Гриньова М.В. [1]

Саморегуляція менеджера освіти

[1] *Марина Вікторівна Гриньова, доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри педагогічної майстерності та менеджменту, декан природничого факультету Полтавського національного педагогічного університету імені В.Г. Короленка, м. Полтава, Україна*

Received October 15, 2013; Accepted October 28, 2013

Анотація. У статті розкривається зміст та структура саморегуляції менеджера освіти, виховні компоненти проектування навчально-виховного процесу.

Ключові слова. *Саморегуляція, менеджмент в освіті, прийняття управлінських рішень, моніторинг, проектування.*

Менеджмент в освіті (із соціально-психологічної точки зору) - це усвідомлена взаємодія керівника з іншими людьми (підлеглими, партнерами, своїми керівниками, дітьми, батьками тощо), спрямована па забезпечення їхньої активної та скоординованої участі в досягненні поставленої мети. Це таке управління у процесі і результаті якого у людей з'являються (або актуалізуються) психічні стани, якості, властивості, що стають психологічним підґрунтям для їхньої ефективної діяльності щодо досягнення поставленої управлінської мети.

Менеджер освіти - це людина, яка здійснює цю роботу як керівник- професіонал. Ринкова економіка, суб'єктом якої є менеджер, побудована на механізмах саморегуляції і повністю заперечує авторитарні методи управління. Механізм саморегуляції вперше був запропонований О.А. Конопкіним. У 1980 р. на XXII Конгресі психологів у Лейпцигу О.А. Конопкін сформулював основні принципи діяльності людини: системність, активність, усвідомленість - базові для цього механізму.

Модель механізму саморегуляції може мати дуже широке застосування, воно не обмежується ні відображенням специфіки роботи операторів машин, як це було задумано самим О.А. Конопкіним, ні навіть специфікою функціонування ринкової економіки в цілому. О. Осніцький, Г. Юркевич, Г. Вайзер перенесли принцип дії цього механізму на інші процеси, а П. Ючавичене - на навчально-виховний процес у освітніх закладах.

З'ясовуючи питання щодо використання загальних принципів саморегуляції у різних видах діяльності, всю різноманітність психічних явищ можна розглядати у їх співвідношенні з конкретними ланками регулювання діяльності, визначаючи тим самим функціональне місце і значущість цих явищ у загальній архітектурі процесу регулювання.

Доведено, що саморегуляція має єдину структуру для всіх видів діяльності і складається з таких компонентів: *мети діяльності, моделі значущих умов, програми дій, оцінки результатів та їх корекції.*

Цільові функції менеджерів освіти - керівників дошкільних закладів, закладів середньої освіти, керівників районної, обласної, всеукраїнської ланки управління освітою, школознавства висвітлені у працях В.І. Бондаря, Є.С. Березняка. В.І. Маслова, Т.І. Шамової, Ю.А. Конаржевського, Ф.Е.Штикало, М.Г. Балашової, Г.В. Єльнікової та ін.

До цільових функцій, за Р.Х. Шакуровим, належать, по-перше, виробнича функція, яка підпорядкована соціальному замовленню на навчання та виховання дітей, підготовку їх до життя й передбачає організацію навчально-виховного процесу та створення необхідної для цього навчально-матеріальної бази (організаційно-педагогічні та господарські функції); по-друге, соціальна - орієнтована на інтереси педагогів: створення на роботі комфортних умов праці, сприятливого мікроклімату, який викликав би життєрадісний настрій, бажання працювати у своїй школі. Крім цільових, за Р.Х. Шакуровим, є ще одна група функцій - соціально-психологічних, які спрямовані на формування у педагогічному колективі психологічних властивостей і станів, необхідних для продуктивної праці. До соціально-психологічних функцій належать організація педагогічного колективу, його активізація

©M. Grinyova 2013

(стимулювання), згуртування, вдосконалення, розвиток у ньому самоврядування).

Мета діяльності є важливою ланкою процесу саморегуляції, визначає напрямок діяльності людини і постійно усвідомлюється нею. Суб'єктивна модель значущих умов визначає умови, в яких відбувається досягнення мети діяльності. Програма дій являє собою оптимальний спосіб досягнення мети у заданих умовах. Оцінюючі дії завершують процес регуляції, перетворюючи його у замкнуту систему, тим самим організовуючи та скеровуючи довільну діяльність людини. Цільова функція управління на кожному рівні буде формуватися , виходячи з означеної мети, характерної для закладу відповідного рівня, специфіки його діяльності. У такому разі планування, організація, контроль є функціями, підпорядкованими цій меті.

Мета тісно пов'язана з такими важливим компонентом дії, як мотив. Мотив спонукає людину ставити і досягати різні цілі, виконувати відповідні дії.

Мотиваційний (стимулюючий) компонент організаторської діяльності менеджера освіти характерний при формуванні (стимулюванні) позитивного ставлення кожного працівника до мети роботи, змісту, обраних способів дій з урахуванням потребісно-мотиваційної сфери кожної особистості, індивідуальних особливостей людей, особливих рис груп, колективів, причетних до трудового процесу.

Мотиваційний компонент містить особливості мотивації керівника і до управлінської діяльності, і до її вдосконалення. Тобто, мотиваційний компонент містить функцію активізації (за Р.Х.Шакуровим), але він не обмежується *збудженням і підтримкою оптимальної трудової напруги в колективі, спрямованої на досягнення високих результатів у навчально- виховній роботі,* а включає такі елементи, як діяльність керівника закладу освіти щодо задоволення потреб підлеглих та дітей, виховання, культивування системи внутрішніх спонукань до самоактуалізації, самовдосконалення, пізнання, розвитку духовних потреб особистості (дитини, вчителя, інспектора та ін.).

У кожної особистості в процесі розвитку формується сукупність мотивів (мотиваційна сфера) з ієрархічною структурою. Згідно з Л. Божович, стійко домінуюча система мотивів - це спрямованість особистості. Гак. за домінуванням потреб *краще зробити "для себе", "для людей", "для справи*', визначено відповідно егоїстичну, суспільну (колективну) та ділову спрямованості.

У теоріях управління, менеджменту великої популярності набули ієрархічні моделі потреб А. Маслоу, Герцберга, Мак-Клелланда. Досить продуктивною з точки зору нашого дослідження є "піраміда потреб" А. Маслоу. Згідно з його концепцією, всі потреби (і біогенні, і соціогенні) розташовані в п'ять нашарувань, які утворюють піраміду (фізіологічні потреби; потреба в безпеці та захищеності; потреба в любові та бути прийнятим; потреба в повазі, гідності, престижі; потреба в самоактуалізації). Основою піраміди є фізіологічні потреби, потім іде потреба в захисті, далі розташовані соціальні (вторинні) потреби. Вершиною піраміди А. Маслоу вважає потреби в самоактуалізації (самореалізації). Ідеї самоактуалізації особистості можуть бути використані в нашій країні на шляху розбудови суспільства, зокрема системи та процесу освіти й управління ними на гуманістичних засадах.

Психологи виявили деякі загальні чинники позитивної та негативної мотивації активності особистості. Позитивну мотивацію активності можуть викликати:

– позитивна оцінка та схвалення дій, вчинків особистості;
– підтримка, заохочення наступних актів, які подібні до попередніх, у словесній або несловесній формі;
– зміна поведінки, характеру активності іншої особи в напрямі, який є бажаним для суб'єкта впливу (наприклад, підкорення);
– самостійне продовження та розвиток того виду та напряму впливу, які пропонує суб'єкт, а також стилю роботи...;
– цілеспрямований, відповідний, бажаний, прийнятний для обох вплив з боку об'єкта... ".
– Негативну мотивацію активності особистості можуть викликати:
– негативна оцінка конкретної дії, вчинку на тлі загального позитивного ставлення до особистості;
– незгода, відмова від поведінки, що пропонується, і ставлення до справи, до людей, до самого себе;
– відмова від співробітництва, взаємодопомоги; позиція "не брати участі";
– опір реактивний або активний, тобто самостійний, ініціативний".

Стратегічною метою менеджменту в освіті є створення найсприятливіших умов для саморозвитку, самоактуалізації особистості.

Компонент "Модель значущих умов" або діагностичний компонент стосується аналізу вихідного стану (рівня) розвитку об'єкта та суб'єкта управління, його психологічних та соціально-психологічних (а можливо, і психофізіологічних) якостей: особливостей, пізнавальних процесів, емоційно-вольової сфери, типу нервової системи та темпераменту, соціометричного статусу дітей, педагогів, самого менеджера. Глибина та обсяг діагностичних дій в педагогічному менеджменті залежать,, як показує дослідження, від різних обставин, але особливо значущими тут є: рівень обізнаності менеджера про об'єкт управління, наявність проблем, труднощів, причини яких невідомі керівнику, рівень компетентності керівника, індивідуальні особливості об'єкт та суб'єкта управління, рівень складності питання, яке треба вирішити.

До діагностичного компоненту належать зовнішні і внутрішні умови. До зовнішніх відносяться нормативні документи МОН України. До внутрішніх належать ситуація в колективі, яка характеризується фінансовими, соціально-психологічними чинниками.

Виходячи з конкретних умов, керівник приймає відповідне рішення.

Розробка і прийняття управлінських рішень - це соціальний акт, підготовлений на основі аналізу й оцінки, який організовує практичну діяльність суб'єктів та об'єктів управління.

За Н.Л. Коломийським, велике практичне значення має врахування чинників, які впливають на розробку та прийняття управлінських рішень. Людина, що приймає управлінське рішення, знаходиться під впливом різноманітних, взаємодіючих зовнішніх та внутрішніх чинників. Зовнішніми факторами управлінсь-

ких рішень є такі, що не йдуть від особистості керівника, а саме:
– рівень складності і важливості завдання, що стоїть перед педагогічним колективом;
– обсяг і якість наявної інформації щодо проблеми, яку необхідно розв'язати;
– рівень технічної оснащеності й матеріально-економічного забезпечення (дитячого садка, школи, відділу освіти);
– ступінь кооперації персоналу;
– час, який має у своєму розпорядженні керівник для підготовки і прийняття рішення:
– особливості соціально-психологічного клімату в колективі тощо.

Внутрішні чинники управлінських рішень - це ті, що залежать від керівника як людини з притаманними їй індивідуальним психофізіологічним, педагогічними та ін. особливостями:
– інтелектуальні якості керівника;
– творчі здібності;
– його здатність до ризику, нововведень у системі освіти;
– рівень домагань (рівень складності цілей, які ставить керівник і вважає можливим досягти) та його реалістичність;
– рівень самооцінки та її адекватність;
– особливості темпераменту;
– емоційно-вольові особливості тощо.

Послідовні *етапи прийняття управлінських рішень***:** виявлення проблеми (діагноз), формування обмежень і критеріїв для прийняття рішення; виявлення та аналіз альтернатив; оцінка альтернатив (прогноз); кінцевий вибір альтернативи, рішення.

Аналіз психологічного механізму прийняття управлінських рішень в освіті та аналіз реальної управлінської практики керівників освітянських закладів показує, що досить поширеними є випадки, коли керівники приймають рішення без усвідомленого використання цієї поетапної послідовності.

Більшість керівників (73%) свідомо використовують аналіз альтернатив і кінцевий вибір альтернатив. Найслабшим місцем діяльності керівників усіх рангів є відсутність психологічних даних у вхідній інформації, а також чітких обмежень (критеріїв) для вибору альтернатив. Краіці керівники освіти відрізняються від гірших тим, що перші, як правило, розглядають більшу кількість альтернатив у процесі вибору оптимального рішення. Тут можна побачити резерви вдосконалення рішення на етапі його прийняття .

Прийняття рішення визначає програма дій. За Р.Х. Шакуровим, оперативний або проектувальний компонент проектування навчально-виховного процесу передбачає визначення наперед спільної діяльності педагога та учнів, тобто проектування їхньої особистісно-розвивальної взаємодії. Проект дає змогу у взаємообумовлених та систематизованих зв'язках представити складові успішності педагогічного процесу. Це, передусім, вимоги щодо доцільності обраних ідеальних цілей виховання та навчання, уявлення про послідовність лій, що ведуть до їх досягнення ,.з конкретним визначенням проміжних цілей і завдань, критеріїв оцінки отриманого результату. Згідно з цим. схема проекту включає: опис стану об'єкта педагогічного управління.

Процес проектування носить системний характер. Це передбачає сукупність компонентів, що взаємопов'язані між собою та розкривають послідовність і характер взаємодії вихователів та вихованців.

Основні компоненти проектування навчально-виховного процесу:
– психолого-педагогічна діагностика вихідного стану об'єкта та психолого-педагогічної діяльності;
– соціально-психологічна діагностика психолого-педагогічної ситуації функціонування об'єкта;
– визначення та обґрунтування педагогічних шляхів впливу на процес досягнення бажаного стану об'єкта з конкретизацією педагогічних завдань;
– прогнозування динаміки активності об'єкта педагогічного регулювання та динаміки його змін під впливом педагогічної активності, визначення етапів контрольної діагностики;
– організація діяльності об'єкта;
– моніторинг (відслідковування) динаміки активності об'єкта педагогічного управління;
– поточне регулювання та корекція шляхів управління навчально-виховним процесом;
– підсумкова діагностика рівня стану об'єкта, зіставлення його з прогнозованим, розроблення проект) на новий етап розвитку об'єкта.

Структура проектування виховного процесу на рівні окремої групи чи класу має дещо спрощений вигляд, а саме:
– психолого-педагогічна діагностика фізичного, інтелектуального, соціального і духовного розвитку школярів;
– визначення і обґрунтування педагогічних завдань;
– організація (самоорганізація) діяльності учнів;
– моніторинг (відслідковування) динаміки рівня їхньої соціальної активності;
– регулювання (саморегулювання) і корекція (самокорекція) відхилень у фізичному, психічному, соціальному, духовному розвитку і поведінці, а також міжсуб'єктної особистісно-розвиваючої взаємодії в педагогічних системах;
– аналіз і прогнозування виховних ситуацій міжсуб'єктної організації на індивідуальному та груповому рівнях.

Якщо програма передбачає в собі систему завдань, алгоритми їх вирішення, засоби розв'язання, то планування конкретизує їх до рівня безпосередніх дій, строків виконання та виконавців. Щоб створити обґрунтований проект потрібно знати про:
– попередній стан об'єкта;
– зовнішні чинники, що визначають його динаміку;
– закономірності, за якими ця активність здійснюється ,та можливі засоби впливу – як на саму активність, так і на чинники, що її визначають. Ядром у проектуванні педагогічного процесу є визначення і обґрунтування намічених задач.

Проектувальний компонент – це заключний етап моделювання, конкретизації управлінської діяльності на певну перспективу.

Здійснення вказаних етапів відбувається із застосуванням безперервного моніторингу.

Термін "моніторинг" (латиною *monitor*) означає контроль. У техніці - прилад для контролю за певними параметрами, що мають залишатися стабільними в окреслених межах. У кібернетиці _ частина програми операційної системи ЕОМ, яка контролює одну з фаз обчислювального процесу. У застосуванні щодо педагогічного менеджменту його можна визначити як сукупність систематичних спостережень за певними педагогічними об'єктами в ході їхньої діяльності за наперед визначеними показниками (індикаторами). Зауважимо: час спостережень тут має особливе значення, бо йдеться про становлення, генезу. динаміку послідовних перетворень спостережуваних об'єктів.

За П.Л. Коломинським. на етапі контролю домінуючим є порівняльно- оцінний підхід. Тут залучаються інтелектуальні властивості менеджера освіти (аналіз, синтез, порівняння, критичність глибина розуму), а також психологічні особливості керівника і підлеглих.

Основними складовими функції контролю ми визначаємо *аналіз, порівняння* та *оцінку.* Порівнюються результати або способи, засоби роботи людей з:

– накресленим результатом;
– ідеальним рівнем;
– характеристиками роботи колегу колективі;
– попереднім рівнем роботи тих, кого контролюють.

Ці аспекти пов'язані з активізацією пізнавальних процесів особистості менеджера освіти (пам'ять, відчуття, сприймання, мислення і, особливо, порівняння на основі аналізу). Як показало наше анкетування керівників шкіл, вчителів (Костянтинівський р-н Донецької обл., Новосанжарський р- н Полтавської обл., м. Прилуки Чернігівської обл. та ін.), на питання про те, чи є значущим для них факт контролю, перевірки, переважна більшість респондентів (81%) відповіли ствердно. Причому, всі респонденти відзначили в основному негативність цього факту.

Ступінь негативного контролю залежить від особистісних якостей перевіряючого. Аналізуючи особистісні властивості контролю, відзначаємо і такі важливі характеристики, як самооцінка та рівень домагань підлеглого. Саме поєднання самооцінки підлеглого та зовнішньої оцінки керівника - це джерело позитивних та негативних тенденцій в їхніх взаєминах.

Аналізуючи менеджерську діяльність, Л.І. Уманський подає розгорнуту структуру, яка фактично охоплює весь процес управління і має такі координаційно-регулюючі етапи:

– засвоєння завдання;
– розподіл обов'язків між виконавцями;
– ознайомлення їх із завданням та критеріями його виконання
– (інструктаж);
– координація дій виконавців у процесі роботи (внутрішні та зовнішні
– зв'язки);
– визначення відстаючих ділянок роботи, перегрупування сил (якщо є
– необхідність);
– поточний аналіз ефективності виконання рішення;
– узагальнення матеріалів роботи.

Кожний етап координаційно-регулюючого компонента пов'язаний із взаємодією менеджера з людьми: налагодження цієї взаємодії допомагає виконати завдання ефективно.

ЛІТЕРАТУРА

1. Гриньова М.В. Саморегуляція навчальної діяльності школяра (теоретико- методичний аспект). - Харків. - Фоліо. - 1997. - 256 с.
2. Гриньова М.В. Саморегуляція. Навчально-методичний посібник. – Полтава,.2012. – 263 с.
3. Гриньова М.В. Педагогічні технології: теорія та практика: Навчально-методичний посібник/ За ред. проф.. М.В.Гриньової. – Полтава, 2012. - 232 с
4. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту: Навч. посібник. - К.: МАУП, 1996. - 176 с.

REFERENCES TRANSLATED AND TRANSLITERATED

1. Grinova M.V. Samoregulyatsiya navchalnoї diyalnosti scholar. - Delhi. - Folio. - 1997. - 256 p.
2. Grinova M.V. Samoregulyatsiya. Navchalna-posibnik methodically. - Poltava, .2012. - 263.
3. Grinova M.V. Pedagogichni tehnologiї: teoriya that practice: Navchalna-by-blow posibnik / Ed. Prof. M.V. Grinova. - Poltava, 2012. – 232
4. Kolominsky N.L. Psihologiya pedagogichnogo managementu: Navch. posibnik. - K.: AIDP, 1996. – 176 p.

Grinyova M. Self-regulation of manager of education

Abstract. Maintenance and structure of self-regulation of manager of education, educator components of planning of educational-educator process, open up in the article.

Keywords*. Self-regulation, management in education, acceptance of administrative decisions, monitoring, planning.*

Гринева М. В. Саморегуляция менеджера образования

Аннотация. В статье раскрывается содержание и структура саморегуляции менеджера образования, воспитательные компоненты проектирования учебно-воспитательного процесса.

Ключевые слова*. Саморегуляция, менеджмент в образовании, принятие управленческих решений, мониторинг, проектирование.*