

# **ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ ТА ПРОЦЕСІВ УХВАЛЕННЯ УПРАВЛІНСЬКИХ РІШЕНЬ ПРИ ЗДІЙСНЕННІ КЕРІВНИЦТВА ЗАКЛАДАМИ ОСВІТИ**

**УДК 37.014.008.2:159.923(045)**

**Л. М. Мотозюк**

Україна сьогодні, беручи участь у різних міжнародних програмах, пов'язаних з входженням у співтовариство високорозвинених країн, прагне до побудови нового суспільства, що створює нові горизонти її майбутнього. Труднощі демократичної модернізації України досить суттєво впливають на шлях її перевлаштування в ключі руху до нового суспільства, включення потенціалу наукового знання в усі сегменти соціокультурного життя. Саме тому таким надзвичайно значущим для українського суспільства є питання про умови здійснення управлінської діяльності і прийняття управлінських рішень, які відповідають стандартам сьогодення.

Управлінська діяльність, поєднуючи в собі різноманітні об'єктивні та суб'єктивні чинники, значною мірою залежить від культури, якої дотримуються основні суб'єкти управлінської практики. Навіть у типовій ситуації управлінці однакової кваліфікації діятимуть залежно від бачення ситуації, уподобань, досвіду, передумовою яких є і психологічні особливості особистостей кожного з них.

У сучасних умовах ефективність управлінської діяльності керівника навчального закладу багато в чому визначає долю всієї системи освіти, що переживає нелегкий період становлення. Однією з важливих умов забезпечення ефективного функціонування освітнього закладу є оптимізація управління.

Використання керівником освітнього закладу у своїй діяльності психологічного інструментарію та раціональних технологій прийняття управлінських рішень надасть можливість: по-перше, значно розширити змістовну базу прийняття рішень, що створить значеннєве поле для вироблення

більшої кількості альтернатив; по-друге, наростити швидкість прийняття рішення і необхідне оперативне реагування на зміни у навколишньому середовищі; по-третє, збільшити кількість суб'єктів прийняття рішень та їх взаємовплив; по-четверте, підвищити рівень технічного забезпечення управлінської діяльності; по-п'яте, сформуванати транснаціональний характер прийняття управлінського рішення під впливом глобалізації.

Дослідженню шляхів удосконалення управлінської роботи присвячено праці Л. М. Карамушки, Н. Л. Коломінського, О. Д. Сафіна, А. В. Філіппова, Є. М. Потапчука, Н. Р. Нижник, О. Ю. Верко, А. А. Урбанович, Т. В. Скрипаченка та ін. [1-10].

Психологічне забезпечення управлінської діяльності сучасного керівника, зокрема психологічний супровід управлінської діяльності й управлінських рішень, сформувавалось на базі соціальних, педагогічних та психологічних положень, які висунули і розвинули у своїх працях Б. Г. Ананьєв, А. А. Бодальов, Л. С. Виготський, Є. А. Клімов, А. Н. Леонтєв, С. Д. Максименко, А. К. Маркова, В. С. Мерлін, С. Л. Рубінштейн, В. В. Давидов, П. Я. Гальперін, Н. В. Кузьміна, А. І. Китов, Б. Я. Шведін та інші.

Серед найновіших вітчизняних досліджень особливо значущими є роботи М. Лесечко, А. Чемерис, Р. Рудніцької [4], які досліджували психологію управлінських рішень і процес створення ефективних управлінських команд; О. Мармази, яка розробила сучасні моделі прийняття управлінських рішень [5].

Метою статті є аналіз сучасних психологічних умов здійснення управлінської діяльності керівника освітнього закладу та визначення психологічного інструментарію прийняття ефективних управлінських рішень менеджера освіти.

Ефективність управлінської діяльності залежить не лише від індивідуальних особливостей людини, але й від знань і розуміння управлінських завдань, способів стимулювання й об'єднання зусиль усіх підлеглих у напрямку реалізації цілей колективу. Звідси слід говорити про те,

що керівником є не той, хто обіймає певну посаду в адміністративній ієрархії, а той, хто реально виконує особливі функції керівництва, управління та організації. Отже, керувати – це означає знати і вміти, що потрібно зробити для того, щоб досягти бажаного результату.

Забезпечення загальної цільової спрямованості дій усіх учасників спільного трудового процесу, тобто кооперування та координація окремих зусиль, оптимальне використання кадрових ресурсів, а також створення передумов для адаптації, актуалізації й активізації особистості в конкретному нормативно-професійному полі – усе це є основною функцією управління незалежно від його профілю. Природно постають питання про те, як конкретно діє особистість в умовах даної професійно визначеної групи, як відбувається формування потреб, установок і чому саме такі мотиви діють у специфічних умовах цієї професійної діяльності та способів включення особистості до неї. Змістова і процесуальна регуляція спільної професійної діяльності опирається на знання соціально-психологічних закономірностей та механізмів взаємодії і спілкування людей – як окремих індивідів, так і груп (індивід-індивід, індивід-група, група-група). Проте, управління організацією – це завжди “професійно забарвлений” процес, в якому відображено всі особливості діяльності, що в ній здійснюється [8, с. 79].

Яскраво виражену специфіку має педагогічний менеджмент, що обумовлено об'єктом, засобами та формою подання результатів педагогічної діяльності, яка, крім того, чутливо віддзеркалює всі перипетії громадсько-політичного й економічного життя країни. Зокрема, на мотивації управлінської діяльності успішного керівника позначаються його ціннісні орієнтування, світоглядні (сміслові) установки. Під їхнім впливом формуються, як відомо, соціальні установки, які вже безпосередньо регулюють взаємодію суб'єктів конкретної професійної діяльності. Прикладом може бути роль керівника у поширенні на сучасну школу ідей демократії та гуманізму. У демократичному суспільстві цільові орієнтації в галузі соціального управління детермінуються визнанням первісної цінності людини, особистості [5, с. 24].

Управлінська діяльність в освіті – це, перш за все, певне спрямування і поєднання дій та вчинків багатьох людей; це взаємодія керівника з об'єктами управління, тобто соціально-психологічний за своєю сутністю процес. У цьому розумінні імідж керівника визначають не його успіхи у будівництві і ремонті приміщень, а забезпечення високої трудової активності керованого ним колективу відповідно до вищих цінностей громадянського суспільства.

Для управлінської діяльності в освіті характерною є також наявність багатьох різнопланових об'єктів та, відповідно, різних рівнів управління: для вчителя – це учні, для керівника навчального закладу – вчителі і працівники фінансової, матеріально-технічної служб, обслуговування, для завідуючого або інспектора управління народною освітою – директор школи тощо. При цьому для всіх рівнів існує єдина кінцева мета – інтелектуальний, духовний, фізичний розвиток кожного учня. Саме особистість дитини є основною фігурою навчально-виховного процесу, його безпосередньою метою, що надає єдиного спрямування всім управлінським діям і це необхідно засвоїти керівникам освітніх закладів для їх подальшої успішної діяльності.

Досягнення певного результату в роботі навчального закладу не може бути залежним лише від одного рівня управління – будь то загальне управління навчальним закладом (директор та його заступники) або управління навчальною діяльністю учнів (вчителі). Навіть педагог, який безпосередньо взаємодіє з дітьми, не може розраховувати на повний успіх своїх зусиль у навчально-виховному процесі, і вже зовсім не є гарантованим успіх стосовно кожної дитини керівникам, які відокремлені від учнів досить автономною ланкою в ієрархії управління – професійною діяльністю вчителів.

Керівник, який хоче бути успішним, повинен усвідомлювати, що разом з діяльністю керівника до загальної мети ведуть численні “струмочки” педагогічної діяльності багатьох вчителів та навчальної діяльності самих учнів. Безпосереднім завданням та змістом управління освітнім закладом є оптимізація навчально-виховного процесу як єдиного цілого і, одночасно, як

передумови достатньої ефективності індивідуальних результатів кожного з учасників цього процесу [2, с. 125].

Соціально-психологічна теорія управління трактує керівництво навчальним закладом як процес взаємодії керівника з іншими людьми (учнями, батьками, членами педагогічного колективу), під час та в результаті якого забезпечується їхня активна скоординована участь у досягненні мети управління [5, с. 39].

Методологічною основою управління в сучасному освітньому закладі є принцип єдності свідомості, діяльності і спілкування суб'єктів-об'єктів управління. При цьому вихідним є погляд С. Л. Рубінштейна на поведінку людини в процесі спілкування та діяльності як на зовнішній вияв її внутрішнього світу, коли основні причини дій містяться у властивих людям емоціях, відносинах, переконаннях, цінностях, спроектованих на умови конкретної ситуації [7, с. 64].

Отже, якщо метою керівника освітнього закладу є організація роботи на засадах гуманістичної психології та педагогіки, то він має подбати і про особистісне, внутрішнє забезпечення роботи підлеглих саме в такому плані.

Оскільки перед закладом освіти кожного типу постають специфічні цілі, цільові функції управління для них теж будуть різними за змістом. Операційні дії (планування, організація та контроль) безпосередньо підпорядковуються меті управління, а оперативна функція в управлінні реалізується як психологічний компонент взаємодії суб'єктів педагогічної діяльності. Соціально-психологічні функції входять до більш широкого кола психологічних функцій менеджера освіти. Визнавши, у якому співвідношенні знаходяться цільові, загальноуправлінські і психологічні компоненти професійної діяльності менеджера освіти, можна виокремити такі компоненти процесу управління: діагностичний, прогностичний, проектувальний (відповідають переважно першій стадії управління – прийняттю рішення); організаційний, комунікативний (відповідають організації роботи, корегуванню проміжних цілей та дій, регулюванню загальних зусиль); порівнювально-

оцінювальний (стадія контролю); активізації, психологічної підтримки (на всіх стадіях процесу управління); гностичний – на всіх стадіях.

Слід зазначити, що у реальному управлінському процесі всі його компоненти (аспекти) органічно пов'язані між собою. Так, якщо відсутня об'єктивна інформація про психологічні особливості людей, їхні настрої, мотиви поведінки та діяльності (діагностика), то і прогноз, і конкретне планування не відповідатимуть реальному стану справ, а формування цілей управління не матиме належного обґрунтування. Недостатня гностична забезпеченість управління негативно позначається на виробленні й організації виконання управлінських рішень, а без оптимальної комунікації важко формувати у підлеглих позитивну мотивацію виконання своїх професійних обов'язків. Слід зазначити, що діагностика, прогнозування, проектування, організація людей і регулювання стосунків між ними та з ними, стимулювання їхніх зусиль і підтримування в колективі позитивно спрямованого ділового настрою, оцінювання проміжних результатів роботи – усе це не є комплексом окремих самооцінних видів діяльності керівника, а постає як неподільна сукупність дій, які набувають змісту та значення лише разом з усіма іншими. Забезпечення у певному логічному зв'язку всіх зазначених компонентів управлінської діяльності можна розглядати як ознаку професіоналізму керівника в освіті. Такий склад функцій керівника сучасного освітнього закладу відповідає гуманістичній позиції в управлінні, для якої характерною є орієнтація на особистість об'єкта управління на всіх етапах цього процесу.

Самооцінні наслідки для особистості мають яскраво виражену мотивуючу властивість, що обумовлюється поєднанням когнітивної складової самооцінки з її емоційною складовою. Щоб оцінити результати власних управлінських дій, необхідно, перш за все, мати в уявленні відповідний стандарт. Він не є довільним продуктом роздумів людини, а формується у суспільній свідомості на основі узагальнення великих масивів емпіричного матеріалу і стає згодом здобутком певної теорії. Керівник повинен знати, якою має бути (за структурою, змістом, результатами) управлінська діяльність у сучасному

освітньому закладі, тобто мотивуюча функція самооцінки керівника органічно пов'язана з когнітивним компонентом управління (з компетентністю).

З теорії менеджменту відомо, що енергетика управлінських дій обумовлюється ставленням суб'єкта до наміченої мети та його соціально-рольовою ідентифікацією, а характер насичення трудових функцій – індивідуально-психологічними рисами і пов'язаними з ними емоційно-реактивними станами. У процесі управлінської діяльності це знаходить свій вираз: у переживанні значущості як суб'єктивно усвідомленої цінності даної трудової діяльності; у переживанні відповідальності як міри того впливу, який може вчинити суб'єкт на процес та результати своєї діяльності.

Об'єктивними показниками професіоналізму керівника освітнього закладу є: адекватність кінцевої мети роботи навчального закладу і численних педагогічних завдань на шляху до неї державним цілям системи загальної освіти; концептуальність навчально-виховного процесу (визнання у педколективі та послідовне дотримання принципів певної психолого-педагогічної концепції); реалізація повного складу управлінських функцій (відповідно до теорії управління освітою); спрямування об'єктивних результатів педагогічного процесу на державні стандарти освіти; оптимальний рівень руху кадрів у закладі; тенденція зростання творчого потенціалу педагогічних та управлінських кадрів освітнього закладу.

Аналіз сучасних психологічних умов управлінської діяльності в закладах освіти надає можливість стверджувати, що будь-яку управлінську діяльність спрямовано на досягнення визначеної мети чи необхідного стану об'єкта управління. Здійснити цю діяльність можна лише за умов цілеспрямованого впливу суб'єкта управління на об'єкт у вигляді управлінських рішень та інших управлінських дій.

Управлінське рішення – це вибір альтернативи, здійснений керівником у межах його посадових повноважень і компетенції та спрямований на досягнення цілей організації [4, с. 11].

У науковій літературі зустрічається як розширене, так і вузьке розуміння процесу прийняття рішень в управлінні. У розширеному розумінні прийняття рішень ототожнюється з усім процесом управління. Розширене розуміння охоплює не лише процес прийняття рішень, але й його виконання та контроль результатів його реалізації. Але це не відповідає уявленню, що кінцевим результатом прийняття рішення є саме рішення. У вузькому розумінні прийняття рішень розглядається лише як вибір кращого рішення з чисельних альтернатив. У процесі аналізу вузького розуміння необхідно враховувати, що альтернативні варіанти не виникають самі собою. Процес прийняття рішень складається не лише з вибору кращого варіанту, але й з пошуку альтернатив, установлення критеріїв оцінки, вибору способу оцінки альтернатив тощо.

Основними ознаками управлінських рішень науковці пропонують вважати такі: рішення передбачає наявність можливих варіантів дій та вибору одного з них відповідно до обставин, які існують, інтересів і потреб середовища; вибір варіанта дій є результатом свідомої, аналітичної діяльності керівного органу; необхідність та основний зміст рішення визначається метою спільної діяльності людей; управлінське рішення має активізуючу й організуючу силу; основу управлінського рішення складає організаційна діяльність людей. Основною відмінною особливістю управлінських рішень є те, що їхньою метою є забезпечення оптимальних умов для спільної діяльності людей [2; 4; 5; 10].

При прийнятті рішень керівник має враховувати чинники, які впливають на цей процес. Ними є: особисті якості керівника, його поведінка, середовище прийняття рішень, інформаційні обмеження, взаємозалежність рішень, очікування можливих негативних наслідків, можливість застосування сучасних технічних засобів, наявність ефективних комунікацій, відповідність структури управління цілям та місії організації.

Для успішного здійснення процесу вироблення управлінських рішень суб'єкту управління необхідно пройти вісім основних стадій. На першій стадії основне завдання полягає в правильній постановці мети рішення. Друга стадія



пов'язана з визначенням критеріїв рішення. На третій стадії суб'єкт управління проводить поділ критеріїв за принципом їхньої важливості для організації. На четвертій стадії здійснюється вироблення альтернатив. П'ята стадія виокремлюється для порівняння вироблених на попередніх етапах альтернатив. На шостій стадії визначається ризик, який може бути в об'єкта управління під час вибору конкретної альтернативи. Сьома стадія – оцінка ризику. На восьмій стадії власне приймається управлінське рішення.

Сучасна практична психологія має доступні й ефективні методи та технології, що можуть бути успішно використані як психологічний інструментарій прийняття ефективних управлінських рішень.

Візьмемо, наприклад, метод активного соціально-психологічного навчання (АСПО). Досвід, який одержується в його процесі, надає можливість раніше усвідомлюване побачити в абсолютно новому ракурсі, переосмислити свій попередній досвід управлінської діяльності і побачити причини власних невдач. Тим самим АСПО по суті гармонізує особистісну структуру сучасного керівника як основу оптимізації його управлінській діяльності. Перевага цього методу полягає в тому, що його результати мають індивідуалізований характер. При цьому АСПО орієнтується не на кінцевий, наперед визначений результат, а на опанування майстерності організації взаємин керівника з підлеглими в різних непередбачуваних ситуаціях. Тим самим АСПО підвищує загальну управлінську культуру, сприяє проникненню в індивідуальну неповторність психіки іншої людини, у приховані та неусвідомлювані нею мотиви, що підвищує психологічну письменність їх взаємодії; долає психологічну анонімність, що сприяє емоційному зближенню і взаєморозумінню. Оскільки управлінська діяльність неможлива без спілкування, основне в АСПО – допомогти кожному учаснику розібратися в причинах власних труднощів спілкування, обумовлених особистісною проблематикою. Наприклад, встановлено, що відчуття неповноцінності викликає прагнення до переваги, а останнє породжує відчуття слабкості – таким чином замикається коло.

З іншого боку, керівник з вираженими властивостями стереотипізації особистісної структури виявляє значну ригідність, низьку сприйнятливість і гнучкість у спілкуванні, що веде до подальшої невротизації особи та її дискваліфікації. Ми виходимо з того, що основна спрямованість в АСПО – розвиток особистості з метою оптимізації професійного спілкування і зрештою всієї управлінської діяльності. Тому психологічна підготовка сучасного керівника до продуктивної управлінської діяльності в сучасних умовах повинна в першу чергу забезпечувати умови для психокорекційної роботи з метою виявлення деформацій його “образу Я”, який є зовсім неіндиферентним стосовно його професійного спілкування з підлеглими.

У світовій практиці управління багато уваги приділяється організації групової діяльності, зокрема груповому прийняттю рішень. Досвід переконує: чим більше працівників залучається до процесу управління, тим вищими є результати діяльності людей і легше запроваджувати зміни у виробництві.

Суть групового методу прийняття рішень полягає в переході від індивідуального рішення керівника до колективного, яке виражає точку зору колективу в цілому. Групи, в яких добре розвинуті взаємодія та взаєморозуміння, успішніше уникають помилок і невдач у роботі. Спільна діяльність щодо вироблення рішень створює морально-психологічний клімат у колективі, що сприяє розвитку самоуправління. Якщо ухвалене групою рішення проводиться у життя, то, як правило, члени групи виконують його не лише охочіше, а й ефективніше. У процесі групового обговорення члени групи вчаться розуміти один одного, погоджувати свої інтереси, дії.

Процес управління є неможливим без механізму погодженості окремих дій та інтересів для знаходження оптимального режиму функціонування колективу. Найбільш відомими методами групового прийняття рішень є метод номінальної групи і метод Дельфи [1, с. 412].

Для ефективної реалізації управлінських рішень значущою є критеріальність управлінського мислення, що використовує відповідні мисленеві техніки та надає можливість ефективно вирішувати проблеми в

складних управлінських ситуаціях. Психологи І. Н. Семенов і С. Ю. Степанов [4, с. 42] розробили й апробували інноваційну для рефлексії модель, можливості якої надають змогу: досягати оптимального психогенезу бажаного типу керівника; здійснювати руйнування психічних структур, що раніше утворилися; проводити нарощування психічних новоутворень, які забезпечують адекватні управлінські рішення, дії і вчинки; здійснювати цілеспрямоване та кероване формування і розвиток психічних структур та процесів відповідно до потрібної для управління моделі; забезпечувати саморозвиток (творче самовизначення і самостійний психогенез).

Отже, реальні передумови управлінської діяльності вказують на те, що в сучасних умовах необхідно скоординувати та цілеспрямовано використовувати арсенал сил і засобів для продуктивного використання людського чинника на користь професійної діяльності. Поза сумнівом, їх необхідно розширити за рахунок упровадження ефективних інноваційних психологічних підходів. Тут доцільно враховувати досвід зарубіжних психологічних служб.

Ставлення керівника освітнього закладу до сфери педагогічної праці, принципів сучасного менеджменту та прогресивних психолого-педагогічних концепцій, до ідей національного відродження і державної незалежності тощо – усе це обумовлює його позицію в управлінській діяльності, зокрема успішність в управлінні, тобто його професійну активність. Слід зазначити, що психофізіологічна активність, як основна вимога до особистості менеджера, унаслідок профвідбору притаманна практично всім управлінцям, а низький рівень успішності керівника свідчить не про природну пасивність особистості, а про те, що професійна активність не відповідає його суб'єктивним очікуванням, інтересам, схильностям, індивідуально-психологічним особливостям.

Психологічним інструментарієм, який може сприяти ефективності прийняття управлінських рішень, можна вважати: аналіз, прогнозування, моделювання. Але слід зазначити, що у нестабільних соціально-економічних умовах України використання моделювання ускладнюється наявними різномірними ризиками. Тому при здійсненні практичної управлінської

діяльності бажано використовувати базові моделі. Основними методами творчого пошуку правильного управлінського рішення є: методи індивідуального творчого пошуку (аналогії, інверсії, ідеалізації); методи колективного творчого пошуку (“мозковий штурм”, конференція ідей, метод колективного блокноту); методи активізації творчого пошуку (метод контрольних запитань, метод фокальних об’єктів, метод морфологічного аналізу). Ефективність рішення забезпечується не лише технологічним підходом до його розробки та реалізації, але й великою мірою залежить від моральних та особистих якостей керівника. Тому при підготовці до управлінської діяльності є важливим формування деяких індивідуально-психологічних особливостей, які відображають готовність до успішного виконання ролі управлінця. Система самостійної роботи успішного менеджера освіти повинна спрямовуватися на формування в себе таких якостей керівника як: інтелект, цілеспрямованість, ініціатива і ділова активність, впевненість у собі, вміння працювати з людьми та готовність приймати рішення і брати відповідальність на себе.

Сучасна практична психологія має безліч доступних та ефективних технологій, які можуть бути успішно використані як психологічний інструментарій прийняття ефективних управлінських рішень.

### **Список використаної літератури**

1. Бирман, Л. А. Управленческие решения : учеб. пособ. / Л. А. Бирман. – М. : Дело, 2004. – 204 с.
2. Карамушка, Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія / Л. М. Карамушка. – К. : Ніка-Центр, 2000. – 332 с.
3. Китов, А. И. Психология хозяйственного управления / А. И. Китов. – М. : Профиздат, 1984. – 247 с.
4. Лесечко, М. Д. Психологія управлінських рішень і створення ефективних команд : навчальний посібник / М. Д. Лесечко, А. О. Чемерис, Р. М. Рудніцька. – ЛРІДУ УАДУ, 2003. – 100 с.

5. Мармаза, О. І. Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Х. : Основа, 2004. – 240 с.
6. Потапчук, Є. М. Управлінець як суб'єкт та об'єкт збереження психічного здоров'я / Є. М. Потапчук // Психологія : зб. наук. праць НПУ імені М. П. Драгоманова. – 2002. – Вип. 15. – С. 350–354.
7. Рубинштейн, С. Л. Основы общей психологии / С. Л. Рубинштейн ; сост., авт. послеслов. и коммент. А. В. Брушлинский и К. А. Абульханова-Славская. – СПб. : Питер, 2000. – 705 с.
8. Сафін, О. Д. Психологія управлінської діяльності командира / О. Д. Сафін. – Хмельницький : Вид-во АПВУ, 1997. – 149 с.
9. Третьяченко, В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка / В. В. Третьяченко. – К. : Стилос, 1997. – 585 с.
10. Филиппов, А. В. Работа с кадрами: психологический аспект / А. В. Филиппов. – М. : Экономика, 1990. – 168 с.

*Рецензент: кандидат психологічних наук Андрощук О. Ю.*