, керуючись логічними доводами. Таку тактику можна реалізувати двома шляхами:

- 1) одна сторона мусить спробувати переконати іншу, що має законні підстави домагатися вирішення суперечки на свою користь;
- 2) одна сторона мусить переконати іншу в тому, що зниження домагань піде їй на користь.

П'ята група тактик – погрози. Вони полягають у тому, що одна із сторін виражає наміри поводитися так, щоб зашкодити іншій стороні, якщо вона не виконуватиме пред'явлених їй вимог. Така тактика є найпоширенішою формою соціального впливу в суперечках сторін. Погрози відрізняються від обіцянок тим, що містять вказівки на негативні наслідки для іншої сторони. Погрози застосувати силу діють часто набагато успішніше, ніж застосування самої сили, а тому вони є дуже ефективним засобом впливу. Їхню дієвість пояснюють тим, що люди зазвичай більше стараються уникнути можливих втрат, ніж отримати можливу винагороду.

Також та сторона, яка погрожує іншій, у будь-якому разі опиняється у виграві: навіть якщо погрози не виконуються, то супротивник схильний розцінювати це не як слабкість, а як вияв гуманності.

Значна проблема у застосуванні тактики погроз полягає в тому, що до неї може вдатися й інша сторона також. Якщо ж на погрозу відповідають погрозою, то це призводить до посилення ворожості.

Тактика невідмінюваних, або позиційних зобов'язань, сутність якої полягає в тому, що одна із сторін конфлікту вдається до певних дій і гарантує, що не відступиться від обраної лінії поведінки. Тоді відбувається перекладання відповідальності за наслідки конфлікту на іншого учасника.

Управлінська комунікація керівника ПТНЗ – це безперервний процес, який триває від первинного знайомства з колективом до оволодіння



уміннями на рівні управлінської майстерності. Розвиненість комунікативних характеристик соціально-психологічної культури керівника прередбачає своєрідність їх прояву залежно від соціально-психологічних відмінностей кожного із співробітників закладу ПТО.

Основною метою управлінської комунікації є досягнення взаєморозуміння між її учасниками та організація взаємодії. Де взаємодія – це процес прямого або опосередкованого впливу суб'єктів спілкування один на одного. Цей вплив відбувається ефективно тільки за умови, коли кожен суб'єкт комунікації виступає як особистість, в якій задовольняються потреби під час спілкування. До цих потреб відносяться: прагнення бути зрозумілим, потреба бути вислуханим, потреба в емоційно-психологічному задоволенні, потреба в отриманні відповідей на запитання.

Управлінська комунікація керівника ПТНЗ реалізується в таких формах:

субординаційна комунікація (передбачає спілкування між керівником ПТНЗ і підлеглими, ґрунтуючись на адміністративно-правових нормах);

службово-товариська комунікація (характерна для спілкування між колегами, його основу утворюють адміністративно-моральні норми);

дружня комунікація (стосується спілкування між керівниками, між керівниками і підлеглими на морально-психологічних засадах).

Керівник здійснює комунікацію коли проводить оперативну нараду, співбесіду чи бере участь у ділових переговорах, і коли розв'язує конфліктну проблему тощо. В кожній ситуації успіх визначається якістю спілкування, умінням керівника слухати й передавати інформацію, здатністю зрозуміти співрозмовника. Йдеться про широкий діапазон комунікативних знань, умінь і навичок, необхідних керівнику для управлінської діяльності.

Змістом управлінського спілкування є обмін інформацією, організація керівником взаємодії та взаєморозуміння, які неможливі без взаємного сприйняття, міжособистісних взаємовпливів. Спілкування в управлінні –

важливий інструмент розв'язання основних управлінських функцій.



Неправильна форма управлінського спілкування породжує **негативні реакції учасників взаємодії**, серед яких:

- незадоволеність від належності до ПТНЗ, в якому відбувається процес діяльності;
 - незадоволеність від процесу роботи;
 - виникнення інтриг та конфліктів;
 - накопичення невисловлених образ;
- невизначеність стосунків тощо.

У світовій практиці менеджменту є **правила, які забороняють певні дії керівників**, що порушують етичні або морально-психологічні вимоги до спілкування. Серед них такі:

- не впливати на підлеглих нищівною критикою;
- не шукати винних, а шукати причини і шляхи подолання недоліків;
- не принижувати гідність людини, потрібно аналізувати її дії;
- не висувати претензії до працівника у присутності інших, краще висловлювати їх наодинці;
- не боятися хвалити підлеглого, бо успіх окрилює;
- не варто обмежувати самостійність і свободу підлеглих, слід довіряти їм і сприяти розвитку у них ініціативи, бажання генерувати ідеї та ін.



Соціально-психологічний клімат як важливий організаційний показник соціально-психологічної культури керівника ПТНЗ. Чи не найважливішим організаційним показником соціально-психологічної культури керівника ПТНЗ є **соціально-психологічний клімат** в колективі. Взаємозв'язок між ефективністю діяльності ПТНЗ та

соціально-психологічним кліматом – серйозна проблема для керівника.

Соціально-психологічний клімат колективу ПТНЗ – це соціально обумовлена, відносно стійка система ставлень членів до колективу як до цілого. Соціально-психологічний клімат завжди ґрунтується на міжособистісних стосунках, тому є показником їх стану.

Соціально-психологічний клімат як складна інтегрована характеристика колективу емпірично виявляється в домінуючому відносно стійкому груповому настрої, що є результатом відображення міжособистісних і ділових взаємин у колективі, які опосередковані цілями та змістом спільної професійно-педагогічної діяльності. Соціально-психологічний клімат у колективі ПТНЗ обумовлюється низкою соціальних, соціально-психологічних, особистісних і педагогічних чинників.

У науковій психологічній літературі широко використовуються й інші

синонімічні поняття: «морально-психологічний клімат», «психологічний клімат», «емоційний клімат», «моральний клімат». Особливий інтерес у науковців і практиків спостерігається саме до соціально-психологічного клімату в колективі, оскільки повсюдно зросли вимоги до рівня психологічної включеності керівника і підлеглих в управлінську, професійну діяльність, ускладнилася психічна життєдіяльність людей через постійне зростання їх особистісних домагань.

Можна провести аналогію з природно-кліматичними умовами, в яких живе і розвивається рослина. В одному кліматі вона може розквітнути, в іншому – зав'язати. Те ж саме можна сказати і про соціально-психологічний клімат: в одних умовах люди відчують себе некомфортно, прагнуть покинути групу, проводять в ній менше часу, їх особистісне зростання сповільнюється, в інших – група функціонує оптимально і її члени отримують можливість максимально повно реалізувати свій потенціал.

Сприятливий соціально-психологічний клімат характеризують оптимізм, радість спілкування, довіра, почуття захищеності, безпеки та комфорту, взаємна підтримка, теплота та увага у відносинах, міжособистісні симпатії, відкритість комунікації, впевненість, бадьорість, можливість вільно мислити, інтелектуально і професійно зростати, робити внесок у розвиток ПТНЗ.

Несприятливий соціально-психологічний клімат характеризують песимізм, дратівливість, нудьга, висока напруженість і конфліктність відносин в колективі, невпевненість, страх помилитися або зробити погане враження, страх покарання, неприйняття, нерозуміння, ворожість, підозрілість, недовіра один до одного, небажання вкладати зусилля в спільну працю, у розвиток колективу в цілому, незадоволеність і т.д.

Основними показниками соціально-психологічного клімату у ПТНЗ є прагнення до збереження цілісності колективу, сумісність, спрацьованість, згуртованість, контактність, відкритість, відповідальність. Коротко розглянемо сутність цих показників.

Згуртованість колективу характеризує ступінь прихильності до нього його членів. Визначається двома основними змінними – рівнем взаємної симпатії в міжособистісних відносинах і ступенем привабливості колективу для його членів. **Відповідальність** – контроль над діяльністю з точки зору виконання прийнятих у ПТНЗ правил і норм. У колективі з позитивним соціально-психологічним кліматом співробітники прагнуть до прийняття на себе відповідальності за успіх чи невдачу спільної діяльності. **Контактність і відкритість** – визначають ступінь розвитку особистих взаємин співробітників, рівень психологічної близькості між ними.

Значущість соціально-психологічного клімату визначається мірою впливу на успішність управлінської діяльності керівника, на самопочуття кожного працівника професійно-технічного навчального закладу, впливу педагогічного колективу на тих, кого виховують і навчають.

Соціально-психологічний клімат відображає рівень комфортності особистості у груповій взаємодії і впливає не тільки на ефективність

діяльності, поведінку, а й взагалі на психічне здоров'я людини. Це особливо важливо враховувати керівникам ПТНЗ, адже соціально-психологічний клімат навчального закладу опосередковано, через відповідний психологічний стан його педагогічних працівників впливає також на учнів, їх психічне здоров'я.

Таким чином, врахування соціально-психологічного клімату керівником ПТНЗ, здійснення активних дій щодо створення сприятливого соціально-психологічного клімату є життєво важливим напрямом діяльності навчального закладу, оскільки це необхідно не тільки задля оптимізації управлінської праці, а й для формування позитивного впливу на педагогічний колектив як умову самоактуалізації, саморозвитку особистості керівника, педагогічного працівника, учня.



Методики дослідження соціально-психологічної культури особистості керівника й соціально-психологічної взаємодії у колективі. Основні методи, які можна використати для діагностики певних показників соціально-психологічної культури особистості керівника й соціально-психологічної взаємодії в колективі, умовно

можна поділити на *три групи*:

1. Методи, спрямовані на отримання інформації про «зовнішні» показники соціально-психологічної культури особистості керівника й соціально-психологічної взаємодії в колективі:

- *спостереження*, спрямоване на з'ясування особливостей управлінського спілкування (частота, спрямованість, модальність);
- *експеримент*, що забезпечує дослідження особливостей соціально-психологічної взаємодії керівника і підлеглих.



2. Методи, які забезпечують отримання інформації про «внутрішні» показники соціально-психологічної культури особистості керівника й соціально-психологічної взаємодії в колективі:

- *інтерв'ю*, за допомогою якого можна з'ясувати суб'єктивну оцінку кожним співробітником соціально-психологічної культури керівника, соціально-психологічного клімату організації;
- *тестування* керівника, членів колективу для визначення різних параметрів соціально-психологічної культури (афективних, когнітивних, поведінкових, ціннісно-мотиваційних);
- *анкетування* керівника, членів колективу про їх ставлення до основних параметрів соціально-психологічної взаємодії (міри задоволеності змістом праці, її умовами, стосунками з колегами, стосунками з керівниками

тощо);

- *соціометрію*, спрямовану на визначення внутрішнього компонента міжособистісної взаємодії в колективі організації, структури міжособистісної взаємодії, емоційних, когнітивних якостей взаємодії;
- *референтометрію*, спрямовану на виявлення референтних груп (угруповань, мікрогруп, особистостей), оцінки значущості даного колективу для кожного співробітника);
- методики, спрямовані на виявлення *ступеня конфліктності* в колективі;
- методики, спрямовані на визначення рівня *ситуативної й особистісної тривожності* та ін.



3. Методи, які через кількісні показники інформують про рівень соціально-психологічної атмосфери в колективі:

- *аналіз документів* надає опосередковану інформацію про рівень соціально-психологічної культури керівника й соціально-психологічної атмосфери в колективі (плинність кадрів, частота конфліктів, кількість порушень дисципліни співробітниками тощо);
- *аналіз продуктів діяльності* дає можливість через аналіз змісту та якість продуктів діяльності дослідити згуртованість колективу, мотивацію співробітників, їх ставлення до праці як опосередковані показники соціально-психологічної атмосфери в колективі й діагностувати рівень соціально-психологічної культури керівника;
- *експертна оцінка* клімату з боку керівних кадрів організації, оцінювання ставлення підлеглих до свого керівника та ін.

Таблиця 4.1

Методики дослідження соціально-психологічної культури особистості керівника й соціально-психологічної взаємодії у колективі

№	Назва методики	Спрямованість методики
1.	Визначення стилю поведінки в конфліктній ситуації (К.Томас)	Визначення особливостей стилю поведінки в конфліктній ситуації
2.	Визначення емпатійних здібностей особистості (В.Бойко)	Визначення емпатійних здібностей особистості
3.	Визначення соціально-психологічних настанов особистості в мотиваційній сфері (О.Потьомкін)	Визначення соціально-психологічних настанов особистості в мотиваційній сфері
4.	Опитувальник адаптованості до стресу (АС) В.Розов	Прогнозування стану здоров'я і професійної успішності людини в умовах професійних та життєвих стресорів; намічені шляхи розвитку чи корекції адаптивності педагога
5.	Визначення наявності стресу у педагогічних працівників (Шеффер)	Визначення наявності стресу у працівників закладів освіти
6.	Методика дослідження групового розвитку (Н.Шевандрін)	Визначення рівня розвитку групи
7.	Аналіз психологічного клімату в	Вивчення коефіцієнта впливу стану

	педагогічному колективі (О.Михайлюк, А.Шалито)	взаємовідносин у педколективі на психологічний клімат
8.	Методика дослідження соціального інтелекту (Дж.Гілфорд, М.Саллівен)	Дослідження інтелекту як системи інтелектуальних здібностей, незалежних від чинника загального інтелекту і пов'язаних, насамперед, з пізнанням поведінкової інформації
9.	Діагностична анкета (Рія Ван Хувейк)	Використовується як засіб самоаналізу. Визначення найбільш сильних мотивуючих факторів у роботі, використання задля аналізу групової взаємодії, виявлення особливостей культури організації.
10.	Методика діагностики мотиваційних орієнтацій в міжособистісних комунікаціях (І.Д. Ладанов, В.А. Уразасва)	Визначення основних комунікативних орієнтацій та їх гармонійності в процесі формального спілкування
11.	Тест «Оцінка самоконтролю в спілкуванні» (Маріон Снайдер)	Вивчення особливостей самоконтролю особистості
12.	Діагностика провідного стану «Я» в управлінському спілкуванні	Визначення формули провідного стану «Я» керівника в управлінському спілкуванні
13.	Методика оцінки емоційної зрілості (під ред. О.Чебикіна)	Вивчення здатності керувати своїми емоціями та розуміти емоційний стан оточуючих
14.	Тест «Ціннісні орієнтації працівників» (М. Рокич)	Вивчення ціннісно-мотиваційної сфери особистості
15.	Експрес-діагностика організаторських здібностей (М.Фетіскін, В.Козлов, Г.Мануйлов)	Запропонована методика дає можливість більш глибоко розібратися в структурі організаторських здібностей особистості й одночасно виявити рівень володіння ними
16.	Методика визначення стилю керівництва трудовим колективом (В.П. Захарова та А.Л. Журавльова)	Вивчення домінуючих аспектів взаємодії керівництва і колективу
17.	Тест «Формування позитивної групової мотивації» (В.Розанова)	Застосовується як для індивідуального користування, так і для колективної оцінки факторів формування загальногрупової мотивації
18.	Діагностика психологічної компетентності та професійної діяльності педагога (Т.Проскура)	Діагностика психологічної компетентності
19.	Тест для діагностики мотивації персоналу	Виявлення ключових факторів, що впливають на зміну якості та результативності праці персоналу. Керівник в ході діагностики отримує мотиваційний портрет свого персоналу в цілому та окремих (ключових) співробітників.
20.	Тест «Полярні профілі вивчення підлеглих»	Аналіз як самохарактеристик підлеглих, так і незалежних характеристик про них
21.	Діагностика лідерських здібностей (Є.Жариков, Є.Крушельницький)	Діагностика лідерських здібностей
22.	Тест «Керівник очима підлеглих» (Я.Подоляк)	Методика призначена для оперативної оцінки ставлення підлеглих до свого керівника.
23.	Анкета для керівника навчального закладу (О.Е. Жосан)	Самооцінка управлінської компетентності як керівника навчального закладу
24.	Анкета вивчення соціально-психологічного клімату (С.Сівак)	Дослідження системи взаємовідносин у колективі, домінуючого настрою,

		задоволеності роботою, її привабливістю, єдності колективних та особистих цілей
25.	Оцінювання агресивності педагога (А.Ассінгер)	Визначення коректності у стосунках з колегами
26.	Тест «Самохарактеристика»	Вивчення керівником відношення до самого себе
27.	Методика оцінки психологічної атмосфери колективу (А. Фідпер)	Оцінка психологічної атмосфери
28.	Соціометрія (Дж. Морено)	Визначення стосунків у колективі, з'ясування соціального статусу
29.	Оцінка рівня комунікабельності (В. Ряховський)	Визначення рівня комунікабельності
30.	Дослідження соціально-психологічної адаптації (К. Роджерс, Р. Даймонд)	Дослідження соціально-психологічної адаптації
31.	Визначення індексу групової згуртованості (К. Сішор)	Визначення ступеня групової згуртованості
32.	Визначення психологічного клімату (Л. Лутошкін)	Виявлення особливостей психологічної атмосфери колективу
33.	Методика «Q-сортування» (Ф. Стефансон)	Діагностика основних тенденцій поведінки в реальній групі та уявлень особистості про себе
34.	Методика діагностики типу поведінкової активності (Л. Вассерман, Н. Гуменюк)	Визначення типу поведінкової активності
35.	Анкета для вивчення соціально-психологічного клімату в педагогічному колективі (Н.Л. Коломінський)	Вивчення психологічного клімату в колективі
36.	Методика дослідження взаємостосунків адміністрації і колективу (Л.М.Карамушка)	Діагностика функціональних компонентів управлінської діяльності, особистісних характеристик та комунікативного потенціалу керівника, вивчення авторитету керівника у працівників
37.	Анкета «Психологічна культура вчителя» (Л. Лепіхова, Т. Титаренко)	Оцінювання власних професійних якостей
38.	Методика «Прогноз»	Визначення рівня нервово-психічної стійкості
39.	Діагностика міжособистісних відносин (Т. Лірі)	Визначення типу міжособистісних відносин
40.	Методика діагностики міжособистісних відносин (Дж. Морено)	Вивчення міжособистісних стосунків у колективі

Шляхи розвитку соціально-психологічної культури керівника ПТНЗ. На розвиток соціально-психологічної культури керівника ПТНЗ впливає низка суб'єктивних і об'єктивних чинників.



Суб'єктивними чинниками розвитку соціально-психологічної культури керівника як системоутворюючої компоненти розвитку особистості є самоосвіта, комплекс прагнень, потреб, мотивів, інтересів, орієнтацій, усталених навичок поведінки.

Об'єктивними чинниками розвитку соціально-психологічної культури керівника

ПТНЗ є передусім сім'я, значущі особистості, соціум, які впливають на становлення і розвиток особистості й обумовлюють процеси соціалізації та культуризації.

Розвиток соціально-психологічної культури керівника професійно-технічного навчального закладу може бути забезпечено за рахунок реалізації програм спецкурсів та навчальних дисциплін в системі післядипломної освіти.

Ефективними у розвитку соціально-психологічної культури є: тренінги: комунікації, соціально-психологічної взаємодії; поведінки у конфліктних ситуаціях; командоутворення; методів саморегуляції; ефективного лідерства; управління часом; цілепокладання; тренінги особистісного зростання, імітаційні та рольові ігри, методи групової дискусії, семінарів та «круглих столів», індивідуального і групового консультування.

Соціально-психологічні тренінги розкривають систему перспективних ліній розвитку колективу і особистості, встановлюють і розвивають доцільні взаємостосунки з колективом та стимулюють успішність управлінської діяльності.

Підвищення соціально-психологічної грамотності керівників можливе шляхом підбору психологічних прийомів і вправ з урахуванням конкретних параметрів соціально-психологічної культури, життєвої стратегії керівника.

Програму рекомендацій з розвитку соціально-психологічної культури керівників ПТНЗ доцільно впроваджувати в системі підготовки управлінських кадрів; у процесі консультування керівників з питань особистісного та професійного зростання; в соціально-психологічному



моніторингу ПТНЗ як організації; у самоаналізі власних недоліків і переваг в управлінській діяльності; у поєднанні консультування з елементами тренінгу та ін.

Резюме до розділу. Сучасні умови функціонування закладів професійно-технічної освіти пред'являють високі вимоги до рівня соціально-психологічної культури керівника, без якої неможливе вирішення найважливіших управлінських завдань й ефективна діяльність ПТНЗ як організації.

Значущість соціально-психологічної культури та психологічного здоров'я протягом всієї життєдіяльності й управлінської діяльності керівника є очевидною особливо в контексті динамізму й мінливості соціальних настроїв, посилення соціальних запитів до рівня освіти, працевлаштування, кар'єрної самореалізації.

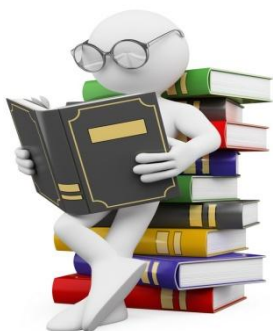
Перспективою подальших досліджень соціально-психологічної культури керівних кадрів професійно-технічної освіти є створення навчально-методичних посібників для самостійного вивчення соціально-психологічних аспектів управлінської діяльності, обґрунтування теоретико-методичних основ соціально-психологічного консультування, розроблення практичних рекомендацій щодо використання соціально-психологічних

знань в управлінській практиці. Залишається актуальною проблема створення особистісного профілю керівника професійно-технічного навчального закладу з урахуванням в ньому соціально-психологічних особливостей управлінської діяльності в системі професійної освіти.



Питання для обговорення

1. Сутність соціально-психологічної культури як чинник успішності управлінської діяльності керівника ПТНЗ.
2. Соціально-психологічні риси ефективного керівника ПТНЗ.
3. Типи керівників за соціально-психологічними рисами, їх основні відмінності.
4. Зміст конфліктологічної компетентності в структурі соціально-психологічної культури керівника ПТНЗ.
5. Основна мета управлінської комунікації керівника ПТНЗ.
6. Соціально-психологічний клімат як важливий організаційний показник соціально-психологічної культури керівника ПТНЗ.
7. Методики дослідження соціально-психологічної культури особистості керівника й соціально-психологічної взаємодії у колективі.



Охарактеризуйте методику за вибором.

8. Конкретизуйте основні шляхи розвитку соціально-психологічної культури керівника ПТНЗ.

Використана та рекомендована література

1. Анотований каталог психодіагностичного інструментарію, рекомендованого для використання практичними психологами та соціальними педагогами [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pandia.org/text/78/284/8511-3.php>.
2. Анисимов О. С. Методологическая версия категориального аппарата психологии [Текст] : учеб. пособ. / О. С. Анисимов. – Новгород, 1990. – 334 с.
3. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління [Текст] : навч. посіб. / Л.Е. Орбан-Лембрик. – 2-е вид., допов. – К. : Академвидав, 2010. – 543 с.
4. Орбан-Лембрик Л.Е. Соціальна психологія [Текст] : підруч. для студ. вищ. навч. закл. : у 2 кн. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – Чернівці : Книги – ХХІ, [2009] – Кн. 2 : Соціальна психологія груп. Прикладна соціальна психологія. – 2010. – 463 с.
5. Баныкина С. В. Конфликтологическая компетентность руководителя [Текст] / С. В. Баныкина. – М.: Сентябрь, 2012 – 192 с.
6. Блейк Р. Р. Научные методы управления [Текст] / Р.Р. Блейк, Д. С. Моутон : [пер. с англ.] – К. : Наукова думка, 1990. – 274 с.
7. Гайнутдинов Р. М. Социально-психологические закономерности

организационной культуры как фактора управления учреждением дополнительного образования [Текст] : автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / Р.М. Гайнутдинов; Ярослав. гос. ун-т им. П.Г. Демидова. – Ярославль, 2001. – 24 с.

8. Гомонюк В. О. Особливості професійних деформацій керівників [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.rusnauka.com/21_NNP_2010/Psihologia/70674.doc.htm.

9. Гвишиани Д. М. Организация и управление / Д.М. Гвишиани. – М.: Наука, 1972. – 144 с.

10. Гилфорд Дж. Три стороны интеллекта [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.intellectus.su/lib/00018.htm>.

11. Долинська Л. В. Психологія конфлікту [Текст] : навч. посіб. / Л.В. Долинська, Л.П. Матяш-Заяц. – К.: Каравела, 2010. – 304 с.

12. Дрозд П. Г. Роль керівника в системі управління закладами шкільної освіти [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://novyn.kpi.ua/2013-1/Drozd.pdf>.

13. Єльнікова Г. В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні [Текст] / Г. В. Єльнікова ; Державна академія керівних кадрів освіти. – Х. : Крок, 1999. – 301 с.

14. Єльнікова Г.В. Управлінська компетентність [Текст] / Г. В. Єльнікова. – К. : Редакції загальнопедагогічних газет, 2005. – 128 с.

15. Закон України "Про освіту" [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/1060-12>.

16. Карамушка Л.М. Психологія управління закладами середньої освіти: монографія [Текст] / Л. М. Карамушка. – К.: Ніка-Центр, 2000. – 332 с.

17. Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства [Текст] / А. Г. Ковалев. – М. : Педагогика, 1978. – 264 с.

18. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті: монографія [Текст] / Н. Л. Коломінський. – К.: МАУП, 2000. – 286 с.

19. Кошинець О. Ю. Соціально-психологічні особливості управлінської діяльності керівника закладу освіти [Текст] : автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / Кошинець Олена Юріївна; Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2001. – 18 с.

20. Логунова М. М. Соціально-психологічні аспекти управлінської діяльності [Текст] / М. М. Логунова. – К.: Центр сприяння інституційному розвитку державної служби, 2006. – 196 с.

21. Пірен М. І. Конфлікти в системі управлінської взаємодії: шляхи розв'язання та попередження [Текст] : навч. посіб. / М.І. Пірен, В. А. Ребкало; Нац. акад. держ. упр. при Президентові України. – К. : [НАДУ], 2009. – 95 с.

22. Психологія управління в організації: навч. посіб. [Текст] / М. Д. Прищак, О. Й. Лесько. – Вінниця, 2013. – 141 с.

23. Радченко О. Б. Психологічні чинники організаційних конфліктів у професійно-технічних навчальних закладах [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://orgpsy->

journal.in.ua/files/pdf/zhurnal_2_nov_angl_1429015677.pdf.

24. Столяренко А. М. Психология менеджмента [Текст] : учеб. пособ. / А.М. Столяренко, Н.Д. Амаглобели. – 2-е изд., испр. и доп. – М. : ЮНИТИ, 2011. – 455 с.

25. Теоретичні і методичні засади моделювання фахової компетентності керівників закладів освіти: монографія / [Єльнікова Г.В., Зайченко О.І., Маслов В.І. та ін.]; за ред. Г. В. Єльнікової. – К.-Чернівці : Книги – XXI, 2010. – 460 с.

26. Теория социального управления [Текст] / Г.В. Щекин; Межрегиональная академия управления персоналом. – К. : [б.в.], 1996. – 408 с.

27. Технології роботи організаційних психологів [Текст] : навч. посіб. для студентів вищ. навч. закл. та слухачів ін-тів післядиплом. освіти ; за наук. ред. Л.М. Карамушки. – К.: Фірма «ІНКОС», 2005. – 366 с.

28. Трейси Д. Менеджмент с точки зрения здравого смысла. Настольная книга / Трейси Д. : [пер. с англ.]. – М. : Автор, 1993. – 160 с.

29. Турянська В.Е. Психологічна культура як чинник успішності професійної діяльності майбутнього інженера-педагога [Текст] : автореф. дис. ... канд. психол. наук: 19.00.03 / Турянська Вікторія Едуардівна; Українська інженерно-педагогічна академія. – Х., 2009. – 20 с.

30. Урбанович А.А. Психология управления [Текст] : учеб. пособ. / Урбанович А.А. – Мн.: Харвест, 2003. – 640 с.

31. Хованець Н.В. Створення сприятливого соціально-психологічного клімату у педагогічному колективі [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://umo.edu.ua/images/content/nashi_vydanya/stud_almanah/64.pdf.

32. Хміль Ф.І. Становлення сучасного менеджменту в Україні: проблеми, теорії та практика [Текст] : монографія / Хміль Ф.І. – Львів, 1996. – 206 с.

33. Циба В.Т. Соціологія особистості: системний підхід (соціально-психологічний аналіз) [Текст] : навч. посіб. / В.Т. Циба; Міжрегіональна академія управління персоналом. – К. : МАУП, 2000. – 149 с.

34. Чайка Г. Л. Культура ділового спілкування менеджера [Текст] : навч. посіб. / Г. Л. Чайка– К. : Знання, 2005. – 442 с.

35. Черепкова Н.В. Социально-психологический климат как неотъемлемая часть трудового процесса в коллективе [Электронный ресурс] / Черепкова Н.В., Чугункин С.А. – Режим доступа: <http://medconfer.com/node/1146>.

36. Шакуров Р.К. Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом [Текст] / Р.К. Шакуров – М.: Педагогика, 1982. – 208 с.

37. Шома А.М. Управлінське спілкування як соціально-психологічний чинник формування стилю державно-управлінської діяльності // Державне управління теорія та практика. Випуск №2(8)/2008 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.nbu.gov.ua/e-journals/Dutp/2008-2/doc_pdf/shoma.pdf.

38. Шкурко Я. І. Вплив комунікативних особливостей жінки-керівника закладу освіти на ефективність її управлінської діяльності [Текст] : автореф.

дис. ... канд. психол. наук: 19.00.05 / Шкурко Ярослава Іванівна; АПН України, Інститут психології ім. Г.С.Костюка. – К., 2000. – 19 с.

39. Ягупов В. В. Військова й соціальна психологія [Текст] : навч. посіб. / В. В. Ягупов ; Київський національний ун-т ім. Тараса Шевченка. – К. : ВПЦ "Київський університет", 2000. – 522 с.

40. Ярменчук А.Д. Теория искусства управления / А.Д. Ярменчук. – Киев : [б. и.]. – (Менеджеру здравоохранения). Ч.1: Общие проблемы. – 176 с.

Розділ 5. РОЗВИТОК ЕКОНОМІЧНОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ



У розділі висвітлено теоретичні основи розвитку економічної культури керівника ПТНЗ через визначення її сутності, складових елементів та функцій. Розвиток економічної культури керівника ПТНЗ розглядається як синергетичний ефект педагогіко-економічного наукового інтегрування, який передбачає: розв'язання проблем навчально-виховного процесу у поєднанні з фінансово-економічного забезпечення навчального закладу. Зарубіжний досвід управлінської економічної культури наведено з метою його адаптування до особливостей управління професійними навчальними закладами в умовах України.

Теоретичні основи розвитку економічної культури керівників ПТНЗ. Управління ПТНЗ у ринкових умовах вимагає від керівника навчального закладу високого рівня економічної культури, постійної роботи над його підвищенням. Цей процес потребує від керівника ПТНЗ розуміння суті економічної культури, її елементів та функцій.

Економічна культура – проміжне явище, яке знаходиться на межі економічної і соціальної реальності суспільства, але переважно розглядається як соціальна цінність [8]. Існують різні підходи до поняття «економічна культура». Економічну культуру слід розглядати як «проекцію» культури (у найбільш широкому сенсі) на взаємовідносини людей у сфері економіки.

Під *економічною культурою* розуміють сукупність соціальних цінностей і норм, які є регуляторами економічної поведінки та виконують роль соціальної пам'яті економічного розвитку: сприяють (заважають) трансляції, відбору й оновленню цінностей норм та потреб, які функціонують у сфері економіки та орієнтують її суб'єктів на ті чи інші форми економічної активності [13].

В енциклопедичному словнику поняття «економічна культура» трактується як сукупність економічних знань, виробничого досвіду і навичок, економічне мислення [5].

Складовими економічної культури є культура в межах окремих економічних підсистем – продуктивних сил, організаційно-економічних механізмів і техніко-економічних відносин, економічної власності та господарського механізму.

Окремими елементами економічної культури в межах продуктивних сил є техніко-технологічна, трудова (культура праці), наукова, інформаційна, організаційна.

Рівень економічної культури залежить від типу економічної системи, якості життя, прогресу технологічного і суспільного способів виробництва, який, у свою чергу, активно впливає на них.

Синтетичним вираженням економічної культури у межах окремого

господарського механізму, зокрема ПТНЗ, є культура управлінської праці. Її складові елементи – це складна система відповідних знань з різних наук (права, економіки, психології, соціології), а також світогляд людини, дотримання морально-етичних норм, загальна культура поведінки тощо [15].

Оскільки культура являє собою, у першу чергу, систему норм, цінностей та схем поведінки, які сформувалися у процесі розвитку, то у складі (структурі) економічної культури слід виділяти певним чином взаємопов'язані норми, цінності та зразки поведінки. Вони є дуже різноманітними. Умовно *структурними елементами економічної культури* є:

- соціальні норми, які обумовлені потребами розвитку економіки (в історичних та географічних межах певної системи);
- соціальні цінності, які виникли в інших сферах людського суспільства (політика, релігія, мораль), але мають значний вплив на економічні процеси;
- економічні інтереси, сподівання, стереотипи і орієнтації різних соціальних груп, які стають зразками (шаблонами) поведінки людей певного соціального статусу.

Економічна культура, передусім, регулює соціальну взаємодію в економічній сфері (виробництво, розподіл, обмін, споживання), тож вона є регулятором поведінки суб'єктів економічних відносин (індивідів, спільнот, соціальних інститутів). Економічна культура, як частина загальної культури, акумулює зберігає і передає соціальний досвід, пов'язаний з еволюцією соціально-економічних процесів.

Серед найбільш суттєвих *особливостей економічної культури* (порівняно з іншими видами культур) слід виокремити такі:

- основний вплив економічної культури на економіку здійснює саме економічна поведінка, а не будь-що інше;
- у передачі, впровадженні, вибракунанні тих чи інших елементів економічної культури ведуча роль належить ведучим групам влади;
- економічна культура у значно більшій мірі чим інші культури спрямована на управління поведінкою людей [4].

Економічна культура керівника ПТНЗ – це сукупність соціальних цінностей і норм, концепцій та переконань, які є регуляторами його економічної поведінки.

Основні компоненти економічної культури керівника ПТНЗ представлено на рис. 5.1.

Економічні цінності – це загальноприйняті уявлення відносно цілей, яких повинна прагнути людина в економічній діяльності. Вони функціонують у формі ідеалу, основоположних принципів мислення і є ідеальними критеріями оцінки економічних подій, явищ і процесів.

Економічні ідеали – це вироблені економічною свідомістю й наявні в ній узагальнені уявлення про досконалість у сфері економічного життя. Тому вони не є повністю досяжними, але являють собою мрію та взірць, до якого прагнуть люди.

Економічні норми – загальні шаблони, які регулюють економічну

поведінку в певному напрямі. Це система поведінкових очікувань того, як люди мають діяти в економічній сфері.



Рис. 5.1. Структурні компоненти економічної культури керівника ПТНЗ [14]

Економічні стереотипи – це спрощені, схематичні, деформовані та ціннісно-орієнтовані уявлення про економічні об'єкти, явища та процеси. Як правило, в економічних стереотипах підсумовуються в спрощеній і деформованій формі досвід певної групи. У повсякденній свідомості стереотипи можуть заміщати знання про економічні процеси, значно спрощуючи процес орієнтації, вироблення і прийняття рішень у складному й суперечливому світі.

Економічні звички й рутини обумовлюють вибір найбільш зручних і досить поширених засобів групової економічної діяльності.

Економічна міфологема – це статичний образ, який ґрунтується на віруваннях і дає змогу систематизувати та інтерпретувати факти й події, не зовсім зрозумілі за змістом, структурувати колективні уявлення про теперішнє і майбутнє.

Економічна культура керівника ПТНЗ виконує такі основні функції:

- трансляційна;
- селекційна;

- інноваційна [13].

Трансляційна функція економічної культури полягає у передачі норм, цінностей та зразків поведінки, стереотипів, сподівань, орієнтирів тощо. Зміст і спрямування «трансляцій» досить різноманітні між поколіннями, соціальними спільнотами (територіальним, професійним, етнічними), економічними культурами різних суспільств.

Селекційна функція економічної культури проявляється у відбиранні тих успадкованих норм і цінностей, які є корисними на думку господарських суб'єктів для розв'язання соціально-економічних проблем.

Інноваційна функція економічної культури полягає у постійному оновленні норм, цінностей та зразків поведінки. Інновації в економічній культурі конкретного суспільства розробляються ним самостійно чи запозичують в інших суспільних спільнот.

Разом з тим, швидкі темпи розвитку соціально-економічних процесів в країні постійно розширюють спектр функцій економічної культури. Так, наприклад, *адаптаційна функція* дозволяє пристосовуватися до соціально-економічних змін шляхом застосування цінностей, норм та зразків поведінки, які концентруються в економічній культурі.

Дуже важливою функцією економічної культури у діяльності керівника ПТНЗ є *пізнавальна функція*, яка знаходиться у безпосередньому зв'язку з адаптаційною функцією. Її дія виявляється у можливості вибору орієнтиру, змісту і форм власної економічної поведінки у процесі опанування знаннями (правовими, економічними, морально-етичними), що існують в економічній культурі.

Також дуже важливою функцією є *нормативно-регуляційна*. Суть її полягає у доведенні до педагогічного колективу та учнів певних стандартів, правил поведінки, закріплених у рамках соціуму. Вони регулюють стиль життя, поведінку, рольові очікування та сподівання, способи дії у економічній сфері суспільства.

Функція цілепокладання відображає сутність економічної культури керівника ПТНЗ, тому що допомагає сформулювати мету економічної діяльності на підставі існуючих правил і норм, а також доповнити їх чи розробити нові ціннісні орієнтири.

На сучасному етапі розвитку суспільства особлива увага має приділятися *інформаційній функції* економічної культури керівника ПТНЗ. Для налагодження ефективної економічної діяльності навчального закладу та взаємодії з соціальними партнерами необхідно приймати, передавати, осмислювати, трансформувати різноманітну соціально-економічну інформацію. Економічна культура реалізує цей процес шляхом зв'язування між собою різних соціальних груп, спільнот, організацій, установ, підприємств, закладів на основі існуючих «правил гри» та спільного розроблення нових.

Те, що економічна культура виконує *мотиваційну функцію* об'єктивно визначається її змістом. Діалектичний розвиток норм, правил та зразків поведінки працівників при здійсненні економічної діяльності спонукає,

спрямовує дії, наповнює їх змістом. З іншого боку, економічний розвиток суспільства постійно спонукає менеджерів професійної освіти до трансформаційного розвитку правил та зразків власної поведінки, засобів впливу на поведінку підлеглих.

Взаємопідсилюючий зв'язок всіх вище вказаних функцій формує ще одну інтеграційну функцію – *мобілізаційну*. Економічна культура спонукає діяти цілеспрямовано на досягати заздалегідь визначеного соціально-економічного результату. При цьому активізуються воля, інтелект, почуття, необхідні для вирішення поставлених задач.

Розвиток економічної культури керівників ПТНЗ зумовлено реаліями економізації всіх сфер життєдіяльності сучасного суспільства. На думку дослідників (В. Болгаріної, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Н. Каленюк, В. Кременя, Н. Ничкало, Н. Острроверхової, Ю. Палехи, В. Радкевич, В. Свистун) європейська та світова інтеграція вносить значні корективи у стиль, технології, методи та засоби управління в українській освіті. Зокрема, ключовою фігурою в системі управління є її головний менеджер – директор, який створює можливості для творчого розвитку всіх суб'єктів навчально-виховного процесу.

Конкурентоспроможність навчального закладу на ринку освітніх послуг значною мірою залежить від його керівника, на якого покладено функції менеджера, господарника, новатора, що має знаходитися у постійному пошуку нових підходів до управління навчальними, виховним, фінансово-економічними, господарськими процесами тощо. Багатофункціональність діяльності керівника ПТНЗ потребує постійного розвитку культури управління, зокрема економічної культури, як регулятора *економічної поведінки*, яка через інтегрування знань основ економічної теорії, фінансової діяльності навчальних закладів, фінансового менеджменту та освітнього маркетингу, сприятиме їх трансформації в різні форми економічної активності ПТНЗ.

Економічна поведінка керівника ПТНЗ як елемент економічної культури управління ПТНЗ. *Економічна поведінка керівника ПТНЗ* – це поведінка, пов'язана з перебором економічних альтернатив з метою раціонального вибору, тобто вибору, при якому мінімізуються витрати та максимізується чистий прибуток [13, с. 256]. Необхідною умовою ефективної економічної поведінки керівника в процесі керівництва ПТНЗ є безпосередня її залежність від економічної свідомості, економічного мислення, економічних інтересів і соціальних стереотипів.

Організація сучасного навчально-виховного процесу в ПТНЗ вимагає від менеджера освіти знання *основних принципів економічної поведінки*, а саме:

- спроможності відрізнити цінні речі від нецінних;
- необхідність відстоювати власні економічні інтереси;
- здатність зіставляти власне (суб'єктивне) оцінювання освітнього продукту з об'єктивно існуючою оцінкою цього освітнього продукту у суспільстві;

- здатність розраховувати розміри майбутніх втрат та збитків;
- прагнення використовувати індивідуальні можливості та здібності для ефективної організації навчально-виховного процесу та збільшення економічної вигоди;

- конструктивний підхід до власних помилок у розрахунках та діях [12].

Отже, основним регулятором економічної поведінки в суспільстві виступає економічна культура як система норм, цінностей і зразків поведінки [4]. Економічна поведінка формує в нього ознаки так званої «*економічної людини*» у керівника ПТНЗ, а саме:

- спроможність вибирати з кількох варіантів способи, форми, методи, стилі управління з урахуванням наявних ресурсів, обмежень і мінливості зовнішнього середовища;

- чітке бачення стратегії розвитку навчального закладу, вміння йти до конкретної мети, сприймаючи ринкові сигнали, визначаючи поточні і майбутні потреби;

- володіння інформацією про конкретну ситуацію, формування та оптимізація інформаційних потоків;

- уміння діяти в умовах невизначеного середовища, враховувати і запобігати ризикам;

- спроможність максимізувати вигоди чи мінімізувати витрати;

- інші особистісні якості, як: самостійність, упевненість у собі, схильність до ризику, організованість, працездатність, креативність, системність мислення [7].

Необхідно також зазначити, що менеджеру освіти, як «*економічній людині*» дуже важливо вміти виокремлювати та аналізувати, поєднувати економічні питання з іншими проблемами навчально-виховного процесу, що потребує системного, безперервного вдосконалення управлінської діяльності керівника навчального закладу (самоосвіта, самоменеджмент) [7].

Чинники розвитку економічної культури управління ПТНЗ.

Ключовим чинником необхідності розвитку економічної культури керівником ПТНЗ є *невизначеність ситуації в суспільно-політичному житті*, яка заважає стратегічному мисленню та плануванню ситуацій при забезпеченні навчально-виховного процесу. Часто навіть нагальні потреби державного освітнього закладу не задовольняються з бюджету, що висуває нові завдання перед керівником ПТНЗ – бути бізнесменом, займатися фандрайзингом тощо. Значною мірою недетермінованість зовнішнього середовища впливає і на зміст освітніх програм, подання навчального матеріалу, схильність до акцентування «модних» напрямів підготовки, на відміну від підкреслення важливості фундаментальних знань і викладання базових дисциплін. Неодмінними умовами формування економічної культури керівника професійного навчального закладу є його власна спрямованість й усвідомлення необхідності цих процесів. Трудова діяльність керівника освіти має бути соціально, економічно та педагогічно доцільною.

Найважливішим чинником розвитку економічної культури керівника ПТНЗ є вимога мислити економічно, що означає *професіоналізм у системі*

права та менеджменті. Керівнику ПНЗ необхідно зосередитись на знанні змісту економічної науки, оволодінні базовими знаннями з бізнесу. Встановлено, що для захисту тільки фінансово-господарських інтересів сучасний керівник ПНЗ має бути обізнаний з понад 70 нормативно-законодавчими актами щодо економіки освіти, знати принаймні елементи бухгалтерії. Це масштабне завдання при сучасних нормах перевантаження менеджера не завжди вирішується ефективно.

Виходом з цієї ситуації може бути *розширення меж партнерства по вертикалі (рівні підготовки) та горизонталі (між закладами різних типів і галузей)*. До сучасної практики підвищення власних можливостей належить аутсорсинг кадрової політики ПТНЗ, лізинг персоналу – наймання бухгалтерів кількома ПТНЗ, залучення кваліфікованого працівника іншої установи. Система підготовки та підвищення кваліфікації педагогічних кадрів має бути спрямованою і на формування *психологічної готовності до роботи в ринкових умовах*. Одним з важливих умінь керівника має бути самоменеджмент, тайм-менеджмент і вміння працювати в команді та делегувати повноваження.

Характерним чинником розвитку економічної культури сучасного керівника ПТНЗ в умовах економізації галузі є його *бачення інновацій і можливостей їхньої практичної реалізації*. Керівник ПТНЗ має бачити фронтір-вищу межу науково-технічних можливостей, науково-технічного прогресу, можливості наукових досягнень на стику наук тощо. Йдеться не лише про освітні технології, а й про інформаційно-комунікаційні, нанотехнології тощо. Сучасні навчальні заклади мають слугувати інструментом, засобом і каналом передачі об'єктів інтелектуальної власності у реальний сектор [3].

Вплив економічної культури керівника ПТНЗ на економічне виховання учнівської молоді. Для керівника ПТНЗ підвищення рівня власної економічної культури не може бути самоціллю, оскільки він уособлює в собі навчальний заклад, організацію навчально-виховного та фінансового-економічного процесів у якому слід поєднати таким чином, щоб досягти кінцевої мети – максимального адаптування ПТНЗ до умов ринкового середовища. Тому економічна культура керівника ПТНЗ – це також економічна культура педагогічних працівників та учнів – майбутніх конкурентоздатних кваліфікованих працівників на ринку праці.

Насамкінець, необхідне створення навчального середовища, яке не тільки задовольняє умовам прагнення менеджера освіти до підвищення знань, умінь, навичок, до самореалізації та досягнення успіху, а й сприяє формуванню економічної культури індивіда, вміння приймати рішення. Вирішення цього завдання можливе за умови розробки оптимальної стратегії та ознайомлення з нею педагогів, учнів, студентів, батьків, спонсорів, органів державного управління та регулювання [3].

Економічне виховання – організована педагогічна діяльність, спрямована на формування економічної культури учнів, тобто економічна культура передбачає і формування в учнів певних моральних та ділових

якостей, необхідних для їх майбутньої трудової діяльності: суспільної активності, підприємливості, ініціативності, господарського, бережливого ставлення до суспільного добра, раціоналізаторських здібностей, відповідальності, прагнення до рентабельності, оновлення технологічних процесів і обладнання, продуктивності праці, високої якості продукції, особистого успіху й добробуту [2].

Особлива актуальність економічного виховання визначається тим, що кожна людина стикається з проблемами економіки і в своїй професійній діяльності, і в особистому житті. Учень, як майбутній кваліфікований працівник, має оволодіти такими економічними навичками: планування і організації своєї праці; виконання професійних обов'язків, трудових завдань згідно із встановленими економічними та іншими нормативами; оцінки результатів своєї праці за відповідними критеріями; пошуку шляхів підвищення ефективності своєї праці; вдосконалення виробництва в галузі своєї професійної діяльності.

Економічна діяльність у сфері особистого життя передбачає: планування та організацію особистого бюджету, доходів і витрат сім'ї; економічно обґрунтовану оцінку товарів, які купують для особистого користування, їх раціональне використання; розумне ставлення до свого здоров'я, режиму і способу життя, використання вільного часу тощо. Окрім того, кожен громадянин, як морально вихована людина, повинен: бережливо і по-господарському ставитися до природи, активно протидіяти негативним явищам у цій галузі діяльності людини; дбайливо ставитися до національного надбання; активно вивчати і осмислювати економічну політику нашої держави.

У процесі економічного виховання важливо формувати в учнів здорові матеріальні потреби. Потреба – необхідність у чомусь, яка задовольняється переважно завдяки трудовій діяльності у процесі якої створюються необхідні людині предмети. Матеріальні потреби, як і духовні, мають тенденцію зростати. Задоволення потреб потребує від особистості високої активності. У вихованні учнівської молоді важливо, щоб матеріальні потреби не домінували над духовними.

Економічне виховання здійснюється, передусім, у процесі вивчення основ наук, зокрема основ економічних знань, економічної географії, трудового навчання. На уроках математики учні розв'язують задачі економічного змісту. Майстер має здійснювати економічне виховання у такий спосіб: залучення дітей до праці із самообслуговування, ремонту обладнання і приміщень; обговорення газетних та журнальних статей на економічні теми; виробничі екскурсії, зустрічі з працівниками підприємств; залучення учнів до економічних відносин у ПТНЗ та вдома [10].

У кінцевому підсумку, економічне виховання учнівської молоді передбачає якісну підготовку конкурентоспроможних виробничих кадрів у ПТНЗ через особистісно-інноваційний підхід щодо вибору змісту, форм, методів та засобів навчання, максимального використання досягнень сучасної педагогічної науки, нових педагогічних та виробничих технологій

[6].

Сутність педагогічних технологій полягає у попередньому проектуванні процесу навчання з урахуванням цілей і необхідного рівня засвоєння. Якщо методичні розробки уроку орієнтовані на викладача, то педагогічні технології орієнтуються на учнів і спрямовані на забезпечення успіху засвоєння економічних знань за рахунок їхньої власної діяльності. Центральною проблемою педагогічних технологій є забезпечення досягнення цілей навчання шляхом розвитку особистості, тобто постановки мети й об'єктивного контролю за якістю засвоєння навчального матеріалу

Таким чином, інноваційний розвиток економічної культури функціонування ПТНЗ – це перш за все, синергетичний ефект педагогіко-економічного наукового інтегрування, який передбачає: розв'язання проблем навчально-виховного процесу у поєднанні з розвитком фінансово-економічного забезпечення навчального закладу, запровадження нових навчальних та виробничих технологій, орієнтованих на розвиток професійних знань та особистісних якостей учня, економічного виховання учнів. Отже, конкурентоспроможність ПТНЗ залежить від плідної співпраці головного менеджера (керівника ПТНЗ), педагогічних працівників, майстрів та учнів над формуванням соціальних цінностей і норм, що стануть регуляторами економічної поведінки, яка сприятиме розвитку різноманітних форм їхньої економічної активності.

Цікаво знати!

За результатами анкетного опитування директорів загальноосвітніх навчальних закладів на предмет особистих та професійних якостей, якими має володіти сучасний менеджер освіти, отримані дані, проілюстровані на рис. 5.2-5.4 [7]. А які особистісні якості мають бути притаманні керівнику ПТНЗ з Вашої точки зору?

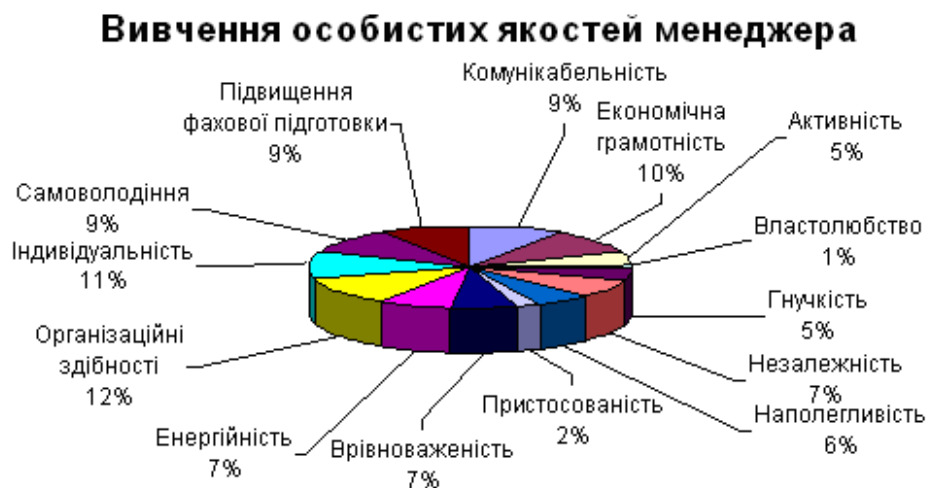


Рис. 5.2. Результати анкетування «Вивчення особистих якостей менеджера»



Рис. 5.3. Результати анкетування «Здатність бути гнучким»

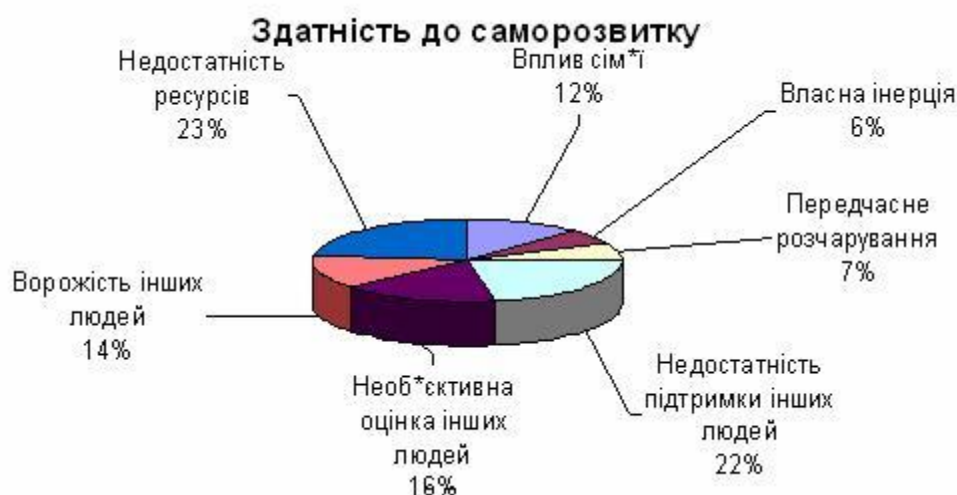


Рис. 5.4. Результати анкетування «Чинники, що гальмують здатність до саморозвитку»

Цікаво знати!

Ігрові педагогічні технології є тільки однією з багатьох інтерактивних технологій навчання. Поняття «Ігрові педагогічні технології» включає досить велику групу методів і прийомів організації педагогічного процесу у формі різних педагогічних ігор. На відміну від ігор взагалі, педагогічна гра має істотну ознаку – чітко поставлену мету навчання й відповідні їй педагогічні результати, які можуть бути обґрунтовані й характеризуються навчально-пізнавальною спрямованістю. Окрім того, ділова гра, як навчальна технологія, охоплює п'ять традиційних функцій навчального менеджменту: прогнозування (проектування), планування, організація, стимулювання і контроль.

У якості прикладу методики проведення ділової гри наведемо гру «До нас їде інвестор» (час проведення 90 хвилин). Метою проведення ділової гри є розвиток професійних знань, умінь і навичок через розвиток особистісних якостей учнів – майбутніх фахівців у галузі управління маркетингом на автомобільному транспорті (рис. 5.5).

У результаті проведення цієї та інших ділових ігор підвищується рівень знань економічних дисциплін, поглиблюються міжпредметні зв'язки,

стимулюється активність учнів на уроках, розвиваються такі особистісні якості, як: вміння працювати у команді; адаптивність до нестандартних ситуацій; вміння брати на себе відповідальність за прийняте рішення; критичне мислення; креативність, здатність до самоаналізу і саморозвитку; вміння вести дискусію, відстоювати власні переконання. Отже, застосування цієї та інших інноваційних навчальних технологій професійного навчання, сприятиме підвищенню рівня економічної культури в ПТНЗ за схемою: керівник ПТНЗ (головний менеджер) – педагогічний працівник – учень.



Рис. 5.5. Етапи ділової гри «До нас їде інвестор» у рамках опанування учнями предмету «Маркетинг на автомобільному транспорті»

Характеристика зарубіжного досвіду економічної культури управління соціально-економічними системами. Одним із важливих кроків для подолання інертності більшості учнів є посилення зв'язку з ринком праці. Цей зв'язок найбільш ефективно забезпечується на регіональному і місцевому рівнях, що справедливо не лише для України. У більшості східноєвропейських країн здійснюється децентралізація управління освітою. Водночас відбувається посилення механізмів державного регулювання, особливо в моделях з домінантою ринкового регулювання, оскільки тільки вони можуть забезпечити цілісність систем

освіти в ситуації швидких темпів розвитку ринку освітніх послуг і доступ до освіти максимально широкого кола населення.

Майже в усіх країнах Східної Європи найважливішою функцією центрального уряду є визначення загальних обов'язкових стандартів навчання, тоді як місцевому і регіональному рівням передаються повноваження в частині регулювання пропозиції на ринку професійного навчання [2].

Загалом економічна культура управління професійними навчальними закладами європейських країн, США, східних країн, перш за все, спрямована на відповідність ринку освітніх послуг вимогам ринку праці, тому є «відбитком» економічної культури управління соціально-економічними процесами в кожній країні. Уявлення про суть та принципи економічної культури управління в різних країнах досить різноманітні, що особливо помітно при порівнянні «західного» та «східного» підходів щодо цього питання. Продемонструємо це на порівняльному аналізі суті і принципів економічної культури управління у Японії та США.

Так, особливості японської економічної культури, врахування психології людей, їх соціального статусу дозволяють досягти великих успіхів у виробництві. Цей досвід сприяє вдосконаленню традиційних методів управління кадрами в інших країнах з розвинутою економікою. В Японії працівники все життя працюють на одній фірмі, а перехід в іншу організацію розглядається як вияв неповаги. Кар'єра японського службовця носить горизонтальний характер (управлінець через кожні 4-5 років переміщується в інші відділи, на такі ж посади, на яких був раніше). Завдяки цьому покращується система горизонтальних зв'язків в організації. Досягнувши пенсійного віку, працівники працюють доти, поки вистачає їм сил.

Натомість американський працівник часто змінює місце роботи, якщо отримує кращі пропозиції стосовно заробітної праці і умов праці. В Америці успішною вважається вертикальна кар'єра (підвищення працівника на посаді в його ж організації). Після 20-25 років праці в організації працівника відправляють на пенсію. Це робиться для того, щоб створити умови для кар'єрного зростання молодих фахівців і вироблення механізму утримування їх у своїй організації [9].

Для японців зв'язки важливіші договору. При зміні ситуації договір можна розірвати чи ж змінити для отримання взаємної вимоги. Подібна поведінка обурює американців. Вони вважають, що це порушення прав і моралі.

У США в процесі управління робиться ставка на яскраву особистість, яка зможе покращити діяльність організації. В Японії ж орієнтуються на групу і організацію в цілому. Головним стимулом для японців є почуття приналежності до колективу, гордість за організацію, в якій працюють. Для американців важливим є економічний фактор – гроші [9]. У США при прийомі на роботу працівника в контракті зазначають конкретні функціональні обов'язки, а японські працівники прагнуть виконати не лише свої посадові обов'язки, але й стати корисними для своєї організації, вони

орієнтовані на роботу в ім'я свого закладу.

У Японії персонал розглядається як найвища цінність, і в кризових ситуаціях робиться все можливе для того, щоб зберегти його. Натомість американські менеджери, щоб врятувати фірму, зменшити витрати і зробити більш конкурентоздатною організацію, намагаються звільнити частину персоналу. На відміну від США, де людина може все життя пропрацювати майстром, якщо це задовольняє її й кампанію, в Японії вважається, що тривале перебування працівника на одній посаді призводить до втрати нею інтересу до роботи, зниження рівня відповідальності.

Детальніше порівняльні характеристики двох різних моделей управлінської культури подано у табл. 5.1.

Таблиця 5.1

Порівняльна характеристика економічної культури управління соціально-економічними процесами у Японії і США

Японія	США
Зі зміною керівництва філософія об'єкта управління не змінюється. Кадровий набір здійснюється за системою «по життєвого найму»	Зміна керівництва супроводжується заміною управлінських і виконавчих кадрів
Нестандартна, рухома система управління. Використання проектних структур управління	Суворо формалізована структура управління. Використання матричної структури управління
Неформальна організація контролю	Чітко формалізована система контролю
Колективний контроль	Індивідуальний контроль керівника
Повільна оцінка роботи співробітника, повільний службовий ріст	Швидка оцінка результатів праці, стрімкий ріст кар'єри
Основна риса керівника – вміння здійснювати координація дій і контроль	Головна риса керівника - професіоналізм
Орієнтація управління на групу	Орієнтація управління на окрему особистість
Оцінювання управління за досягненням гармонії у колективі і за колективним результатом	Оцінювання управління за індивідуальним результатом
Особисті неформальні відносини з працівниками	Формальні стосунки з працівниками
Просування по кар'єрній драбині залежно від віку і стажу	Кар'єра обумовлюється особистими результатами
Підготовка керівників універсального типу	Підготовка вузькоспеціалізованих керівників
Оплата праці за показниками роботи групи,	Оплата праці за індивідуальні досягнення і

службовим стажем	заслуги працівника
Довгострокова зайнятість, по життєвий найм на роботу	Найм на роботу на короткий термін за договором
Управлінські рішення приймаються колективно за принципом єдності голосів	Індивідуальний характер прийняття рішення
Широко використовується праця випускників шкіл і навчальних закладів, перепідготовка і навчання без відриву від виробництва	Найм працівників на ринку праці здійснюється через систему навчальних закладів, шкіл бізнесу тощо. Відповідність найманій посаді здійснюється за допомогою таких методів як конкурс, оцінка знань та навиків у спеціалізованих «центрах оцінки»
Виплати і пільги нараховуються із соціальних фондів чи здійснюється повна оплата житла, медичне страхування і обслуговування, обов'язкові відрахування у пенсійний фонд, організація колективного відпочинку	Стимулювання і соціальний захист працівників значно нижчі
Інвестиційна та інноваційна політика здійснюється відповідно до централізованого короткострокового планування (на найближчі 3 роки), а також шляхом складання перспективних планів на 10-15 років	Планування носить децентралізований, більш гнучкий характер, показники можуть коригуватися протягом року

Джерело: [9].

Отже, порівняння принципів, на яких базуються економічні культури управління заходу та сходу дозволяє зробити висновок про їх певну полярність: економічна культура управління Японії спрямована на принципи колективізму, співпрацю та сукупний результат діяльності фірми, закладу, організації, натомість американська модель економічної культури управління сфокусована на особистість, індивідуальні досягнення, міжособистісну конкуренцію. Зрозуміло, що інтегрування цих та інших принципів економічної культури управління соціально-економічними процесами має враховувати ментальні особливості України, адаптуватися до особливостей управління професійними навчальними закладами, їхню галузеву й територіальну специфіку, а також особистий стиль управління кожного керівника ПТНЗ.

Цікаво знати!

В умовах глобалізації світової економіки, науки, культури розвиток економічної культури управління постійно набирає обертів у бік інтеграції систем економічних національних та ментальних цінностей, поглядів, традицій, переконань, стереотипів, що неодмінно веде до певних перетворень економічної свідомості. Одним з проявів творчої інтеграції означених процесів є поява такого напрямку у розвитку економічної культури як *креативна економіка*.

Креативна економіка – це світовий тренд, який швидко розвивається, метою якого є обмін досвідом ідеями щодо реалізації творчих, зокрема освітніх, проектів (особливо в

таких креативних напрямках економіки як архітектура, мода, дизайн), їхньою конвертацією у прибуток. Лідером у сфері креативної економіки вважається Великобританія, тому що важливим сучасним напрямом економічного розвитку країни є продукти творчої та інтелектуальної діяльності людини.

В Україні цей тренд реалізується через такі заходи:

1. У вересні 2015 року в Україні пройшов міжнародний форум «Креативна економіка – український start-up» на базі Київської школи економіки з метою надання можливості власникам і менеджерам креативних індустрій ознайомитися з міжнародним і вітчизняним досвідом реалізації творчих ідей [16]. Форум проводився за координування експертами світового рівня. Регіональні програми культурного розвитку було представлено вітчизняними спікерами міст Львову та Одеси щодо перспектив впровадження ідей креативної економіки. Організатори форуму сподіваються, що подібні заходи будуть відбуватися щорічно з метою отримання нових знань та ідей для розвитку освіти та бізнесу.

2. Програма ЄС та Східного партнерства «Культура і креативність» на 2015-2018 роки, покликана забезпечити підтримку культурних та креативних секторів і збільшити їхній внесок у сталий гуманітарний та соціально-економічний розвиток в Азербайджані, Білорусі, Вірменії, Грузії, Молдові та Україні.

Програма сфокусована на чотирьох основних напрямках: проведення досліджень і розвиток механізмів збору доказів; нарощування потенціалу; інформування про потенційну роль культурних і креативних секторів у стійкому соціально-економічному розвитку; надання можливості для міжнародного культурного співробітництва. В рамках програми передбачено, зокрема, такий від підтримки як обмін знаннями та передовою практикою. Основними пріоритетами програми є:

- Win-Win (взаємовигідне) партнерство;
- побудова позитивного клімату для культури;
- накопичення досвіду, навчання і спадщина;
- нарощування потенціалу культурних і креативних індустрій;
- просування культурних організацій Східного партнерства у Європейському культурному просторі;
- культура і криза [11].

Питання для обговорення



1. У чому сутність економічної культури?
2. Які особливості має економічна культура порівняно з іншими видами культур?
3. Які основні функції виконує економічна культура в процесі управління?
4. В чому сутність трансляційної функції культури?
5. Коли проявляється селекційна функція економічної культури?
6. У чому полягає необхідність інноваційної та адаптаційної функцій економічної культури в сучасному суспільстві?
7. Який взаємозв'язок існує між нормативно-регуляційною та мотиваційною функціями економічної культури?
8. В чому інтеграційний зміст мобілізаційної функції економічної культури?
9. Що включає в себе поняття «економічна поведінка»?
10. Які основні принципи економічної поведінки?
11. Які існують форми і види економічної поведінки?
12. Які основні ознаки керівника ПТНЗ як «економічної людини»?

13. Як Ви розумієте економічну культуру керівника ПТНЗ?
14. Назвіть основні чинники розвитку економічної культури керівника ПТНЗ.
15. В чому сутність економічного виховання?

Використана та рекомендована література

1. Бабосов Е. М. Экономическая социология. Вопросы и ответы / Е.М. Бабосов. – Минск: ТетраСистемс, 2004. – 330 с.
2. Брызгалов И. В. Концепция педагогического воспитания экономической культуры студентов / И. В. Брызгалов, Л. А. Рапопорт // Вестник Уральского государственного технического университета. – Екатеринбург: УГТУ, 2003. – 278 с.
3. Десятов Т. М. Тенденції розвитку неперервної освіти в країнах Східної Європи (друга половина ХХ століття) : автореф. дис. ... д-ра пед. наук: 13.00.01 / Т. М. Десятов. – К. : Інститут педагогіки АПН України, 2006. – 36 с.
4. Экономическая социология : метод. пособ. для студ. спец. «Экономика и организация производства» всех форм обуч. / И. Л. Качалов. – Минск : БГУИР, 2010. – 76 с.
5. Энциклопедический словарь по культурологии / под ред. А. Радукина. – М. : Просвещение, 1997. – 255 с.
6. Ігнатович О. М. Психологічні основи розвитку фахової інноваційної культури педагогічних працівників: монографія / О. М. Ігнатович – К.: Центр учбової літератури, 2009. – 288 с.
7. Климчук І. О. Особливості формування економічної культури керівника загальноосвітнього навчального закладу. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://narodnaosvita.kiev.ua/Narodna_osvita/vupysku/15/statti/klimchuk.htm
8. Майструк І. М. Економічна культура молоді за умов становлення ринкових відносин в Україні: дис. ... канд. соціол. наук: 22.00.04 / Ірина Миколаївна Майструк; Ін-т соціології НАН України, 2008. – 199 с.
9. Майструк І. М. Управлінська культура в Японії і Сполучених Штатах Америки / І. М. Майструк. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.ukr-socium.org.ua/Arhiv/Stati/1.2007/69-80.pdf>.
10. Принципи економічного виховання. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ru.osvita.ua/vnz/reports/pedagog/14799>
11. Програма ЄС та Східного партнерства «Культура і креативність». – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.britishcouncil.org.ua/eap-programme>
12. Радаев В. В. Экономическая социология. Курс лекций : учеб. пособ. / В. В. Радаев. – М. : АспектПресс, 1997. – 112 с.
13. Соколова Г. Н. Экономическая социология : учеб. для ВУЗов / Г. Н. Соколова. – Минск: Высш. шк., 1997. – 420 с.
14. Сур'як А.В. Основи економічної культури: навч. посіб. /

А. В. Сур'як. – К.: Кондор, 2004. – 256 с.

15. Управление – это наука и искусство / А. Файоль. Г. Эмерсон, Ф. Тэйлор, Г. Форд / сост. Г. Л. Подвойский. – М. : Республика, 1992. – 215 с.

16. Хокинс Дж. Что такое креативная экономика / Дж. Хокинс. – [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://snob.ru/selected/entry/7243?v=1448635906>

Розділ 6. ІНФОРМАЦІЙНО-АНАЛІТИЧНА КУЛЬТУРА КЕРІВНИКІВ ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДІВ



У розділі визначено суть поняття «інформаційно-аналітична культура керівників професійно-технічних навчальних закладів», виокремлена одна з її складових – інформаційно-аналітична компетентність; розкрито залежність результативності управлінської діяльності від компетентного виконання інформаційно-аналітичної діяльності, володіння комплексом знань, умінь, навичок і здатностей з пошуку, зберігання та якісно-сислового оброблення інформації.

Суть поняття «інформаційно-аналітична культура керівників професійно-технічних навчальних закладів». Розвиток інформаційного суспільства супроводжується зростанням обсягів інформації, появою нових інформаційних і комунікаційних технологій, якісними змінами в інформаційно-технічному потенціалі суспільства, що безумовно не може не позначитися на рівні розвитку інформаційно-аналітичної культури керівників професійно-технічних навчальних закладів (ПТНЗ). Управлінська діяльність завжди базувалося на інформації, яку науковці називають «хлібом управління», а в теперішніх умовах інтенсивного розвитку інформаційного суспільства її роль зросла в рази. Сьогодні результати досліджень підтверджують пряму залежність ефективності управлінської діяльності керівників ПТНЗ від рівня сформованості інформаційної культури, в основі якої лежить інформаційно-аналітична компетентність [1; 2].

Принагідно зазначити, що наукових праць, присвячених дослідженню саме розвитку (формуванню) інформаційно-аналітичної культури педагогів чи керівників професійно-технічних навчальних закладів (ПТНЗ) нами, на жаль, не виявлено. У наукових працях з педагогіки інформаційно-аналітична діяльність керівника закладу освіти нерідко ототожнюється з його контрольно-аналітичною функцією, суть якої полягає в організації інформаційного обміну і педагогічного аналізу змісту діяльності професійно-технічного навчального закладу. Цілком правомірно інформаційно-аналітична діяльність розглядається відомими вченими як основний інструмент управління школою (Ю. Конаржевський, Т. Шамова). Плеяда вчених (Р. Вдовиченко, А. Грушева, Н. Зінчук, Е. Коротков, В. Тарасенко, Д. Фулер, Х. Хершген, С. Шапіро) розглядають інформаційні уміння керівника як складову діяльнісного компоненту професійної компетентності. Дослідники проблем управління, в тому числі навчальними закладами (Л. Ващенко, К. Гораш, Л. Грень, В. Говловський, І. Іщенко, Р. Калюжний, С. Літвінова, В. Лунячек, В. Олійник, Л. Орбан-Лембрик, Н. Островерхова, Ю. Сурмін, В. Цимбалюк), дотримуються думки щодо важливості інформаційно-аналітичних умінь як чинника підвищення ефективності управлінської діяльності. Результатом реалізації керівником контрольно-аналітичної та дослідницької функції є управлінська дія. Ці функції співвідносяться з інформаційно-аналітичною компетентністю

керівника як здатністю вивчати управлінські ситуації засобами збору інформації та її аналітико-синтетичної обробки.

Якщо виходити з поняття «культура», то під інформаційно-аналітичною культурою керівників ПТНЗ, на наш погляд, слід розуміти одну зі складових їхньої загальної культури, як сукупності інформаційного світогляду, системи інформаційних цінностей, інформаційно-аналітичних теоретичних і технологічних знань, умінь і здатностей, спрямованих на оптимальне задоволення інформаційних потреб, використання комплексу методів аналізу і синтезу для забезпечення якісно-сислової обробки інформації з метою підготовки й прийняття управлінського рішення. Інформаційно-аналітична культура керівників ПТНЗ передбачає сформованість і подальший розвиток інформаційно-аналітичної компетентності.

Йдеться про системну багатофакторну поліфункціональну якість, яка характеризується набором інформаційних, аналітико-синтетичних і комунікаційних знань, умінь, навичок, здатностей, способів мислення і ставлень, що дає можливість виявляти і вирішувати проблеми, характерні для управлінської діяльності в системі професійно-технічної освіти [3; 4].

На жаль, формування й розвиток інформаційно-аналітичної компетентності, як складової управлінської та інформаційно-аналітичної культури не має цілеспрямованого і обґрунтованого характеру ні в системі підготовки фахівців з управління навчальними закладами, ні в системі підвищення їхньої кваліфікації. Можливо це пов'язано з тим, що прояв даної компетентності залежить від ситуативних чинників, а тому не співвідноситься з професіоналізмом управлінця (менеджера) системи професійно-технічної освіти. Нерідко її низький рівень (недостатність знань інформаційно-пошукових систем та як наслідок можливостей їх використання для задоволення інформаційних потреб, про способи класифікації і систематизації інформації, алгоритмів складання різних форм фіксації інформації та її аналізу, технологій створення особистих інформаційних банків і баз даних, їх використання у професійній діяльності й професійному спілкуванні тощо) стає причиною невдач в управлінській діяльності, помилок у взаємодії з підлеглими в колективі та соціальними партнерами.

Історично зумовлено, що саме інформаційно-аналітична діяльність у системі управління забезпечує розроблення і реалізацію стратегічних рішень. Інформаційна діяльність тісно пов'язана з поняттям «інформаційна культура особистості», теоретичне обґрунтування якої все ще на стадії становлення. Тому вона здебільшого вивчається вітчизняними ученими у контексті формування інформаційної культури суб'єктів навчально-виховного процесу різних навчальних закладів. Це праці: М. Близнюка, О. Гончарової, О. Ільків, М. Коляди, С. Малярчука, І. Смирнової, А. Столяревської, А. Финькова, А. Ясінського тощо.

Керівникам ПТНЗ, на нашу думку, слід взяти до уваги, що в умовах переходу до нової парадигми інформатизації суспільства, швидких змін, які відбуваються в інформаційному середовищі, важливим стає набуття знань і умінь комплексного використання різних каналів отримання й семантичної обробки інформації. Йдеться про виокремлення смислової структури

інформації, її оперативне отримання, відбір і аналіз у ситуації лавиноподібного зростання її обсягів. Тому керівному складові ПТНЗ необхідно опанувати методи багатоаспектної інформаційної діяльності, і, насамперед навчитись адекватно адаптовуватися до інформаційних полів і технологій, які швидко змінюються, самостійно орієнтуватися й успішно функціонувати в умовах динамічного інформаційного середовища, продуктивно використовувати отримані знання та інформацію як в особистісних, так і соціально значущих цілях. Отже, інформаційною основою управлінської діяльності є сукупність інформації, яка допомагає організувати роботу з підготовки й прийняття рішення відповідно до вектора «ціль–результат». Це робить діяльність керівників ПТНЗ продуктивною і водночас може розглядатися одним з показників рівня сформованості їхньої інформаційно-аналітичної культури [9].

Зазвичай, інформаційна діяльність керівника відбувається в інформаційній системі (далі – ІС) ПТНЗ. Принагідно зазначити, що науковці як ІС розглядають організацію (установу), що складається з ІС окремих адміністративних підрозділів – окремих підсистем і водночас перекривається системами вищого рівня – господарських і державних органів [5, с. 4]. Цілком справедливо вважати рівень розвитку ІС показником рівня сформованості інформаційно-аналітичної культури керівного персоналу ПТНЗ. Адже за визначенням О. Моревої «... інформація є основою функціонування будь-яких організованих систем. Увесь навколишній світ є сукупністю інформаційно відкритих систем, що неперервно взаємодіють між собою у процесі еволюції, і саме інформація визначає напрям еволюційного процесу, його вектор» [8, с. 75]. Створення інформаційної системи ПТНЗ не можливе без знання властивостей інформації, її функцій та видів. Диференціація, самостійний вибір критеріїв її оцінювання, аналіз та інтерпретація різних підходів, створення «жорстких особистих фільтрів» і «чітких способів відбору цінної інформації» – це ті теоретичні й технологічні знання, якими має володіти керівник і які відображають його інформаційно-аналітичну культуру.

Вивчення наукових джерел і вітчизняної законодавчої бази дало підставу виявити основні види соціальної інформації, які необхідно розглядати як окремі елементи, що складають її організаційну структуру. У повсякденній професійній діяльності керівникові ПТНЗ доводиться працювати з системою соціальної інформації, компонентами якої є: інформація довідково-енциклопедичного характеру, статистична, масова інформація, інформація державних органів та органів місцевого самоврядування, документована, науково-технічна, правова, соціологічна інформація, інформація про особу та інформація, що зберігається в автоматизованих системах. Кожний з цих видів інформації вимагає окремих знань і умінь з якісно-сміслового оброблення.

Переробка великих масивів інформації може здійснюватися з використанням інформаційних (комп'ютерних) технологій та інтелектуальних нормалізованих методик (поаспектного аналізу текстів, контент-аналізу, класифікаційного й кластерного аналізу тощо) [6]. Це потребує від керівників ПТНЗ володіння системою інструментально-комунікативних та аналітичних умінь і навичок.

Роль і місце інформаційно-аналітичної культури в управлінській діяльності керівників професійно-технічних навчальних закладів. Досліджуючи роль інформації в роботі керівника, Г. Воробйов вказує, що для вивчення ІС в організації необхідно визначити місце отримання інформації, її шляхи надходження, способи фіксації, передачі й обробки; способи утворення зведеної інформації та з'ясувати яку інформацію одержує і використовує кожний працівник. У процесі цього аналізу важливо звернути увагу на вчасність одержання інформації кожним співробітником, її повноту, зручність шляху, по якому рухається інформація, її раціональність (чи не надходить «надлишкова» чи й взагалі збочена інформація), оптимальність часу її надходження та обробки обсягу даних. Задля досягнення результативності вивчення інформаційної системи керівникові треба насамперед мати чітке уявлення про споживача інформації. Це можуть бути окремі ланки управління, а також виконавці – суб'єкти управління. Обов'язково звернути увагу на їх взаємозв'язок і завдання, які їм належить реалізувати. Певну інформацію про це можна одержати з посадових інструкцій, які відображають розподіл функцій між керівним персоналом. Однак для вивчення способів фіксування і шляхів руху інформації посадових інструкцій замало. Тому необхідні додаткові дослідження процесів управління, які тісно пов'язані з аналізом як інструментом наукового пізнання [9].

У теорії внутрішньошкільного управління педагогічний аналіз розглядається як окрема функція, основним призначенням якої є вивчення стану й тенденцій розвитку педагогічного процесу, об'єктивне оцінювання його результатів з наступним прийняттям рішення на основі рекомендацій щодо управління підпорядкованою системою. Вагомий науковий доробок у вивченні педагогічного аналізу як функції управління керівника школи зробили: В. Бондар, Б. Канаєв, О. Касьянова, Ю. Конаржевський, Н. Островерхова, В. Симонов, Т. Шамова.

Вивчення їхніх праць свідчить, що більшість авторів розглядає педагогічний аналіз різних явищ і процесів у контексті внутрішньошкільного управління. Недостатня увага до аналізу кількісно-якісної оцінки управлінської інформації, виявлення взаємозв'язку між обсягами інформації і параметрами об'єктів управління безпосередньо у ПТНЗ різного типу, на наш погляд, не дає змоги із системних позицій вивчити управлінський процес, повніше виявити реальні управлінські проблеми, а тому й знайти раціональні шляхи їх розв'язання. На жаль, нині аналіз інформації та аналітична діяльність керівника ПТНЗ не стали предметом глибоких теоретичних і практичних досліджень у контексті прогнозування, конструювання, проектування й планування розвитку ПТНЗ. Недостатня увага до цієї проблеми призвела до відсутності рекомендацій щодо її розв'язання, виникнення диспропорції між потребами об'єктів (структурних підрозділів та індивідів) в управлінні і можливостями керівників задовольнити ці потреби. Недооцінювання аналізу інформації в управлінській діяльності також призводить до перевантаження керівників і педагогічного колективу, суперечностей у рекомендаціях щодо діапазону управління (розподілу повноважень, їх делегування), не об'єктивному оцінюванню діяльності конкретних суб'єктів управління, відсутності

рекомендацій щодо більш повного та якісного використання професійного потенціалу керівників і можливостей конкретного навчального закладу щодо забезпечення кваліфікованими робітниками регіонального ринку праці.

Як свідчить ретроспективний аналіз педагогічної спадщини, в управлінській діяльності керівники ПТНЗ використовують аналіз як метод наукового пізнання та педагогічний аналіз як функцію управління. Наука виробила значну кількість методів наукового пізнання, які класифіковано за різними характеристиками: типу знань, виконуваних функцій, рівня знань, співвідношення кількісного і якісного підходів, близькості до об'єкта дослідження тощо. На основі вивчення найпопулярніших наукових методів Ю. Сурмін метод аналізу і синтезу зараховує до групи методів теоретичного дослідження і водночас включає в групу системного методу його різновиди – метод структурного та структурно-функціонального аналізу. Він наголошує на тому, що метод аналізу використовують у процесі наукового пізнання аби з'ясувати, з яких структурних компонентів (одиниць, станів, зв'язків, явищ, залежності, взаємодії, елементів, змін) складається об'єкт. На його думку, суть аналізу як методу полягає в тому, що «предмет вивчення подумки чи на практиці розчленовують на складові елементи (ознаки, властивості, відносини), кожний з яких потім досліджують окремо як частину розчленованого цілого» [11, с. 126].

На переконання вченого, аналіз має здійснюватися поетапно в процесі реалізації найважливіших операцій. Це, насамперед, розчленування і диференціація змісту, що можна проводити емпіричним шляхом (застосовувати спостереження) і подумки (використовувати методи класифікації складових об'єкта). Однак при цьому потребують відповіді такі питання: чи можна вважати спостережувані структурні компоненти (одиниці, стани, зв'язки, явища, залежності, взаємодії, елементи, зміни) «найпростішими клітинками об'єкта», які далі вже не підлягають розкладанню?, чи всі важливі характеристики, що визначають поведінку об'єктів вивчення, виокремлено, досліджено і враховано в спостереженні?, наскільки значущими є ті характеристики, які покладено в основу їх класифікації? [7, с. 205]. Відповіді на ці запитання визначають суть інших двох операцій: обґрунтування поділу об'єкта на його складові з урахуванням рівня розчленування і ступеня елементарності виділених одиниць й послідовне виділення відповідних характеристик та їх вивчення [11, с. 126]. Звернемо увагу на те, що в науковому пізнанні аналіз передбачає обов'язкову інтеграцію в його процесі інших емпіричних і теоретичних методів пізнання, зокрема, спостереження, порівняння, експерименту, класифікації, синтезу. Останній дає змогу подумки виконати зворотну операцію – об'єднати частини у ціле і, таким чином, перевірити правильність розчленування досліджуваного об'єкта. У практиці наукових досліджень використовуються різні види аналізу, наприклад, елементарний (виділяються елементи без врахування зв'язків між ними) і реляційно-логічний (враховуються відношення один до одного отриманих частин і до початкового цілого).

Використання методів аналізу інформації в управлінні ПТНЗ є обов'язковим. Керівник, зазвичай, працює із системою соціальної інформації і

має аналізувати різні її види [10], а одержана в результаті перероблення інформація закріплюється у різних документах (концепціях, програмах, проектах, наказах, положеннях, інструкціях, розпорядженнях, рішеннях, рекомендаціях тощо). Їх підготовка, оформлення є частиною інформаційно-аналітичної культури керівного складу.

Принагідно зазначимо, що ПТНЗ, як відкриті соціальні системи, надзвичайно чутливі до інформаційних потоків і перевантажені масивами інформації, що, на наш погляд, можна розглядати як одну з причин інертності цієї системи. Іншою причиною повільної трансформації вітчизняної системи ПТО є вплив неврівноваженої системи соціальних сил: «освіта змінюється поступово і тим повільніше, чим більш стабільна і «важча» її конструкція, яка на практиці представлена корупцією, бюрократизацією, перевантаженістю чиновницького апарату» [8, с. 75]. У зв'язку з цим вважаємо на часі децентралізацію управління ПТНЗ з подальшим наданням їм певної автономії. Автор переконаний, що перехід до децентралізованого управління в системі ПТО значно зменшив би інформаційне навантаження на керівників як суб'єктів управління, став би запобіжним заходом щодо викривлення управлінської інформації (чим менше рівнів в ієрархії управління, тим менше «шуму» в інформації, що надходить від керівних органів). Це вивільнило б час для аналітичної діяльності з метою подальшого підвищення професіоналізму в підготовці й прийнятті рішень щодо розвитку ПТНЗ.

Отже, безперечним є факт, що аналітична діяльність як складова інформаційно-аналітичної культури, яка тісно пов'язана з педагогічним аналізом як функцією управління, є одним з найбільш важливих видів діяльності керівників ПТНЗ в умовах сучасної інформаційної перенасиченості. На основі аналізу стану справ за різними напрямками діяльності педагогічного і учнівського колективів, тенденцій розвитку регіону, об'єктивного оцінювання результатів навчальної діяльності учнів приймаються управлінські рішення, розробляються рекомендації, цільові програми та проектується діяльність навчального закладу. Водночас педагогічний аналіз є засобом дослідження фактичного стану ПТНЗ, виявлення обґрунтованості використання комплексу методів і механізмів управління ним.

У результаті аналітичної діяльності, як інструмента наукового пізнання, формується уявлення про можливості перетворення й конструювання практичної життєдіяльності ПТНЗ. Практична значущість аналітичної діяльності проявляється в необхідності доведення її результатів до прогнозування, проектування, програмування. Адже необхідність реалізації завдань, що нині постали перед ПТО, яка органічно пов'язана із суспільним виробництвом і працює на відтворення робітничих кадрів країни, веде до розроблення державних стандартів нового покоління, змісту освіти, підготовки підручників нової доби тощо і вимагає компетентного підходу до розроблення проектів. Їх конструювання зумовлює збільшення взаємозв'язків і взаємозалежностей між різними ієрархічними та функціональними ланками як у самому навчальному закладі, так і поза його межами (наприклад, із соціальними партнерами в регіоні). В свою чергу, спостерігається зростання інформаційних потоків та інформаційного навантаження на управлінський

персонал. У цих умовах кваліфікація і професійна компетентність керівників, їхній досвід, підхід до розв'язання організаційних, економічних, технічних, педагогічних, соціально-психологічних проблем стає важливим показником потенційних можливостей ПТНЗ.

Таким чином, інформаційно-аналітична культура керівників ПТНЗ як складова його загальної культури, сама по собі є поліструктурним новоутворенням, яке поєднує інформаційно-аналітичні теоретичні і технологічні знання і уміння, управлінські вміння, вміння інформаційного пошуку й збирання інформації, її фіксації та якісно-смыслового оброблення. У зв'язку з інтенсивним інформаційно-технологічним розвитком суспільства керівники ПТНЗ мають дбати про її постійний розвиток, що передбачає володіння рефлексивними вміннями (оцінювання інформаційно-аналітичної діяльності, її коригування з урахування власних можливостей і здібностей; адаптація ефективних її елементів до умов, що змінилися; самостійний вибір критеріїв оцінювання інформації; інтерпретація різних підходів, створення «жорстких особистісних фільтрів» та «чітких способів відбору цінної інформації»; об'єктивне оцінювання позитивних і негативних аспектів кожного компонента системи інформаційних ресурсів; алгоритмізація вилучення в разі потреби, критичне оцінювання й використання отриманої інформації у контексті певної управлінської проблеми).



Питання для обговорення

1. Які основні складові інформаційно-аналітичної культури керівника ПТНЗ.
2. Перелічіть функцій управління керівника ПТНЗ, реалізація яких забезпечується розвинутою інформаційно-аналітичною культурою.
3. У чому суть поняття «інформаційно-аналітична культура керівників ПТНЗ».

Використана та рекомендована література

1. Абдуллоев А. Самообразование директоров школ в системе непрерывного повышения их квалификации : на материале сельских школ Республики Таджикистан : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01 / Абдуллоев Абдурахим. – Душанбе, 2007. – 243 с.
2. Адизес И. Управляя изменениями (+CD) / И. Адизес. – СПб, Питер, 2008. – 224 с. (Серия “Теория менеджмента”).
3. Ангеловская С. К. Психолого-педагогические основы рефлексивного управления самообразования учащихся / С. К. Ангеловская // Вестник ЮУрГУ (Серия образование, здравоохранение, физическая культура). – Выпуск 7. – Т. 2. – № 3. – 2006. – С. 43–45.
4. Ахаян А. А. Структура, диагностика и средства развития информационной компетентности учащихся: науч.-метод. материалы / А. А. Ахаян. – СПб. : Книжный Дом, 2008. – 144 с.
5. Воробьев Г. Г. Информация в работе руководителя / Геннадий Григорьевич Воробьев. – М.: «Экономика», 1968. – 54 с. (Б-ка хозяйственного руководителя.)

6. Довідник кваліфікаційних характеристик професій працівників : [Електронний ресурс] : Режим доступу : <http://www.jobs.ua/ukr/dkhp/> – Назва з екрану.

7. Методологические основы научного познания: учеб. пособ. для студ. вузов. – М. : Высш. шк., 1972. – 272 с.

8. Морева О. В. Теоретические основы педагогического проектирования: монография / О. В. Морева ; отв. ред. К. Н. Верховцев ; ТВВИКУ МО РФ. – Новосибирск: Издательство СО РАН, 2006. – 270 с.

9. Петренко Л. М. Інформаційно-аналітична діяльність керівника – основа формування інформаційної системи в ПТНЗ / Л. М. Петренко // Теорія та методика професійної освіти: реалії та перспективи ХХІ століття : матеріали II Міжнар. наук.-практ. конф. (Київ, 14–17 вер. 2011). – К.: Національний університет біоресурсів і природокористування України, 2011. – С. 61–62.

10. Петренко Л. М. Система соціальної інформації в управлінні професійно-технічним навчальним закладом / Л. М. Петренко // Комп'ютерно-інтегровані технології: освіта, наука, виробництво. – № 4. – 2011. – С. 151–155.

11. Сурмін Ю. П. Майстерня вченого: підруч. для науковця / Юрій Петрович Сурмін. – К. : Навчально-методичний центр «Консорціум з удосконалення менеджмент-освіти в Україні», 2006. – 302 с.

Розділ 7. ТЕХНОЛОГІЯ РОЗВИТКУ УПРАВЛІНСЬКОЇ КУЛЬТУРИ КЕРІВНИКІВ ПТНЗ



Метою розділу є ознайомлення з технологією розвитку управлінської культури керівників ПТНЗ. Логіка подання теоретичного матеріалу передбачає розгляд концептуальних засад цього процесу, описової характеристики, послідовності розвивальних дій, критеріальної основи визначення успішності розвитку та інструментарію для науково-методичного супроводу. Вперше розроблена і представлена в розділі кваліметрична модель оцінювання рівня розвитку управлінської культури керівника ПТНЗ. Розділ містить методичний апарат у вигляді запитань для самоперевірки засвоєння поданої інформації; тестів для самоперевірки знань з управлінської діяльності; навчально-методичних матеріалів (навчальний план спецкурсу, навчальна програма), що дозволить керівникам самостійно ознайомитися з теорією стратегічного, цільового управління й розвинути власну управлінську культуру та цілеорієнтовано сформувати управлінську культуру професійно-технічного навчального закладу, де вони працюють. Презентовано кваліметричну модель оцінювання розвитку управлінської культури керівника ПТНЗ, виконану в табличному процесорі Excel, що дасть змогу керівникам навчитися користуватися цим програмним забезпеченням і використовувати його для поточного коригування процесу розвитку.

Поняття технології розвитку управлінської культури. Для визначення суті зазначеної теми розглянемо дефініції «технологія», «розвиток», «управлінська культура».

Поняття «технологія» використовується в різних значеннях. З одного боку, «технологія» – це способи матеріалізації трудових функцій людини, її знань, навичок і досвіду щодо перетворення предмету праці чи соціальної діяльності. З другого боку, «технологія» – це практична діяльність, яка характеризується раціональною послідовністю використання обладнання з метою досягнення якісних результатів праці. В широкому розумінні слова, технологія – це спосіб здійснення діяльності на основі її раціонального розчленовування на процедури і операції з їх подальшою координацією і вибором оптимальних засобів і методів їх виконання. Характерними ознаками технологій є: процесуальність як єдність цілей, змісту, форм і результатів діяльності; сукупність методів зміни об'єкта; проектування процесів зміни.

В останні десятиліття використання поняття «технологія» вийшло за межі технічних дисциплін і активно використовується в управлінні, менеджменті, педагогіці та інших галузях.

У рамках нашого дослідження ми виокремлюємо таке тлумачення зазначеного поняття. *Технологія* – це сукупність методів, засобів і реалізації людьми конкретного складного процесу шляхом поділу його на систему послідовних взаємопов'язаних процедур і операцій, які виконуються більш чи менш однозначно і мають на меті досягнення високої ефективності певного виду діяльності [14].

Для розкриття дефініції «розвиток», звернемося до загальних законів розвитку:

1. Закон структурного перетворення витікає із загальної теорії організації та дезорганізації [1]. Відповідно до цієї теорії зміни починаються з порушення рівноважного стану системи при здійсненні зовнішнього впливу.

2. Закон розходження форм, що розкриває природу розвитку. Сам розвиток виникає через появу та посилення відмінностей.

Системне розходження розвиває певні умови нестійкості, створюючи підґрунтя для розвитку системних протиріч.

3. Наступним кроком є зростання організаційних відмінностей між частками цілого. Вирішення системних протиріч відбувається шляхом узгодження мети, кон'югаційних процесів, які зближують частки цілого, утворюючи нову зв'язку. Це процес сходження форм, який призводить до їх поєднання й утворення нової єдності. Таким чином, процес системного розходження має подвійну сутність, оскільки фаза системної диференціації замінюється фазою системної консолідації. У процесі розвитку ці фази постійно чергуються. Призупинка чергування призупиняє розвиток.

Управління системою запобігає деструктивним змінам, чи підтримує розвиток і закріплює нові зв'язки.

Під розвитком ми розуміємо процес, унаслідок якого відбуваються зміни системи в просторі й часі. Зміни можуть бути конструктивними та деструктивними. Конструктивні – ведуть до прогресу. Деструктивні – до регресу. У природному розвитку завжди переважає прогрес, бо регрес веде до руйнування системи. Основою розвитку є вирішення суперечностей.

Розвиток може бути функціональним (якісним) і структурним (кількісним). Структурний розвиток передбачає збільшення/зменшення структурних одиниць самої системи. Функціональний розвиток передбачає зміну функцій складових самої системи та зміну результату діяльності системи.

Поняття «управлінська культура» може трактуватися двояко: як управлінська культура навчального закладу та як управлінська культура його керівника. Ми також відрізняємо загальну управлінську культуру, яка існує в закладі освіти в цілому, та культуру управлінської праці керівника освітнього закладу, яку називаємо управлінською культурою керівника.

Професор Ю. Конаржевський, виокремлює в управлінській культурі освітнього закладу власне культуру адміністративного апарату, культуру самого процесу управління, культуру умов праці і культуру документації [10, с. 94].

Виходячи з цього, вважаємо, що управлінська культура закладу є інтегрованою з власної культури і культури професійної діяльності кожного працівника й учня навчального закладу.

Управлінську культуру керівника розуміють як сукупність типових для нього цінностей, норм, поглядів та ідей, що неусвідомлено формують його поведінку [7]. Яскравим уточненням цього є думка про те, що управлінська культура керівника інтегрує його особисті якості при виконанні певної сукупності управлінських функцій [11]. У такому сенсі під управлінською культурою керівника розуміється сукупність його особистої та професійної культури, а саме: поєднання особистісних якостей, професійних знань та вмінь управлінської діяльності, яка виявляється у стилі керівництва та стилі

спілкування, виконання керівником управлінських функцій, а також у ситуативній поведінці та вчинках.

Таким чином, технологія розвитку управлінської культури керівника навчального закладу, у т. ч. професійно-технічного (ПТНЗ), буде полягати у здійсненні сукупності методів і засобів послідовного операційного впливу на процес розвитку особистісних якостей і функцій керівника професійно-технічного навчального закладу, пов'язаних з його управлінською діяльністю.

Ознаками технології розвитку управлінської культури керівника ПТНЗ є:

1. Наявність певної описової структури, яка має концептуальну, змістову та процесуальну складові щодо розвитку управлінської культури керівника;
2. Алгоритм послідовності операцій для досягнення функціонального (якісного) чи структурного (кількісного) розвитку управлінської культури;
3. Наявність критеріїв оцінювання успішності розвитку управлінської культури;
4. Динамічне інструментальне забезпечення розвитку управлінської культури керівника ПТНЗ.

Сутнісна характеристика технології розвитку управлінської культури керівників ПТНЗ. Якщо звернутися до самого визначення терміна технологія, до його споконвічного значення (техно – майстерність, мистецтво; логос – наука), то ми прийдемо до висновку, що мета технології полягає в тому, щоб розкласти на складові елементи процес досягнення якого-небудь результату [2].

Концептуально технологія розвитку являє собою декомпозицію процесу розвитку, що обумовлюється його загальними законами: структурного перетворення; розходження форм; сходження форм. Їх зміст можна прийняти за етапи технології розвитку.

Перший етап характеризується появою збуджуючих впливів (подразників). Це можуть бути: зміна наявної ситуації, що потребує переорієнтації в оточуючому середовищі; висування нових вимог, наприклад, інтеграція в Європейський освітній простір потребує прийняття його цінностей, зміщення акцентів з процесу діяльності на результат; створення певної напруженості, що вимагає свого вирішення. Активаторами цього процесу є нормативні документи на різних управлінських рівнях: декларації, урядові закони, накази, розпорядження тощо, поява яких здійснює певний управлінський вплив, розгойдуючи чи розриваючи існуючі зв'язки. При цьому послабляється сила зв'язків структури того об'єкта, на який здійснюється вплив.

Другий і третій етапи відбуваються за допомогою створення тимчасових творчих груп, яким доручається:

– аналіз наявної ситуації, виявлення всіх подразників та визначення тих методів, засобів й технологій теоретичної і практичної підготовки кваліфікованих робітників, які потребують трансформації в оновленому освітньому просторі відповідно до мінливих вимог ринків праці та освітніх послуг; розроблення відповідних пропозицій до коригування змісту робочих навчальних планів – процес розходження форм;

– визначення способів узгодження дії установлених активаторів (подразників), добір додаткової інформації для вироблення нових знань і способів дії на основі аналізу отриманої інформації та визначення способів

взаємоприспосовування різних вимог для встановлення нових зв'язків;

- одержання узгодженої мети шляхом субординаційної діалогічної адаптації цілей, трансформація мети у внутрішні мотиви через процес усвідомлення реалістичності її досягнення;

- створення адаптивних моделей діяльності всіх учасників навчально-виробничого процесу шляхом кооперативної взаємодії; їх апробація та експериментальне впровадження в теоретичну і практичну підготовку кваліфікованих робітників – процес сходження форм.

Після отримання позитивного результату діяльності тимчасової творчої групи, відбувається поєднання зусиль адміністрації ПТНЗ з педагогічними працівниками для реалізації розроблених моделей шляхом спрямованого самовпливу і кооперації. На цьому етапі застосовується коучинг як механізм спрямованої самоорганізації, що забезпечує:

- координаційну діалогічну взаємоадаптацію педагогічних працівників і учнів/студентів;

- спільний вибір для кожної категорії педагогічних працівників оптимальної моделі діяльності;

- самоорганізація діяльності шляхом спрямованого самовпливу;

- поточний самоаналіз та відповідне поточне самокоригування професійної діяльності.

Після цього проводиться оцінка ефективності через зворотний зв'язок та здійснюється прогнозування подальшого розвитку, а саме:

- самоконтроль результату з встановленням ступеня досягнення узгодженої мети (виконавці);

- зовнішній контроль за результатом (адміністрація);

- зовнішній аналіз якісних (функціональних) та кількісних (структурних) змін, що відбулися у процесі розвитку; внесення до робочого навчального плану та його варіативної частини відповідних змін щодо використання прогресивних технологій, опанування конкурентоздатними професіями тощо;

- спільне прогнозування шляху подальшого розвитку системи через планування розроблення спецкурсів для освоєння нових професій та спеціальностей; створення майстер-класів для оволодіння авторською методикою та інноваційними технологіями, що пропонуються на ринку освітніх послуг тощо.

Ми розглянули описову характеристику розвитку професійної діяльності педагогічних працівників професійно-технічного навчального закладу, до складу яких входить і керівник ПТНЗ.

Виходячи з того положення, що управлінська культура керівника складається з його особистої та професійної культури, що виявляється у стилі виконання управлінських функцій, стилі спілкування та його ситуативній поведінці, зазначимо, що якісний розвиток управлінської культури полягатиме в розвитку особистісних якостей керівника та оптимізації здійснення функціонального циклу. Структурний розвиток забезпечуватиметься розширенням сфери впливу і появою у зв'язку з цим нових управлінських функцій, які раніше не були притаманні керівникові ПТНЗ.

Для розвитку управлінської культури керівника професійно-технічного навчального закладу необхідно виконати такі дії:

1. Ознайомитися з вимогами до особистісних якостей керівника ПТНЗ в

умовах ринкової трансформації економічної структури суспільства.

Керівник знаходиться в центрі соціально-економічних та педагогічних перетворень, він координує, спрямовує працю педагогів, від його економічної грамотності, ініціативності, уміння приймати самостійні рішення стратегічного і тактичного характеру залежить ступінь успішної роботи закладу в цілому.

«Сучасному керівнику навчального закладу, зазначає О. Кравчук, необхідно постійно слідкувати за змінами, що відбуваються в суспільстві, орієнтуватися у методах управління, впроваджувати власні ідеї та професійно керувати. Своєчасне вивчення та впровадження наукових досягнень – це не тільки підвищення компетенції керівника, а успіх усього закладу. Розвиток культури завжди впливає на тенденції та принципи освіти, тому важливо навчитися орієнтуватися у таких змінах і успішно ними керувати. Очевидно, що ефективне управління навчальним закладом вимагає високого рівня управлінської культури керівника» [12, с. 120].

Для збереження позитивного мікроклімату керівник має бути організованим, володіти етикою взаємовідносин, порядним, тактичним. Ринкові умови диктують необхідність формувати стресостійкість, рефлексивність, впевненість в собі, здатність брати на себе відповідальність, вести маркетингово-моніторингові дослідження тощо.

У цілому, Р. Дафт, виділяє три основні групи навиків управління: концептуальні, людські, технічні [4].

Концептуальні навички – це когнітивні (пізнавальні) здібності керівника сприймати організацію як ціле і в той же час виділяти взаємозв'язки, які існують між її частинами. Сюди відносяться мислення менеджера, його уміння обробляти інформацію, здатність до планування, визначення перспектив діяльності організації, що він очолює.

Людські навички – здатність менеджера до роботи з людьми та за допомогою людей, а також уміння взаємодіяти, будучи членом команди. Ці навички проявляються в тому, як менеджер ставиться до співробітників, як він їх мотивує, як сприяє їхній діяльності і координує її, як подає приклад, спілкується і розв'язує конфлікти.

Технічні навички – це спеціальні знання і уміння, необхідні для виконання конкретних функцій. Це потребує конкретних професійних знань, аналітичних здібностей, а також умінь правильно використовувати різні засоби для рішення проблеми в конкретній ситуації.

Встановлено, що за мірою просування менеджера по сходинках ієрархії в організації потреба в технічних навичках знижується, а значення людських та концептуальних навичок зростає.

Цікавим є підхід Л. Карамушки до виокремлення особистісних рис керівників навчальних закладів [8, с. 113]. Вона їх поєднує у п'ять груп, а саме, риси, що пов'язані зі ставленням до:

- предмета управлінської діяльності;
- виконання управлінської діяльності;
- учасників управлінської діяльності;
- самого себе;
- держави.

Спираючись на цю класифікацію, ми виділяємо такі значущі риси керівника ПТНЗ: компетентність у професійно-технічній галузі та у підготовці

кваліфікованих робітників; управлінська компетентність, творчий потенціал; організованість; відповідальність; вимогливість до себе та інших; любов до людей; гуманність; тактовність; справедливість; самовладання; порядність; громадянська позиція; національна свідомість.

2. За допомогою рефлексивного самоаналізу визначити, які саме навички чи особистісні риси управлінця треба в себе розвивати та здійснити їх самоактуалізацію у власній управлінській діяльності. Відібрати спеціальну літературу та описи позитивного управлінського досвіду на основі виокремлених рис управлінця для підвищення рівня власної управлінської компетентності. Ознайомитися й, при необхідності, запровадити у свою управлінську практику відповідні методики аутотренінгу чи взяти участь у соціально-психологічних тренінгах під керівництвом науковців.

3. Для оптимізації виконання функціонального циклу управлінця необхідно звернути увагу на розвиток власних лідерських якостей, спрямованих на людину. Це забезпечує вплив керівника на мотивацію педагогічних працівників до досягнення цілей професійно-технічного навчального закладу. Ефективне керівництво припускає, що всі педагоги закладу поділяють його цілі, цінності і культуру, прагнуть до досягнення високих результатів спільної діяльності. Для цього треба зосередити увагу на оволодінні технологіями встановлення: привабливих професійних контактів, спрямованих на досягнення загальної соціальної мети; комунікаційних зв'язків; взаєморозуміння; узгодження мотивів тощо.

Цікавими технологіями в контексті розвитку управлінської діяльності керівника ПТНЗ є [9, с. 479–485]:

– психологічна технологія самокоригування особистості, що передбачає зміну себе, особистих цінностей, установок;

– психологічна технологія самоорганізації, спрямованої на інтеграцію природних і соціально набутих властивостей, втілених в мотивах поведінки;

– психологічна технологія самоствердження (Н. В. Рейнвальд та ін.), що призначає здійснення життєдіяльності на основі реалізації потреб, самовираження, саморозкриття із залученням особистого життєвого плану (програми);

– соціальна технологія управління життєдіяльністю, спрямована на створення життєвих умов для формування сприятливого соціально-психологічного клімату, мотивації спільної роботи, міжособистісних взаємодій тощо;

– соціальна технологія взаємин між людьми та організаційними системами, сприяє досягненню загальних цілей шляхом взаєморозуміння, взаємодопомоги, встановлення співробітництва.

Індикатором оптимізації виконання функціонального циклу управління буде досягнення результативності щодо кожного управлінського впливу (наказу, розпорядження, прохання). Саме підвищення результативності діяльності виконавців є підтвердженням підвищення якості управлінської діяльності з боку керівника ПТНЗ, а отже, і рівня управлінської культури.

4. Розвиток особистісних якостей та оптимізація здійснення управлінського циклу стосується якісної сторони розвитку управлінської діяльності керівника ПТНЗ. Що стосується кількісних перетворень, зв'язаних з управлінням ПТНЗ, то слід розглянути питання модернізації функцій керівника.

Зміна функцій, як зазначає Л. Даниленко, пов'язана з тенденцією оновлення управлінської діяльності шляхом структурних перетворень [3]. Сам процес оновлення автор називає модернізацією, а функції – модернізованими. Модернізація обумовлюється появою вимог проводити аналіз оточення ПТНЗ в більш широкому масштабі та передбачати розвиток закладу у зв'язку зі змінами оточуючого середовища, у т. ч. ринковою трансформацією економіки. Для виконання цього завдання з'явилася *прогнозуюча* функція управління. Необхідність представляти професійно-технічний навчальний заклад у різних офіційних колах у зв'язку з наданням йому самостійності у встановленні різнопланових контактів викликала появу *представницької* функції.

Важливою, на нашу думку, є виділення автором функції, яка націлює на необхідність власного осмислення і відтворення в своїй діяльності зовнішньої і внутрішньої політики держави, національної культури, історії нашої країни тощо. Це *політико-дипломатична* функція.

Консультативна функція виникла як потреба при самоуправлінні, самоорганізації діяльності педагогічної системи ПТНЗ.

Менеджерська функція підсилює увагу до керівництва колективом і до забезпечення системності цього процесу, використання методів ситуативного управління.

Зміна контрольно-коригуючої функції керівника привела до появи *маркетингово-моніторингової* діяльності управлінця в межах виконання управлінського циклу.

Вимога постійного пошуку меценатської та спонсорської допомоги викликала до життя *фандрайзинську* функцію управління.

Отже, підсумовуючи все викладене, можна відзначити, що розвиток управлінської культури керівника обумовлюється якісними і кількісними змінами її складових.

Якісні зміни відбуваються у процесі розвитку особистих, ділових та професійних характеристик керівника, а також при узгодженні різноспрямованих особистих цілей працівників з цілями навчального закладу, встановленні взаєморозуміння між керівником і підлеглими та оптимального поєднання орієнтації управлінської діяльності на людей і на виконання завдань. Зазначене забезпечує позитивну динаміку показників результативності управлінських впливів (кожний наказ, розпорядження виконується якісно і вчасно)

Кількісні зміни протікають під впливом внутрішніх факторів переосмислення й усвідомлення сутності кожної функції і необхідністю введення нових напрямів діяльності при орієнтації професійної підготовки кваліфікованих робітників у ПТНЗ на вимоги ринку праці чи ринку освітніх послуг, чи зміщення рівноваги в централізації чи децентралізації управління, що вимагає перерозподілу цільових функцій. До кількісних змін відноситься також активація рис особистості керівника, актуалізованих ринковими умовами: стресостійкість, рефлексивність, впевненість в собі, здатність брати на себе відповідальність, проводити маркетингові розвідки, створювати моніторингову основу прийняття управлінських рішень.

Опанування модернізованими функціями та розвиток актуалізованих ринковими умовами власних якісних характеристик здійснюється шляхом задоволення потреб професійно-технічного навчального закладу. Керівник їх

виконує для розвитку навчального закладу і забезпечення його конкурентоздатності на ринку освітніх послуг.

Науково-методичний супровід розвитку управлінської культури керівників ПТНЗ. Для здійснення науково-методичного супроводу розвитку управлінської культури керівника ПТНЗ необхідно виділити критерії, показники, шкалу вимірювання успішності цього процесу.

Усі елементи управлінської культури тісно пов'язані між собою, та визначальною є особистісна культура, яка виявляється у всіх складниках культури: це і рівень загальної культури керівника, і наявність необхідних для управлінської діяльності якостей (особистих, ділових тощо), управлінських знань та вмінь [5].

Зазвичай виокремлюють такі рівні вияву будь-яких характеристик, у т. ч. управлінської культури керівника навчального закладу: низький, достатній та високий.

Низький рівень управлінської культури керівника характеризується недостатньо якісним рівнем виконання управлінських функцій, слабкою мережею комунікацій, застосуванням переважно авторитарного стилю керівництва колективом, неаргументованими вчинками, що пояснює низьку якість роботи і керівника, і навчального закладу в цілому.

Для достатнього рівня вияву управлінської культури керівник застосовує різноманітні засоби та методи впливу, йому притаманна компетентність щодо розвитку колективу, виконання основних управлінських функцій, застосування переважно демократичного стилю керівництва, у колективі переважає бадьорий настрій.

Високий рівень управлінської культури характеризується застосуванням демократичного стилю керівництва, сприятливим соціально-психологічним кліматом у колективі, добре розвиненою мережею комунікацій, розвитком творчих здібностей та кар'єрним зростанням підлеглих, задоволеністю власною працею, колегіальним підходом до управління навчальним закладом, широким спектром застосування нововведень, що зумовлено вимогами сьогодення, використанням сучасних технологій управління та формування керівником стратегії розвитку закладу.

Зазначимо, що причинами низького рівня управлінської культури керівників навчальних закладів є, насамперед, недостатній рівень знань з менеджменту та низька вмотивованість щодо розвитку власної управлінської культури. Тому сприяння у розвитку управлінської культури керівників навчальних закладів є одним із найважливіших завдань педагогічної науки і практики.

Для виявлення рівня управлінської культури керівників навчальних закладів застосовуються психологічні тести та анкети визначення соціально-психологічного клімату у колективі, стилю керівництва та спілкування керівника, вмінь керівника організувати діяльність колективу та здійснювати його розвиток, сформованості особистісних якостей, управлінських знань та вмінь.

Логічним постає питання про шляхи розвитку управлінської культури. Підвищення культурного рівня керівників має здійснюватися через підвищення культури прийняття рішень, застосування контролю, делегування повноважень, зокрема у виконанні управлінських функцій; також через підвищення власного

рівня культури спілкування, поведінки, використання влади, урахування сумісності працівників та їхніх індивідуальних особливостей; поліпшення стилю керівництва колективом, а саме: формування його демократичних ознак.

Розвиток управлінської культури керівників навчальних закладів передбачає використання сучасних форм та методів навчання для оволодіння практичними вміннями й навичками управлінської діяльності та сприянню вмотивованості керівників щодо розвитку власної культури управлінської праці з метою демократизації управління, що є найбільш ефективним у сучасних умовах розвитку освіти.

Серед форм роботи з розвитку управлінської культури керівника можна виокремити такі: самоосвіта, участь у проблемних семінарах, конференціях, робота у спеціальних дослідницьких групах з проблем освітнього менеджменту, на курсах підвищення кваліфікації в інститутах післядипломної педагогічної освіти – участь у «круглих столах», дискусіях, ділових іграх, що дає можливість поєднати засвоєння менеджмент-знань з набуттям практичних управлінських вмінь та навичок.

Аналіз практичного досвіду післядипломної освіти педагогічних працівників та детальне ознайомлення з дослідженням С. Королюк дає змогу виокремити три основних етапи розвитку управлінської культури керівника [11].

Етап адаптації до управлінської діяльності (початковий) уможливорює керівникам співвіднести наявні знання, вміння та навички, свою поведінку з вимогами до управлінської діяльності та особистості керівника, тобто, на цьому етапі відбувається розуміння важливості розвитку управлінської культури.

Етап становлення (достатній) характеризується нагромадженням знань з основ менеджменту, свідомим подоланням труднощів та невідповідностей між реальним та ідеальним станом речей, а також активна самореалізація, прагнення досягнути вищого рівня управлінської культури.

Етап творчого зростання та самореалізації (вищий) пов'язаний із досконалим володінням знаннями та вміннями основ менеджменту, широке використання нових технологій управління, підпорядкування своєї особистості цілям та завданням управлінської діяльності керівника та навчального закладу в цілому.

Інструментарієм для науково-методичного супроводу розвитку управлінської культури керівника професійно-технічного навчального закладу слугує кваліметрична модель його оцінювання.

Модель виконана в табличному процесорі Excel для автоматизації підрахунків. Змістовно таблиця містить:

– параметри, за які умовно прийняті види розвитку управлінської культури: якісний, що відбувається за рахунок підвищення рівня характерологічних рис особистості керівника й поглиблення їх зв'язків, а також підвищення результативності управлінських впливів; структурний (кількісний), що відбувається за рахунок появи нових модернізованих функцій керівника та активації тих рис особистості, які актуалізувалися ринковими умовами;

– фактори, за які умовно прийняті складові управлінської культури керівника ПТНЗ;

– критерії, що отримані декомпозицією складових управлінської культури керівника ПТНЗ та умовно відображують вимоги до змісту прояву чинників;

– вагомість параметрів, факторів і критеріїв, що визначають пріоритети структурних складових управлінської культури.

При заповненні таблиці автоматично обчислюється числовий показник рівня управлінської культури керівника ПТНЗ (табл. 7.1).

Як приклад, розглянемо науково-методичний супровід розвитку управлінської культури керівника навчального закладу в контексті цільового управління. Підкреслимо важливість цього контексту, тому що саме характер управлінської діяльності керівника спрямовує власний розвиток а також розвиток загальної і особистої культури працівників та закладу в цілому.

Ми пропонуємо здійснювати підготовку керівника до формування й розвитку власної культури управлінської праці та управлінської культури навчального закладу на засадах цільового управління в такій послідовності:

1. Здійснення теоретичної підготовки керівника шляхом самоосвіти з консультаціями науковців та керівників-практиків, які вже використовують цільове управління навчальним закладом.

Під час організованого навчання (чи підвищення кваліфікації) опанування теоретичних знань з цільового управління в межах стратегічного менеджменту здійснюється у складі групи керівників навчальних закладів. Для цього пропонується спеціально розроблена «Програма підготовки (самопідготовки) керівника навчального закладу до цільового управління».

Програму спрямовано на формування знань, умінь і навичок, розвиток здібностей, які допомагають керівникові оволодіти цілеорієнтованою поведінкою.

Предметом підготовки керівника навчального закладу є вивчення методологічних основ, сутнісної характеристики та технології цільового управління ПТНЗ у межах стратегічного менеджменту.

У процесі навчання опановуються два модулі: *модуль 1.* «Поняття, сутність та методологія цільового управління в межах стратегічного менеджменту. ПТНЗ як об'єкт управління»; *модуль 2.* «Технологія стратегічного менеджменту в освіті».

Перший модуль містить такі теми: поняття, сутність та методологія стратегічного менеджменту; концепція управління за цілями в системі освіти; шляхи реалізації цільового управління освітою; кваліметричний підхід в поточному спрямуванні розвитку освітніх систем на досягнення стратегічної мети.

Зміст другого модуля складається з практичних занять: стратегічне планування і SWOT-аналіз функціонування власного ПТНЗ; ефективність стратегічного менеджменту в освіті.

2. Пролонговане навчання керівника у складі колективу його навчального закладу. Це передбачає: по-перше, більш глибоке усвідомлення керівником засвоєної раніше навчальної інформації; по-друге, виступ керівника в ролі учителя – науковця й практика – для колективу, в якому він працює. Такий спосіб підготовки колективу до формування цілеорієнтованої поведінки й розвитку культури цільового управління власною діяльністю та діяльністю учнів підвищує імідж керівника і наочно впевнює в його зацікавленості у формуванні цільової поведінки кожного члена колективу. Це вмотивує необхідність переорієнтації професійної діяльності працівників у контексті

Таблиця 7.1

Кваліметрична модель оцінювання рівня розвитку управлінської культури керівника ПТНЗ

Параметр	вагомість - М	фактор - Ф	вагомість - m	критерії	вагомість - v	коефіцієнт відповідності -К	значення коефіцієнта відповідності	часткова оцінка критеріїв	часткова оцінка факторів	часткова оцінка параметрів
1. Якісний розвиток управлінської культури керівника ПТНЗ	0,50	1. Ступінь прояву особистої культури	0,25	1. Людяність (любов до людей)	0,20	K1		0,00	0,00	0,00
				2. Справедливість, порядність	0,20	K2		0,00		
				3. Творчість (розвиток творчого потенціалу)	0,20	K3		0,00		
				4. Орієнтація на власний розвиток	0,20	K4		0,00		
				5. Громадянська позиція	0,20	K5		0,00		
		2. Ступінь прояву ділової культури	0,25	6. Організованість	0,26	K6		0,00	0,00	
				7. Вимогливість	0,21	K7		0,00		
				8. Тактовність	0,25	K8		0,00		
				9. Самовладання	0,28	K9		0,00		
		3. Ступінь прояву культури професійної діяльності	0,25	10. Компетентність (у професійно-технічній галузі та у підготовці кваліфікованих робітників)	0,17	K10		0,00	0,00	
				11. Володіння функціональним циклом управлінської діяльності	0,17	K11		0,00		
				12. Інноваційність	0,17	K12		0,00		
				13. Демократизм	0,16	K13		0,00		
				14. Здатність до професійного вдосконалення	0,17	K14		0,00		
				15. Національна свідомість	0,16	K15		0,00		
		4. Ступінь результативності здійснення	0,25	16. Якісне виконання наказів і розпоряджень	0,50	K16		0,00	0,00	

		управлінського циклу (управлінських впливів)		17. Вчасне виконання наказів і розпоряджень	0,50	K176		0,00		
--	--	--	--	---	------	------	--	------	--	--

Продовження табл. 1

2. Структурний (кількісний) розвиток управлінської культури	0,50	5. Ступінь активації власних рис, актуалізованих ринковими умовами	0,50	18. Стресостійкість	0,15	K18		0,00	0,00	0,00	
				19. Рефлексивність	0,15	K19		0,00			
				20. Впевненість в собі	0,14	K20		0,00			
				21. Здатність брати на себе відповідальність	0,14	K21		0,00			
				22. Здатність проводити маркетингові розвідки	0,14	K22		0,00			
				23. Здатність створювати моніторингову основу прийняття управлінських рішень	0,14	K23		0,00			
				24. Здатність створювати моніторингову основу прийняття управлінських рішень	0,14	K24		0,00			
	6. Ступінь освоєння модернізованих управлінських функцій	0,50		0,50	25. Представницька	0,14	K25		0,00	0,00	
					26. Політико-дипломатична	0,14	K26		0,00		
					27. Менеджерська	0,15	K27		0,00		
					28. Консультативна (консалтингова)	0,14	K28		0,00		
289. Маркетингова					0,15	K289		0,00			
30. Моніторингова	0,14	K30		0,00							
31. Фандрайзингова	0,14	K31		0,00							
Загальне значення	1,00	Загальне значення вагомості факторів: 1-го параметру - 2-го параметру -								0,00	
											1,00
											1,00

цільового управління.

Для такої підготовки розроблено В. Медведем [13] й апробовано на курсах підвищення кваліфікації спецкурс «Розвиток управлінської культури в навчальному закладі на засадах цільового управління» (додаток В.1). Метою цього спецкурсу є: ознайомлення педагогічних працівників з сучасними знаннями з питань управлінської діяльності; сприяння оволодінню нормами і методами культури цільового управління.

Програмою шестигодинного спецкурсу передбачається проведення трьох занять різних видів: однієї лекції та двох практично-семінарських занять у формі проблемного семінару й тематичної дискусії.

Спецкурс розрахований на керівників навчальних закладів, педагогічних працівників та органів управління освітою.

Зміст спецкурсу містить такі теми: «Управлінська культура та її вплив на трудову поведінку працівників»; «Формування організаційної структури в контексті реалізації стратегічного (цільового) управління навчальним закладом»; «Сучасна система управління навчальним закладом».

Зміст першого заняття спрямовує на формування взаємозв'язаної та взаємозалежної діяльності в системі: керівник → педагогічний колектив → учні. Тому на першій зустрічі розкривається загальна концепція розвитку управлінської культури керівників закладів освіти. Управлінська культура закладу розглядається як показник ефективності діяльності його керівника. Визначаються критерії управлінської культури навчального закладу.

Зміст другого заняття розкриває такі питання: професійна підготовка керівника закладу освіти як реформатора та інноватора освітньо-управлінського процесу; організаційна структура розвитку управлінської культури навчального закладу.

На третьому занятті розглядається сучасна система управління закладом освіти, в т.ч. управлінська кваліфікація керівника навчального закладу як керівника інтелектуальної сфери; формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі та високоякісних команд; роль організаторської функції у керівництві навчальним закладом.

Зазначений вище спецкурс «Розвиток управлінської культури навчального закладу на засадах цільового управління» та «Програма підготовки (самопідготовки) керівника навчального закладу до цільового управління» (додаток В.2) можуть використовуватися в системі післядипломної педагогічної освіти, що було підтверджено їх первинною апробацією.

3. Використання здобутих теоретичних знань та практичних умінь на практиці. Самомоніторинг з поточним саморегулюванням управлінської діяльності в контексті цільового управління за спеціально розробленою кваліметричною субмоделлю.

Зазначена субмодель є інструментарієм формування культури цільового управління. Вона містить фактори, за які ми умовно приймаємо напрями цілеорієнтованої управлінської діяльності як чинники, що впливають на її якість; критерії, за які ми умовно приймаємо інтегровані характеристики цієї діяльності; вагомість факторів, що відбиває її пріоритети; числове вираження ступеня виявлення критеріїв в управлінській діяльності керівника на засадах цільового управління. Ця модель одночасно слугує орієнтиром формування цілеорієнтованої поведінки керівника, систематичне застосування якої сприяє

розвитку його культури цільового управління.

Практично, розвиток культури цільового управління керівника забезпечує цілеорієнтовану діяльність усього колективу й опосередковано формує відповідну культуру діяльності закладу в цілому, створюючи умови для її подальшого розвитку.

Наведена нижче кваліметрична модель оцінювання рівня сформованості культури цільового управління керівника закладу освіти має три складники: теоретичну (перший факторно-критеріальний горизонт), практичну (другий факторно-критеріальний горизонт), і результативну (третій факторно-критеріальний горизонт). Вагомість факторів і критеріїв розподілено рівномірно з невеликою перевагою результативних складників (табл. 7.2).

Ступінь виявлення критеріїв визначається чи за допомогою експертної оцінки, чи обчисленням індексу наявного стану до бажаного (кількість виявлених вимог у діяльності до загальної кількості вимог). При цьому здійснюється опора на встановлену шкалу: практично відповідає висунутим вимогам – 1,00; відповідає більш, як на половину – 0,75; відповідає на половину – 0,5; відповідає менш як на половину – 0,25; практично не відповідає – 0,00.

Ступінь виявлення факторів обчислюється за такими формулами:

$$\Phi_1 = 0,33 \cdot (K_1 \cdot 0,33 + K_2 \cdot 0,33 + K_3 \cdot 0,34) \quad (1);$$

$$\Phi_2 = 0,33 \cdot (K_4 \cdot 0,33 + K_5 \cdot 0,33 + K_6 \cdot 0,34) \quad (2);$$

$$\Phi_3 = 0,34 \cdot (K_7 \cdot 0,33 + K_8 \cdot 0,33 + K_9 \cdot 0,34) \quad (3);$$

$$\Phi_{\text{рез.}} = \Phi_1 + \Phi_2 + \Phi_3 \quad (4)$$

Подана кваліметрична модель може використовуватися як для підвищення наукового рівня цілеорієнтованого розвитку управлінської культури керівника професійно-технічного навчального закладу, так і для оцінювання її існуючого рівня.

У процесі спрямованого розвитку управлінської культури керівника ПТНЗ здійснюється поточне коригування за результатами самомоніторингу, що проводиться за допомогою поданої вище кваліметричної моделі.

Для визначення рівня сформованості управлінської культури керівника можна використовувати як першу, так і другу кваліметричні моделі. З цією метою здійснюється зовнішній моніторинг, за результатами якого визначається динаміка отриманих інтегральних показників. Позитивна динаміка показників свідчить, що відбувається процес розвитку.

Оскільки зміст бажаного результату представлений в кваліметричній моделі, її можна вважати одночасно і певним стандартом формування управлінської культури керівника ПТНЗ. Це може використовуватися для професійного розвитку молодих керівників, які ще не мають достатнього досвіду управлінської діяльності.

Обидві моделі розроблені за методикою автора цього підрозділу [6, с. 59–86].

Таблиця 7.2

Кваліметрична модель оцінювання рівня сформованості культури
цільового управління керівника ПТНЗ

Фактори	Вагомість факторів	Критерії	Вагомість критеріїв	Ступінь прояв-лення критеріїв (оцінювання)	Ступінь виявлення факторів
1. Ступінь опанування теоретико-методологічними засадами цільового управління в межах стратегічного менеджменту, а саме:	0,33	1) теоретичними знаннями стратегічного менеджменту	0,33	$K_{1=}$	$\Phi_{1=}$
		2) методологічними знаннями сутності цільового управління	0,33	$K_{2=}$	
		3) знаннями технології формування цілеорієнтованої поведінки	0,34	$K_{3=}$	
2. Ступінь засвоєння навичок культури цільового управління, зокрема формування якостей практичної діяльності:	0,33	4) особистісного характеру: людяності, витривалості, системного цілеутворення діяльності; цілеспрямованості на основі рефлексивного аналізу результатів поточного відстеження; ціледосягнення	0,33	$K_{4=}$	$\Phi_{2=}$
		5) ділового характеру: лідерсько-організаційних; комунікативних та інтерактивних; вимогливості у поєднанні з адаптивністю та стресостійкістю поведінки	0,33	$K_{5=}$	
		6) професійного характеру: конструктивного проектування організаційної структури закладу; розробки місії, стратегічної мети та декларації цілей в діяльності закладу; стандартизації посадових обов'язків та вимог кожного робочого місця; мотивації цілеорієнтованої професійної діяльності працівників навчального закладу	0,34	$K_{6=}$	
3. Ступінь сформованості управлінської культури керівника на засадах цільового управління, що визначається через:	0,34	7) виявлення культури цільового управління: цілеорієнтована управлінська діяльність керівника; застосування в кадровій роботі квадри принципів цільового управління; постійний моніторинговий супровід діяльності працівників й соціально-професійної підготов-леності випускників для забезпечення змагальності та цілеорієнтованої мотивації колективу закладу; винагорода працівників на основі ступеня досягнення мети та соціальної	0,33	$K_{7=}$	$\Phi_{3=}$

		справедлі			
		8) розвиток культури цільового управління закладу освіти: позитивна динаміка рівня сформованості КЦУ на документально-інформаційній основі; позитивна динаміка рівня сформованості КЦУ на соціолого-інформаційній основі	0,33	K ₈₌	
		9) результат сформованості культури цільового управління навчального закладу: зміна іміджу закладу; забезпечення конкурентоспроможності закладу на ринку освітніх послуг; забезпечення конкурентоспроможності педагогів та випускників на ринку праці	0,34	K ₉₌	
Результуюче значення	1,00				Φ _{рез.} =.



Питання для обговорення

1. Що Ви розумієте під управлінською культурою навчального закладу?
2. Що саме характеризує сукупність ознак наявності: певної описової структури, алгоритму послідовності операцій, критеріїв оцінювання та динамічного інструментального забезпечення супроводу певного складного процесу?
3. У чому полягає розвиток управлінської культури керівника ПТНЗ?
4. Що означає якісний розвиток управлінської культури керівника ПТНЗ, які його складові?
5. Що таке структурний розвиток управлінської культури керівника ПТНЗ, які його складові?
6. Що є індикатором оптимізації виконання функцій управлінського циклу керівником ПТНЗ?
7. Назвіть модернізовані функції управління, як вони формуються в управлінській діяльності керівника?
8. Перелічте особистісні риси керівника, актуалізовані ринковими умовами
9. Які Ви знаєте рівні вияву управлінської культури керівника професійно-технічного навчального закладу
10. Що є інструментарієм науково-методичного супроводу розвитку управлінської культури керівника ПТНЗ
11. Яка послідовність підготовки керівника до розвитку управлінської культури та до формування управлінської культури професійно-технічного навчального закладу?
12. Які методичні матеріали готуються для науково-методичного супроводу розвитку управлінської культури керівника ПТНЗ?
13. Для чого в управлінській практиці можуть використовуватися кваліметричні моделі?

Використана та рекомендована література

1. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука: Кн. 1 и 2. / А. А. Богданов. – М.: Экономика, 1989. – 655 с.
2. Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Рівень доступу: <https://uk.wikipedia.org/wiki>
3. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм і методів управлінської діяльності директора загальноосвітньої школи: монографія / Лідія Іванівна Даниленко. – К.: Логос, 1998. – 140 с.
4. Дафт Р. Л. Менеджмент : учеб. / Р. Л. Дафт. – 8-е изд. – СПб. : Питер, 2009. – 799 с.
5. Єльнікова Г. В. Культура управлінської праці керівника загальноосвітнього навчального закладу / Г. В. Єльнікова // Управління школою. – 2004. – № 35 (83). – С. 2–7.
6. Єльнікова Г. В. Теоретичні основи управління розвитком професійно-технічної освіти в умовах ринкової економіки / Г. В. Єльнікова // Управління розвитком професійно-технічної освіти в сучасних умовах: теорія і практика: монографія / [Г. В. Єльнікова [та ін.]; за ред. В. І. Свистун. – К.: ТОВ. «НВП Поліграфсервіс», 2014. – С. 9–88. (338 с.).
7. Кабушкин Н. И. Основы менеджмента: учеб. пособ. / Н. И. Кабушкин. – 4-е изд. – Минск: Новое здание, 2001. – 336 с.
8. Карамушка М. Л. Психологія управління закладами середньої освіти: монографія / Карамушка Людмила Миколаївна. – К.: Ніка-Центр, 2000. – 332 с.
9. Колпаков В. М. Самоменеджмент : навч. посіб. для студ. ВНЗ / В. М. Колпаков. – К. : ДП «Вид. дім «Персонал», 2008. – 528 с.
10. Конаржевский Ю. А. Внутрешкольный менеджмент / Ю. А. Конаржевский. – М.: МП «Новая школа», 1993. – 139 с.
11. Королюк С. В. Розвиток управлінської культури керівника загальноосвітнього навчального закладу в процесі підвищення кваліфікації: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / С. В. Королюк. – Центр. ін-т післядипл. пед. освіти АПН України. – К., 2006. – 20 с.
12. Кравчук О. С. Управлінська культура керівника навчального закладу як чинник ефективного функціонування освітньої установи / О. С. Кравчук // Витоки педагогічної майстерності: зб. наук. праць. – Полтава: Полтав. нац. пед. ун-т імені В. Г. Короленка (Сер. «Педагог. Науки»). – 2015. – № 15. – С. 119–123.
13. Медведь В. В. Розвиток управлінської культури в професійно-технічному навчальному закладі : дис... канд. пед. наук : 13.00.01 / Медведь Валерій Володимирович. – К., 2007. – 208 с.
14. Технології навчання. Інформаційні технології навчання [Електронний ресурс]. – Рівень доступу: <http://ukped.com/skarbnichka/2367-tehnologiyi-navchannja-informatsijni-tehnologiyi-navchannja.html>

Додаток В.1

ПРОГРАМА¹

спецкурсу «Розвиток управлінської культури в навчальному закладі на засадах цільового управління»

Пояснювальна записка

Реформування системи освіти України, зумовлено об'єктивними суспільними змінами та цивілізаційними процесами ХХІ століття, надають особливої актуальності пошуку шляхів ефективнішого розв'язання управлінських проблем у галузі загальної середньої освіти.

Торкаючись різних аспектів управлінської діяльності, слід зазначити, що управління закладами освіти постає як багатовимірний феномен. Його ефективність у великій мірі визначається професійною компетентністю керівника закладу освіти.

Тому виникла необхідність розвитку культури цільового управління та підвищення професійної (управлінської) кваліфікації керівників закладів освіти з урахуванням наукових досягнень педагогіки, психології, філософії, соціального управління, вітчизняного і світового досвіду.

Одним із науково-практичних напрямів розв'язання проблеми є спецкурс «Розвиток управлінської культури навчального закладу на засадах цільового управління».

Програма ставить за мету:

- озброєння слухачів курсів підвищення кваліфікації сучасними знаннями з питань управлінської діяльності;
- оволодіння нормами і методами культури цільового управління.

Програма складається з однієї лекції та двох практично-семінарських занять у формі проблемного семінару і тематичної дискусії, всього 6 годин.

Спецкурс доцільно проводити на основному, визначальному етапі курсової перепідготовки, в процесі вивчення загальних тем педагогіки, психології, філософії, соціології, менеджменту, права та інших наукових дисциплін і спецкурсів за передбаченою навчальною програмою. Це дозволить слухачам цілеспрямовано адаптувати отримані знання з даного спецкурсу в управлінській практиці.

Програма розрахована на керівників закладів освіти, педагогічних працівників та органів управління освітою.

Ключові слова: керівник закладу освіти, управлінська культура, управлінська діяльність, цільове управління, технології, рейтинг, управлінські знання та вміння, стратегія, адаптація, система функцій та методів.

¹ Автор: Медведь В.В.

Навчально-тематичний план
спецкурсу «Розвиток управлінської культури навчального закладу на засадах
цільового управління»

№ з/п	Назва тем	Кількість годин	Лекції	Семінар. заняття	Практич. заняття
1	Управлінська культура і її вплив на трудову поведінку працівників	2	2	-	-
2	Формування організаційної структури в контексті реалізації стратегічного (цільового) управління закладом освіти	2	-	2	-
3	Сучасна система управління закладом освіти	2			2
	Усього	6	2	2	2

Заняття 1.

Форма заняття: лекція.

Тема: “Управлінська культура і її вплив на трудову поведінку працівників”.

Основні питання.

1. Розуміння управлінської культури, її суть.
2. Загальна концепція розвитку управлінської культури керівників закладів освіти.
3. Управлінська культура закладу як показник ефективності діяльності його керівника.
4. Рівні прояву управлінської культури та шляхи її розвитку.
5. Критерії визначення управлінської культури закладу освіти.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление [Пер. с англ.] / И. Ансофф. – М.: Экономика, 1989. – 519 с.
2. Гаевский Б.А. Культура управления и организационная культура / Гаевский Б.А., Палеха Ю. // Персонал. – 1998. – №4. – С. 60–63.
3. Гошко А.О. Формування моделі цільового місцевого самоврядування в Україні: монографія / А. О. Гошко. – К.: Вид-во УАДУ, 2002. – 172 с.
4. Даниленко Л. І. Модернізація змісту, форм та методів управлінської діяльності директора школи: монографія / Л. І. Даниленко. – К.: Логос, 1998. – 140 с.
5. Дмитренко Г. А. Формирование новой управленческой культуры в Украине: антропосоциальный подход: зб. наук. праць / Г. А. Дмитренко. – Краматорськ: ДДМА, 2003. – С. 13–19.

6. Дмитренко Г. А. Цільове управління: вимірювання результативності діяльності учнів і педагогів / Дмитренко Г. А., Олійник В. В., Ануфрієва О. Л. – К.: ЦППО, 1996. – 84 с.

7. Дмитренко Г. А. Цільовий підхід до управління процесом формування, розвитку і реалізації людських ресурсів в умовах перехідного суспільства / Г. А. Дмитренко. – К.: МАУП, 1996. – 56 с.

Заняття 2

Форма заняття: семінарське заняття.

Тема «Формування організаційної структури в контексті реалізації стратегічного (цільового) управління закладом освіти»

Основні питання

1. Обґрунтування політики і стратегії управління закладом освіти на засадах реформаційної трансформації та модернізації в умовах демократизації державного управління, змін демографічної ситуації, ринку праці, пріоритетних цінностей.

2. Функціонально-кваліфікаційний статус керівника закладу освіти. Вплив соціально-економічних та освітньо-управлінських умов на сучасну систему управління персоналом за цілями і результатом.

3. Професійна підготовка керівника закладу освіти як реформатора та інноватора освітньо-управлінського процесу.

4. Організаційна структура розвитку управлінської культури закладу освіти.

5. Світоглядні, соціокультурні, моральні, особистісні пріоритети, інтереси, запити керівника закладу освіти.

Література

1. Гаєвський Б. А. Основи науки управління: навч. посіб. / Б. А. Гаєвський. – К.: МАУП, 1997. – 112 с.

2. Єльнікова Г.В. Наукові основи розвитку управління загальною середньою освітою в регіоні: монографія / Г. В. Єльнікова. – К.: ДАККО, 1999. – 303 с.

3. Маслов В. І. Теоретичні основи педагогічного менеджменту: навч. посіб. / Маслов В. І., Драгун В. П., Шаркунова В. В. – К.: ІЗМН, 1996. – 87 с.

4. Моррисей Дж. Целевое управление организацией [Пер. с англ.] / Дж. Моррисей. – М.: Соврадио, 1979. – 188 с.

5. Олійник В. В. Методологічні засади цільового управління освітою / В. В. Олійник // Педагогіка і психологія. – 1998. – №4/921. – С. 111–118.

6. Олійник В. В. Цільове управління професійно технічними навчальними закладами в ринкових умовах: навч. посіб. / Олійник В. В., Медведь В. В. [За ред. Г.А. Дмитренка]. – К.: ЦППО, 2002. – 68 с.

7. Подмазін С. Ефективне управління освітніми закладами: Роздуми про нову етику управління / С. Подмазін // Директор школи. – 2002. – № 5. – С. 3–5.

Заняття 3

Форма заняття: тематична дискусія.

Тема «Сучасна система управління закладом освіти»

Основні питання

1. Формування образу ідеального професіонала-управлінця. Управлінська кваліфікація керівника закладу освіти як керівника інтелектуальної сфери.
2. Формування сприятливого соціально-психологічного клімату в колективі.
3. Формування високоякісних команд.
4. Розробка та прийняття управлінських рішень.
5. Роль організаторської функції у керівництві закладом освіти.

Запитання до дискусії

1. Чим визначається державний і соціальний статус керівника закладу освіти?
2. Які практичні навички та вміння забезпечують ефективність діяльності керівника з урахуванням динаміки суспільних, економічних і освітніх процесів?
3. У чому полягає мистецтво спілкування менеджерів освіти?
4. Яка роль контролю та його впливу на колектив?
5. Як позначається управлінська культура на ефективності діяльності закладу освіти?

Література

1. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту в освіті: монографія / Н. Л. Коломінський. – К.: МАУП, 2000. – 286 с.
2. Платонов С. В. Искусство управленческой деятельности / Платонов С.В., Третьяк В.И., Черкасов В.В. – К.: Литра, 1996. – 213 с.
3. Погрібна Н. Особистісно орієнтоване управління загальноосвітнім навчальним закладом / Н. Погрібна // Директор школи. – 2002. – № 14. – С. 3–6.
4. Романовський О.Г. Стиль керівництва і психологічні риси особистості професійного керівника: метод. посіб. / Романовський О.Г., Пономарьов О.С. – Харків: ХДПУ, 2000. – 28 с.
5. Санталайнен Т. Управление по результатам; пер. с финского / Санталайнен Т., Воутилайнен Э. и др. – М.: Прогресс. – 1993. – 319 с.
6. Черкасов В. В. Управленческая деятельность менеджера. Основа управления / Черкасов В.В., Платонов С.В., Третьяк В.И. – К.: Ваклер, Атлант. – 1998. – 470с.

Додаток В.2

ПРОГРАМА ПІДГОТОВКИ (САМОПІДГОТОВКИ) КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ ДО ЦІЛЬОВОГО УПРАВЛІННЯ (за науково-методичними розробками Г. А. Дмитренка та Г. В. Єльнікової)

ЗАГАЛЬНІ ПОЛОЖЕННЯ

Програма призначена для підготовки керівника до цільового управління ПТНЗ в межах стратегічного менеджменту.

Головною метою вивчення основ цільового управління є формування знань, умінь і навичок, розвиток здібностей, які дозволяють оволодіти цілеорієнтованою поведінкою.

Предметом навчальної дисципліни є вивчення методологічних основ, сутнісної характеристики та технології цільового управління ПТНЗ в межах стратегічного менеджменту.

Курс складається з двох основних змістовних модулів, в яких послідовно розглядаються вся навчальна інформація:

Модуль 1. Поняття, сутність та методологія цільового управління в межах стратегічного менеджменту. ПТНЗ як об'єкт управління.

Модуль 2. Технологія стратегічного менеджменту в освіті.

Вивчення курсу будується на використанні знань з теорії і практики управління, педагогіки, психології, акмеології, соціології тощо.

НАВЧАЛЬНО-ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН

№ з/п	Назва модуля та теми
<i>Модуль 1. Поняття, сутність та методологія цільового управління в межах стратегічного менеджменту. ПТНЗ як об'єкт управління</i>	
1.	Поняття, сутність та методологія стратегічного менеджменту
2.	Концепція управління за цілями в системі освіти
3.	Шляхи реалізації цільового управління освітою
4.	Кваліметричний підхід в поточному спрямуванні розвитку освітніх систем на досягнення стратегічної мети
<i>Модуль 2. Технологія стратегічного менеджменту в освіті</i>	
5.	Стратегічне планування і SWOT- аналіз функціонування власного ПТНЗ
6.	Ефективність стратегічного менеджменту в освіті

Тема 1. Поняття, сутність та методологія стратегічного менеджменту

Еволюція менеджменту. Теорія управління за цілями. Функціональні компоненти стратегічного менеджменту. Принципи, методи і форми стратегічного менеджменту. Визначення місії, стратегічної мети та завдань розвитку керованого об'єкту. Розробка та прийняття управлінського рішення в процесі стратегічного управління. Особливості поточного спрямування процесів на досягнення кінцевих результатів в умовах стратегічного менеджменту. Стратегічний менеджмент як системоутворюючий фактор ситуативного підходу в управлінні.

Тема 2. Концепція управління за цілями в системі освіти

2.1 Управлінська концепція реформування України в XXI ст.: глибинні причини кризи та шляхи виходу з неї; поновлення пострадянського простору, поняття „перехідного суспільства”; необхідність вибору соціально-економічної стратегії розвитку українського суспільства; розвиток людського капіталу на основі формування мотиваційної діяльності людей; методологія А.Богданова та загальна теорія систем Л.Берталанфі як методологічна основа управлінської концепції; принципи управління соціальними об'єктами – цілепокладання, зворотного зв'язку, цілеорієнтування мотивації праці, кваліметричний підхід до супровідного вимірювання діяльності, оцінювання результатів діяльності у межах намічених цілей; визначення місії та стратегічної мети й завдань, розробка стратегії (вибір методів) по досягненню кінцевих результатів, реалізація стратегічних планів та проектів, оцінювання результатів та коригування планів чи методів їх реалізації.

2.2 Декомпозиція глобальної мети в системі освіти: знання, уміння, навички, творчий, моральний та фізичний розвиток людини як компоненти глобальної мети; наскрізність цілей освітньої системи; стандарти дошкільної, позашкільної, загальної середньої, вищої та післядипломної освіти; привласнення цілей суб'єктом діяльності.

2.3 Модель цілеспрямованої поведінки: наявність мети, її усвідомлення, інструментальне підпорядкування засобів діяльності цілям; обчислення результатів, наслідків, ефективності поведінки; вимірний результат – основа мотиваційного цілездійснення.

Тема 3. Шляхи реалізації цільового управління освітою

Сучасні методи вимірювання цілей: поняття оцінки, оцінка-критерій та оцінка-процедура, вимоги до критеріїв оцінювання та процедури оцінювання.

Оцінювання знань, умінь та навичок учнів: способи оцінювання навчальних успіхів учнів – оціночне судження, бальна оцінка, бальні системи оцінювання в українських та зарубіжних ПТНЗах; існуючі проблеми оцінювання навчальних досягнень учнів.

Оцінювання творчого розвитку особистості: поняття творчості; форми прояву креативності особистості; оцінювання творчого потенціалу особистості; можливість застосування кваліметричного підходу до реалізації завдань креативного розвитку людини.

Оцінювання морального розвитку особистості: поняття моральності;

форми прояву моральності – наміри, судження, вчинки; критерії оцінювання вияву моральності людини; визначення портрету-характеристики моральності працівника за методикою В.Тарасова.

Оцінювання фізичного розвитку та здоров'я учнів: відповідність показників життєдіяльності організму прийнятій нормі, стан фізіологічних функцій людини, здатність до фізичного удосконалення як процесу самостійної фізичної діяльності людини в межах її загальної культури; комплексна методика оцінювання фізичного стану організму людини за В.Шигалевським; розробка паспортів здоров'я у закладах освіти; урахування стану здоров'я та фізичного розвитку при визначенні комплексної оцінювання навчальних досягнень учня.

Тема 4. Кваліметричний підхід в поточному спрямуванні розвитку освітніх систем на досягнення стратегічної мети

Поняття кваліметрії як науки, що вивчає способи, методи та інструментарій оцінювання якості кінцевого продукту за допомогою умовних балів. Кількісна оцінювання якості – основна мета кваліметрії. Факторно-критеріальне моделювання як основний метод кваліметрії. Провідні принципи кваліметричного підходу до оцінювання якості продукту: якість – складна властивість об'єкту; ієрархічна структура взаємозв'язку якості й складних та простих властивостей її визначення; ступінь задоволення конкретних суспільних та особистих потреб як здатність продукту до використання; можливість вимірювання властивостей притаманними їм одиницями виміру; визначення абсолютних показників за допомогою фізичних чи психологічних експериментів та методом побудови аналітичних моделей функціонування об'єкту; поняття відносного показника як результату зіставлення абсолютного показника з еталонним; поняття коефіцієнту вагомості показників властивостей; комплексна кількісна оцінювання якості.

Алгоритм рішення ключових завдань вимірювання рівня досягнення цілей в системі освіти. Формуючий експеримент як метод отримання конкретних даних якості навчального процесу.

Тема 5. Стратегічне планування і SWOT-аналіз функціонування власного ПТНЗ

Зміст, форми і методи стратегічного планування. Поняття стратегічного плану, технологія його розробки. Процес визначення місії ПТНЗ, його перспектив, аналізу впливу зовнішніх і внутрішніх факторів, формулювання мети, розробка "дерева цілей" та відповідних завдань, вибір оптимального способу їх вирішення, визначення спонсорів, партнерів, виконавців, термінів. Оцінювання реалістичності плану.

Поняття SWOT-аналізу. Його призначення, зміст, принципи, мета, завдання. Виділення факторів впливу зовнішнього і внутрішнього середовища ПТНЗ. Методи та інструментарій збору інформації про оточення: соціологічне опитування, опитувальники, інтерв'ювання, збори громади чи інформація від окремих громадян, анкетування, балансування інтересів людей та виявлення «серединних» пріоритетів їх діяльності за допомогою методу Дельфі.

Технологія виділення *переваг* (strengths) ПТНЗ (що вдається найкраще?, яке позитивне значення має ПТНЗ для учнів, педагогів, батьків, громадян мікрорайону?, який рейтинг Вашого ПТНЗ серед кожної зазначеної категорії людей, причетних до нього?, що в діяльності Вашого ПТНЗ є таке, чого немає в інших ПТНЗ?, на що треба орієнтуватися, тримати курс?, які позитивні перетворення в мікрорайоні доцільно підтримувати?, ін.

Технологія виділення *слабких сторін* (weaknesses) власного ПТНЗ (що не вдається?, які негативи, що потребують нейтралізації, є у функціонуванні та розвитку ПТНЗ?, як переборюють ці негаразди інші навчальні заклади?, що треба змінити в ПТНЗ, щоб запобігти таких явищ у майбутньому?, чи спостерігаються демографічні зміни в оточенні, які?), ін.

Технологія виділення *можливостей* (opportunities) власного ПТНЗ (які можливості має ПТНЗ: матеріальні; кадрові; дидактичні – обладнання, техніка, програмне забезпечення, навчальна література тощо; соціальні – санітарно-гігієнічні умови, їдальня, спортивний майданчик, тренажери; учнівсько-ресурсні – кількість учнів, динаміка по роках, тенденція щодо кількості і наповнюваності груп; відповідність цих можливостей ринковим умовам; що треба змінювати для забезпечення конкурентоздатності ПТНЗ на ринку освітніх послуг та для підвищення його затребуваності з боку громадян, що мешкають в його оточенні?, які потреби нині існують в суспільстві?, які можуть з'явитися?, який вплив існуючих тенденцій на майбутнє ПТНЗ?), ін.

Технологія виділення *загроз* (threatens) для власного ПТНЗ (що може загрожувати ПТНЗ з боку батьків, учнів, учителів, адміністрації, громадян мікрорайону, керівництва селища, району (міста)?, які процеси, що відбуваються в оточенні ПТНЗ, можуть здійснювати негативний вплив на життя колективу?, яким чином їх нейтралізувати?, хто є конкурентом для ПТНЗ, які у них переваги?, які послуги вони надають населенню, кому саме?, що необхідно зробити для підвищення своєї конкурентоздатності та задоволення потреб ПТНЗ?), ін.

Формулювання висновків SWOT-аналізу.

Тема 6. Ефективність стратегічного менеджменту в освіті

Посилення цілеорієнтованої мотивації педагогів та учнів. Мотив як внутрішній активатор індивіда і соціальних спільнот, його відмінність від стимулу.

Досвід мотиваційного моделювання в країнах з розвинутою ринковою економікою. Мотиваційні моделі в управлінні. Мотивація трудової діяльності педагога: матеріальна зацікавленість, смисл педагогічної праці, стосунки в колективі, самореалізація у творчості та вільний час.

Мотивація навчальної діяльності учня: смисл учіння, стосунки в колективі, прагнення до самореалізації й вільного часу, матеріальна зацікавленість.

Науковий підхід до формування цільових функцій органів управління.

Економічна ефективність освіти як цілісної соціальної системи. Зовнішня і внутрішня ефективність освіти.

Література

1. Акофф Р. О целеустремленных системах; пер. с англ. / Акофф Р., Эмери Ф. – Изд. 2, доп. – М., 2008. – 272 с.
2. Анисимов О. С. Методологическая культура педагогической деятельности и мышления / О. С. Анисимов. – М., 1991. – 168 с.
3. Богданов А. А. Тектология. Всеобщая организационная наука / А. А. Богданов. – М.: Экономика, 1989. – Кн. 1, 2. – 655 с.
4. Гошко А. О. Контури нового управлінського курсу трансформації України / Гошко А. О., Дмитренко Г. А., Князев В. М. – К.: Вид-во НАДУ, 2004. – 176 с.
5. Громадсько активні школи в Україні: кроки до дій / Упоряд.: Наталія Софій, Юлія Кавун. – К.: Всеукраїнський фонд „Крок за кроком”, 2005. – 162 с.
6. Дмитренко Г. А. Концепция антропосоциального управления переходным обществом / Г.А. Дмитренко // Персонал, 1998. – № 1. – С. 7–11.
7. Дмитренко Г.А. Стратегический менеджмент в системе образования / Г.А. Дмитренко. – К.: МАУП, 1999. – 176 с.
8. Дмитренко Г.А. Цільове управління: вимірювання результативності діяльності учнів і педагогів : навч.-метод. посіб. / Дмитренко Г.А., Олійник В.В., Ануфрієва О.Л. – К.: ЦППО, 1996. – 84 с.
9. Єльнікова Г.В. Основи адаптивного управління: курс лекцій / Г.В. Єльнікова. – К.: ЦППО АПН України, 2003. – 133 с.
10. Лутай В.С. Філософія сучасної освіти : навч. посіб. / В. С. Лутай. – К.: МагістрS, 1996. – 256 с.
11. Маркетинговый мониторинг в образовании / Ред Л. Е. Кулешова. – М.: ГОМЦ «Школьная книга», 1999. – 168 с.
12. Маслов В. І. Наукові засади оптимального керівництва навчальними закладами / Маслов В.І., Кириченко М.О., Олійник В.В. // Наукові записки. – Вип. 32. – Ч. 1. – Кіровоград: КДПУ, 2001. – С. 59–61.
13. Мескон М.Х. Основы менеджмента: Пер. с англ. / Мескон М.Х., Альберт М., Хедоури Ф. – М.: Дело, 1992. – 702 с.
14. Мониторинг как практическая система [Електронний ресурс]. – Режим доступу. – <http://www.mto.ru/children/monitoring/system.html>
15. Моррисей Дж. Целевое управление организацией [Пер. с англ.] / Дж. Моррисей. – М.: Соврадио. – 1989. – 188 с.
16. Наумова Н.Ф. Социологические и психологические аспекты целенаправленного поведения / Н.Ф. Наумова. – М.: Наука, 1988. – 200 с.
17. Національна доктрина розвитку освіти України // Освіта України, № 33 від 23 квітня 2002 р. – С. 4–6.
18. Помиткін Е.О. Духовний розвиток учнів у системі шкільної освіти: наук.-метод. посіб. / Е.О. Помиткін. – К.: УІПКККО, 1995. – 152 с.
19. Рябова З. В. Моніторинг розвитку навчальної діяльності учнів загальноосвітнього навчального закладу: наук.-метод. посіб. / З.В. Рябова. – Харків: Гімназія, 2004. – 72 с.
20. Сандер Б. Управление системами образования: проблемы и тенденции / Б. Сандер // Перспективы. Вопросы образования. – 1990. – № 2. – С. 90–108.

- 21.Санталайнен Т. Управление по результатам; пер. с финского / Санталайнен Т., Воутилайнен Э. и др. – М.: Прогресс. –1993. – 319 с.
- 22.Сладкевич В.П. Мотивационный менеджмент : Курс лекцій / В.П. Сладкевич. – К.: МАУП, 2001. – 168 с.
- 23.Шаронин Ю. Синергетика в управлении учреждениями образования / Ю .Шаронин // Высшее образование в России. – 1999. – №4. – С. 14–18.
- 24.Щекин Г.В. Социальная теория и кадровая политика: монографія / Г.В. Щекин. – К.: МАУП, 2000. – 576 с.
- 25.Экономическая стратегия фирмы / под ред. А. П. Градова.; 4-е изд., переработ. – СПб.: Специальная литература, 2003. – 283 с.
- 26.Яковлев Е. В. Квалиметрический подход в педагогическом исследовании: новое видение / Е.В. Яковлев / Педагогика, 1999. – № 3. – С. 49–54.