

## ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІННЯ, МОНІТОРИНГУ ТА ЯКОСТІ ОЦІНКИ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ

УДК 378

### ВЗАЄМОВПЛИВ ПРОФЕСІЙНО-ВАЖЛИВИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ ТА СТИЛЮ ЙОГО КЕРІВНИЦТВА

*Н.Т. Тверезовська, доктор педагогічних наук, професор*

*Сучасний рівень освіти вимагає від керівника навчального закладу наявності багатьох необхідних якостей, умінь та ефективного стилю керівництва, який безпосередньо впливає на якість управління навчальним закладом. Формування стилю керівництва залежить від багатьох чинників, серед яких чільне місце посідають особистісні професійно-важливі якості.*

***Керівництво педагогічним колективом, стиль керівництва, моральні якості керівника, обмеження у роботі керівників закладів освіти.***

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** На сучасному етапі розвитку людства підвищилися вимоги до професіоналів, які повинні виконувати не тільки функціональні обов'язки, а й надавати творчого розвитку діяльності. Керівник-професіонал повинен вміти будувати діяльність в умовах об'єктивної реальності, встигаючи за постійними змінами темпу життя, навіть випереджати його. Нині гостро постає питання підготовки керівників навчальних закладів як компетентних професіоналів, що дало б змогу покращити систему управління освітою. Ефективне функціонування цієї системи залежить не лише від її організаційної структури, але і від особистих якостей керівників, які безпосередньо впливають на формування стилю керівництва. Великої актуальності набуває можливість поєднання всіх необхідних якостей керівника навчального закладу шляхом професійної підготовки.

Як свідчать наукові дослідження, ще в 1921 р. разом зі створенням Центрального інституту організаторів народної освіти ім. Літкенса (ЦІОНО), на який покладались завдання керівних кадрів у галузі соціального виховання, професійної освіти та політико-виховної роботи, була зафіксована спроба держави вперше здійснювати професійну підготовку керівних кадрів системи освіти шляхом двохрічного навчання [3, с. 5].

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У дослідженнях А.Анцупова, Г.Дмитренка, В.Толочека, Л.Орбан-Лембрик, П.Друкера, А.Маслоу, Р.Кричевського, А.Китова, Дж.Моутона та ін. розкрито різні стилі управління, керівництва і лідерства, показано їх визначальні чинники. Проблемам, які виникають в управлінні освітніми установами, присвячують свої праці В.Лазарев, М.Поташник, Г.Фриш, П.Підкасистий, Ю.Конаржевський. Різні аспекти проблем професіоналізму керівників ВНЗ досліджуються у працях М.Барана, В.Лугового, А.Мазака, Н.Нижник, В.Терещенко, Л.Троєльнікової, О.Чернишова, І.Шпекторенка.

Однією з перших праць, де досліджувались стилі керівництва, була праця К.Левіна «Експериментальний підхід до вивчення автократії та демократії» (1938 р.). У ній під стилем керівництва розуміється спосіб, яким керівник управляє підлеглими йому співробітниками, а також незалежний від конкурентної ситуації управління зразок поведінки керівника.

**Мета статті** – з'ясувати взаємовплив професійно важливих якостей керівника навчального закладу та стилю його керівництва.

**Виклад основного матеріалу.** Керівництво педагогічним колективом – систематична, планомірна, свідома і цілеспрямована взаємодія суб'єктів управління різного рівня в цілях забезпечення ефективної діяльності освітньої установи. Ефективність такого керівництва обумовлюється обраним стилем управління, що визначається спрямованістю керівника, ступенем свідомого регулювання ним своїх психічних процесів і технічними прийомами професійної діяльності. При цьому формування ефективного стилю управління у керівників навчальних закладів повинно відбуватися з урахуванням провідних тенденцій світової управлінської науки, а саме: прагматичного характеру управлінської діяльності, переважання людського фактору над іншими, цілеспрямованого формування професіонала-управлінця у системі міжособистісних взаємовідносин. Проте стиль керівництва може формуватися конкретними умовами діяльності керівника, котрі, як правило, досить мінливі. Наприклад, перехід до авторитарного стилю керівництва виправданий лише за несприятливих умов виконання завдань. В інших випадках більш продуктивний демократичний стиль керівництва. Дещо нижчі показники авторитарно-демократичного й авторитарно-ліберального стилів керівництва. Найменш ефективний ліберальний стиль керівництва.

У деяких системах управління дотримуються думки, що керівник повинен бути сильною особистістю, основна якість якої – воля, тоді

як від підлеглих вимагається тільки старанність у виконанні завдань. Однак у сучасних умовах замість вольового підходу дедалі більшого значення і застосування набуває інтелектуальний підхід до вирішення проблем, який ґрунтується на довірі до людей, враховує їхні завдання, досвід, творчий потенціал.

Важливою складовою частиною ефективного стилю керівництва є єдність слова і діла в діяльності керівника. Практика показує, що найвищих успіхів у праці досягають ті керівники, які завжди керуються цим принципом. Відповідальне ставлення до власних планів господарської діяльності, вірність взятим зобов'язанням, неодмінне доведення початої справи до кінця – характерні риси ефективного стилю роботи [5, с. 69].

Наступною складовою частиною ефективного стилю керівництва є вміння втілювати в життя намічені програми. Діяльність керівника завжди перебуває у сфері прискіпливої уваги громадськості, особливо тоді, коли він виступає на зборах, нарадах чи в іншій формі публічно висловлює своє ставлення до певних політичних, економічних чи виробничих питань. При цьому важливо не тільки правильно формулювати положення, а й зрозуміло і переконливо донести їх до слухачів.

Складовою частиною ефективного стилю керівництва є також компетентність керівника в дорученій справі.

Поряд з діловими якостями велике значення набувають і моральні якості. Безумовною вимогою до кадрів управління є їх чесність і правдивість перед колективом і окремими членами. Намагання обдурити членів колективу чи ділових контрагентів, заплутування звітності, несвоєчасне подання даних вносять елементи хаосу в управління, завдають економічної шкоди організації і моральних збитків членам колективу. Неухильне позбавлення від подібних явищ – важлива умова сучасного стилю керівництва.

Якість керівництва багато в чому залежить від творчого підходу до справи. Керівник повинен генерувати ідеї, виявляти самостійність, сміливо вести пошук.

Суттєвою рисою керівника є його постійне прагнення вдосконалювати всі сторони своєї діяльності. Кожний керівник повинен пам'ятати, що систематична праця над собою, оволодіння новими методами організації й управління, вивчення і впровадження передового досвіду, досягнень науки і техніки – його найважливіший обов'язок. Сучасний стиль керівництва забезпечується діловитістю, знаннями, досвідом, умінням працювати з людьми, завойовувати їхнє довір'я, очолювати їх працю.

У стилі управління керівника виявляються суперечності між накопиченими знаннями, раціональними принципами та методами управління і ступенем оволодіння ними; мірою оволодіння теорією та практикою конкретного стилю роботи; співвідношенням особистого, колективного і суспільного у свідомості керівника; думками і словами; словом і справою; адекватними вимогами до інших і до себе в аналогічних ситуаціях

Вивчення стильових якостей керівників за тестом М.Вудкока і Д.Френсіса показує, що типовими обмеженнями у практиці управління керівників закладів освіти є [1, с. 65]: невміння управляти собою – (зазначили 73% з них); недостатні навички вирішення проблем – 47%; недостатня визначеність творчого підходу або його відсутність – 33%; недостатнє розуміння особливостей управлінської праці – 27%; недостатня здатність керувати, невміння навчати підлеглих; недостатня здатність формувати колектив – 20%; недостатня здатність впливати на оточуючих – 13%.

Важливим для керівників є знання і розуміння ними людей, уміння правильно оцінювати здібності й індивідуальні особливості працівників, прислухатися до думки, порад і рекомендацій членів колективу, підтримувати їхню ініціативу і використовувати її в практичній роботі. Тому сучасний стиль керівництва навчальним закладом повинен відповідати певним вимогам, основними з яких є [2, с. 85]:

- обґрунтований розподіл повноважень і відповідальності між окремими ланками і працівниками апарату управління, в тому числі і між заступниками керівника;
- завчасне інформування членів колективу про потребу та критерії прийняття рішення з того чи іншого питання, а також всебічне залучення їх до підготовки та реалізації рішень;
- доручення виконання конкретних завдань працівникам з урахуванням їх здібностей, навичок та знань;
- згуртування колективу, підкріплення існуючих між його членами ділових відносин позитивними неформальними зв'язками.

У процесі створення дієвого психологічного інструментарію формування ефективного стилю управління потрібно враховувати, що: міжособистісні стосунки визначають результати діяльності; індивідуально-психологічні властивості начальника є визначальними, але не єдиними передумовами формування стилю управління; демократичне управління в більшому ступені, ніж авторитарне, сприяє підвищенню ефективності діяльності підлеглих; мають значення не лише успішність навчання, рівень дисципліни, а й

соціально-психологічні показники, зокрема, задоволеність підлеглих роботою в конкретному підрозділі.

На стиль керівництва впливають особистість керівника, способи і прийоми, за допомогою яких він здійснює управлінську діяльність, тобто суб'єктивні чинники, а з іншого боку навколишнє виробниче середовище, специфіка сфери діяльності, особливості колективу та інші об'єктивні чинники і, нарешті, стиль характеризує відносини, які складаються між керівником і підлеглим. Складність і різноманітність цих відносин зумовлюють високу варіантність конкретних стилів керівництва, які можуть класифікуватися за різними ознаками.

До суб'єктивних факторів, що визначають стиль в управлінні можна віднести [4, с. 36]:

- принципи й установки, що обумовлюють вміння користуватися владою.
- специфіка психічного складу керівника (темперамент, характер)
- вибір форм і методів впливу на підлеглих у кожній конкретній ситуації.
- індивідуальні особливості виконання соціальних ролей керівника.
- рівень професійних знань, інтелекту і культури, що визначає характер поведінки.

Суб'єктивні чинники формування стилю керівництва залежать від особистості керівника навчального закладу, а об'єктивні фактори формуються під впливом навколишнього середовища. Об'єктивно стиль керівника диктується, перш за все, свідомою метою, яка визначає спосіб і характер його дій для ефективного здійснення діяльності.

Не менш важливим фактором особистісного впливу керівника на стиль керівництва є етнічна приналежність. Практика свідчить, що ефективні в одній культурі стилі керівництва можуть не спрацьовувати в іншій. Керівники, виховані в різних національних традиціях і умовах, дотримуються різних думок щодо поведінки й управління. Наприклад, опитування керівників транснаціональної металургійної компанії, що діє у Данії, Фінляндії, Німеччині, Великобританії, Швеції, виявило такі відмінності у їх поглядах (В.Суутарі):

- участь у прийнятті рішень (датські й фінські керівники частіше за британських і німецьких колег залучали до процесу прийняття рішень підлеглих);

- автономність підлеглих (підлеглі датських і фінських керівників частіше, ніж підлеглі британських і німецьких, брали участь у процесі прийняття рішень);

- винагорода (датські керівники найчастіше відзначали необхідність винагороди для підлеглих);

- чітке визначення ролі (британські керівники частіше, ніж їх колеги із північних країн, вважали необхідним чітке визначення ролей керівників і підлеглих);

- управління конфліктом (британські та німецькі керівники більше, ніж фінські й датські, підкреслювали роль керівника в управлінні конфліктом);

- індивідуалізм (британські та датські керівники надають більшого значення, ніж фінські, німецькі, шведські, увазі до потреб конкретних співробітників).

Вищерозглянуті якості та фактори впливу на стиль керівництва описують процес його формування, проте існують також чинники, які знижуватимуть ефективність роботи керівника навчального закладу:

- не планує роботу (ні свою, ані свого підрозділи);

- виконує спочатку приємну і знайому роботу;

- не довіряє своїм підлеглих і виконує їх роботу сам;

- не вміє залучити до інтересів організації своїх підлеглих;

- спрямовує роботу персоналу безпосередньо, замість керувати шляхом постановки цілей і завдань, спираючись на самоврядування;

- приймає занадто багато рішень за своїх підлеглих, вважаючи, що таким шляхом тримає всі нитки управління у себе;

- не знає своїх підлеглих і цікавиться їх роботою, їх особистими планами у майбутнє;

- не вміє розмовляти відверто у відносинах зі своїми підлеглими;

- не вірить у здібності своїх підлеглих;

- не визначає первинності й важливості своєї роботи і не раціонально використовує робочий час.

**Висновки.** Таким чином, до важливих чинників професійного розвитку управлінців та формування стилю керівництва ВНЗ, необхідно віднести: професійно-кваліфікаційний та посадовий розвиток, розвиток операційної та мотиваційної сфер керівника, посадове зростання, ступінь розвиненості управлінської компетентності, корпоративні установки.

#### **Список використаних джерел:**

1. Барко В.І. Розвиток професійних якостей управлінця / І.В. Барок. – Практична психологія та соціальна робота. – 2004. – №11. – С. 65-80.

2. Баран, М. П. Рівні діяльності керівника-менеджера ВНЗ третього тисячоліття / М. П. Баран // Вища освіта України. – 2008. – № 4 (Додаток 1). – С. 45 - 47.
3. Жилина, А. И. Теория и практика управления профессиональной подготовкой и карьерой руководителей системы образования: Книга 2 : Монография. / А. И. Жилина. – СПб.: ИОВ РАО, 2001. – 360 с.
4. Саймон Герберт А. Менеджмент в організаціях: навчальний посібник / Саймон Герберт А., Смітбург Дональд У., Томпсон Віктор А.. – М: РАГС "Економіка", 1995 р. – 67 с.
5. Кредісов А. І. Менеджмент для керівників / Кредісов А. І., Панченко Є. Г. – К.: Знання, 1999. – 188 с.

*Современный уровень образования требует от руководителя учебного заведения наличия многих необходимых качеств, умений и эффективного стиля руководства, который непосредственно влияет на качество управления учебным заведением. Формирование стиля руководства зависит от многих факторов, среди которых главное место занимают личностные профессионально-важные качества.*

***Руководство педагогическим коллективом, стиль руководства, качества руководителя, ограничения в работе руководителей учреждений образования.***

*Modern level of education requires the managers of higher educational establishments of availability of many for necessary qualities, and acquainted leadership style, witch influences on quality management of educational establishments. Formation leadership style depend on many factors, among them are qualities.*

***Guide of pedagogical collective, leadership style, quality managers, heads of restrictions in the work centers of education.***

УДК: 354.32

## **ОСОБЛИВОСТІ УПРАВЛІННЯ ВИЩИМИ НАВЧАЛЬНИМИ ЗАКЛАДАМИ**

***Л.І. Макодзей, кандидат педагогічних наук  
Г.О. Божко, студент***

*Розглянуто функції та принципи управління, що впливають на ефективність розвитку вищого навчального закладу, системний підхід до управління, як невід'ємна складова його функціонування.*

***Освіта, управління, системний підхід, управління вищими навчальними закладами.***