

**Брюховецька О.В.**

Університет менеджменту освіти  
НАПН України

## **ОСОБЛИВОСТІ ЕФЕКТИВНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАГАЛЬНООСВІТНІМ НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ ЯК ПРОБЛЕМА ПСИХОЛОГІЧНОЇ ТЕОРІЇ І ПРАКТИКИ**

*У статті проаналізовано специфіку управлінської діяльності керівників ЗНЗ і визначена необхідність їхнього психологічного навчання, яке має на меті підвищення управлінської компетентності.*

**Ключові слова:** загальноосвітні навчальні заклади, управління, управлінська компетентність керівника.

### **Постановка проблеми**

Побудова системи освіти, її докорінне реформування відповідно до сучасного рівня світової цивілізації поряд з іншим мали закласти основи національного відродження України на ґрунті державності та демократизації суспільства. За роки незалежності в Україні визначено нові пріоритети розвитку освіти, створено відповідну правову базу, розпочато практичне реформування галузі. Пріоритетними напрямками державної політики щодо розвитку освіти є: її особистісна орієнтація; формування національних і загальнолюдських цінностей; створення для громадян рівних можливостей у здобутті освіти; постійне підвищення якості освіти, оновлення її змісту та форм, організації навчально-виховного процесу; розвиток системи неперервної освіти та навчання упродовж життя; пропаганда здорового способу життя; розширення україномовного освітнього простору; забезпечення економічних та соціальних гарантій для професійної самореалізації педагогічних, науково-педагогічних працівників, підвищення їхнього соціального статусу; органічне поєднання освіти і науки, розвиток педагогічної та психологічної науки, дистанційної освіти; запровадження освітніх інновацій, інформаційних технологій; створення індустрії сучасних засобів навчання та виховання, повне забезпечення ними навчальних закладів; створення ринку освітніх послуг та його науково-методичного забезпечення; інтеграція вітчизняної освіти в європейський та світовий освітній простір та ін. [1; 2; 10].

Актуальність дослідження зумовлена сучасною ситуацією в нашій країні і характеризується стрімкими змінами в політичній, економічній, соціальній та культурній сферах людської діяльності, що примушує змінювати підходи, методи, стилі виробничих відносин та поступово перетворювати жорстке субординаційне управління сучасними організаціями на мобільне, гнучке. Водночас темпи і глибина перетворень не задовольняють потреб суспільства, держави та

особистості. В Україні мають забезпечуватися прискорений, випереджувальний інноваційний розвиток освіти, а також умови для всебічного розвитку, самоствердження і самореалізації особистості упродовж усього життя. Національна доктрина розвитку освіти України у XXI ст. спрямовує діяльність освітян на пошук нових, відкритих і демократичних моделей управління освітою, яка має утверджуватися як державно-громадська і орієнтувати освітні процеси не на відтворення, а на розвиток.

## **Виклад основного матеріалу**

Важливою складовою освіти України є система кадрового забезпечення освітніх закладів. Сьогодні різко змінюється суспільний запит на провідні якості і професійну компетентність керівника, необхідні для ефективного управління освітянськими установами. В умовах демократизації домінуючою стає здатність керівника здійснювати гуманістичний підхід в управлінні, виявляти високу психологічну компетентність у взаємодії з підлеглими, вміння встановлювати ділові та доброзичливі стосунки у педагогічному колективі. Практичне розв'язання завдань, поставлених перед системою освіти України процесами державотворення, кардинальними змінами у суспільно-політичному та економічному житті суспільства вимагає належної підготовленості керівників, здатних ефективно здійснювати управління загальноосвітніми навчальними закладами у складних умовах сьогодення.

Разом з тим, під час діагностування компетентності керівників закладів освіти щодо психологічних аспектів управління виявлено суперечність між достатнім напрацюванням з цих питань у літературі та низьким рівнем обізнаності з ними керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Аналіз практики управління закладами освіти дає змогу зробити висновок про недостатню готовність керівників до здійснення управлінської діяльності на високому рівні. При цьому за дослідженнями науковців (О.Бондарчук, Л.Карамушка, Н.Коломінський та ін.), керівники освітніх організацій, як правило, оцінюють свій рівень управлінської компетентності як високий. Отже, як показують чисельні дослідження, значна кількість проблем в освітніх організаціях свідчить про складність процесу управління й необхідність спеціальної підготовки людей, які його здійснюють (керівники, менеджери). Така підготовка передбачає набуття управлінським персоналом професійної компетентності, що вимагає зусиль.

Аналіз проблеми психологічної підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів (ЗНЗ) до управління, на наш погляд, має містити три основні блоки питань: по-перше — упорядкування основних теоретичних підходів до дослідження проблеми управління; по-друге — обґрунтування характеру та висвітлення специфіки управлінської діяльності керівника ЗНЗ; по-третє — розкриття особливостей підготовки керівників ЗНЗ до ефективного управління.

Аналізові сучасних підходів до управління освітою, пошуку шляхів удосконалення управління в цій сфері присвячено роботи вчених та досвідчених фахівців у галузі освіти: методологічні та психологічні основи управління сучасними освітніми організаціями розкривають О.Бондарчук, Л.Даниленко, Т.Дуткевич, Г.Єльнікова, Л.Карамушка, Н.Коломінський, І.Сингаївська, С.Максименко, В.Москаленко, В.Олійник, В.Третьяченко, Л.Орбан-Лембрик. Науково досліджували проблему управлінської компетентності керівника ЗНЗ В.Бегей, В.Бондар, Л.Даниленко, Н.Коломінський, Ю.Конаржевський, В.Маслов та інші. Багато досліджень спрямовані на виявлення місця психологічних компонентів у загальній системі управління (В.Афанасьєв, О.Ковальов, Н.Коломінський, Р.Шакуров та ін.).

Значну роботу з дослідження психологічних умов та шляхів оптимізації управління в системі освіти проведено Л.Карамушкою, якою розроблено концепцію психологічного забезпечення управління закладами середньої освіти. В її роботах розглянуті психологічні особливості управлінського процесу в системі середньої освіти, розкрито специфіку управління в освіті порівняно з управлінням в інших соціальних сферах, досліджено психологічну готовність керівників закладів освіти до управління, успішне формування якої можливе в результаті впровадження спеціальної системи психологічної підготовки. Аналізуючи психологічні основи управління освітніми організаціями Л.Карамушка вважає, що слід насамперед визначити, що таке — заклади середньої освіти (як освітні організації) та які їхні основні характеристики. *Заклади середньої освіти* — це цілісні соціальні утворення, які мають спеціальну структуру й виконують специфічні функції у суспільстві (навчання, виховання та розвиток підростаючої особистості).

Як зазначила Л.Карамушка: «Управління загальноосвітнім навчальним закладом — це особлива діяльність, в якій її суб'єкти шляхом планування, організації, керівництва та контролю забезпечують організованість спільної діяльності учнів, педагогів, батьків, обслуговуючого персоналу та її спрямованість на досягнення образотворчих цілей та цілей розвитку школи» [4; 12].

Серед найважливіших характеристик освітніх організацій називають: загальноосвітній навчальний заклад має бути відкритою системою, у діяльності якого постійно враховуються зміни, що відбуваються в соціальному середовищі; такий заклад має швидко адаптуватися до нових тенденцій у суспільному розвитку й на їх основі створювати нові моделі освітніх організацій, управлінські та освітні моделі, розробляти нові освітні та інформаційні технології, стратегії взаємодії між учасниками управлінського та навчально-виховного процесів. Щоб розвиватися відповідно до соціальних змін, освітні заклади мають постійно навчатися, тобто характеризуватися: стратегічним мисленням та баченням майбутнього, сильною корпоративною культурою, командним принципом роботи та

вільним обміном інформацією; з огляду на специфіку роботи — провідною є діяльність «людина – людина» — освітній заклад має функціонувати на гуманістичних засадах [4; 12].

Вивчення та теоретичний аналіз літературних джерел дають змогу виокремити специфічні характеристики діяльності керівників ЗНЗ. Управлінська діяльність керівників загальноосвітніх навчальних закладів має специфічну мету — забезпечення навчання, виховання і розвитку особистості, що зумовлює специфіку його управлінської діяльності. Адже кінцевим продуктом функціонування освітньої організації є особистість — соціальна істота, яка включена в суспільні стосунки. Таким чином, загальноосвітні навчальні заклади мають, на відміну від інших, унікальну, неповторну місію, що визначається величезною складністю.

Аналізуючи сучасну психологічну літературу з проблем управління загальноосвітнім навчальним закладом (О.Бондарчук, Л.Карамушка, Н.Коломінський, Л.Орбан-Лембрик), результати анкетування директорів освітніх закладів, встановлено, що пріоритетними принципами управління на сучасному етапі є гуманізація, демократизація та діалогічність управління. У рамках гуманістичної парадигми людина розглядається як унікальна цілісна особистість, що розвивається у процесі активної самореалізації власного творчого потенціалу в системі взаємодії з іншими людьми. Принцип гуманізації й демократизації в діяльності керівника закладу освіти має базуватися на повазі до кожної особистості, з якою він вступає в управлінське спілкування, незалежно від того, хто вона стосовно його посади: заступник, педагогічний працівник, техпрацівник, випадковий відвідувач [9].

Принцип гуманізації реалізується в процесі управління з таких позицій: забезпечення партнерства у спільній діяльності членів адміністрації школи з педагогічним колективом, створення умов для активної участі всіх працівників у постановці, обговоренні та вирішенні актуальних питань життєдіяльності школи; врахування в процесі управління індивідуально-психологічних особливостей педагогічних працівників (рівня їхньої професійної підготовки, творчого потенціалу, потреб, інтересів, життєвих планів, здібностей, особливостей темпераменту та характеру тощо); забезпечення умов для професійного зростання працівників, їхнього самовираження, самоутвердження, професійного та особистісного розвитку.

Принцип діалогічності в діяльності керівника закладу освіти реалізується за діалогічним типом взаємин, який можна вважати універсальною умовою буття людини, формою становлення, розкриття та вираження її сутності. Управлінську діалогічну діяльність характеризують відвертість, гуманність, толерантність, доброзичливість, спільне бачення суб'єктами взаємодії ситуації, взаємна спрямованість на розв'язання проблеми, активність, за якої кожен не тільки відчуває вплив, а й сам впливає на іншого співрозмовника; готовність прийняти

точку зору іншого тощо, рівність психологічних позицій керівника і підлеглого, взаєморозуміння. У діалозі суб'єкт впливу (керівник) завжди реалізує свою індивідуальну, особистісну позицію, водночас він повинен з повагою ставитися до думки підлеглого, за необхідності вносити корективи у власну позицію. За таких умов працівник освіти реально стає повноцінним суб'єктом управлінського спілкування. Рівновага партнерів управлінського діалогу зумовлена зацікавленістю обох сторін, кожна з яких усвідомлює інтерес у співрозмовникові [4; 11; 12]. Активне застосування принципу діалогічної взаємодії керівниками ЗНЗ сприяє формуванню їхньої творчої активності як особистості, гармонізує їхні інтереси з інтересами інших членів педагогічного колективу, виступає важливим чинником у встановленні оптимального співробітництва і спілкування та розвитку професіоналізму керівника.

Демократизація управління в загальноосвітньому навчальному закладі забезпечує активну участь учителів і батьків у здійсненні всіх необхідних заходів для підвищення якості навчання та виховання молоді відповідно до вимог суспільства і держави. Демократизація управління школою передбачає участь всього колективу в управлінні, формування демократичного стилю управління, наявність співробітництва, співтовариства тощо. Метою демократизації управління школою є підвищення відповідальності кожного члена колективу за доручену справу [1; 11].

Слід також враховувати, що управлінська діяльність керівників ЗНЗ, послуговуючись відомою класифікацією Є.Климова, відноситься до типу соціономічних професій (типу «людина – людина»). Об'єктами його впливу (які, водночас, є і суб'єктами) виступають окремі люди, групи людей з їхніми різномунітними психо-фізіологічними, психологічними, соціально-психологічними характеристиками, що висуває особливі вимоги до керівника. За статусом керівник ЗНЗ і персонал діють з різних позицій: керівник організовує взаємодію, підлеглі, сприймаючи його дії, залучаються до неї. Для того, щоб підлеглий став активним співучасником управлінського процесу, треба забезпечити такий характер управлінських стосунків, який полягає в рівності психологічних позицій, взаємній гуманістичній спрямованості, активності керівника і підлеглих, готовності до прийняття аргументів співрозмовника, взаємодії з ним. Визначено, що спільна робота керівників та підлеглих стає більш ефективною, якщо виконавці добре розуміють яких результатів і коли від них очікують, зацікавлені в їх отриманні; відчують задоволення від своєї праці та спрощеного соціально-психологічного клімату в колективі, організації. Це вимагає від керівників освітніх організацій виконання ролі не просто менеджерів-організаторів, а й професіоналів-педагогів, які глибоко вболівають за результати педагогічної діяльності, усвідомлюють унікальність своєї мети і водночас, велику складність її досягнення та відповідальність за свою роботу [1; 11].

Управлінська діяльність вимагає від ЗНЗ розв'язання управлінських завдань, передавання знань і досвіду учасникам взаємодії, організації системи стосунків на рівнях «керівник – підлеглий», «керівник – група», «керівник – інші керівники» тощо, а також у створення умов для функціонування системи соціально-психологічного забезпечення розвитку особистості (своєї та учасників взаємодії). Менеджер освіти, як зазначає Н.Коломінський, здійснює усвідомлену взаємодію з іншими людьми (підлеглими, партнерами, керівниками, дітьми, батьками тощо), спрямовану на забезпечення їхньої активної та скоординованої участі в досягненні поставленої мети [5; 6].

Сама діяльність, управління якою здійснює керівник освітнього закладу, теж надзвичайно специфічна, адже спілкування складає одну із істотних характеристик процесу передачі навчання і виховання. Комунікація керівника переважно являє собою взаємодію з персоналом загальноосвітнього навчального закладу з метою: одержання або повідомлення інформації, необхідної для якісного виконання функціональних і посадових обов'язків; власне впливу, тобто керування поведінкою людей, їхнім станом і ставленням до цілей, задач та інших особливостей життєдіяльності організації; задоволення власної потреби людини в спілкуванні. Саме комунікативна взаємодія формує цілісність організації. Комунікативна природа управління виявляється в таких аспектах: комунікація як функція управління загальноосвітнім навчальним закладом наділена інтегруючою здатністю, що забезпечує реалізацію інших функцій (організація, мотивація, планування, контроль); спілкування є принципово соціальним і діалогічним феноменом, тобто таким, що здійснюється всіма учасниками управлінського процесу і стосується їх спільної діяльності; керівник і персонал загальноосвітнього навчального закладу в процесі обміну інформацією, взаємодії та взаємного сприйняття є активними учасниками спільної діяльності; управлінська діяльність керівником загальноосвітнього навчального закладу здійснюється в конкретному соціально-психологічному просторі, охоплюючи взаємини всередині організації та її зовнішні зв'язки; в процесі управління загальноосвітнім навчальним закладом реалізується комунікативний потенціал учасників спільної діяльності та спілкування.

Отже, управлінська діяльність керівника ЗНЗ — умова доцільної взаємодії людей із соціальним оточенням. Керівник визначає спрямованість і характер діяльності своєї організації, стиль взаємодії в організації. Взаємодія керівника з людьми, різними за віком, статтю, фахом, посадою, досвідом є основним соціально-психологічним механізмом його діяльності. Тому на комплекс особистісних якостей, необхідних керівникові, значною мірою впливають особливості його професійної діяльності, а саме: велика різноманітність змісту професійної активності, що вступає у суперечність з обмеженими можливостями людини щодо оволодіння різними видами діяльності; головні завдання цієї діяльності,

що полягають у спілкуванні з людьми та управлінні ними; підвищена відповідальність за стан ресурсів і результати діяльності: за себе, за інших, за справу у цілому, за стан техніки і умови виробництва, за прийняті рішення тощо; творчий характер роботи при звичному дефіциті інформації, часу й засобів; висока загальна нервово-психічна напруженість [4; 9].

Слід зазначити, що особливості управлінської діяльності тісно пов'язані з рівнем розвитку таких індивідуально-психологічних характеристик керівника, як організаторські, інтелектуальні, комунікативні, творчі, морально-етичні, вольові, емоційні та ін. Спираючись на зазначене, основні професійно значущі якості особистості керівника освіти виявляються:

- у соціальній зрілості (розвинене почуття обов'язку, дисциплінованість, додержання норм моралі, контроль за своєю поведінкою й емоціями);
- у психологічно-педагогічній орієнтації (спрямованість на ефективну взаємодію з людьми та розв'язання завдань професійної діяльності в рамках «суб'єкт-суб'єктної» системи);
- у сформованому комплексі професійно-необхідних знань, умінні працювати з людьми, навичок ефективної організаторської діяльності;
- у володінні розвиненими інтелектуальними здібностями, розвиненим почуттям такту, здібностями розв'язувати конфлікти, досягати поставлених завдань;
- у високому рівні комунікативної компетентності (спроможності особистості встановлювати комунікативний контакт з оточенням, знання культурних норм і правил спілкування, подолання соціальних стереотипів поведінки, володіння комунікативними вміннями і навичками) [1; 3].

Результати наукових досліджень [4; 5; 8; 9; 11; 12; 19] свідчать, що саме від міри вираженості у діяльності керівника вказаних якостей залежить характер його взаєностосунків із підлеглими, їхнє ставлення до нього, емоційний мікроклімат у колективі, і, відповідно, професійна взаємодія в цілому.

На жаль, дослідження фахівців [1; 4; 6; 9] доводять, що на шляху масового впровадження у практику ефективного управління в освітньому менеджменті стоять певні об'єктивні перешкоди. Освіта, в цілому, є надзвичайно консервативною системою, тому нові технології запроваджувати в процес управління дуже складно. Аналіз практики управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів дає змогу виявити протиріччя:

- між існуючим соціальним замовленням на підвищення ефективності управління закладами освіти в ринкових умовах і рівнем управлінської підготовки керівників, необхідним для ефективного його здійснення;
- між рівнем професійної підготовки і рівнем готовності педагогічних кадрів виконувати свої професійні функції;
- між гуманізацією і демократизацією управління і переважаючим в освітній галузі командно-адміністративним стилем управління;

- між процесом динамічного оновлення знань, масштабністю практичних завдань, які вирішують працівники освіти, і недостатнім рівнем їхньої професійної компетентності, гуманітарної підготовки, комунікативної культури;

- між недостатньою науково-теоретичною розробкою різноманітних питань з підготовки керівників загальноосвітніх навчальних закладів в умовах сьогодення і, як наслідок, незначним застосуванням розвивальних технологій підготовки керівників навчальних закладів.

Проблеми професійної підготовки, зміст методів та форм підготовки кадрів у сфері освіти були розглянуті О.Бондарчук, Ю.Ємельяновим, О.Винославською, Л.Карамушкою, Н.Коломінським, С.Максименком, Л.Орбан-Лембрик, Л.Петровською, В.Семиченко та ін. [1; 4; 6; 9; 11]. Такий інтерес до вказаної проблематики не є випадковим на сучасному етапі розвитку суспільних умов, а є логічним задоволенням наявних потреб суспільства у підготовці фахівців нового типу.

## **Висновки**

Отже, аналіз наукової літератури та аналіз практики управлінської діяльності дають змогу припустити існування проблем у підготовці керівників загальноосвітніх навчальних закладів відповідно до сучасних вимог і актуалізують необхідність їхнього психологічного навчання, яке має на меті розвиток управлінської культури керівників.

## **ЛІТЕРАТУРА**

1. Бондарчук О.І. Зміст психологічної компетентності менеджера освіти шкільного рівня: метод рекомендації / О.І.Бондарчук; за ред. Н.Л.Коломінського, М.Н.Кривка. — Рівне, 1995. — 23 с.

2. Бондарь В.И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект / В.И.Бондарь. — К.: Рад. школа, 1997. — 450 с.

3. Генев Ф. Психология управления / Ф.Генов; пер. с болгарск. К.Ткаченко. — М.: Прогресс, 1982. — 369 с.

4. Карамушка Л.М. Психология управления заведениями средней освіти: монографія / Л.М.Карамушка. — К.: Ніка-Центр, 2000. — 332 с.

5. Коломінський Н.Л. Психология педагогического менеджмента / Н.Л.Коломінський. — К.: МАУП. — 163 с.

6. Коломінський Н.Л. Психология менеджмента в освіти: соціально-психологічний аспект: монографія / Н.Л.Коломінський. — К.: МАУП, 2000. — 286 с.

7. Кузьмин Е.С. Психотехнологии и эффективный менеджмент / Е.С.Кузьмин. — М.: Технологическая школа бизнеса, 1994. — 192 с.

8. Маслов В.И. Теория и методика организации непрерывного повышения



квалификации руководителей школ: учеб. пособие / В.И.Маслов. — К.: МНО УССР, 1990. — 259 с.

9. Орбан-Лембрик Л.Е. Психологія управління: посіб. / Л.Е.Орбан-Лембрик. — К.: Академвидав, 2003. — 568 с.

10. Островерхова Н.М. Эффективність управління загальноосвітньою школою: соціально-психологічний аспект / Н.М.Островерхова, Л.І.Даниленко. — К.: Школяр, 1995. — 302 с.

11. Бондарчук О.І. Психологія управління в освіті: курс лекцій та завдання навчального практикуму для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти / О.І.Бондарчук, Л.М.Карамушка, Н.Л.Коломінський та ін. — К.: Валевіна, 2006. — 160 с.

12. Управління закладами середньої освіти: психологічні аспекти: навч. посіб. / за ред. Л.М.Карамушки. — К. : Ін-ут психології ім. Г.С.Костюка АПН України, 2001. — 222 с.

*В статье проанализирована специфика управленческой деятельности руководителей средних общеобразовательных учреждений и определена необходимость их психологического обучения с целью повышения управленческой компетентности.*

**Ключевые слова:** *общеобразовательные учебные учреждения, управление, управленческая компетентность руководителя.*

*The specific of administrative activity of leaders of secondary schools and the necessity of their psychological studies which has as an object to increase of administrative competence is analysed in the article.*

**Key words:** *establishments of secondary education, management, administrative competence of the leader.*