

Формування професійно-важливих якостей майбутнього керівника навчального закладу щодо управління педагогічним колективом

П. А. Кошелєв

Бердянський державний педагогічний університет, м. Бердянськ, Україна

*Corresponding author. E-mail: paulkosh15@gmail.com

Paper received 22.01.16; Accepted for publication 10.02.16.

Анотації. У статті визначено професійно-важливі якості особистості майбутнього керівника навчального закладу, необхідні для ефективного управління ним педагогічним колективом, які потрібно формувати в процесі його професійної підготовки в магістратурі.

З'ясовано відмінні особливості педагогічного колективу школи, які полягають у навчанні та вихованні підростаючого покоління й визначаються рівнем педагогічної культури його членів, характером міжособистісних відносин, розумінням колективної та індивідуальної відповідальності, ступенем організованості, співпраці.

Проаналізовано основні функції директора школи, які він виконує задля ефективного управління педагогічним колективом навчального закладу: згуртування педагогічного колективу; створення творчої атмосфери та сприятливого психологічного клімату у колективі; вирішення управлінських проблем і конфліктних ситуацій.

Розглянуто основи мотиваційного управління педагогічним колективом, для якого директору школи необхідно: визначити особливості педагогічного колективу та його характеристики; створювати гнучкі умови мотивування педагогічного колективу; розвивати згуртованість колективу; створювати організаційно-педагогічні умови для самореалізації та самовдосконалення педагогів.

Характеризовані стилі керівництва директора школи: авторитарний, демократичний й ліберальний.

Зроблено висновок про те, що основним завданням директора школи є забезпечення позитивного розвитку колективу, включаючи можливість появи деструктивних явищ у процесі професійної діяльності, шляхом створення комплексу організаційно-управлінських умов для реалізації потенційних можливостей кожного члена і всього колективу в досягненні вершин професіоналізму, а для цього, вже під час його навчання в магістратурі, необхідно формувати й розвивати в нього відповідні професійно-важливі здатності й якості особистості.

Ключові слова: майбутній керівник навчального закладу, професійно-важливі якості особистості, професійна підготовка, педагогічний колектив.

Вступ. Система освіти в Україні, що змінюється інтенсивними темпами вимагає нових підходів у наданні якісних освітніх послуг, які задовольняють державному замовленню. Це вимагає формування злагодженого, гармонійного, активного, висококваліфікованого педагогічного колективу, який би був здатний виконати таке замовлення. Знання керівником освітньої установи усіх можливостей членів колективу, їх взаємного впливу, визначення своєї ролі й характеру змін в різних управлінських і життєвих ситуаціях забезпечує розвиток кожної особистості на основі створення найбільш комфортних соціально-психологічних і педагогічних умов для ефективної освітньої діяльності.

У зв'язку з цим актуалізується проблема підготовки майбутнього керівника навчального закладу в магістратурі, здатного до ефективного управління педагогічним колективом.

Сьогодні школі потрібен директор, який орієнтується на особистість людини та її потреби; згуртовану спільну діяльність, колективне компромісне розв'язання освітніх проблем; психічну, інтелектуальну, емоційну і волюв'язність, яка сприяє задоволенню соціальних очікувань кожного члена колективу.

Аналіз останніх публікацій. Багаточисельні аспекти підготовки майбутнього керівника навчального закладу знайшли відображення у працях українських (В. Андрущенко, В. Берека, Л. Даниленко, В. Крижко, В. Олійник, В. Пекельна, Н. Протасова, М. Романенко, О. Савченко, В. Семиченко та ін.) та закордонних (Б. Гершунський, В. Зверева, Р. Кричевський, Л. Кудряшова, В. Лебедев, Є. Литвиненко, Г. Тюлю,

Т. Шамова та ін.) дослідників. Проблема управління педагогічним колективом навчального закладу розглянута в дослідженнях Н. Аникєєвої, В. Барко, П. Дрозд, Р. Шакурова, М. Якубівського та ін.

Мета статті – з'ясувати особливості формування професійно-важливих якостей особистості майбутнього керівника навчального закладу в процесі його професійної підготовки в магістратурі, необхідні для ефективного управління ним педагогічним колективом навчального закладу.

Виклад основного матеріалу. Аналіз літературних джерел з проблеми управлінської діяльності керівника навчального закладу дає підстави стверджувати, що саме він є головним «провідником» колективу. Директор школи регулює склад членів педагогічного колективу за віком, статтю, сімейним станом, освітою, кваліфікацією, виходячи з потреб школи; визначає характер міжособистісних стосунків та ділового спілкування; створює організаційну структуру управління; регламентує повноваження та відповідальність учасників спільної діяльності, а також правила їх взаємодії по вертикалі й горизонталі та ін.

Педагогічний колектив як соціальне і професійне об'єднання людей втілює в собі всі загальні ознаки колективу. Для педагогічного колективу школи як особливої групи людей також характерні суспільно й професійно значущі цілі діяльності, організованість, наявність керівництва, згуртованість, відносна стійкість і тривалість функціонування. Головна відмінна особливість педагогічного колективу полягає у специфіці професійної діяльності, а саме у навчанні та вихованні підроста-

ючого покоління, тому ефективність його професійної діяльності визначається рівнем педагогічної культури його членів, характером міжособистісних відносин, розумінням колективної та індивідуальної відповідальності, ступенем організованості, співпраці. Педагогічні колективи навчальних закладів надають учням початкове уявлення про колектив дорослих, про його систему взаємовідносин, спільної діяльності. Дана обставина стимулює педагогічний колектив до самоорганізації й постійного самовдосконалення [5].

Людину, яка здійснює керівництво педагогічним колективом відповідно до поставлених освітніх ланцюгів, М. Якубовський, перш за все, вважає директора (керівника) загальноосвітньої школи [7].

Н. Аникеева вважає, що головною функцією директора школи є згуртування педагогічного колективу, здатного протистояти діям внутрішніх і зовнішніх сил, спрямованих на ослаблення або руйнування зв'язків між його членами. Авторка зазначає, що «виконання даної функції сприяє підвищенню виховних можливостей і скороченню плінності кадрів у педагогічному колективі» [1, с. 32].

У цьому аспекті Р. Шакуров наголошує на тому, що керівник повинен уміти «ставити актуальні завдання перед колективом, радитися із учителями, об'єднувати їх, створювати творчу атмосферу та сприятливий психологічний клімат у колективі, організовувати цікаве повноцінне життя учнівського колективу, запроваджувати передовий педагогічний досвід, довіряти вчителям, попереджати і розв'язувати конфлікти» [6, с. 15].

Тож бачимо, що в управлінні педагогічним колективом дослідники додержуються антропологічного принципу, виходячи з якого людина стає метою, а не засобом управлінської діяльності, яка здійснюється для неї й заради неї, забезпечуючи можливості для реалізації її потенціалів [2].

Цей принцип, перш за все, стосується добору і такої розстановки кадрів, яка допомагає розкрити особисті здібності працівників, забезпечити зростання ефективності сукупної праці всього колективу. Тому керівникові необхідно враховувати індивідуальні здібності, інтереси та психологічні особливості педагогів в організації їх спільної діяльності.

Успіх керівництва колективом багато в чому залежить від того, наскільки керівник спирається на колектив, на його досвід і знання, наскільки він підтримує і розвиває ділову ініціативу, мотивує педагогічні кадри.

Зокрема, для мотиваційного управління педагогічним колективом директору школи необхідно: визначити особливості педагогічного колективу та його характеристики (ціннісно-орієнтаційну зрілість, яка включає орієнтованість колективу на досягнення, спільну діяльність, саморозвиток кожного члена педагогічного колективу; організованість, яка включає відповідальність членів колективу, їх спрацьованість і включеність в управління; згуртованість, яка характеризується єдністю орієнтацій, потенційною стабільністю і сумісністю членів колективу); з'ясувати рівень розвитку педагогічного колективу;

визначити зміст діяльності щодо мотиваційного управління, який містить елементи:

- створення гнучких умов мотивування педагогічного колективу: взаємодія між членами педагогічного колективу повинна бути прозорою (посадові обов'язки кожного члена колективу – неформальними; делеговані повноваження мають бути закріплені документально) та ін.;

- розвиток згуртованості колективу: організація спільної діяльності в колективі; при прийнятті рішень мають бути колегіальні взаємовідносини між учасниками освітнього процесу; робота над спільною метою має бути особистісно значущою для всіх членів колективу та ін.;

- створення організаційно-педагогічних умов для самореалізації та самовдосконалення педагогів: систематичне підвищення кваліфікації; моральне і матеріальне стимулювання; сприяння розвитку педагогічної майстерності, творчості; забезпечення зворотного зв'язку про результати діяльності педагогів.

На ефективність діяльності в освітній установі значно впливає психологічний клімат – характер відносин, настроїв, який переважає в колективі (Л. Карамушка, В. Бойко, А. Ковальов, В. Панферов та ін.). Він залежить не лише від психологічної сумісності працівників, а й керівної ролі директора школи щодо його створення. Сприятливий психологічний клімат означає, що людина перебуває у стані духовного комфорту: рівноваги, спокою, захищеності; вона задоволена своєю працею. Тому для членів колективу керівнику необхідно: створювати атмосферу гуманності, діловитості, творчості, взаємодопомоги; уникати жорсткої регламентації діяльності; запобігати психотравмуючих конфліктних ситуацій; надавати можливість вільно висловлювати власні думки під час обговорення питань; визнавати права приймати відповідальні для колективу рішення; достатньо інформувати про завдання та стан справ під час їхнього виконання; приймати на себе відповідальності за стан справ у колективі та ін.

Уміння вирішувати подібні проблеми залежить від здатності керівника освітнього закладу до критичного осмислення власного управлінського досвіду, від комунікативної культури, рівня психолого-педагогічних знань.

Сприятливий психологічний клімат в колективі багато в чому залежить від стилю керівництва, який визначає способи впливу директора школи на підлеглих та взаємини з ними і колегами.

Стиль керівництва зумовлений індивідуальними властивостями особистості директора школи, тому в стилі його роботи розрізняють, з одного боку, загальну об'єктивну основу, з іншого – властиві конкретному керівникові способи і прийоми здійснення управлінських функцій. Індивідуальний стиль директора школи формується залежно від того, які якості домінують в його особистості.

Психологами й соціологами виявлено три найбільш поширені стилі керівництва – авторитарний, демократичний і ліберальний.

Авторитарному стилю властива централізація влади в руках лише керівника, який вимагає, щоб про всі справи доповідали тільки йому. Даному стилю властиві

ставка на адміністрування й обмежені контакти з підлеглими. Такий керівник одноосібно приймає або скасовує рішення, не даючи можливості підлеглим проявити ініціативу. Основний зміст його управлінської діяльності складається з команд і наказів.

Керівник, який використовує демократичний стиль, прагне якомога більше питань вирішувати колегіально, систематично інформувати підлеглих про стан справ у колективі, правильно реагувати на критику. У спілкуванні з підлеглими керівник ввічливий і доброзичливий, перебуває в постійному контакті. Частина управлінських функцій делегує іншим фахівцям, довіряє людям. Він вимогливий, але справедливий. У підготовці до реалізації управлінських рішень за такого стилю управління беруть участь всі члени колективу.

Керівник з ліберальним стилем практично не втручається в діяльність колективу, а працівникам надано повну самостійність, можливість індивідуальної та колективної творчості. Такий керівник зазвичай чемний з підлеглими й готовий скасувати раніше прийняте ним рішення, особливо якщо це загрожує його популярності. Його відрізняє безініціативність, неосмислене виконання директив вищих органів управління.

У реальній практиці управління майже кожен директор школи проявляє риси, притаманні різним стилям керівництва. Успішність стилю визначається тим, як директор враховує здібності, традиції колективу і готовність до виконання його рішень, а також свої власні можливості. Формування стилю керівництва залежить ще й від конкретних ситуацій. В одних керівник може бути демократичним, в інших, коли колектив слабо організований, – спочатку повинен бути автократом. Стиль роботи неминуче носить на собі відбиток неповторної особистості директора школи. На становлення стилю керівництва істотно впливають інтелект і загальна культура особистості.

Важливою передумовою попередження негативних явищ у трудових колективах є правильне використання та розвиток керівником критики і самоаналізу поведінки його членів. Критика і самоаналіз, здійснювані в умовах гласності, допомагають усунувати все те що заважає людям успішно взаємодіяти, створює напругу, породжує ворожнечу [3].

Конфлікт між керівником і підлеглими буде скасовано, якщо керівник зможе визначити його об'єктивні причини, сутність і глибину, шляхи й засоби усунення. Це можливо тоді, коли управлінець добре знає не лише ділові вміння членів колективу, але й особисті взаємини між працівниками, при цьому об'єктивно й справедливо розв'язуючи проблеми [4].

Для подолання конфліктів, як влучно зазначає М. Войтенко, суттєве значення має урахування особливостей поведінки людей у до конфліктних ситуаціях та їхня тактика дій в умовах конфлікту, основними з яких є суперництво і поступливість [3].

Керівник навчальної установи для профілактики конфліктів у колективі повинен виконувати такі функції:

- підтримка планової, розумної організації повсякденної діяльності в трудовому колективі;

- використання наукових програм і методів вивчення й оцінки персоналу;

- постійна індивідуальна робота з підпорядкованими, особливо з тими, хто має конфліктну спрямованість;

- плановий і диференційований підхід до роботи з усіма робітниками;

- створення і підтримка сприятливих міжособистісних відношень між окремими індивідами;

- уважне вивчення умов життя усіх категорій робітників [3].

Висновки. Таким чином, основним завданням директора школи є забезпечення позитивного розвитку колективу, виключаючи можливість появи деструктивних явищ у процесі професійної діяльності, шляхом створення комплексу організаційно-управлінських умов для реалізації потенційних можливостей кожного члена і всього колективу в досягненні вершин професіоналізму. Для цього, вже під час навчання майбутнього керівника закладу освіти в магістратурі, необхідно формувати й розвивати в нього такі професійно-важливі здатності й якості особистості:

- психологічну вибірковість, яка виявляється в уміння приділяти увагу тонкощам взаємин з підлеглими, здатності поставити себе на місце іншого;

- практичну спрямованість інтелекту, тобто прагматичну орієнтацію керівника на використання даних про психологічний стан колективу для вирішення практичних завдань;

- психологічний такт, який виявляється в здатності дотримуватися почуття міри в своїй психологічній вибірковості та прагматичній орієнтованості;

- емоційну врівноваженість і стресостійкість;

- нестандартне мислення, винахідливість, ініціативність і здатність генерувати ідеї;

- готовність до змін і легкість пристосовування до них;

- соціальну активність, яка виявляється у відповідальності за доручену справу, вмінні поєднати особисті інтереси з інтересами колективу, енергійності та працездатності, вмінні спілкуватись з людьми, швидко й без напруги входити в контакт з будь-якою людиною, вмінні впливати на людей, виступати публічно;

- здатність працювати в колективі та з колективом, здійснювати регулярний аналіз роботи підлеглих та облік його результатів, стимулювати їх діяльності та заохочувати найкращі приклади в роботі;

- здатність делегувати повноваження та створювати ефективний зворотній зв'язок, шукати способи підвищення результативності праці, встановлювати критеріїв успіху в роботі;

- схильність до організаторської діяльності та потреба займатися нею;

- лідерський вплив на педагогічний колектив, що забезпечить директорів школи авторитетність, загально-визнану популярність та добру офіційну репутацію в учнівському середовищі й педагогічному колективі;

- комунікабельність і почуття успіху, обов'язку і відданості справі, творче ставлення до праці;

- чесність у відносинах з людьми та прагнення до співробітництва;

- чіткість висловлення власної думки та її переконливість, впевненість у собі;
- шанобливе та дбайливе ставлення до людей незалежно від їх положення у структурі освітньої ієрархії;
- здатність швидко відновлювати фізичні й духовні сили;

- потребу в саморозвитку і самоорганізації;
- відповідальність за діяльність та прийняті рішення;
- здатність встановлювати і контролювати дисципліну;
- прагнення гнучко використовувати різні стилі керівництва, пристосовуючи їх до змін та ін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Аникеева Н.П. Учителю о психологическом климате в коллективе / Н.П. Аникеева. – М. : Просвещение, 1996. – 96 с.
2. Аносов И.П. Современный образовательный процесс: антропологический аспект : [монография] / И.П. Аносов. – К. : Твім інтер, 2003. – 391 с.
3. Войтенко М.В. Конфликты в трудовом коллективе ЗНЗ : типология, анализ причин та управління [Електронний ресурс] / М.В. Войтенко // Студентський альманах : [збірник магістерських робіт]. – 2013. – №3. – Режим доступу : <http://tme.uomo.edu.ua/docs/almanax/10.pdf>.
4. Лопушанська Г. Місія освітнього менеджменту й технологія його впровадження [Текст] / Г. Лопушанська // Освіта і управління. – 2012. – № 2/3. – С. 45–54.
5. Слостенин В.А. Педагогіка : [учеб. пособие для студ. высш. пед. учеб. заведений] / В.А. Слостенин, И.Ф. Исаев, Е.Н. Шиянов ; [ред. В.А. Слостенин]. – М. : Издательский центр «Академия», 2002. – 576 с.
6. Шакуров Р.Х. Социально-психологические проблемы управления : руководитель и педагогический коллектив / Р.Х. Шакуров. – М. : Просвещение, 1990. – 208 с.
7. Якубівський М.Р. Директор загальноосвітньої середньої школи як суб'єкт створення власного позитивного іміджу : психологічний аспект [Електронний ресурс] / М.Р. Якубовський // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2011. – № 5. – Режим доступу : http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps_2011_5_48.pdf.

REFERENCES

1. Anikeeva N.P. To teacher about psychological climate in the teaching team / N.P. Anikeeva. - M.: Education, 1996. - 96 p.
2. Anosov I.P. Modern teaching process: antropologic aspect: [monograph] / I.P. Anosov. - K.: Tvim INTER, 2003. - 391 p.
3. Voitenko M.V. Conflicts in the high school team: typology, reasons analysis, management analysis [electronic resource] / M.V. Voitenko // Student Almanac: [compilation of Master's research papers]. - 2013. - №3. - Access mode: <http://tme.uomo.edu.ua/docs/almanax/10.pdf>.
4. Lopushanska G. World management mission and technology of its implement [Text] / G.Lopushanska // Education and management. - 2012. - # 2/3. - P. 45-54.
5. Slastenin V.A. Pedagogics [tutorial for students of pedagogic high schools] / V.A.Slastenin, I.F. Isaev, E.N. Shiyarov; [Ed. V.A. Slastenin]. - Moscow: Publishing Center "Academy", 2002. - 576 p.
6. Shakurov R.H. Socio-psychological problems of management: director and teaching staff / R.H. Shakurov. - M.: Education, 1990. - 208 p.
7. M.R. Yakubivsky Headmaster of comprehensive secondary school as a subject of own positive image creation: psychologig aspect [Electronic resource] / M.R. Yakubovsky // National academy of state border guard of Ukraine news. - 2011. - #5. - Access mode: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/Vnadps_2011_5_48.pdf.

Formation of professionally important qualities of the future school managers in the sphere of teaching staff management

P. Koshelev

Abstract. The article defines the professionally important qualities of the person of the future school manager for the effective teaching staff management, which should be formed during the course of manager's professional training in the magistracy. The distinctive features of the school teaching staff were clarified. The basic functions of the school headmaster which he performs for the effective teaching staff management were analyzed. Fundamentals of motivational teaching staff management and special features of creating a favorable psychological climate in the teaching team were considered. Managerial styles of school manager were characterized.

Keywords: future manager of the educational institution, professionally important qualities of personality, professional training, teaching staff.

Формирование профессионально-важных качеств будущего руководителя учебного заведения для управления педагогическим коллективом

П.А.Кошелев

В статье определены профессионально-важные качества личности будущего руководителя учебного заведения для эффективно-го управления педагогическим коллективом, которые необходимо формировать в процессе его профессиональной подготовки в магистратуре. Выявлены отличительные особенности педагогического коллектива школы. Проанализированы основные функции директора школы, которые он выполняет для эффективного управления педагогическим коллективом учебного заведения. Рассмотрены основы мотивационного управления педагогическим коллективом и особенности создания благоприятного психологического климата в коллективе. Охарактеризованы стили руководства директора школы.

Ключевые слова: будущий руководитель учебного заведения, профессионально-важные качества личности, профессиональная подготовка, педагогический коллектив.