

**Міністерство освіти і науки України
Миколаївський державний університет
ім. В.О. СУХОМЛИНСЬКОГО**

**I.С. Литвиненко
Д.В. Прасол
Л.В. Теглівець**

ПСИХОЛОГІЯ УПРАВЛІННЯ В ОСВІТІ

методичний посібник

Миколаїв – 2008

УДК – 159. 9. 316. 6

Методичний посібник рекомендовано до друку на засіданні вченої ради Миколаївського державного університету імені В.О. Сухомлинського (протокол № 4 від 14.11.2005 р.)

ISBN 7-456-00117-5

Рецензенти:

Коломінський Н.Л. – доктор психологічних наук, професор, завідувач кафедрою психології Міжрегіональної Академії управління персоналом м. Києва

Панок В.Г. – кандидат психологічних наук, старший науковий співробітник, директор Українського науково-методичного центру практичної психології і соціальної роботи м. Києва

Коректор:

Прасол Н.О. – в.о. доцента кафедри філологічних дисциплін Миколаївського державного університету імені В.О. Сухомлинського

Литвиненко І.С., Прасол Д.В., Теглівець Л.В.

Психологія управління в освіті: Методичний посібник. Видання 2-е – Миколаїв: Вид-во „Арнекс”, 2008. – 104 с.

Методичний посібник „*Психологія управління в освіті*” був створений як для студентів вищих навчальних закладів, так і для практичних менеджерів освіти та шкільних психологів з метою ознайомлення читачів з базовими положеннями психології управління: історією виникнення та сутністю керівництва, специфікою освітнього менеджменту, головними вимогами як до професійних, так і до особистісних якостей керівника, стилями та функціями управління, сутністю та структурою рішення та місцем прогностичного компонента в управлінській діяльності менеджерів освіти. Представлений в посібнику теоретичний матеріал з психології управління гармонійно поєднується зі спеціально підібраними психодіагностичними методиками та практичними завданнями, що позитивно сприятиме більш глибокому засвоєнню та кращому закріplенню представленого читачам матеріалу.

Даний методичний посібник є першим із запланованої серії видань з психології управління „*Основи ефективного менеджменту в системі освіти*”.

© Литвиненко І.С., Прасол Д.В., Теглівець Л.В., 2008
© Видавництво „Арнекс”, 2008

Зміст

Сутність та специфіка менеджменту в освіті	4
Психологічна культура праці керівника	16
Рівні менеджерів	23
Менеджер як керівник організації	24
Менеджер-лідер	34
Психологічний портрет керівника організації	42
Особистий менеджмент	54
Вік та управлінська діяльність	58
Моделі управління	60
Стилі управління	62
Методи та функції управління	67
Управлінське рішення та прогнозування	74
Рекомендована література	96

Сутність та специфіка менеджменту в освіті

*Прагни до найвищої з усіх доступних тобі
цілей і не вступай у боротьбу через дрібниці.*

Ганс Сельє

Сучасне суспільство живе в епоху соціально-політичних та економічних змін. Ці зміни складні тим, що вони вимагають зміни свідомості самих людей, оскільки саме зараз Україна переживає бум новаторства: на зміну одним формам і методам керування приходять інші, – в цих умовах інноваційною діяльністю повинні займатися як державні, так і приватні організації та підприємства. Істотною перешкодою на шляху до розвинутих ринкових відносин в Україні є гостра нестача професійних менеджерів,



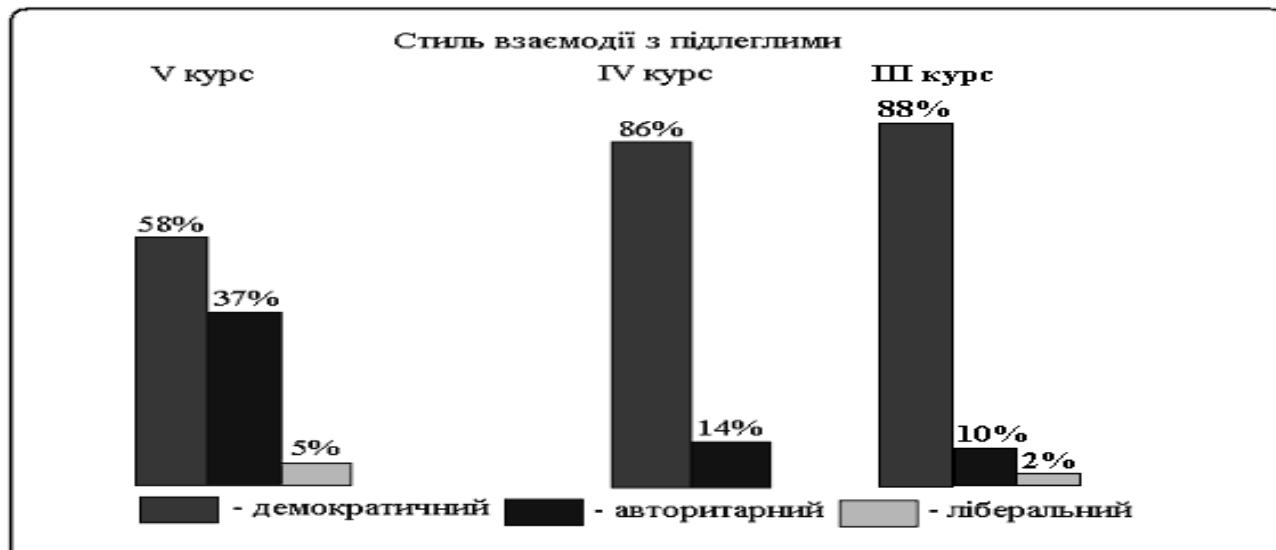
адже саме вміле управління людьми є ключовим засобом успішної конкурентоспроможності будь-якої організації. Тому в останні роки психологами розпочалось ґрунтовне дослідження даної проблеми, завдяки чому сучасна система підготовки керівників до ефективного управління персоналом з урахуванням обставин сьогодення та особливостей ментальності українського народу вже не має схоластичного теоретичного характеру, а отримує практичну спрямованість. Сприяє цьому і те, що потяг до психологічних знань в наш час значно збільшився, а психологічна наука перетворилася з сухо академічного знання на науково-практичну дисципліну, тому, виходячи з цього, ми вважаємо, що підготовка управлінських кадрів в сучасній Україні повинна мати інноваційно-освітній практичний характер.

Складний за своїми масштабами процес переходу України до ринкової моделі економіки припускає формування відповідної системи управління організаціями та підприємствами – в розвинених країнах Заходу така система управління, яка отримала назву „менеджмент”, пройшла довгий еволюційний період, розвиваючись разом з економікою в постійному пошуку життєздатних форм організації господарської діяльності. У нас така система управління, на жаль, не могла бути сформована, оскільки були відсутніми передумови її існування: в умовах адміністративно-командної системи заохочувався лише виконавський тип керівника та активно використовувався авторитарний стиль управління (відбувалася тотальна централізація управління), була відсутньою конкуренція, а психолого-педагогічним знанням не надавалося належного значення. Аналогічна ситуація склалася і в

теорії управління, оскільки її розвиток відбувається у безпосередній взаємодії з практичними наробками керівного апарату: як наслідок минулого досвіду, і зараз досить активно використовується авторитарний стиль управління, а багато керівників відчувають розгубленість при роботі в умовах невизначеності, відсутності повної релевантної інформації щодо керованого ними об'єкту. Ця ситуація стосується не лише керівників старого ешелону влади, це закладається сучасною системою освіти в молодих управлінців: проведене нами дослідження серед студентів трьох курсів (ІІІ, ІV та V) педагогічного та філологічного факультетів МДУ імені В.О. Сухомлинського (182 обстежуваних) показало: 88% студентів **ІІІ курсу** обрали демократичний стиль управління, 10% – авторитарний і 2% – ліберальний; 86% студентів **ІV курсу** бажало б дотримуватися у своїй керівній роботі демократичного стилю управління і 14% – авторитарного; 58% студентів **V курсу** обрали демократичний стиль взаємодії з підлеглими, 37% – авторитарний і 5% – ліберальний. На основі отриманих даних можна відмітити збільшення склонності до авторитарного стилю взаємодії серед студентів старших курсів у порівнянні зі студентами молодших курсів (схема 1). Та в той же час опитування, проведене нами серед керівників загальноосвітніх закладів м. Миколаєва, показало, що успішні освітні менеджери в своїй роботі найчастіше дотримуються саме демократичного, колегіального стилю управління: все це говорить про необхідність ознайомлення майбутніх менеджерів з основами психології управління вже під час навчання у ВНЗ, інакше нам (тобто освітнім науковцям, психологам) доведеться знову і знову підтверджувати закон Максімена: „*Завжди не вистачає часу, щоб виконати роботу як потрібно, однак на те, щоб її переробити, час знаходиться*”.

Схема 1

Стиль взаємодії з підлеглими



Сучасна система освіти відчуває дефіцит у досвідчених, високо-кваліфікованих кадрах: з одного боку, керівною роботою займаються управлінці часів Радянського Союзу, які потребують певної професійної та психологічної корекції; з іншого боку, відбувається процес „омолодження” корпусу керівників освітніх закладів – на зміну ветеранам управлінської праці приходить молоде покоління, яке потребує додаткової уваги, конкретної практичної допомоги та підтримки, адже здатність керувати не є привілеєм особливих людей – головною умовою розвитку професійних управлінських здібностей є практична діяльність на основі отриманих знань, серед яких здобутки психологочної науки є чи не найважливішими.

Економічні та політичні реформи в Україні активізували процес освоєння західної науки управління, що є цілком природним процесом, оскільки для того, щоб надолужити згаяне, вітчизняним науковцям та практикам управлінської науки необхідно скористатися десятиліттями накопиченим досвідом інших розвинутих країн, приміряючи кращі зразки організації роботи до економічної дійсності України. В роботі з керівниками освітніх навчальних закладів пріоритетними стали питання формування нового педагогічного мислення, розвитку у них творчої активності, оволодіння керівниками новими технологіями управління, навчання та виховання. Щоб справитися з наявною ситуацією в теорії та практиці управління, керівникам освітніх закладів, крім всього іншого, обов’язково потрібно опанувати новітніми психологічними знаннями та навчитися ефективно їх використовувати у своїй подальшій практичній роботі.

Поняття „*психологія менеджменту*” є відносно новим терміном у вітчизняній психологічній науці, натомість є близьким йому за змістом є поняття „*психологія управління*”, яке, однак, має для частини науковців дещо відмінне значення, та питання подібності та відмінності цих понять ми частково торкнемося в нашій подальшій роботі. Психологія управління формувалася та розвивалася на стику ряду психологічних дисциплін: інженерної психології, психології праці та соціальної психології, тому об’єктами дослідження такого плану є перш за все системи типу „людина – людина” і „людина – техніка”, а особливість цієї галузі психології полягає у тому, що дані об’єкти розглядаються з точки зору організації управлінських відносин.

Губенко О.В. відмічає, що психологія управління (або економічної поведінки) і досі є мало розробленою галуззю вітчизняної психології, в якій ще багато невизначеного і малодослідженого, а її категоріальний апарат і до теперішнього часу знаходиться у стадії

розробки [31; 50], тому важливою частиною роботи вітчизняних науковців з цього напрямку психології є розвиток науки та мистецтва менеджменту як порівняно нового, ще повністю не засвоєного поняття для наукової громадськості держав, які входили до складу СРСР.

Психологія управління є тією галуззю психології, яка досліджує психологічні закономірності управлінської діяльності, зокрема вплив психології окремої людини та групи на процес управління і, навпаки, вплив управлінських відносин на психологію окремої людини та групи [55; 3]. Так, Лозниця В.С. вважає, що **психологія менеджменту** – це галузь психологічної науки, основу якої становлять психологія управління, частково психологія маркетингу та інші аспекти психологічних наук, які певним чином відображені в діяльності менеджерів, і знання та використання яких зумовлюють успішну діяльність організації в умовах ринкової економіки [75; 17].

Інший науковець, Щокін Г.В., рекомендує розглядати **психологію менеджменту** як міждисциплінарний науково-практичний напрям, метою якого є вивчення і психологічне забезпечення вирішення проблем організації в умовах ринкової системи планування, при цьому предметом дослідження будуть виступати психологічні явища в діяльності організацій, зокрема психологічні чинники, які зумовлюють ефективність праці менеджерів [120; 399].

На наш погляд, **психологія управління** виступає як галузь психологічної науки, що вивчає психологічні закономірності управлінської діяльності: лідерство (зокрема, соціально-психологічні якості менеджера) та керівництво, психологічні механізми управління, оптимальний розподіл професійних та соціальних ролей в організації тощо. Таким чином **психологія менеджменту** вивчає специфіку управлінської діяльності та займається розробкою практичних рекомендацій з вирішення психологічних проблем при управлінні організацією в умовах ринкової економіки.

Управління, або менеджмент (за Коломінським Н.Л.) з психологічної точки зору є діяльністю, яка спрямована на створення в інших людей (підлеглих, партнерів, інших керівників тощо) таких психологічних якостей, які б сприяли досягненню мети управління. З соціально-психологічної точки зору керівництво є процесом взаємодії керівника з іншими людьми, в ході якого результатів якої забезпечується їхня активна та скоординована участь у досягненні мети управління [59; 6]. Сучасна доктрина в системі управління виділяє три найбільш суттєві фактори менеджменту: перш за все це люди (оскільки за своєю суттю менеджмент є саме людяною системою управління), а

вже потім ідуть фінанси та техніка.

Головною особливістю психології менеджменту є те, що її об'єктом є організаційна діяльність людей, яка є не просто сумісною діяльністю осіб, об'єднаних загальними цілями, симпатіями та цінностями, а це діяльність людей, об'єднаних в одну організацію, що підкоряються певним правилам і нормам даної організації та виконують сумісну задану діяльність у відповідності з організаційними, правовими, економічними, технічними та іншими вимогами.

Як наука менеджмент (від англ. *management* – управління) виник близько 100 років тому і в перекладі з англійської мови цей термін позначає організацію впливів, направлених на досягнення цілей – слова „менеджер” та „менеджмент” вживалися в англійській мові ще в XIX столітті, але лише в другій чверті XX століття вони набувають певного значення, у відповідності з яким **менеджером** є людина, що організує конкретну роботу, керуючись сучасними методами.

До початку ХХ століття управління не вважалося самостійною галуззю наукового дослідження і лише з появою книги Ф.У. Тейлора „Менеджмент або управління фабрикою” воно набуло нового самостійного статусу. Основою для визначення поняття менеджменту є погляди А. Сміта на природу вільного підприємництва, роль ринку та функції держави, який вважав, що природне бажання людей покращувати своє благополуччя є настільки могутнім стимулом, що якщо дати йому можливість діяти без перешкод, то він сам здатен привести суспільство до процвітання. Інший науковець, Гельвецій К.А., порівнював роль особистого зацікавлення в суспільстві з законом всесвітнього тяжіння, тому можна сказати, що завдання менеджменту – це знаходження та використання стимулів, іманентно принаджних кожному учаснику структури управління для системного використання їх в управлінні.

Значимість менеджменту була особливо ясно усвідомлена на Заході ще в 30-ті роки, оскільки вже тоді стало очевидним, що ця діяльність перетворилася в нову багатообіцячу професію, а область знань – у самостійну дисципліну, самі ж менеджери як соціальний шар – у дуже впливову суспільну силу. Зростаюча роль цієї суспільної сили змусила заговорити про „революцію менеджерів”, коли виявилося, що існують корпорації-гіганти, які мають величезний економічний, продуктивний та науково-технічний потенціал, який за своєю могутністю можна порівняти з цілими державами. Зокрема, в США були створені перші навчальні заклади для підготовки кадрів у сфері управління та бізнесу, в яких сьогодні навчаються понад 70 тисяч осіб, –

більшість великих фірм США витрачають на підготовку управлінців понад 1% оборотних коштів, схожої практики дотримуються і у Франції, Англії, Італії. Ми вважаємо, що сучасні реалії життя в умовах ринкової економіки змусять дотримуватися подібної практики підвищення кваліфікації і в нашій країні, оскільки ринкове майбутнє України тісно пов'язане з проблемою підготовки висококваліфікованих кадрів в галузі менеджменту та психології управління.

За своєю суттю сучасний **менеджмент** є самостійним видом професійної діяльності, який направлений на досягнення в ході будь-якої діяльності організації, що діє у ринкових умовах, певних (ми відмітимо, заздалегідь визначених) цілей завдяки раціональному використанню матеріальних і трудових ресурсів з використанням принципів та методів менеджменту. Менеджмент є одночасно і сферою людської діяльності, і відповідною областю знань, що включає у себе в якості обов'язкового елементу управління людьми, соціальними організаціями або структурами. **Об'єктом** менеджменту є сама організація та її зовнішнє оточення, а **суб'єктом** – скеровувач управлінських дій, тобто менеджер.

Менеджмент – область управлінської діяльності, яка забезпечує раціональне керування процесами, організацію систем управління і їх удосконалення у відповідності до завдань соціально-економічного розвитку; це здатність, манера спілкування з людьми, мистецтво управління, особливого роду вміння та адміністративні навички, організація управління, адміністративна одиниця. Менеджмент оперує трьома основними факторами – це цілі, ефективність та людина.

Поряд з поняттям „**менеджмент**” науковцями часто використовується термін „**управління**” Деякі науковці вважають, що поняття „**управління**” та „**менеджмент**” за своєю суттю є дещо відмінними, оскільки управління, на відміну від менеджменту, не враховує ринкової економіки, в ньому немає орієнтації на попит, а взаємодія в організації в основному відбувається зверху вниз, тобто від керівника до підлеглого (у вигляді наказів). Однак ми в нашій роботі не будемо загострювати на цьому увагу. **Управління** за своєю суттю є процесом планування організації, мотивації і контролю, необхідним для того, щоб сформувати та досягти мети організації; це усвідомлена діяльність людини, за допомогою якої вона узгоджує і підкоряє своїм інтересам елементи зовнішнього середовища: суспільства, техніки і живої природи.

Саме в радянські часи в практиці керівників використовувались терміни „**управління**” (керування) та „**управлінець**” (керівник), які нерозривно пов'язані з прийняттям управлінського рішення, співпрацею

та керуванням колективом організації.

Управління є закономірно виниклою в процесі еволюції, специфічно організованою формою руху матерії, яка полягає в ціленаправленому багатоциклічному перетворенні інформації в двох взаємозалежних, замкнутих зворотними зв'язками контурах, та функціонально реалізуюча як охорону стійкості керованого об'єкту (тобто виживання), так і розвиток, подальше підвищення рівня його організації чи створення нових структур (тобто направленість на успіх) шляхом відбору та накопичення інформації. Таким чином, ми бачимо, що управління, чи то пак менеджмент, повинно бути направленим на успіх та виживання.

В сучасній вітчизняній та зарубіжній літературі з питань менеджменту та психології управління існує велика кількість різних підходів щодо аналізу змісту управління. Одним з продуктивних підходів до визначення цього феномену є процесуальний підхід, основи якого були закладені французьким вченим А. Файольом. Згідно з цим підходом **управління** потрібно розглядати як процес або серію безперервних взаємопов'язаних дій, які забезпечують успіх функціонування та розвитку певної організації (в нашому випадку освітньої установи). Сукупність цих дій, які отримали назву **управлінських функцій**, і складає сутність процесу управління [63; 8].

На думку Карамушки Л.М., **управління** за своєю суттю є здійсненням впливу на людей та налагодженням з ними міжособистісних стосунків з метою виконання завдань, які стоять перед організацією [47; 23]. На наш погляд, це визначення дає дещо звужене розуміння сутності управління, оскільки під час виконання своїх обов'язків керівнику доводиться турбуватися не лише про людей, з якими він працює, а й про матеріальну базу, ресурси ввіреної йому організації.

Інший науковець, Конюхов Н.І., вважає **управління** процесом впливу суб'єкта на ту чи іншу систему, який забезпечує її ціленаправлений розвиток, збереження чи видозміну її структури, підтримку чи зміну режиму діяльності, реалізацію програм та цілей. Поряд з цим він говорить про рівень домагань як „настанову особистості на певний результат діяльності, успіх” [64; 134].

Управління в найбільш загальному розумінні, на нашу думку, є впливом суб'єкта управління (керуючої системи, яка може включати до свого складу як одну людину, так і декількох людей) на об'єкт управління (людину, групу людей, колектив, організацію тощо) для досягнення поставлених (заздалегідь визначених) цілей та подальшого успішного розвитку керованої системи.

В управлінні завжди є *суб'єктом* (той, хто здійснює управління) та *об'єктом* (той, ким керують дії суб'єкту управління), тому основним завданням менеджменту є організація роботи інших людей, при цьому найвищою формою мистецтва управління деякі науковці вважають таку організацію, при якій в об'єкта управління складається враження, що ним ніхто не керує.

Менеджмент або управління в залежності від видів і послідовності діяльності можна розділити на три рівні:

- *стратегічне управління*, що включає в себе вироблення мети менеджменту та прогнозування як передбачення результатів розвитку і перспективне планування, що є системою мір, необхідних для подолання відхилення прогнозованих результатів від певної встановленої мети при виконанні поставлених завдань;
- *оперативне управління*, яке за своєю суттю є діяльністю керівника з реалізації вищезазначених мір;
- *контроль*, який включає до свого складу аналіз досягнутих результатів – зворотній зв'язок – і виступає вихідним пунктом нового циклу управління.

Найважливішими функціями управлінської праці, на думку більшості науковців психології менеджменту, є:

- 1) *планування*, яке являє собою постановку цілей та розробку їх досягнення;
- 2) *організація* як функція управління, що включає у себе питання розділу та кооперації праці, в тому числі створення організаційних структур, делегування повноважень, організацію взаємодії;
- 3) *мотивація* або *стимулювання*, яка спонукає робітників організації до найбільш ефективного досягнення поставлених цілей (це, так би мовити, система заохочень та покарань, що розробляється та застосовується менеджером);
- 4) *контроль* як перевірка отриманих результатів внаслідок виконаної роботи.

Більш детально дане порушене нами питання ми розглянемо у розділі „*Методи та функції управління*” нашого методичного посібника.

До *завдань*, які вирішуються в менеджменті, відносяться:

- визначення конкретних цілей розвитку освітньої організації;
- виявлення пріоритетності цілей, їх черги та послідовності вирішення;
- розробка стратегії розвитку організації;
- вироблення системи заходів для вирішення виділених проблем в різні часові терміни;
- визначення необхідних ресурсів та джерел їх забезпечення;

- встановлення контролю за виконанням завдань.

До структури управління входить також **освітній менеджмент**, який хоча і підкоряється всім основним законам управління, проте має і певні відмінності, що обумовлюється специфікою менеджменту в освіті. Так, Буєва Л.П. зазначає, що „*кожен суспільно необхідний вид діяльності має специфіку та може підпорядковуватись особливим законам*” [60; 45].

Менеджмент в освіті за класом професій можна віднести до гностичних та перетворювальних професій, особливо це стосується таких менеджерів, як керівники освітніх закладів, головним знаряддям яких є їх особистісні якості, сукупність їх властивостей, якостей, станів, а також сукупність властивостей, якостей, станів педагогів, які працюють з дітьми під керівництвом даного освітнього менеджера. Предметом менеджменту в освіті є людина, соціальна група, колектив з притаманними їм психологічними особливостями.

Зокрема, Коломінський Н.Л. відмічає, що системний аналіз менеджера освіти виявляє опосередкованість впливу керівника на досягнення мети та результату управління в освіті, оскільки в цій системі особистість розглядається одночасно як мета, об'єкт, суб'єкт та результат діяльності менеджера будь-якого рівня [60; 11].

Менеджмент в освіті з соціально-психологічної точки зору є усвідомленою взаємодією керівника з іншими людьми (підлеглими, партнерами, своїми керівниками, дітьми, їхніми батьками тощо), спрямованою на забезпечення їхньої активної та скоординованої участі в досягненні поставленої мети; це управління, в процесі та в результаті якого у людей з'являються психічні стани, якості, властивості, що стають психологічним підґрунтам для їхньої ефективної діяльності щодо досягнення поставленої управлінської мети [46; 5].

Одночасно Коломінський Н.Л. специфічною особливістю освітнього менеджменту вважає те, що „*знаряддям праці менеджера визначаються так звані функціональні знаряддя (виразна поведінка, мова, правила розв'язання практичних і теоретичних завдань), які притаманні взагалі соціономічним професіям. Причому менеджмент в освіті за об'єкти впливу бере окремих людей, групи, колективи з їхніми різноманітними психофізіологічними, психологічними, соціально-психологічними рисами. Знаряддям керівника є його особистість як сукупність властивостей, якостей, станів і певні властивості, якості, стани цих людей, груп, колективів*” [60; 11].

На нашу думку, специфікою освітнього менеджменту є те, що:

- по-перше, головною метою і результатом діяльності менеджера

освіти є саме людина, її особистісні якості та рівень набутих ЗУН (для керівника навчального закладу це і педагогічний колектив, і учень);

- по-друге, робота освітнього менеджера практично завжди відбувається в системі взаємодії „людина-людина”;
- по-третє, і в цьому ми погоджуємося з Коломінським Н.Л., основним знаряддям впливу керівника в системі освіти є не лише його знання, а й його якості як особистості, індивідуальні властивості.

Сучасну систему професійного керівництва (менеджменту), яка весь час повинна пристосовуватись до змін зовнішніх та внутрішніх умов, досить часто називають адаптивною [25; 21], у зв'язку з чим потрібно ввести поняття *адаптивного управління*, тобто управління в системі з неповною апріорною інформацією при керованому процесі, який змінюється по мірі накопичення інформації і відбувається його переформування з метою покращення якості роботи системи.

Як показує практика, управління в освітніх навчальних закладах не може вестися за усередненими характеристиками, тому що не дає потрібного ефекту: доки воно ведеться, змінюються і сама система, і оточуюче її середовище. Внаслідок цього математична формалізація процесу управління економіко-соціальними системами веде до побудови моделі, яка не є в повній мірі адекватною реальній системі.

Адаптивні системи припускають відсутність певного стаціонарного закону управління для елементів заданого класу. В процесі функціонування системи чим більше виявляється її різноманітність, тим більшою мірою повинна відбуватися зміна її параметрів та структури. До того ж освітні організації є такими, діяльність яких важко піддається оцінці (вищі навчальні заклади, школи, дитсадки тощо).

В зв'язку з обґрунтованою необхідністю при проектуванні управління економіко-соціальними системами урахування їх нестаціонарності і еволюціонування в часі, використання формальних методів моделювання таких систем мінімалізується внаслідок їх великої розмірності, недостатньої апріорної інформації, наявністю погано формалізуючих факторів, нечіткістю критеріїв оцінки приймаємих рішень і т.д. Математично формалізовані моделі управління не дають адекватної картини процесу, не дозволяють в повному об'ємі враховувати збурювання, діючі на економіко-соціальну систему в процесі її функціонування, а також враховувати

компенсації відхилень, виникаючих в системі внаслідок цих збурень.

Перш за все для проектування системи управління економіко-соціальними об'єктами необхідно визначити структуру моделі процесу. Оскільки реально вона не відома заздалегідь, необхідно проектувати моделі з гнучкою структурою та параметрами. Тобто в моделі, яка описує процес, повинні змінюватися структура й параметри у відповідності зі змінами характеристик процесу при функціонуванні. Така модель і буде називатися адаптивною: її побудова пов'язана з використанням інтерактивних методів, при цьому в кожен момент часу функціонування економіко-соціальної системи проводиться оцінка значень її параметрів за даними вхідних і вихідних перемінних.

Адаптивною моделлю системи управління об'єктом називають таку модель, в якій в результаті зміни характеристики внутрішніх і зовнішніх якостей об'єкта виникає відповідна зміна структури та параметрів регулятора управління з метою забезпечення стабільності функціонування об'єкта [25; 22].

Специфічною особливістю менеджменту в освіті є також і те, що знаряддям праці менеджера визначаються так звані функціональні знаряддя (виразна поведінка, мова, правила розв'язання практичних і теоретичних завдань), які притаманні взагалі соціономічним професіям. Причому менеджмент в освіті за об'єкти впливу бере як окремих людей, так і групи, колективи з їхніми різноманітними психофізіологічними, психологічними, соціально-психологічними рисами. Як зазначає Коломінський Н.Л., знаряддям керівника є його особистість як сукупність властивостей, якостей, станів і певні властивості, якості, цих людей, груп, колективів. З точки зору психології управлінська діяльність менеджера освіти є такою, в ході якої здійснюється перехід цих об'єктів (які водночас є суб'єктами) в такі стани, якості, властивості, які потрібні для досягнення поставленої мети [59; 11].

Менеджмент в освіті з соціально-психологічної точки зору є усвідомленою взаємодією керівника з іншими людьми (підлеглими, партнерами, своїми керівниками, дітьми, батьками тощо), яка спрямована на забезпечення їхньої активної та скординованої участі в досягненні поставленої мети. Це таке управління, в 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 [59; 14-15]. Знання людей в умовах організаційної діяльності

допомагає розподіляти функціональні обов'язки, організовувати їх працю, підвищувати продуктивність роботи.

Особливістю менеджменту в освіті також є характер тих послуг, який надається суспільству освітніми установами країни. Зокрема, ці послуги мають наступні основні якості:

- 1) невідчутність послуг позначає, що їх неможливо транспортувати, зберігати, упаковувати чи вивчати до того, як людина їх отримає: хоча зараз це і намагаються зробити керівники навчальних закладів за допомогою реклами, пояснюючи можливим споживачам специфіку роботи керованого ними закладу, отримання певних спеціальностей на різних факультетах тощо – однак все одно це лише реклама, а не сам товар, який до отримання клієнтом (тобто завершення навчання школяра або студента у даному закладі) не можливо в повній мірі оцінити, – зокрема, це рівень та якість тих знань й умінь людини, які отримані нею в результаті навчання в освітньому закладі;
- 2) невіддільність від джерела позначає, що для того, щоб людина (наприклад, дитина) отримала освіту, вона повинна ходити до школи, зустрічатися з вчителями, відвідувати уроки тощо. Зараз в Україні в системі вищої освіти відбувається запровадження дистанційної форми навчання на зразок такої, як у країнах Заходу, однак в цьому випадку, на нашу думку, рівень набутих знань, умінь та навичок навчаємих значно знижується у порівнянні з якістю тієї освіти, що отримують студенти денної форми навчання;
- 3) мінливість якості отриманих знань, освіти обумовлена тим, що їх отримання залежить як від рівня майстерності педагогів, так і від загальної організованості навчального процесу, матеріальної бази організації, а це вже залежить, перш за все, від рівня підготовленості менеджера освіти, який очолює освітній заклад.



Головною метою освітньої організації, незалежно від рівня управління, на якому вона функціонує, є забезпечення навчання, виховання і розвитку особистості, яка є кінцевим „продуктом” функціонування освітньої організації, і на який мають працювати всі рівні управління: від Міністерства освіти і науки України до загальноосвітніх та дошкільних навчальних закладів.

Психологічна культура праці керівника

*Машина повинна робити, людина – думати.
Принцип ІБМ*

Нерозривно з поняттям „**менеджмент**” взаємопов’язане поняття „**менеджер**” (або керівник, управлінець) – керівник-професіонал, що може займати будь-яку управлінську посаду (в освіті це, наприклад,



ректор та проректори, декани, завідувачі кафедрами, директор загальноосвітньої школи чи дитсадка, начальник відділу освіти тощо). В найбільш загальному значенні **менеджер** є тим спеціалістом, якого наймають для організації та управління певним структурним підрозділом для здійснення управлінської діяльності, він обов’язково займає постійну посаду і йому підпорядковується певна кількість людей. Менеджер є професійно підготовленим керівником, що забезпечує злагоджену роботу колективу з оптимальними економічними результатами.

Взагалі ж термін „**менеджер**” має досить широке розповсюдження і може вживатися стосовно:

- організатора різних видів робіт в рамках окремих підрозділів чи програмно-цільових груп;
- керівника підприємства в цілому або його підрозділів;
- керівника по відношенню до підлеглих;
- адміністратора будь-якого рівня управління, організуючого роботу, керуючись сучасними методами.

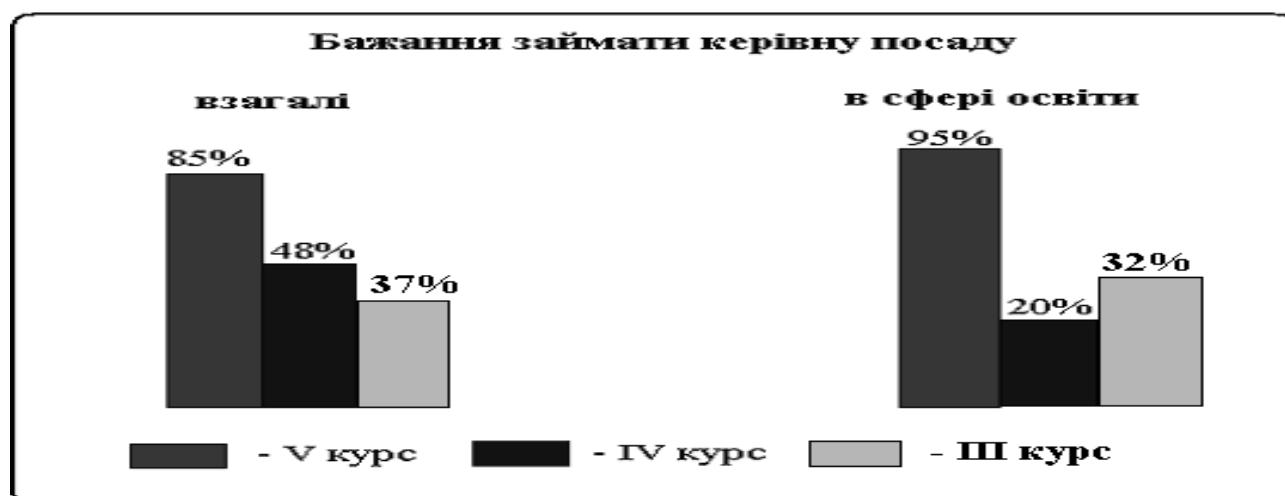
Практичну реалізацію наукового менеджменту забезпечують професійні керівники-менеджери як професійні спеціалісти з організації та управління в сферах виробництва, збуту, обслуговування, які мають певну адміністративно-господарську самостійність: ще Карл Маркс писав, що не промислові капіталісти, а промислові керівники є душою промислової системи – саме від менеджера, від його діяльності, майстерності у ринкових відносинах залежить практично все, тому ринкове майбутнє України тісно пов’язане з проблемою підготовки висококваліфікованих кадрів у галузі менеджменту та психологии управління.

Карамушка Л.М. зазначає, що використання терміна „**менеджер**” має на увазі професійного керівника, який пройшов професійну підготовку й усвідомлює, що він є представником окремої професії, а не є просто інженером, економістом, педагогом, який здійснює

управлінську діяльність. Вона ж звертає увагу на те, що професійні менеджери – це люди, які є першокласними фахівцями як у сфері безпосереднього управління, так і в сфері тієї конкретної галузі, якою вони керують, оскільки керівник повинен бути не лише гарним організатором, але й гарним спеціалістом [46; 20]. З цього приводу нам пригадується оповідання І. Немировича „Страшний сон”, в якому закостенілому управлінцю наснівся сон про те, що до нього на підприємство прийшли з перевіркою і поцікавилися, а яку ж спеціальність має він: бідолаха запевняв, що він може давати накази, розпікати підлеглих, давати догани, проводити наради, але своєї власної спеціальності так і не зміг пригадати.

Як уже зазначалося у попередньому розділі, в сучасній системі освіти відбувається процес „омолодження” корпусу керівників освітніх закладів – на зміну ветеранам управлінської праці приходить молоде покоління, яке потребує конкретної практичної допомоги і психологічної підтримки: за даними дослідження, проведеного нами серед студентів МДУ імені В.О. Сухомлинського, в процесі навчання серед них зростає кількість бажаючих займати керівну посаду – в розробленій нами відкритій анкеті було передбачене виявлення студентів, які мають бажання працювати керівниками взагалі та тих, хто хотів би бути після закінчення ВНЗ саме менеджером освіти – при опитуванні студентів були отримані наступні дані: бажання займатися керівною роботою взагалі виявило 85% студентів *V курсу*, 48% – *IV курсу* та 37% – *III курсу* від загальної кількості опитуваних студентів по кожному навчальному курсу; з числа цих студентів виконувати обов’язки саме менеджера в сфері освіти виявило бажання відповідно 95% студентів *V курсу*, 20% студентів *IV курсу*, 32% – *III курсу* (схема 2).

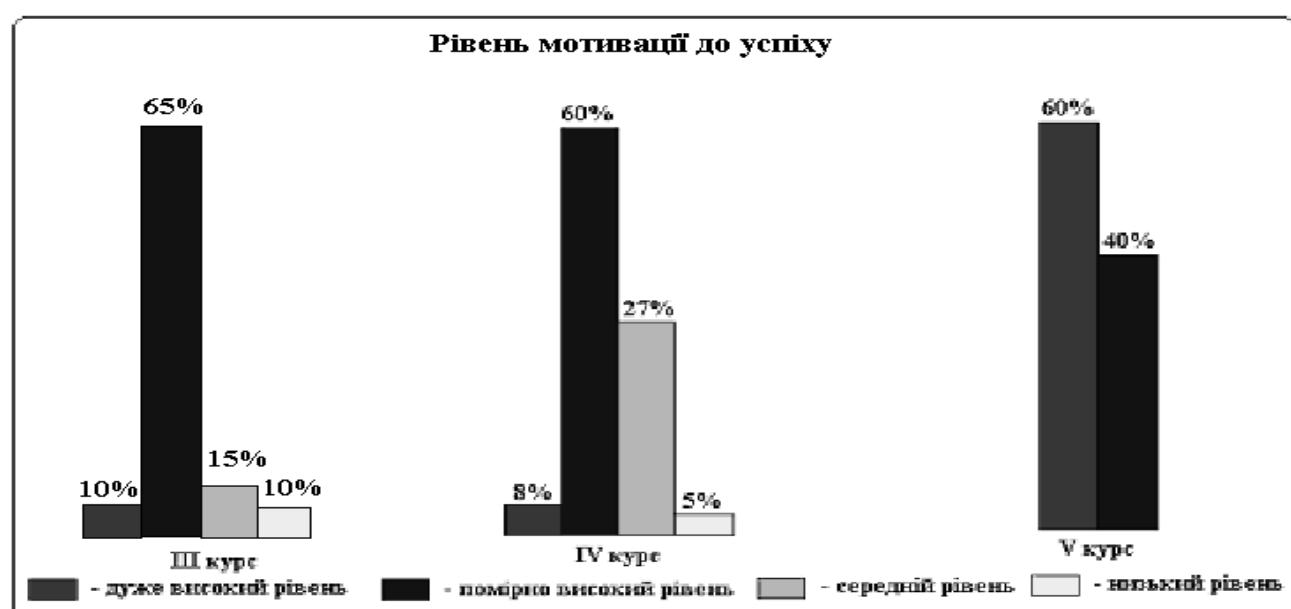
Схема 2 *Бажання займати керівну посаду*



Отримані результати підтверджує проведена нами методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса: на *V курсі* 60% студентів виявило дуже високий рівень мотивації до успіху і 40% – помірно високий рівень мотивації; на *IV курсі* лише 8% студентів виявило дуже високий рівень мотивації до успіху, 60% – помірно високий рівень мотивації, 27% – середній рівень мотивації та 5% – низький рівень мотивації; на *III курсі* 10% студентів виявило дуже високий рівень мотивації до успіху, 65% – помірно високий рівень мотивації, 15% – середній рівень мотивації та 10% – низький рівень мотивації (схема 3).

Схема 3

Мотивація до успіху



Отримані в результаті дослідження результати показують, що бажання окремих студентів бути менеджерами обумовлене високим рівнем мотивації до успіху у них; в той же час студенти, які бажають займати керівні посади, прагнуть здобути більш високий рівень освіти у порівнянні з іншими, тому завданням освітніх психологів є розробка теоретично ґрунтовної і практично корисної літератури та психологічних тренінгів з психології управління з урахуванням сучасної ситуації в нашій державі.

В наш час гарним менеджером є людина, організовуюча конкретну роботу певного числа працівників ввіреної їй організації, керуючись сучасними методами; це керівник структурного підрозділу в умовах ринкової економіки [20; 23], – близько 80% проблем, які виникають перед менеджером, пов’язані з людським фактором. Традиційно керівників такого рангу в радянські часи називали середньою

ланкою управління. Це керівник (в нашому випадку – керівник освітнього навчального закладу), на якого офіційно покладені функції управління колективом і діяльності організації, який несе юридичну відповіальність за функціонування колективу перед вищою інстанцією і має „*певні строгі можливості санкціонування – покарання і заохочування підлеглих з метою впливу на їхню виробничу (наукову, творчу тощо) активність. Він наділений формально регламентованими правами та обов'язками, а також представляє групу (колектив) в інших організаціях*” [20; 24].

Менеджер освіти є тією людиною, яка здійснює цю роботу як керівник-професіонал. Це значною мірою гуманізована професія, оскільки, як зазначає Коломінський Н.Л., „*метою і результатом її праці є людина, особистість*” [60; 9]. Керівник є тією особою, на яку офіційно покладено функції управління колективом та організуючого діяльність – саме від менеджера, від його діяльності та майстерності залежить успішність функціонування ввіреної йому установи.

,*Щоб бути кваліфікованим керівником, – стверджують автори книги „Educational Psychology”, – Ви повинні оволодіти різноманітними знаннями, і, зокрема, вивчення психології освітнього процесу значною мірою підвищить Ваші уміння ... та дасть змогу вирішувати більш ефективно завдання, які можуть постати перед Вами в процесі роботи*” [124; 166].

На жаль, люди, які одержують сертифікат спеціаліста менеджера, часто закінчують короткострокові курси (від кількох тижнів до кількох місяців), а тому потреба у науково-психологічному обґрунтуванні людської діяльності особливо відчувається сьогодні, у період перебудови господарського механізму і громадського життя, змін, які стосуються самої серцевини людських взаємовідносин. Досить часто молоді управлінці не мають необхідних знань з психології. На наш погляд, починати знайомство майбутніх менеджерів освіти з основами психології управління, як і проведення практичних тренінгів, необхідно вже під час їх навчання у ВНЗ, що дозволить запобігти багатьом управлінським помилкам в діяльності керівників у майбутньому. Про це свідчить проведене дослідження серед студентів ВНЗ, яке показало, що студенти різних курсів ставлять на перше місце за значимістю абсолютно різні за своєю суттю психологічні якості, що необхідні, на їх думку, для успішної роботи менеджера освіти: зокрема, майже всі студенти **ІІІ** (94%) та **ІV** (86%) курсів називали в першу чергу ті якості, які пов'язані з міжособистісною взаємодією керівника з оточуючими: справедливість, чесність, повагу до інших,

тактовність, порядність, доброзичливість та щирість; в той же час студенти *V курсу* (84%) на перше місце ставили психологічні властивості, які пов'язані з виконанням саме професійних обов'язків менеджера освіти: цілеспрямованість, наполегливість, компетентність, відповіальність, організованість тощо.

У зв'язку з порушеним питанням ми пропонуємо читачам виконати практичне завдання, яке дозволить Вам отримати інформацію про бажані напрямки особистого зростання та можливості власного психічного самовдосконалювання.

Методика „Я і світ”

Інструкція: практично кожній людині хотілося б дещо змінити в собі та інших людях, удосконалити певні якості. Уявіть собі, що у Вас з'явилася можливість розвинути в собі *одну* з тих якостей, які представлені в нашій таблиці. Зробіть це, обвівши номер відповідної психічної властивості у половинці „Я”.

Також у Вас з'явилася унікальна можливість змінити інших людей, розвинувши в них *одну* з представлених психічних якостей. Зробіть це, обвівши номер відповідної психічної властивості в половинці „Інші люди”.

Я	Інші люди					
	1	2	3	4	5	6
1. Витримка	A	B	B	A	B	A
2. Доброзичливість	B	G	G	B	G	B
3. Щиро сердність	B	G	G	B	G	B
4. Сила волі	A	B	B	A	B	A
5. Співчуття	B	G	G	B	G	B
6. Впевненість	A	B	B	A	B	A

Інтерпретація: виділяють чотири типи психологічного удосконалювання, які закодовані в поданій таблиці чотирма літерами: А, Б, В, Г. Для Вас є характерним той тип удосконалювання, який позначений літерою, що стоїть на пересіченні виділених Вами рядка в половинці „Я” та стовпчика в половинці „Інші люди”. Отже, літери позначають:

А – стати міцнішим, твердішим разом з усіма (зробити світ сильнішим);

Б – самоствердитись самому за рахунок більш м'якого оточення;

В – пом'якшити свою вдачу, характер, допомагаючи ствердитись іншим;

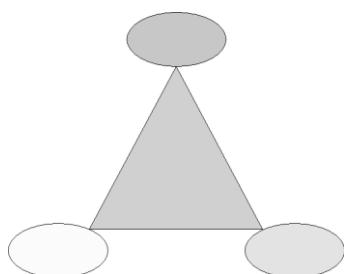
Г – стати м'якшим разом з усіма (зробити світ добрішим).

Коломінським Н.Л. було виділено ряд проблем психологічної освіти у системі підвищення кваліфікації кадрів, з яких ми приведемо лише ті, що стосуються саме підготовки менеджерів освіти:

1. Необхідність підвищення психологічної компетентності управлінських кадрів в освіті, яке можна здійснити через обов'язкове ознайомлення керівних кадрів з основами психології (особливо соціальної, підкреслюємо ми, оскільки саме ця наука найбільше зосереджує свою увагу на характері міжособистісних відносин людей в групі).
2. Проблема змісту психологічної освіти в системі післядипломної освіти – структуризація та систематизація інформації, яка б стала гарантам підвищення компетентності керівника та педагога.
3. Проблема індивідуального підходу, тобто створення сприятливих обставин для формування кожного фахівця.
4. Проблема дослідження психологічних механізмів сприйняття нового фахівцями в процесі підвищення їхньої кваліфікації [107; 10-15].

В зв'язку з вище перерахованими проблемами підготовки менеджерів освіти вирішення цих питань диктує необхідність забезпечення інтеграції в роботі вчених, методистів та керівників освітніх закладів.

Найважливішою вимогою до менеджера будь-якого рівня є уміння керувати людьми, для чого потрібно бути гарним психологом. Бути



психологом – значить знати, розуміти людей і відповідати їм взаємністю, а також знати і розуміти себе, свої сильні та слабкі сторони. Діяльність організації в значній мірі залежить від способу дії тих людей, що цією організацією керують, і які в силу свого службового становища грають чи повинні відігравати роль авторитету: фундамент управлінського авторитету буває різним, однак його головною рисою є здатність керувати діями інших людей.

Перші спеціальні навчальні заклади для підготовки кадрів у сфері управління та бізнесу було створено в США: сьогодні більшість великих фірм цієї країни витрачають на підготовку менеджерів понад 1% оборотних коштів щорічно. У Франції відповідно до закону будь-яка організація з кількістю службовців понад 10 осіб повинна витрачати щонайменше 1,6% від загальної заробітної плати на забезпечення підвищення професійної кваліфікації управлінців різного рангу, великі ж компанії витрачають понад 3% від всього фонду за-

робітної плати.

Цікавий досвід набуто також в Японії у підготовці менеджерів. Кандидати на управлінські посади добираються у межах самої фірми з молодих спеціалістів, які вже пропрацювали кілька років у цій фірмі і виявили схильність до організаційної діяльності: взагалі ж підготовка повноцінного менеджера за місцем роботи займає 8-10 років. Кожний з майбутніх управлінців японських фірм вивчає кілька спеціальних курсів з розвитку професійних знань, витрачаючи на це ще 15 годин на тиждень.

Знання людей в умовах виробничої діяльності допомагає розподіляти функціональні обов'язки, організовувати їх працю та підвищувати продуктивність, оскільки, як уже зазначалося, близько 80% проблем, які виникають перед менеджером, пов'язані саме з людським фактором, тому, працюючи в очолюваному колективі, менеджер повинен постійно виконувати функції інформування, мотивування, виховання та контролю, повинен постійно працювати над вдосконаленням власних методів управління.

Тому є необхідність також при підготовці або підвищенні каліфікації менеджерів приділяти достатню увагу діловому управлінському спілкуванню, адже, як зазначають психологи, 90% робочого часу керівники організацій приділяють саме спілкуванню.

Спілкування за своєю суттю є багатоплановим процесом розвитку контактів між людьми, що породжується потребами спільної діяльності. Пропонуємо читачам у зв'язку з підняттям нами проблемою виконати практичне завдання, яке дозволить Вам дізнатися про рівень знань та якість розуміння Вами даного питання.

Методика „Управлінське спілкування”

Інструкція: спробуйте визначити головні якості управлінського спілкування. Порівняйте Вашу відповідь з нашою. Чи є різниця? Якщо є, то в яких саме моментах? В чому Ви погоджуєтесь або, навпаки, не погоджуєтесь?

Відповіді: доброзичливість, витримка, толерантність (терпимість), повага до людей, позитивне ставлення до співрозмовника, вміння слухати і приймати іншу точку зору.

Менеджмент є психологічно насыченою системою управління, а головні її функції – планування, організація, мотивація та контроль – дуже психологічні за своєю суттю, тому гарному керівнику обов'язково потрібно вміти володіти головними психологічними компонентами менеджерської майстерності: 1) приймати ефективні рішення; 2) вміти взаємодіяти з людьми (переконувати, мотивувати тощо).

Рівні менеджерів

Жавіть маленька практика коштує великої теорії.
Закон Букера

Рівні менеджерів відповідають рівням управління, тому виділяють такі групи:

1. **Технологічний рівень** – кожен день здійснює операції та дії (1 ранг).
2. **Управлінський рівень** – координує роботу всередині організації, узгоджуючи різні форми діяльностей – управлінці середньої ланки (2 ранг).
3. **Інституційний рівень** – розробляє довгострокові плани, встановлює цілі, змінює політику організації, встановлює зв'язки з іншими організаціями – керівники вищої ланки (3 ранг).

Керівники **низької ланки** виконують наступні функції:

- 1) здійснюють контроль за виконанням виробничих завдань;
- 2) постійно отримують дані про хід виконання завдань;
- 3) розпоряджаються обладнанням, сировиною;
- 4) розподіляють завдання серед працівників.

Менеджери цього рангу заміщають посади: майстра, бригадира, старшої медсестри, заввідділом, завкафедрою, – цей рівень управління є у всіх організаціях.

Зазвичай в організації є декілька рівнів управління. Менеджери **середньої ланки** мають два рівні: верхній та нижній. До посад цієї управлінської ланки відносять: військових офіцерів (від лейтенанта до полковника), директорів філіалів, заввідділом, деканів в освітніх установах. Керівники цієї ланки часто підлягають перестановкам, їх посади видозмінюються;

Керівники середньої ланки виконують такі функції:

- 1) виконують в разі необхідності обов'язки керівника вищої ланки;
- 2) приймають рішення по роботі свого підрозділу;
- 3) визначають проблеми, які виникають, і виносять їх на обговорення;
- 4) організовують розробку пропозицій для покращення роботи;
- 5) часто приймають участь у переговорах;
- 6) готують інформацію для вищого керівника та для своїх підлеглих;
- 7) доводять рішення вищого керівника до своїх підлеглих.

Менеджери **вищої ланки** – ця ланка є наймалочисельнішою у порівнянні з іншими. Склад цієї ланки в організації містить максимум лише декілька людей. Це такі посади, як: президент, віце-президент, генеральний директор, управляючий, начальник самостійного департаменту, голова Ради, у вузі – ректор.

Керівники даної управлінської ланки виконують наступні функції:

- 1) приймають важливі рішення;
- 2) виконують великий об'єм робіт у високому темпі;
- 3) вирішують глобальні питання, які стосуються всієї організації вцілому.

Менеджер як керівник організації

Якщо ти не можеш бути сонцем, стань зіркою на небі. Тільки знайди свою справу і намагайся стати найкращим.

Дуглас Меллох

Управління є саме тим видом діяльності, який виконують менеджери, а успіх менеджера залежить від вмілого здійснення цілого комплексу різних соціальних функцій, об'єм яких на сучасному етапі значно розширився, оскільки менеджери спілкуються не лише з працівниками керованого ними виробництва, а й з лідерами різних суспільно-політичних партій. Сучасний професійний менеджер на даному етапі економічного розвитку виступає в системі суспільного виробництва як:



- 1) **управлінець** – традиційно виконуючи цю функцію, менеджер стає персоною, яка наділена владою. А. Моріта відзначав, що про якості менеджера можна судити з того, як добре він може організовувати велику кількість людей і наскільки ефективно він може досягти найкращих результатів від кожної з них, зливаючи у єдине ціле [125; 14];
- 2) **лідер**, що включає у себе вміння вести за собою людей. Поняття „управлінець” та „лідер”, таким чином, не є тотожними, однак було б помилкою і протиставляти їх одне одному, оскільки керівник, будучи пов’язаним з офіційно організованою групою, може впоратись з її керівництвом лише тоді, коли члени групи будуть сприймати його як лідера. Американські теоретики менеджменту відповідно до цього положення проголосили лозунг „*Кожен менеджер повинен бути лідером!*” Більш детально цього питання ми торкнемося у розділі „Менеджер-лідер”;
- 3) **дипломат** – дана функція пов’язана з міжлюдською взаємодією, зокрема з процедурою переговорів, налагодження контактів з іншими організаціями та підприємствами;
- 4) **інноватор** – сучасні релігії показали, що той, хто виявляє повільність до інновацій (зокрема, у сфері психології), одразу займає програшну позицію;
- 5) **вихователь** – етичне виховання працівників організації є суттєвою стороною всіх менеджерських функцій, оскільки

етичні системи є могутнім фактором соціально-економічного процесу. Так, наприклад, можна відмітити наступні етапи домінуючої етики:

- період 1775-1875 рр. був століттям Англії, оскільки домінувала класична християнська етика;
 - період 1875-1975 рр. був століттям США – домінувала протистанська етика;
 - у 1975 році розпочався вік азіатського тихоокеанського регіону – домінує конфуціанська етика.
- 6) **людська істота** – менеджер є особистістю, тобто складною системою соціальних якостей, які формувалися у процесі виховання. Близьким цьому поняттю, на нашу думку, є поняття харизми, в яке давні греки вкладали таке значення, як обдарованість, авторитетність, мудрість і святість. Менеджер як людина повинен володіти певними психологічними якостями, які будуть більш детально розглянуті нами у наступних розділах посібника.

Вчений В. Мінцерберг виділяє також наступні ролі, які виконує сучасний менеджер-професіонал при управлінні організацією:

- 1) головний керівник;
- 2) лідер;
- 3) одержувач інформації;
- 4) розпорядник інформації;
- 5) представник;
- 6) усувач порушень;
- 7) розподільник економічних ресурсів;
- 8) той, хто веде переговори;
- 9) розподільник трудових ресурсів, ролей;
- 10) керівник-підприємець [125;23].

Типи керівників умовно поділяються на урівноважених та акцентуйованих, які в свою чергу теж поділяються на кілька типів. Так, виділяють три типи урівноважених керівників, це:

- **спеціаліст** – такий керівник спрямований на поставлене завдання для досягнення бажаних цілей. Він вірить в успіх і вселяє свою віру у своїх підлеглих, примушує їх діяти у рамках затверджених стандартів. Керівник-спеціаліст навчає підлеглих професійним вмінням та навичкам, сам прагне до оволодіння ноу-хау, розширює свій світогляд. Очолювана ним організація є стабільною та має чіткий внутрішній розпорядок, однак люди в ній можуть відчувати дискомфорт через надмірну заорганізована-

ність, неувагу до індивідуальних потреб працівників, а тому іноді працівники організації думають: „Чи не втекти звідси?”;

- **інтегратор** – такий керівник дотримується стратегії спрямованості на людей: він делегує відповідальність підлеглим, враховує їх думки, залучає до управління організацією. Однак такий менеджер часто відчуває страх перед тим, що комусь не догодив, а тому привчається робити те, чого від нього очікують інші: його імідж – демократ;
- **гравець** – такий тип керівника був породжений в середині ХХ століття, його головна спрямованість – „*Справа і тільки справа*”, а його мета – влада. Цей менеджер не боїться конкуренції, бо це його стихія. Енергія керівника-гравця дозволяє йому вести за собою колектив, тиснути на людей, коли цього вимагає ситуація. Підлеглі іноді сперечаються з ним, однак йдуть за його вказівками. Імідж такого керівника – „*тверда (залізна) рука*”.

Окрім цих трьох типів, є ще акцентуйовані типи. Акцентуації є крайніми варіантами врівноваженого характеру, в якому деякі риси є дуже загостреними, а інші дуже слабко виділяються. **Акцентуації характеру** є крайніми варіантами психічної норми як результати посилення його окремих рис. Психологи умовно розрізняють **явні** та **латентні** (приховані) акцентуації характеру. Багато вчених вважає, що практично кожна друга людина має акцентуацію характеру: про це свідчать проведені психологічні дослідження у Берліні в останній чверті ХХ століття.

Згідно позиції відомого німецького психіатра Карла Леонгарда, **акцентуація характеру** є крайнім варіантом норми, при якому окремі риси психічного складу різко посилені (або послаблені) так, що спостерігається вибіркова уразливість суб'єкта по відношенню до одних психогенних впливів та стійкість по відношенню до інших, а Лічко А.Є. поряд з поняттям акцентуації характеру вживав поняття **місця найменшого опору** (МНО).

Акцентуація впливає на емоційну особливість індивідуальної поведінки людини, в тому числі і менеджера. Можна виділити наступні акцентуйовані типи управлінців:

- **бюрократичний тип** – дотримується суворої ієрархії, контролює все і всіх, протидіє нововведенням;
- **драматичний тип** – імпульсивна поведінка, любов до ризику, керування за методом „шоу”, прагнення бути дуже поважною особою;
- **параноїдальний тип** – недовірливість. Влада, влада і ще раз

влада! Консерватизм і прагнення уникнути непотрібного ризику. Раціоналізм та практичність.

- **депресивний тип** – бойтесь конкуренції, пасивний, спрощений підхід до управління, фатальність;
- **шизоїдний тип** – відрізняється замкнутістю, апатичністю, відсутністю або слабкістю контактів з підлеглими, вакуум у керівній ланці (відсутність або непостійність помічників).

Читачам, яких зацікавило це питання, рекомендуємо опрацювати наступні книги: Прасол Д.В. „Загальна психологія. Навчально-методичний посібник”. – Миколаїв: Вид-во „Кріт”, 2005. – 168 с.; Райгородський Д.А. „Психология и психоанализ характера. Хрестоматия по психологии и типологии характеров”. – Самара: Издательский Дом «БАХРАМ-М», 2000. – 640 с.; Егідес А.П. „Как разбираются в людях, или психологический рисунок личности”. – Москва: АСТ ПРЕСС-КНИГА, 2002. – 320 с.

Гарний керівник обов'язково повинен дбати про згуртованість очолюваного ним колективу працівників, який євищою формою розвитку спільноті людей. Психологи відмічають, що для того, щоб досягти певної значної мети, менеджеру необхідно створити єдину команду (від франц. *наказ командира*) – колектив однодумців.

Колектив (від лат. *збирати разом*) – це група людей, яка характеризується організованістю і психологічною згуртованістю при досягненні спільних цілей діяльності, зумовлених суспільно корисними мотивами. Члени колективу як команди однодумців чітко бачать кінцеву мету і взаємодіють для її досягнення: тут діє принцип „*відкритості*” – для всіх найважливішою є одна головна мета.

Колективу властиві ознаки групи, тому можна вважати, що будь-який коректив – це група, але не кожна група є колективом. Колективи різняться за змістом, розміром та структурою, та кожен колектив незмінно має ті ознаки, які складають суть соціальної спільноті людей.

Серед найважливіших умов формування єдиного колективу працівників виділяють наступні:

- 1) всі члени групи мають чітке уявлення щодо мети спільної праці;
- 2) уміння кожного члену групи повинні бути відомими іншим, оскільки функції доцільно розподіляти;
- 3) в групі повинні прагнути до удосконалення методів колективної роботи;
- 4) наявність розвинених самодисципліни та самоуправління, що дозволяє ефективно використовувати час та потенційні можли-

- вості членів групи;
- 5) відкритість стосунків у групі;
 - 6) підтримка групою своїх членів та сприяння формуванню тісних взаємовідносин;
 - 7) готовність групи зустріти та подолати різні труднощі на шляху до ефективної роботи.

Більш детальну інформацію з цього питання читачі знайдуть у книзі: Прасол Д.В. „*Соціальна психологія: Методичний посібник*”. – Миколаїв: Вид-во „Кріт”, 2004. – 108 с.

Пропонуємо читачам виконати практичне завдання, яке дозволить Вам отримати детальну інформацію щодо стилю Вашої взаємодії з підлеглими, зокрема під час проведення ділових нарад, переговорів.

Методика „Ділова нарада”

Інструкція: перед Вами список з десяти питань, на кожне з яких є три варіанти відповіді. Оберіть з них той варіант, який Вам найбільше до вподоби, подібно до якого Ви найчастіше дієте.

Питання

1. Чи вважаєте Ви, що керівник повинен заряджати ентузіазмом своїх підлеглих?

А – безумовно

Д – ні, це не головне

Н – в якійсь ступені

2. Чи може точка зору кого-небудь з підлеглих вплинути на Ваше рішення?

А – маломовірно

Н – коли як

Д – звичайно

3. Чи слід виявляти перед колегами незнання яких-небудь речей?

Н – важко сказати

А – не слід

Д – думаю, так

4. Як Ви реагуєте на розумні контраргументи, висловлені в агресивній формі?

Д – намагаюсь зняти накал і зрозуміти

А – рішуче відкидаю

Н – іноді розгублююся

5. Всі уже зібралися – час розпочинати нараду. Як Ви це робите?

Д – встаю і вітаю усіх

А – одразу задаю конкретне питання

Н – не замислювався над цим

6. Скажіть, присутність яких працівників на нараді Вам найбільш приємна?

А – мовчазних

Н – схвалюючих

Д – обговорюючих

7. Визначте Вашу типову реакцію на помилки, допущені Вашими працівниками?

А – публічно вичитую

Н – не помічаю

Д – обговорюю

8. Проаналізуйте, на якій ноті Ви зазвичай завершуєте ділову нараду?

Д – ободрюючій

А – строгій, мобілізуючій

В – не звертаю уваги

9. Чи є у Вас звичка готоватися до наради, розробляти тактику її ведення?

Н – ні, імпровізую

А – безумовно

Д – планую загальні моменти

10. Як Ви вчините, якщо доповідаючий говорить на нецікаві для Вас теми?

Д – дослухаю

Н – по-різному

А – перерву виступ

Інтерпретація: порахуйте кількість Ваших відповідей з трьох букв – А, Н і Д.

Якщо більшість відповідей приходиться на **літеру А** (від 7 до 10), то Вам притаманний властний, авторитарний стиль ведення нарад та переговорів. Ви енергійні, активні, наполегливі, впевнені в собі та своїй правоті. Основне рішення готове у Вас, як правило, ще до початку наради, і, по суті, Ви просто хочете донести його до колективу. Ваші виступи є категоричними і не підлягають обговоренню.

Якщо більшість відповідей приходиться на **літеру Д** (від 7 до 10), то Ваш стиль ведення нарад та переговорів дуже дипломатичний: Ви дивитесь на працівників як на партнерів, серйозно ставитесь до їх пропозицій. Такий стиль управління, заснований на повазі до людей, формує колектив однодумців, які наполегливо працюють заради загальної мети.

Якщо більшість відповідей приходиться на **літеру Н** (від 7 до 10)

або не переважає жодний з варіантів відповідей, то Ваш стиль взаємодії не може бути визначений однозначно, Ви можете діяти під впливом обставин або емоцій, або, можливо, Вам вдається успішно поєднувати обидва стилі в своїй роботі.

Довгий час державною доктриною країни був пріоритет колективу над особистістю, панувало підкорення інтересів особистості інтегральному колективу замість їх гармонії, що призводило до конформізму (готовність людини підкорятися реальному чи уявному тиску групи, некритична зміна поведінки й настанов відповідно до позиції більшості), страху перед більшістю, позиції „*куди всі, туди і я*”. Світова цивілізація висуває якісно нове розуміння колективності, де колектив є середовищем, в якому людина має можливість для само-реалізації, самовизначення.

Завданням менеджера є створення умов для нормальних гармонійних взаємовідносин працівника та колективу. В колективі доцільно мати спеціалістів різних рівнів, професійної майстерності для того, щоб працівники-початківці бачили свою професійну перспективу – це позитивно впливатиме на формування високого рівня домагань, а висококваліфіковані робітники відчуватимуть до себе повагу з боку молодших, побачать, що їх досвід шанують, до них звертаються за допомогою. Добре, якщо працюють люди різні за віком – старші „заряджаються” від молодших ентузіазмом, енергією, а молодші в свою чергу привчаються до більшої стриманості в поведінці, дисциплінованості, організованості. Отже, найкращий варіант – це наявність у колективі різновікових груп, що зумовлює добре міжособистісні стосунки.

Позитивним є і той момент, якщо в колективі працюють чоловіки та жінки, тому що це сприяє стабільності: психологи зазначають – стабільними є різностатеві колективи, вони ж є більш згуртованими. Жінки пом’якшують атмосферу у чоловічому колективі, вносять додаткові стимули. Чоловіки у жіночих колективах також дають позитивний ефект. Статистичний досвід дає дані, що у мішаних колективах, де переважають чоловіки, взаємовідносини оцінюються членами колективу більш позитивно, ніж при домінуванні жінок.

У колективі можуть бути люди з різною мотивацією:

- 1) група працівників, які мають виключно один мотив – матеріальне заохочення, що викликає egoцентрічні настрої. За соціологічними дослідженнями їх частка зазвичай складає 25% від загальної кількості працівників;
- 2) група „середняків”, які працюють „*від*” і „*до*” – вони не виявля-

ють особливої активності, творчої ініціативи, демонстративності: можуть ефективно працювати, але не мають бажання. У структурі трудового колективу їх частка зазвичай складає приблизно 50-55% від загальної кількості працівників;

3) група працівників з негативними характеристиками – 25%. Вони порушують норми трудового законодавства, соціально запущені, цинічні.

Саме тому менеджер-професіонал повинен вивчати мотиви трудової діяльності працівників і враховувати їх в своїй управлінській діяльності: в колективі корисно мати і критично настроєних людей, і людей з почуттям гумору, які можуть розрядити виниклу негативно забарвлена психологічну ситуацію вдалим жартом; добре, якщо в колективі є громадські діячі – це „*соціальний клей*”, який утримує людей у колективі (як Шура з кінофільму „*Службовий роман*”).

Пропонуємо читачам виконати практичне завдання для кращого розуміння та засвоєння основних положень формування колективу.

Методика „*Мій колектив*”

Інструкція: перед Вами на малюнку у вигляді будинку зображені основні питання, які виникнуть перед Вами при вирішенні завдання по створенню міцного колективу – дайте відповіді на них:

Мал. 1

Мета: створення єдиної команди, бути продуктивним членом цієї команди, колективу										
Особисті якості члена команди:	Завдання, які постають при виконанні цієї мети:									
Власні можливості:	Умови формування єдиної команди:	Способи вирішення:								
Бар'єри: <table border="1"><tr><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td><td></td></tr></table>										

Оптимальна модель впливу колективу передбачає поєднання людей з урахуванням їх *сумісності* (під якою розуміється готовність всіх членів групи реалізовувати безконфліктне спілкування, узгоджувати свої дії з діями інших учасників спільної діяльності). При сумісності спільна діяльність приносить взаємну користь, взаємне доповнення, полегшує існування індивідів в групі. Особливість психо-

логічної сумісності полягає у тому, що контакти між людьми опосередковані їхніми діями, вчинками, думками та оцінками. „Суспільність”, „гармонізація”, „узгодженість” – це поняття, які описують оптимальне поєднання властивостей учасників та забезпечують ефективне їх існування.

Психологічна сумісність цікавить нині всіх керівників організацій, оскільки знати певні закономірності психологічної сумісності необхідно всім, хто працює з людьми, формує трудові колективи.

Якщо між членами групи є групова сумісність, то це означає, що поведінка одного викликає позитивну реакцію іншого. І навпаки, при несумісності поведінка одних членів групи викликає негативну реакцію інших.

Сумісність є складним явищем, яке має декілька різновидів:

- 1) **фізична сумісність** – це гармонійне поєднання фізичних якостей кількох людей, які виконують спільні дії;
- 2) **психофізіологічна сумісність** – це особливості аналізаторних систем (органи чуття людини). Наприклад, в роботі дегустаторів вин або парфумерів чутливість аналізаторів є вирішальною. Властивості **темпераменту** (вроджені індивідуально-своєрідні якості психіки, які характеризують індивіда з боку динамічних особливостей його психічної діяльності) також відіграють значну роль – дуже важко буде працювати меланхоліку з холериком. Більш детальну інформацію з даного питання читачі знайдуть у наступній книзі: Прасол Д.В. „Загальна психологія. Навчально-методичний посібник”. – Миколаїв: Вид-во „Кріт”, 2005. – 168 с.;
- 3) **соціально-психологічна сумісність** – взаємовідносини людей з такими властивостями, які забезпечують сприятливий морально-психологічний клімат в колективі і які сприяють успішному виконанню соціальних ролей. Ця сумісність зумовлюється насамперед гармонією характерів (це сукупність стійких індивідуальних властивостей особистості, які формуються і виявляються у спілкуванні та діяльності людини) взаємодіючих людей. Цей вид сумісності передбачає:
 - поєднання індивідуальних можливостей взаємодіючих людей;
 - раціональний розподіл функцій взаємодіючих людей. Жодна із взаємодіючих осіб не може розраховувати на досягнення високих результатів, якщо зазнає невдачі через об'єктивні труднощі, тому захвалювати „переможців” на тлі невдач взаємодіючих людей недоцільно;
 - взаємодовіру взаємодіючих осіб в колективі;

- взаєморозуміння членів колективу;
 - бажання, прагнення до взаємної підстраховки, взаємодопомоги. Адже сумісність в колективі буде лише тоді, коли одні співробітники виявляють готовність підстраховки інших, не поділяючи роботу на „моє – твоє”;
- 4) ***соціально-ідеологічна сумісність*** євищим рівнем групової сумісності – це спільні погляди, переконання, схожість соціальних настанов, цінностей, сумісність національних традицій та релігійних поглядів. Даної сумісності ніби перекриває та інтегрує всі інші основи: фізичні та психофізіологічні фактори, якщо йдуть у розріз із соціально-ідеологічними, можуть бути загальмовані, і несумісність на основі цих параметрів не буде виявлятися.

Групова сумісність є передумовою згуртованості колективу, яка є мірою потягу членів групи один до одного і до групи в цілому, характеристика ступеня їх єдності, тому необхідно знати, на основі чого ґрунтуються потяг людей один до одного. Основними детермінантами згуртованості групи є:

- 1) мотиваційна основа потягу суб'єктів у групі, що включає сукупність їх потреб, цінностей;
- 2) спонукальні властивості групи, які відбиваються у її цілях, поглядах, характеристиках її членів, способах дії та інших властивостях, важливих з точки зору мотиваційної основи потягу до групи. Певні характеристики групи набувають спонукальної цінності для людини лише тоді, коли вони відповідають певним потребам, які є мотиваційною основою потягу до групи;
- 3) соціальні очікування членів групи чи суб'єктивна імовірність того, що членство в даній групі матиме для них позитивні чи негативні наслідки;
- 4) досвід участі в інших групах.

Пропонуємо читачам виконати практичне завдання для покращення Вашої компетентності та кращого розуміння сутності даного питання.

Методика „*Моя команда*”

Інструкція: пропонуємо Вам виконати ряд завдань, давши розгорнуті відповіді на три поставлених нами питання. Обґрунтуйте їх:

- створіть модель успішного керівника конкурентоспроможного навчального закладу;
- визначте принципи ефективного формування Вашої команди однодумців – колективу організації;
- визначте головні риси особистості позитивного члену колективу.

Менеджер-лідер

Слава і спокій не сплять в одному ліжку.
Монтень

Сучасний менеджер здійснює не лише управлінські функції, а й лідерські. Моріта А. зазначає, що „*про якості менеджера можна судити з того, наскільки він гарно може організовувати велику кількість людей і наскільки ефективно він може досягти найкращих результатів від кожного з них, поєднуючи у єдине ціле*” [125; 16], – мабуть, це здатна зробити саме нестандартна яскрава особистість.



Проблема особистості є однією з центральних у психології, про складність та багатогранність якої свідчить той факт, що сьогодні існує понад 50 визначень поняття „*особистість*”, – тому за теоретичною й практичною значущістю вона належить до однієї з фундаментальних проблем.

Термін ***особистість*** походить від латинського *persona*, що позначає ритуальну маску, яку знімали з обличчя померлого у стародавньому Римі – вона втілювала ім’я, індивідуальні права та привілеї, які передають у спадок.

У вітчизняній психології найвідоміші дослідження у галузі особистості пов’язані з теоретичними працями школи Л.С. Виготського. Великий внесок у розробку цієї проблеми зробили також російські та українські вчені Г.С. Костюк, О.М. Леонтьєв, Л.І. Божович, А.В. Петровський, О.Г. Асмолов, та такі зарубіжні психологи, як Айзенк Г., Кеттелл Р., Олпорт Г.

Особистість – це конкретний людський індивід із індивідуально виявленими своїми розумовими, емоційними, вольовими та фізичними властивостями.

Для кращого розуміння цього терміну пояснимо поняття „*індивід*”.

Індивід – це людина як представник виду *homo sapiens*, в цьому понятті підкреслюється біологічний початок у людині: усяка людина народжується індивідом, але тільки в процесі розвитку вона стає особистістю. Таким чином поняття „*індивід*” відповідає на питання: „Чим дана конкретна людина подібна до всіх інших людей?”

Особистість – це людина, яка живе і діє в певних суспільно-історичних умовах, посідає певне місце в суспільстві і характеризується свідомістю. Таким чином, особистість є соціальною істотою, суб’єктом пізнання, активним діячем суспільного розвитку.

Однією з яскравих сторін особистості є її *індивідуальність*, під якою розуміють своєрідне, неповторне сполучення таких психологочних особливостей людини, як характер, темперамент, особливості перебігу психічних процесів (сприймання, пам'яті, мислення, уваги, мовлення, волі тощо), особливості мотиваційної сфери, спрямованості. Леонтьєв О.М. у своїй праці „*Діяльність. Свідомість. Особистість.*” (1975) зазначає: „*процес розвитку особистості завжди залишається глибоко індивідуальним, неповторним*”, тобто індивідуальність – це особистість в своїй своєрідності. А от Мечніков у своїй праці „*Етюди оптимізму*” (1999) вважає: „*чим вище організована суспільна істота, тим більшою мірою виявлена в ній індивідуальність*” [125; 17].

Більш детальну інформацію з цього питання читачі знайдуть у наступних книгах: Прасол Д.В. „*Загальна психологія. Навчально-методичний посібник*”. – Миколаїв: Вид-во „Кріт”, 2005. – 168 с.; Елісеев О.П. „*Практикум по психологии личности*”. – С-Пб.: Пітер, 2003. – 512 с.; М'ясоїд П.А. „*Загальна психологія: Навчальний посібник*”. – Київ: Вища школа, 2000. – 479 с.; Немов Р.С. „*Психология. Книга 1: Общие основы психологии*”. – Москва: ВЛАДОС, 2003. – 688 с.

На відміну від поняття „*індивід*”, *індивідуальність* є своєрідним поєднанням особливостей, які відрізняють одну людину від іншої – це особливості організму та індивідуальні психічні властивості. Таким чином поняття „*індивідуальність*” відповідає на питання: „Чим дана конкретна людина відрізняється від усіх інших людей?”

Виникає питання: „Чому особистість стає лідером?” Ми вважаємо, що це пов’язане перш за все з наявністю у менеджера таких якостей, як:

- організаторські здібності;
- авторитетність;
- активна життєва позиція;
- впевненість у собі;
- сильна воля;
- вміння ставити проблему і розв’язувати її;
- гострий розум;
- оригінальність;
- володіння ґрунтовними науковими даними;
- розвинене почуття інтуїції;
- вміння співпрацювати з працівниками колективу;
- вміння слухати інших, адже недарма про одну людину кажуть,

- що вона говорить як співає, а про іншу – що вона не вміє не лише слухати, а й чути;
- уміння бути приємним, привабливим у спілкуванні для інших;
 - уміння психологічно грамотно впливати на ситуацію в колективі;
 - постійна робота над своїм особистісним зростанням.

Добре, якщо менеджер має свій неповторний *імідж*. У перекладі з англійської цей термін позначає „образ”, „відображення”. Під іміджем розуміли образ людини, яка мала великий авторитет і займала високий соціальний статус. У практичному використанні це слово близьке за замістом до грецького слова „харизма”, в яке давні греки вкладали таке значення, як обдарованість, авторитетність, мудрість, святість.

Керівника, наділеного харизмою, називають харизматичним лідером. Такому лідеру притаманні: незалежна поведінка, привабливий зовнішній вигляд, гарні мовні та організаторські здібності, манери, спокійна реакція на схвалення та критику, позитивна енергетика, природна або набута сугестія (тобто уміння, здатність впливати на людей). До харизматичних особистостей належать Маргарет Тетчер, Бонапарт Наполеон, Деголь.

Саме така особистість може повести групу, колектив за собою і грамотно керувати, стати лідером. Давайте більш грунтовно з'ясуємо, що таке лідер. *Лідер* – це особистість, яка користується визнанням і авторитетом в групі, і за якою група визнає право приймати рішення в значущих для неї ситуаціях (делегує відповідальність), бути організатором і регулювати взаємини в ній. Більш детальну інформацію з цього питання читачі знайдуть в книгах: Прасол Д.В. „Соціальна психологія: Методичний посібник“. – Миколаїв: Вид-во „Кріт“, 2004. – 108 с.; Ануфриєва Н.М., Зелинська Т.Н., Зелинський Н.Е. „Социальная психология“. – Київ: МАУП, 2000. – 136 с.

Лідер є членом групи з найвищим статусом, який найпослідовніше дотримується норм та цінностей групи (які може сам і вводити), а тому він є найбільш референтною особою в групі. Іноді поняття „лідер” ототожнюють з поняттям „авторитет”, але це не зовсім вірно: лідер є авторитетом для групи, але не кожний авторитет обов’язково означає лідерські можливості його носія, оскільки лідер повинен вміти організовувати розв’язання групового завдання, а авторитет такої функції не виконує, він може бути прикладом, ідеалом, але зовсім не брати на себе розв’язання завдання.

Пропонуємо у зв’язку з порушенням питанням виконати читачам практичне завдання, яке дозволить Вам краще пізнати свої якості і як

особистості, і як керівника освітньої організації.

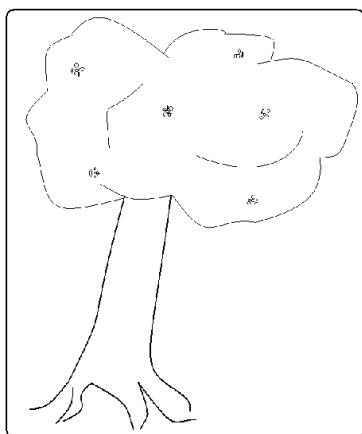
Методика „Диво-дерево”

Інструкція: створіть і намалюйте своє власне дерево – дерево керівника. Виконуючи це завдання, намагайтесь дати відповіді на наступні питання:

- Що Ви вмієте і чого Ви досягли?
- В чому Ваші слабкі та сильні сторони?
- Які Ваші джерела інформації?
- Чого Ви очікуєте в майбутньому?

Інтерпретація: при аналізі свого малюнку дерева звертайте увагу на наступні деталі (малюнок 2):

Мал. 2



- бруньки – це надія на майбутнє, Ваші очікування;
- квіти та плоди на дереві – це Ваші досягнення на даний момент;
- листя символізує собою інформацію, яку Ви отримуєте;
- стовбур дерева символізує Вашу організацію, яку Ви очолюєте;
- коріння дерева – це Ваші досвід, набуті знання, отримана освіта.

Слід також розрізняти такі поняття, як „лідерство” та „керівництво”. Як зазначав відомий дослідник у галузі соціальної психології В.Д. Паричин, лідерство виникає у міжособистісних взаєминах і має неофіційний характер. Воно є результатом соціально-психологічного саморозвитку й самоорганізації групи, в процесі яких відбувається розподіл ролей між її членами, де на основі сприймання, наслідування, емпатії, співочінки, розуміння один одного спонтанно формується лідер, котрий значною мірою в умовах самоуправління керує їх спілкуванням та діяльністю. Підставою для лідерства є морально-психологічний авторитет особистості і та підтримка, яку вона одержує з боку інших членів групи.

Керівництво, за визначенням І.П. Волкова, являє собою процес соціальної організації й управління спілкуванням та діяльністю членів групи, здійснюваний її керівником як посередником соціального контролю і влади на основі правових відносин [125; 17]. Управління є закономірним та необхідним атрибутом будь-якої (в тому числі освітньої) організації.

Отже, лідерство можна констатувати тільки в умовах мікросередовища, яким є мала група, керівництво ж є елементом макросередови-

ща, оскільки воно пов'язане з системою суспільних відносин (керівник представляє колектив в суспільстві, соціальному оточенні). Таким чином, управління передбачає організацію всієї діяльності колективу, а лідерство – перш за все психологічних відносин.

Керівник – це особа, на яку офіційно покладені функції управління колективом й організації його діяльності. Він несе відповідальність перед законом за стан справ у групі, за результати її діяльності, і є посередником соціального контролю та влади, а його діяльність регламентується відповідним правовим забезпеченням. **Лідер**, на відміну від керівника, такої відповідальності не несе, а його діяльність забезпечується морально-психологічними нормами сумісної діяльності.

Як бачимо, було б помилкою ототожнювати лідерство та керівництво (управління), але було б помилкою і протиставляти їх. У психологічній літературі визначається, що керівник, будучи тісно пов'язаний з офіційно організованою групою, може впоратися з її керуванням лише тоді, коли члени цієї групи сприймають його як лідера.

Ефективність групової діяльності і згуртованості колективу набагато підвищуються, коли керівник і лідер збігаються в одній особі, тобто лідер є офіційно зареєстрованою посадовою особою. Якщо ж такого збігу немає, то загальний психологічний стан офіційної групи в цілому визначатиметься між офіційним та неофіційним лідерами. В разі, якщо всі міжособистісні взаємини в кінцевому підсумку підпорядковані загальній меті, наявність неформальних лідерів може не лише заважати, а й допомагати колективу. Таким чином у змісті понять „лідерство” та „керівництво” можна виділити дві сторони:

- з одного боку маємо офіційну структуру – адміністрування, що передбачає керівні дії за допомогою офіційної влади;
- з іншого боку – неофіційний соціально-психологічний зв'язок з колективом, що спирається на морально-особистісний та професійний авторитет керівника.

Як зазначалося, здатність керувати не є привілеєм особливих людей, нею можна оволодіти, оскільки головною умовою розвитку організаторських здібностей є практична діяльність. Організаторські здібності менеджера спираються на **інтелектуальні компоненти** (гнучкість мислення, вміння швидко розбиратися в обставинах та людях, передбачати різні способи виходу з різних ситуацій і різні їх наслідки), **вольові** (рішучість, витримка, здатність доводити розпочате до кінця, вимогливість) та **психологічні якості** (вміння про-

явити турботу про інтереси підлеглих, регулювати стосунки у колективі, створювати умови для творчої активності працівників).

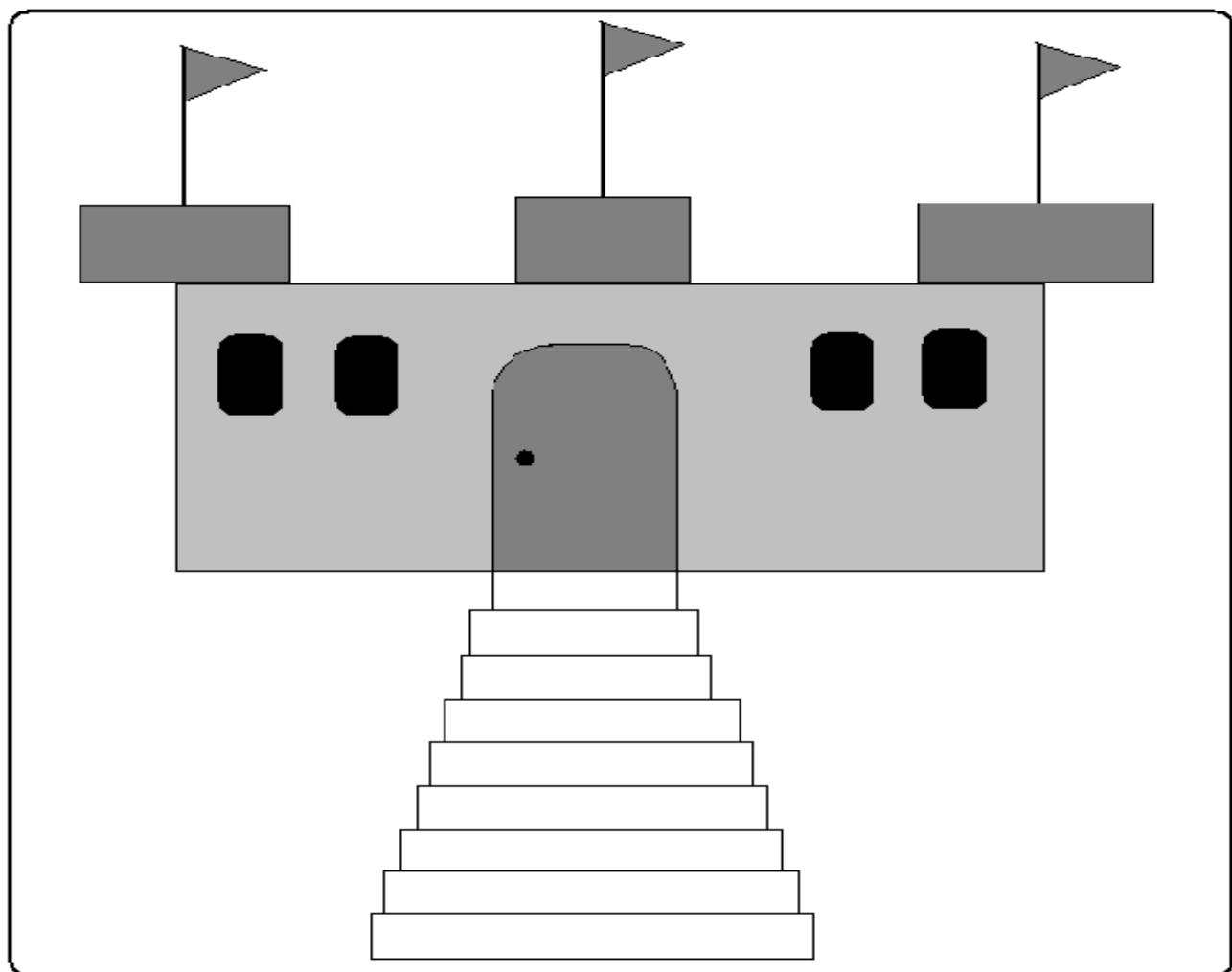
О.Г. Ковалев та В.М. М'ясищів виділили комплекс організаторських якостей, що характеризують талановитого менеджера – це здатність захоплюватися справою, розуміти людей, вміти будувати взаємини з ними.

Пропонуємо читачам виконати практичне завдання – добудувати сходи, щоб потрапити у свій „замок” життевого успіху.

Методика „Замок Успіху”

Інструкція: уявіть, що перед Вами стоїть замок Успіху. Але щоб його дістатися, Вам потрібно добудувати ряд сходинок – всього 9. Кожна сходинка позначає якусь складову успіху. Визначте, що це за складові. Порівняйте їх із запропонованими нами – чи є відмінності? Якщо є, то в чому саме? З чим Ви погоджуєтесь або, навпаки, не погоджуєтесь?

Мал. 3



Відповідь: наші складові успіху – це бажання, здібності, можли-

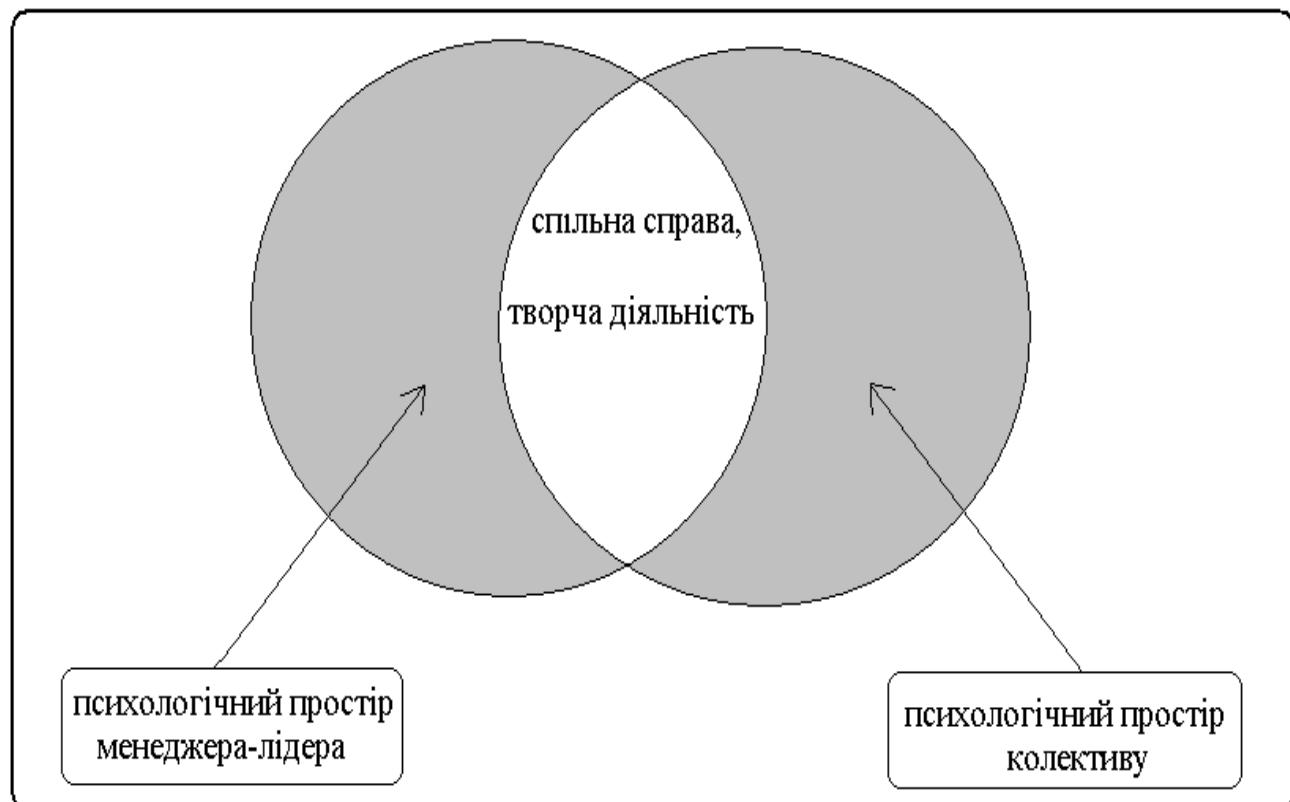
вості, знання, уміння, інформованість, розуміння інших, потенціал та діяльнісна активність керівника.

Таким чином менеджер-лідер має бути гарним організатором, здатним об'єднати навколо себе колектив, стати його „центром”, якого оточуючі сприйматимуть за чотирма моделями:

- модель „*Він – один з нас*”;
- модель „*Він найкращий з нас*”;
- модель „*Він – втілення доброчинності*”;
- модель „*Він виправдовує наші очікування*”.

Відповідно до всього вищезазначеного, менеджеру-лідеру потрібно володіти усією гамою психологічних переживань, мати „*своє*” обличчя – тільки тоді він досягне мети і тільки тоді він і його колектив, група будуть „*однодумцями*” (схема 4).

Схема 4 *Взаємодія менеджера-лідера та колективу*



Керівництво, лідерство можна розглядати як способи організаторської діяльності, спрямованої на забезпечення управління групою чи колективом, на мобілізацію, координацію зусиль та взаємозв'язок людей, яких об'єднує спільна справа.

Отже, керівництво, адміністрування, лідерство – різні і в той же час взаємопов'язані форми організації спільної роботи групи людей, в тому числі і професійного колективу.

В кінці даного розділу нашого посібника ми представляємо звід положень щодо сутності лідерства, знання та дотримання яких буде корисним для сучасного менеджера-професіонала.

Пам'ятка менеджера

1. Лідерство – суттєва сторона менеджерської діяльності.
2. Лідерство – це здібність людини керувати людьми з урахуванням їх нахилів та бажань.
3. Лідерство – це вміння приймати інших людей такими, які вони є, і відповідати за їх вчинки.
4. Лідерські навички можуть розвиватися та удосконалюватися.
5. Перед менеджером завжди постає питання: „*Що важливіше – справа чи люди?*” Перевагу потрібно віддавати людям, тому що якщо буде увага до людей, то буде і успіх у справах.
6. Стиль керівництва повинен відповідати ситуації у колективі. Взагалі всі стилі в свій час є гарними.
7. Різниця між поганим та хорошим менеджером-лідером у тому, що перший намагається командувати, а другий – вести людей за собою.
8. Лідер – це харизматична особистість з позитивною енергією; це гармонійна, зріла особистість.
9. Талановитий менеджер завжди лідер – той, хто може змінити систему поглядів на оточуюче середовище та на самого себе, тобто переорієнтувати свою психіку.
10. Вміти любити життя, людей, жити теперішнім – це мистецтво.
11. Гарний керівник завжди знає, що робити і як це робити.
12. Використання особистісно-орієнтованої моделі управління – це запорука успіху, а демократизація стилю управління – це подолання шаблонів, догматизму.
13. Управління – це мистецтво спілкування. Це знання психології, тому що люди – це насамперед психологія та простір людської особистості. В першу чергу це психологічний простір, а вже потім – економічний та соціальний.
14. Історія великих лідерів, керівників має багато відмінностей, але є спільне, що їх об’єднує – це чудове знання людей.
15. Менеджер – це гнучка поведінка, нове мислення в умовах мінливого суспільства.
16. Менеджер повинен надихати працівників на саморозвиток та вдосконалення.
17. Менеджер повинен продуктивно використовувати свій час, бути здатним передбачати майбутнє (антиципація).

Психологічний портрет керівника організації

Дурень, який займає високу посаду, схожий на людину на верхівці гори: все йому здається маленьким, а всім іншим здається маленьким він сам.

Афоризм Метча

Як показує аналіз робіт як сучасних науковців, так і корифеїв менеджменту, в складі структури поняття „менеджер” виділяється багато різноманітних складових, серед яких, окрім професійних надбань управлінців (знань, умінь та навичок), значне місце посідають

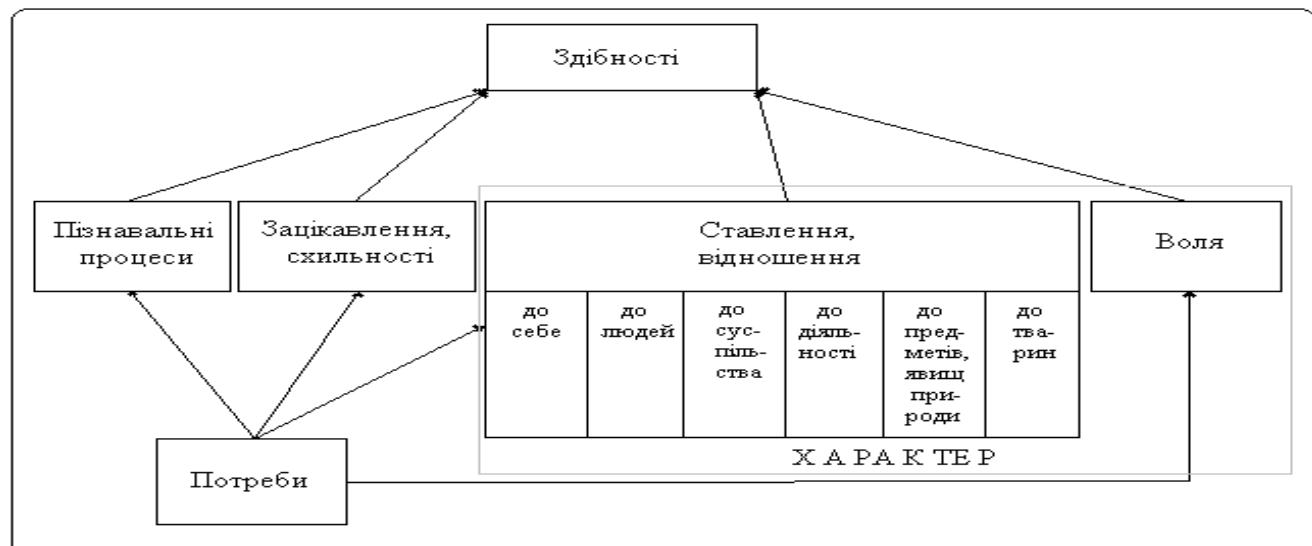


власні індивідуальні якості керівників як особистостей: темперамент, характер, вольові якості, специфіка пізнавальних процесів, сфера потреб та мотивів тощо.

Імідж організації в багатьох випадках залежить саме від її керівника, що зазначав ще наприкінці XIX століття у своїй книзі „Военно-морская педагогика” Степан Йосипович Макаров. На його думку, „який командир, така і його команда” [125; 22], адже всі сторони особистості, як негативні, так і позитивні, впливають на діяльність, функціонування очолюваної ним організації. Саме тому сучасному менеджеру необхідно обов’язково знати свої особистісні властивості, як позитивні, так і негативні.

Так, Коломінським Н.Л. для кращого пізнання цього питання була запропонована схема властивостей особистості менеджера [55; 46], структура якої схематично представлена наступним чином – схема 5.

Схема 5 **Властивості особистості менеджера**



До сучасного менеджера освіти висувається багато вимог, однак, якщо виділяти лише ті, які є найважливішими з точки зору вміння керівника ефективно управлюти організацією, приймати рішення, забезпечуючи успішність її діяльності, їх можна представити у такий спосіб:

1. Соціальні знання:

- знання основ управління наявними ресурсами (тобто економічні знання);
- знання основ психології управління;
- досвід роботи керівника закладу (апперцепція). *Апперцепція* (від лат. *perception* – сприйняття) по суті є залежністю сприймання людини від її минулого досвіду, тобто це вибірковість сприйняття, яка пов’язана з характером професійної чи іншої діяльності людини, індивідуальних особливостей.

2. Психологічні якості або *психограма* керівника:

- гнучкість та варіативність мислення менеджера;
- високий рівень антиципації, тобто здатності прогнозування майбутніх подій, тенденцій розвитку організації (в даному випадку – освітнього закладу). Більш детально це явище ми розглянемо в розділі „Управлінське рішення та прогнозування”.
- емоційна стабільність керівника;
- здатність працювати з людьми, яка включає у себе сумісність, емпатію та рефлексію.

3. Професійні якості:

- здатність концентруватися на поставлених завданнях, обґрунтовувати та приймати рішення в динамічних умовах;
- інформованість з питань розвитку галузі, у якій працює керована організація, знання стану і досліджень з технології, надходжень, динаміки попиту і т.д.;
- вміння використовувати отриману інформацію, наявну технологію, засоби комунікації і зв’язку.

Оскільки кожна управлінська задача пред’являє ті чи інші конкретні вимоги, неправильно було б вважати, що кожна з вищезгаданих якостей менеджера освіти рівною мірою відноситься до будь-якої ситуації чи даний перелік якостей ефективно працюючого керівника вичерпує список основних вимог до менеджера управління, однак вони дійсно забезпечують основу для оцінки кожним управлінським працівником своїх можливостей стосовно виконання своєї роботи, зокрема, щодо успішності виконання ним прогностичної функції управління.

Керівників загальноосвітніх та вищих навчальних закладів ми відносимо до середньої ланки управління, які виконують наступні функції:

- приймають рішення по роботі очолюваного закладу;
- визначають проблеми, що виникають в процесі роботи;
- готують інформацію для керівників вищої ланки та підлеглих;
- доводять рішення вищих керівників до підлеглих.

За сучасних умов демократизації влади і децентралізації управління в освіті від керівника вимагається професіоналізм при прийнятті ефективних рішень, які є одночасно розумовим, емоційним та вольовим актом, головними корелятами якого є підготовленість, евристичні здібності управління, його темперамент і характер. Тут буде доречним згадати про поняття *професійної придатності*, яка є сукупністю психологічних і психофізіологічних особливостей людини, необхідних і достатніх для досягнення нею заданої у професії суспільно відповідної ефективності праці. При цьому професійна придатність забезпечує високу професійну ефективність праці робітника за наявності у нього спеціальних знань, вмінь і навичок, отриманих в процесі професійного навчання [98; 34].

Міжеріков В.А. вводить поняття „*управлінські здібності*”, під якими він розуміє „*здібності, структура яких узагальнює органіаторські і комунікативні здібності з відмінним знанням специфіки феноменів, які є об'єктом управління. Структура управлінських здібностей включає в себе пізнавальну, органіаційно-виконавчу і педагогічну підструктури*” [80; 437].

Ксенчук Є.В. та Киянова Г.К. говорять про те, що основною якістю керівника є його мислення, оскільки керівник повинен „*вміти*” мислити:

- проблемно і перспективно, заздалегідь визначаючи можливі труднощі та засоби їх подолання – це вміння прогнозувати майбутній стан розвитку керованого об'єкту;
- системно, охоплюючи всі сторони справи і впливаючи фактори – це необхідно для успішного виконання керівником діагностичного компоненту управління;
- практично і обґрутовано, відрізняючи дійсні фактори від суб'єктивних, реальне від бажаного, тобто відокремлення необхідно релевантної інформації від всіх інших відомостей;
- неконсервативно, нешаблонно;
- оперативно;
- цілеспрямовано і послідовно, досягаючи поставленої мети, відділяючи головне від другорядного;
- самокритично, тобто тверезо оцінювати свої дії, максимально використовувати досвід інших, удосконалювати професійні знан-

ня та навички [64; 45].

Вцілому погоджуючись з позицією цих науковців, вважаємо за потрібне відмітити, що на якість виконання цих завдань, зокрема мислення, впливають також і індивідуальні якості менеджера як особистості (його темперамент та характер, емоційність, система переконань тощо).

Зарубіжні праці з менеджменту також містять в собі перелік рис характеру, якостей особистості менеджера. Так, батько наукової організації праці, Ф.У. Тейлор виділив в ідеального менеджера розум, освіту, технічні знання, силу, тактовність, енергійність, рішучість, чесність та розсудливість. Другий класик менеджменту, А. Файоль, вважав, що менеджер повинен володіти передбаченням, організаторськими здібностями, бути компетентним, здоровим, мати високий рівень моралі і культури. Американці вважають, що менеджер повинен володіти таким якостями, як лідерство, ініціативність, рішучість, розсудливість, незалежність, вміння делегувати владу, комунікабельність, здібності до роздумів, міркувань, вміти ризикувати, мати розвинену уяву та чутливість.

Вважається, що вже давно затвердились і є стандартами американська та англійська системи якостей та рис характеру менеджера, які представлені нами у таблиці 1.

Таблиця 1 *Дві системи якостей та рис характеру менеджера*

АНГЛІЯ	США
1. Здатність делегувати владу	1. Розвиненість розуму
2. Комунікабельність	2. Чесність
3. Доступність та логічність	3. Логічність
4. Вміння слухати	4. Технічна озброєність
5. Авторитетність	5. Широта пізнань
6. Компетентність	6. Перспективність
7. Технічна озброєність	7. Комунікабельність
8. Чесність	8. Цілісність характеру
9. Зацікавленість до людей	9. Лідерство
10. Позитивність	10. Здатність делегувати владу
11. Рішучість	11. Ораторські здібності
12. Наявність гумору	12. Вміння приймати рішення
13. Широта здібностей	13. Твердість
14. Продуктивність	14. Вміння зосереджуватися
15. Здібність до спілкування	15. Вміння виховувати
16. Знання спеціальності	16. Бажання слухати
17. Відсутність балакучості	17. Об'єктивність
	18. Організаторські здібності

Цікавий підхід до ділових та особистісних якостей менеджеру був отриманий у Франції. Фірма „Коржеф” провела цілеспрямовані бесіди з 598 менеджерами, які повинні були відповісти на питання „Що є головним для гарного менеджера?” Відповіді розподілилися наступним чином:

- зовнішні дані – 1%;
- авторитет – 4%;
- технічна компетентність – 8%;
- життєвий досвід – 10%;
- неординарність – 36 %;
- „божий дар” – 41% (три останні подані якості стосуються саме складних поведінкових проблем, тобто взаємодії з іншими людьми).

Переважання „людяного підходу” до керівництва підлеглими переважає в японському бізнесі. Так, японські менеджери фірми „Мацусята денкі”, щоб примножити результати праці і спонукати працівників до постійного удосконалювання якості продукції, розробили наступний моральний кодекс:

- Наші принципи: усвідомлення своєї відповідальності за справу прогресу та примноження добробуту суспільства.
- Наше кредо: прогрес цивілізації – це не абстракція. Всеціла відданість фірмі – ключ до успіху.
- Наші духовні цінності:
 - служити нації шляхом удосконалення виробництва;
 - чесність;
 - гармонія та співпраця;
 - боротьба за якість;
 - гідність та підкорення;
 - ідентифікація з фірмою;
 - вдячність фірмі.

Вважаємо за потрібне відмітити, що саме Японія приділяє велику увагу до професійного довголіття менеджерів. Поширеність духовних цінностей (дзен-буддизм, йога тощо) у діловій етиці та роль духовного початку у навченні управлінню – це явище характерне лише для Японії. Метод „дзен” дозволяє активізувати резерви людської психіки, тому поширюється у країні для стимулювання творчої енергії менеджера. Сьогодні Японія веде цілеспрямовану роботу з підготовки менеджерів ХХІ століття. Головна вимога до них – це бути терплячою, міцною людиною з гарним почуттям гумору, бути надзвичайно творчою особистістю.

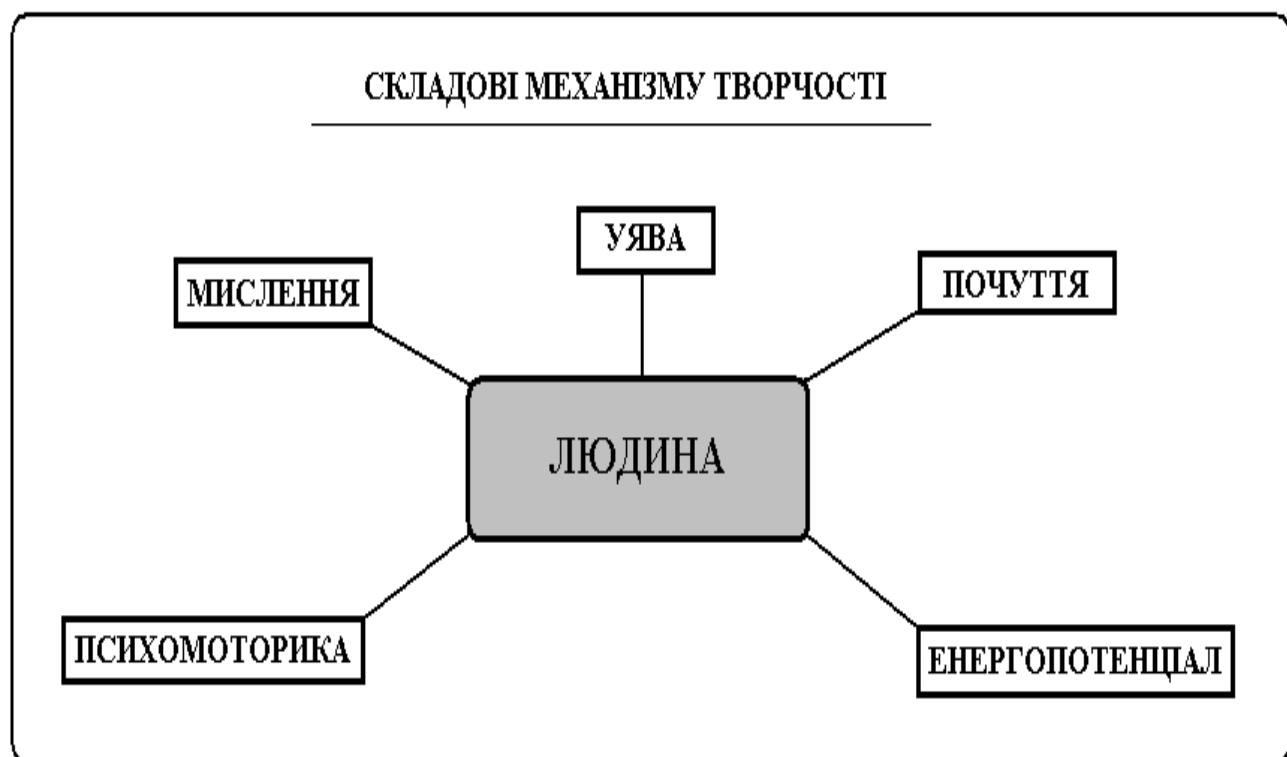
Людина творча – *homo creator* – це людина діюча, яка здатна творити. Саме процес творчості відокремлює людину від тварини.

Механізм творчості (схема 6) є органом людини (саме людини, а не тіла). Він виконує виключно людські функції, виходячи далеко за межі тіла, а саме:

1. Дозволяє людині жити у ноосфері і користуватися нею.
2. Забезпечує зв'язок з логосом.
3. Є провідною умовою життя – інструменту творчості.

Досягненнями ноосфери можуть користуватися всі, а щоб спрямовувати свою діяльність, необхідно механізми творчості привести у стан дії.

Схема 6 ***Складові механізму творчості***



Механізм творчості в науці вивчається окремо, але у живій діяльності механізм творчості – це неподільна цілісність. Якщо механізм гармонійно працює, то людина здатна до активної творчості. Будь-яка професія містить елемент творчості, а робота управління особливо. Динамізм, свобода є умовами прояву творчості, її механізмом.

Менеджер також повинен мати практичний розум. Професійне мислення менеджера характеризується:

- 1) **самостійністю** – вміння керівника підкорити свою поведінку в першу чергу власним поглядам та переконанням, а не орієнтуватися лише на тиск оточуючих;

- 2) **оперативністю** – вміння швидко та обдумано приймати рішення в складних або неясних ситуаціях;
- 3) **еврістичністю** – спрямованість на пошук нових шляхів, прийомів, засобів розв'язання посталих завдань;
- 4) **наполегливістю** – вміння активно, енергійно діяти і переслідувати мету аж до її досягнення. Японська приказка зазначає: „Якщо ти молодим не відчув труднощів, їх потрібно купити за великі гроші”;
- 5) **масштабністю** – здатність охоплювати основне.

До пізнавальних процесів, які зумовлюють успіх управлінської діяльності, належить також професійна уява. Основними характеристиками професійної уяви є:

- 1) **рефлексивність** – здатність моделювати поведінку іншої людини, передбачати можливі її ходи і впливати на неї;
- 2) **інтуїтивність** – здатність швидко знаходити потрібні рішення, „згортали” у часі процес їх прийняття на основі професійного досвіду, знань та умінь;
- 3) **ймовірне прогнозування** – здатність приймати рішення з урахуванням ступеня ймовірності очікуваних результатів. „Жити майбутнім, вміти точно прогнозувати, передбачати ефект від уведення нових форм господарювання та можливі наслідки прийнятих рішень, дивитися в майбутнє” – так пишуть про цю важливу професійну якість досвідчені менеджери. Більш детально це питання ми розглянемо в розділі „Управлінське рішення та прогнозування” нашого посібника.

Значний вплив на стиль управління, взаємодії з іншими людини мають такі генетично обумовлені властивості, як **темперамент** (від лат. *належне співвідношення рис*), який за своєю суттю є вродженими індивідуально-своєрідними якостями психіки, які характеризують індивіда з боку динамічних особливостей його психічної діяльності: за показниками темпу, швидкості, ритму, інтенсивності, енергійності та емоційності. Тому ми пропонуємо читачам виконати психодіагностичну методику для виявлення власного типу темпераменту, що дозволить Вам в подальшому проводити корекційну роботу над собою, свою поведінкою.

Методика „Вивчення темпераменту”

Інструкція: перед Вами двадцять пунктів, кожен з яких поділяється на чотири типи тверджень. В кожному пункті з цих чотирьох запропонованих тверджень оберіть те, яке відбуває найбільш притаманні Вам особистісні якості та стиль поведінки.

Твердження

1. Ви:

- а) непосидючі, метушливі;
- б) веселі та життерадісні;
- в) спокійні та холоднокровні;
- г) сором'язливі.

2. Ви:

- а) невитримані та запальні;
- б) енергійні та ділові;
- в) послідовні, докладні;
- г) губитесь в нових обставинах.

3. Ви:

- а) нетерплячі;
- б) не доводите розпочату справу до кінця;
- в) обережні та розсудливі;
- г) маєте ускладнення при встановленні контактів з новими людьми.

4. Ви:

- а) різкі та прямолінійні у відносинах з людьми;
- б) схильні переоцінювати себе;
- в) вмієте чекати;
- г) не вірите у свої сили.

5. Ви:

- а) рішучі та ініціативні;
- б) здатні швидко схоплювати нове;
- в) мовчазні і не любите дарма базікати;
- г) легко переносите самотність.

6. Ви:

- а) вперті;
- б) непостійні у зацікавленнях та схильностях;
- в) маєте спокійне, рівне мовлення з зупинками;
- г) відчуваєте пригніченість і розгубленість при невдачах.

7. Ви:

- а) винахідливі у суперечці;
- б) легко переживаєте невдачі та неприємності;
- в) стримані та терплячі;
- г) схильні уходити в себе.

8. Ви:

- а) схильні до ризику;
- б) легко пристосовуєтесь до різних обставин;
- в) доводите почату справу до кінця;

г) швидко стомлюєтесь.

9. Ви:

а) працюєте ривками;

б) із захопленням береться за будь-яку нову справу;

в) не витрачаєте дарма сили;

г) маєте слабке тихе мовлення, яке іноді понижується.

10. Ви:

а) незлопам'ятні і небоязкі;

б) швидко заспокоюєтесь, якщо щось перестає Вас цікавити;

в) суверо дотримуєтесь виробленого розпорядку дня, системи в роботі;

г) мимовільно пристосовуєтесь до характеру співбесідника.

11. Ви:

а) маєте швидке, пристрасне, зі збивчастими інтонаціями мовлення;

б) швидко включаєтесь у нову роботу та швидко перемикаєтесь на нову;

в) легко стримуєте потяги;

г) вразливі до сліз.

12. Ви:

а) неврівноважені і схильні до гарячності;

б) тяготитеся одноманітністю буденної кропіткої роботи;

в) мало сприйнятливі до схвалення або осудження;

г) пред'являєте високі вимоги до себе та інших.

13. Ви:

а) буваєте агресивним забіякою;

б) комунікабельні та чуйні, не відчуваєте скованості;

в) незлобливі, виявляєте поблажливе ставлення до колкостей у свою адресу;

г) схильні до підозріlostі, недовірливи.

14. Ви:

а) нетерпимі до недоліків;

б) витривалі та працьовиті;

в) постійні у своїх зацікавленнях;

г) надзвичайно чутливі та легко ранімі.

15. Ви:

а) маєте виразну міміку;

б) маєте гучне, швидке виразне мовлення, яке супроводжується живими жестами та виразною мімікою;

в) повільно включаєтесь у роботу і повільно переключаєтесь з однієї справи на іншу;

г) надмірно образливі.

16. Ви:

- а) здатні швидко діяти та вирішувати;
- б) зберігаєте самовладання в неочікуваній та складній ситуації;
- в) рівні у відносинах з усіма;
- г) потайливі та некомунікаельні.

17. Ви:

- а) невтомно прагнете нового;
- б) завжди маєте бадьорий настрій;
- в) полюбляєте акуратність в усьому;
- г) малоактивні та боязкі.

18. Ви:

- а) маєте різкі рвучкі рухи;
- б) швидко засинаєте і прокидаєтесь;
- в) з труднощами пристосовуєтесь до нових обставин;
- г) не можете відповісти на виклик, покірливі.

19. Ви:

- а) незірані, виявляєте поспіх у рішеннях;
- б) наполегливі у досягненні поставленої мети;
- в) інертні, малорухливі, в'ялі;
- г) намагаетесь викликати співчуття та допомогу інших.

20. Ви:

- а) схильні до різких змін настрою;
- б) схильні іноді ніби ковзати по поверхні, відволікатися;
- в) володієте витримкою;
- г) надзвичайно сприйнятливі до схвалення та осуду.

Інтерпретація: підрахуйте, скільки разів Ви обрали варіант „*a*”, „*b*”, „*c*” та „*d*”. Помножте кожну з чотирьох отриманих сум на п’ять.

Приклад: $6,,a'' \cdot 5 = 30$; $8,,b'' \cdot 5 = 40$; $2,,c'' \cdot 5 = 10$; $4,,d'' \cdot 5 = 20$.

Таким чином Ви отримали відсоткове співвідношення даних Вами відповідей, при цьому пам'ятайте, що ці чотири варіанти відповідей відповідають чотирьом типам темпераменту:

- „*a*” – холеристичний тип темпераменту;
- „*b*” – сангвіністичний тип темпераменту;
- „*c*” – флегматичний тип темпераменту;
- „*d*” – меланхолічний тип темпераменту.

Кількість відсотків також має значення:

40% і більше – тип темпераменту є домінуючим;

30-39% – тип темпераменту яскраво виражений;

20-29% – тип темпераменту достатньо виражений;

10-19% – тип темпераменту слабко виражений;

0-9% – тип темпераменту не виражений (можна не відмічати).

Подамо коротку характеристику кожного типу темпераменту:

- **холерик** характеризується високим рівнем нервово-психічної активності та енергійними, різкими рухами. Йому властиві імпульсивність та яскрава виразність емоційних переживань. Він надзвичайно діяльнісний та енергійний, але працює уривками. Можна відмітити, що холерик часто знаходиться під впливом пристрастей: він легко гнівається і так само швидко „відходить”, різка зміна настроїв, з людьми прямолінійний, можуть також бути наявними такі риси, як нестриманість та гарячковість;
- **сангвінік** – для нього характерні різноманітність та багатство міміки та рухів, емоційність, вразливість і лабільність, він зберігає самовладання в складних обставинах. Сангвінік знаходиться зазвичай у припіднятому настрої, має оптимістичний погляд на життя, комунікабельний і легко сходиться з людьми. В той же час його почуття швидко виникають і швидко минають; щодо діяльності, то він ініціативний, швидко зацікавлюється якоюсь справою і так само швидко „холоне” до неї, зацікавлюючись іншою;
- **меланхолік** – має стриману моторику, значну емоційну реактивність. Йому притаманні глибокі та стійкі почуття при їх слабкому зовнішньому виявленні, він ніби ховає свій багатий внутрішній світ під зовнішньою „шкаралупою”, схильний до самотності. Постійний у своїх зацікавленнях. У меланхоліка можуть бути наявними такі риси, як підвищена емоційна вразливість, замкненість і відчуженість, схильність до тяжких внутрішніх переживань (сум і туга), які не відповідають об'єктивній дійсності (песимістичність);
- **флегматик** – характеризується низьким рівнем активності та невмінням переключатись, повільністю і спокоєм у діях, міміці та мовленні, а також рівністю та глибиною почуттів і настроїв (почуття ним оволодівають поступово, він відрізняється витривалістю у цьому плані). Постійний у своїх зацікавленнях. Здатен до наполегливого виконання одноманітної роботи. Полюбляє порядок, а тому не терпить різких змін у житті. Можуть бути наявними такі риси, як млявість, схильність до бездіяльності, емоційна біdnість.

Читачам, яких зацікавило це питання, рекомендуємо опрацювати

наступні книги: Кашапов Р.Р. „*Курс практической психологии, или Как научиться работать и добиваться успеха*”. – Ижевск: Изд-во Удм. ун-та, 1999. – 448 с.; Малкина-Пых И.Г. „*Справочник практического психолога. Техники психоанализа и терапии Адлера*”. – Москва: Изд-во ЭКСМО, 2004. – 352 с.; Мерлин В.С. „*Очерк теории темперамента*”. – Пермь: Перм. кн. изд-во, 1973. – 302 с.; Прасол Д.В. „*Загальна психологія. Навчально-методичний посібник*”. – Миколаїв: Вид-во „Кріт”, 2005. – 168 с.; Рогов Е.И. „*Общая психология*”. – Москва: ВЛАДОС, 1999. – 448 с.

На основі всього вищезазначеного нами в цьому розділі посібника „*Психологія управління в освіті*” можна виділити наступні бажані характеристики для кандидата у менеджери:



1. Добре розвинені розумові здібності, розсудливість.
2. Оригінальність та винахідливість мислення, різnobічність знань.
3. „*Невтомна*” допитливість, склонність до самоосвіти, професійного самоудосконалення.
4. Зацікавленість людиною як особистістю, а не як матеріалом для впливу – неприємне враження викликають вислови деяких управлінців та політиків на зразок „*людська маса*” або „*біомаса*”.
5. Розуміння (і в разі необхідності – корегування) своїх особистісних характеристик, почуття гумору.
6. Чутливість до складності мотивації.
7. Витримка та толерантність (тобто терпимість по відношенню до інших, розуміюче ставлення до їхніх особистісних особливостей).
8. Здібність займати „*терапевтичну*” позицію, встановлювати гнучкі конструктивні взаємовідносини з іншими.
9. Дар надихати працівників на саморозвиток та удосконалення, творчу діяльність.
10. Здатність витримувати напруження.
11. Вміння продуктивно використовувати свій час.
12. Готовність приймати на себе відповідальність.
13. Почуття такту та здатність до співпраці.
14. Цілісність натури, самоконтроль та душевна рівновага.
15. Широта культурного горизонту – освіченості.
16. Глибока зацікавленість психологією та бажання поглиблювати знання з цієї наукової дисципліни.

Особистий менеджмент

*Унія репутації коштує фунту роботи.
Плацебо Пітера*

Щоб ефективно здійснювати менеджерські функції (планування, організацію діяльності робочих груп, мотивацію працівників, контроль тощо), менеджер повинен вміти керувати собою, тобто здійснювати особистий менеджмент, оскільки не може керувати іншими той, хто не в стані керувати собою.



Образ власного Я – ключ до своєї особистості та поведінки. Розсугаючи межі образу, людина розширює для себе і сферу можливостей. Таким чином виходить, що наробка адекватного, реалістичного уявлення про саму себе наділяє людину новими здібностями, новими талантами, перетворює невдачі на успіхи. Психологія образу власного Я проливає світло на концепцію позитивного мислення, яке виявляється лише тоді, коли воно співпадає з уявленнями людини про саму себе.

Здорова, щаслива, врівноважена людина виростає не з тієї дитини, якій про любов розповідали, а з тієї, котра сама відчула на собі любов. Так само наша впевненість у собі – це результат власного практичного досвіду: оволодіваючи психологією образу власного Я ми створюємо базу для самонавіювання.

Кожен носить у собі мислений образ або портрет самого себе, який є „золотим ключиком” до щасливого життя, тому що:

- 1) всі дії, почуття, вчинки, здібності завжди узгоджуються з цим образом власного Я. Уявлення про самого себе – це та передумова, той фундамент, на якому базується індивідуальність людини;
- 2) уявлення про себе можна змінити. Ніколи не пізно змінити образ власного Я і почати нове життя. Головне – намалювати в уяві образ свого „майбутнього Я” і запитати себе: „Що я можу зробити, щоб це здійснилося?” Потрібно пам’ятати:
 - кожен прагне до змін;
 - кожен – це унікальність;
 - „Я майбутнє” залежить від теперішніх дій;
 - потрібно запитати „майбутнє Я”, чого воно вимагає від людини зараз, а потім уважно вислухати відповідь, дослідити свої відчуття, проаналізувати пережите.

В зв'язку з усім вищезазначеним, у даному розділі ми пропонуємо читачам відповісти на декілька питань та виконати ряд завдань для здійснення ефективного особистісного менеджменту – самоуправління. Так, Дж.Г. Скотт пропонує керівнику дати відповіді самому собі для кращого розуміння своїх потреб на ряд наступних питань:

1. Чого я прагну зараз?
2. Чого я хотітиму через місяць, півроку, 1 рік, 5 років?
3. Чого я бажав би досягнути упродовж тижня?
4. Чого я бажав би досягнути за місяць, за 3 місяці?
5. Які найбільш головні цілі серед визначених?
6. Чому ці цілі важливі для мене?
7. Які питання ще важливі для мене зараз?
8. Що я ціную у своєму сьогоденні?
9. Пригадайте себе, своє життя три роки тому. Що змінилося?
10. Відзначте події Вашого життя в представлений нижче таблиці.

<i>Невдачі</i>	<i>Вік</i>	<i>Успіхи</i>
	5	
	10	
	15	
	20	
	25	
	30	
	35	
	40	

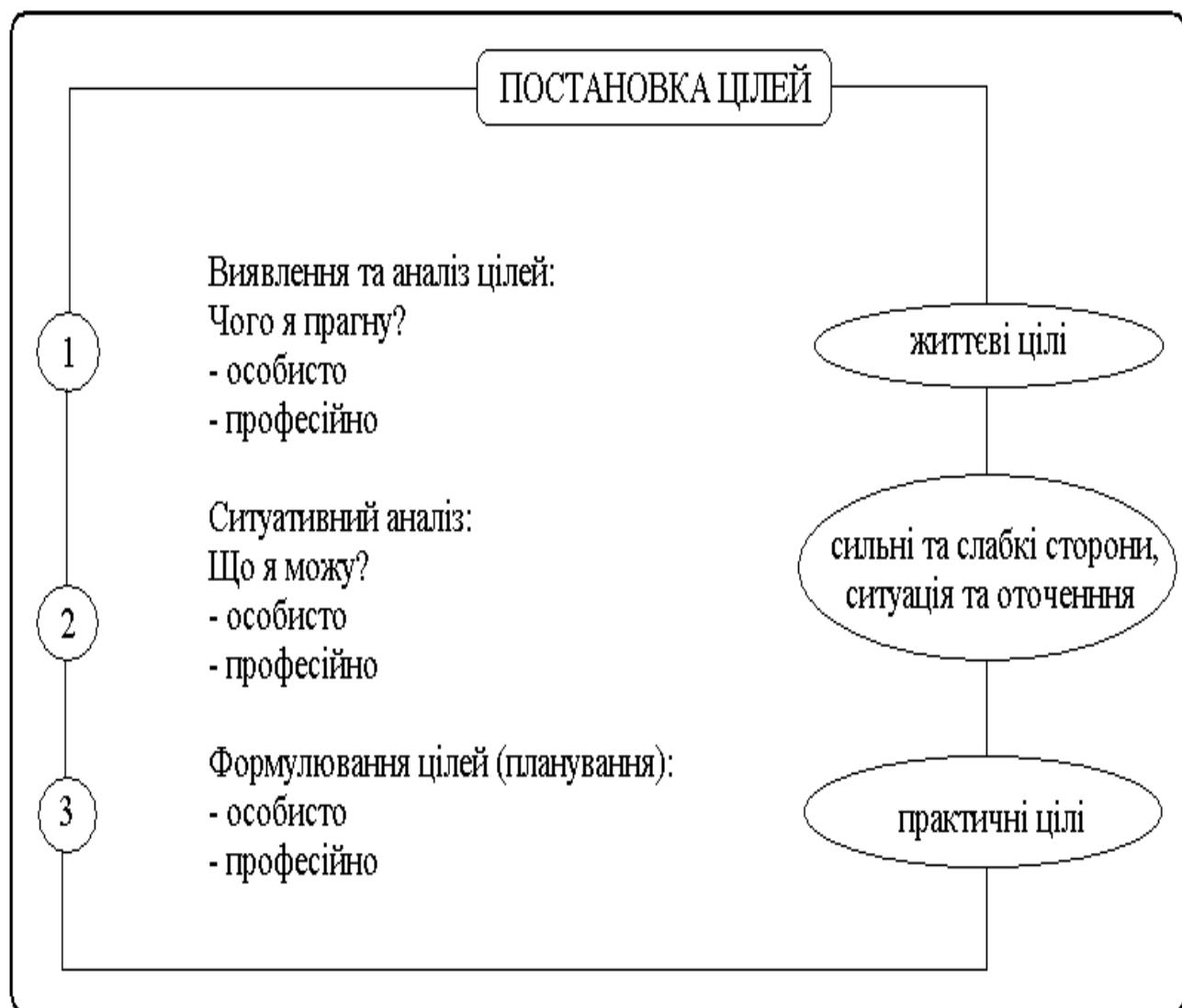
11. Проаналізуйте всі свої успіхи та невдачі у представлений нами нижче таблиці.

Мої успіхи	Здібності, які допомогли мені	Мої невдачі	Яких здібностей недостатньо

Гарний менеджер повинен вміти співвіднести свої бажання та можливості, свій життєвий план і сформулювати для себе МЕТУ. Ми пропонуємо читачам для виконання цього правила дотримуватися наступної системи (схема 7).

Схема 7

Постановка цілей



Для того, щоб досягти успіху, менеджеру потрібно знати:

- Яких цілей він прагне досягти?
- Як вони узгоджуються між собою?
- Чи є вища, головна мета?
- Чи знає менеджер, що зможе зробити самостійно?
- Чи потрібна йому ця мета зараз?

Керівнику також обов'язково потрібно визначити етапи, своєрідні „кроки” для досягнення поставлених ним цілей, для чого нами нижче представлені таблиці трьох типів – А, Б і В, – кроки до поставленої собі менеджером організації мети.

КРОКИ ДО ПОСТАВЛЕНОЇ МЕТИ-МРІЇ

Таблиця А

Цілі-мрії	На місяць	На півріччя
	На рік	На п'ять років

Таблиця Б

Мої цілі	Їх важливість для мене	Мої найбільш важливі цілі	Оцінка моїх най-важливіших цілей

Таблиця В

Що мені потрібно робити	Необхідні засоби	Порядок виконання (1, 2, 3 ...)	Важливість цілей

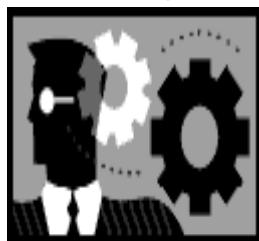
Потрібно пам'ятати, що якщо Ви знаєте свою мету і вирішили її досягнути, якщо знаєте, що потрібно для її здійснення, то заключним кроком має бути „*Починай діяти негайно!*”, оскільки шлях до бажаного результату починається з нас самих.

Вік та управлінська діяльність

Коли пил розсіється, ти побачиш, ідеш ти на коні чи на віслюку.

Східна приказка

Чи існують обмеження у віці для перебування на „капітанському містку”? Численні дослідження доводять, що в різні періоди життя людини спостерігається нерівномірний розвиток її психічних функцій. Так, найвищий ступінь сприйнятності соціального та професійного досвіду спостерігається у 18-28 років – підйом рівня пам’яті, уваги, мислення. Цей період найкращий для навчання. У 26-29 років особистість перебудовується: визначаються життєві позиції, змінюється положення людини в родині, трудовому колективі, суспільстві, – тобто відбувається соціальне становлення особистості: з’являється багато нових соціальних ролей, змінюється соціальний статус, формується соціальна зрілість. У 30-33 роки знову спостерігається розвиток усіх інтелектуальних функцій: пам’яті, мислення, уваги. Розвивається творча діяльність людини, що зумовлюється насамперед нагромадженням у людини її життєвого та професійного досвіду.



Після 40-ка років знижується швидкість сприймання, переробки інформації та реакції на неї, інтенсивність уваги, падає емоційна врівноваженість, погіршуються і інші показники.

Психологи вважають, що найсприйнятливіший для управлінської діяльності віковий період – 31-42 роки. В середньому період професійних досягнень у спеціалістів настає близько 37-38 років, у зв’язку з чим досить актуальною є проблема інтенсивності старіння інтелектуальних функцій: внутрішньої обдарованості людини та освіти. Освіта протистоїть старінню, гальмує його процеси, тому мистецтвом управління слід оволодівати постійно, незалежно від віку та стажу роботи. Французький письменник Анатоль Франс зазначає: „*Щоб перетравлювати знання, потрібно поглинати їх з апетитом*”, – це бажання повинно обов’язково бути присутнім впродовж усього життя професіонала.

Можна виділити наступні фактори, які зумовлюють рівень професійного досвіду менеджера будь-якої галузі, в тому числі освіти:

1. **Rівень освіти.** Дослідження показують, що кращі менеджери виходять з тих спеціалістів, які закінчили dennі середні спеці-

альні навчальні заклади, а потім за тією ж спеціальністю – вузи без відливу від виробництва.

2. **Динаміка ділової кар'єри**: де, ким, протягом якого часу працював, які посади обіймав. Залежно від цього професійний досвід може бути **широким** (послідовно працює на декількох посадах) і **повторюваним** (тривалий час обіймає одну і ту саму професійну посаду). Більш цінним для управлінської діяльності є перший вид досвіду. Так, японський менеджмент виходить з того, що триває перебування працівника на одній посаді призводить до втрати зацікавленості до роботи, зниження рівня відповідальності.
3. **Стаж роботи**. Коли стаж роботи 3 роки – керівник прагне встановити повне взаєморозуміння і з колективом, і з вищим керівництвом. Коли стаж становить до 7 років – керівник схильний до експерименту, спостерігається активний підйом професійної майстерності. Коли стаж більше 7 років – керівник повинен вільно володіти всім арсеналом методів управління. Якщо ж цього не відбулося, то це означає, що людина не прагне до оволодіння професійною майстерністю або не придатна до даного виду професійної діяльності.

Щоб забезпечити постійне підвищення рівня професійної майстерності, слід бути сприйнятливим до нового, мати установу на нове,



постійно вивчати передовий досвід, спілкуватися зі спеціалістами. Збагачення професійного досвіду передбачає вмілий пошук і користування різною інформацією: постійно вивчати новини спеціальної професійної літератури, опановувати технологічні, соціально-економічні, психологічні та інші ознаки.

Читачам, яких зацікавило дане питання, рекомендуємо опрацювати таку літературу: Анциферова Л. И. „*Психология самоактуализирующейся личности в работах А. Маслоу*”.– // Вопросы психологии, 1973. – №4. – 173-180 с.; Журавлëв А.Л., Рубахин В.Ф. „*Проблемы человеческого фактора в управлении*”.– // Психологические проблемы социальной регуляции поведения. – Москва, 1976. – 41-63 с.; Климов Е.А. „*Путь в профессию*”.– Лениздат, Лениздат, 1974.– 190 с.; Москвичов Г.С. „*О личности руководителя и мотивации его деятельности*”.– Киев: Рег. ин-т подготовки менеджеров, 1991. – 96 с.; Трейси Д. „*Менеджмент с точки зрения здравого смысла*”.– Москва: Автор, 1993. – 160 с.; Шакуров Р.Х. „*Социально-психологические проблемы руководства педагогическим коллективом*”.– Москва: Педагогика, 1982.– 208 с.

Моделі управління

Вміння змінювати стан справ – головна якість керівника. А змінювати його раніше за інших – вірна ознака творчої особистості.

Перший закон управління Джая

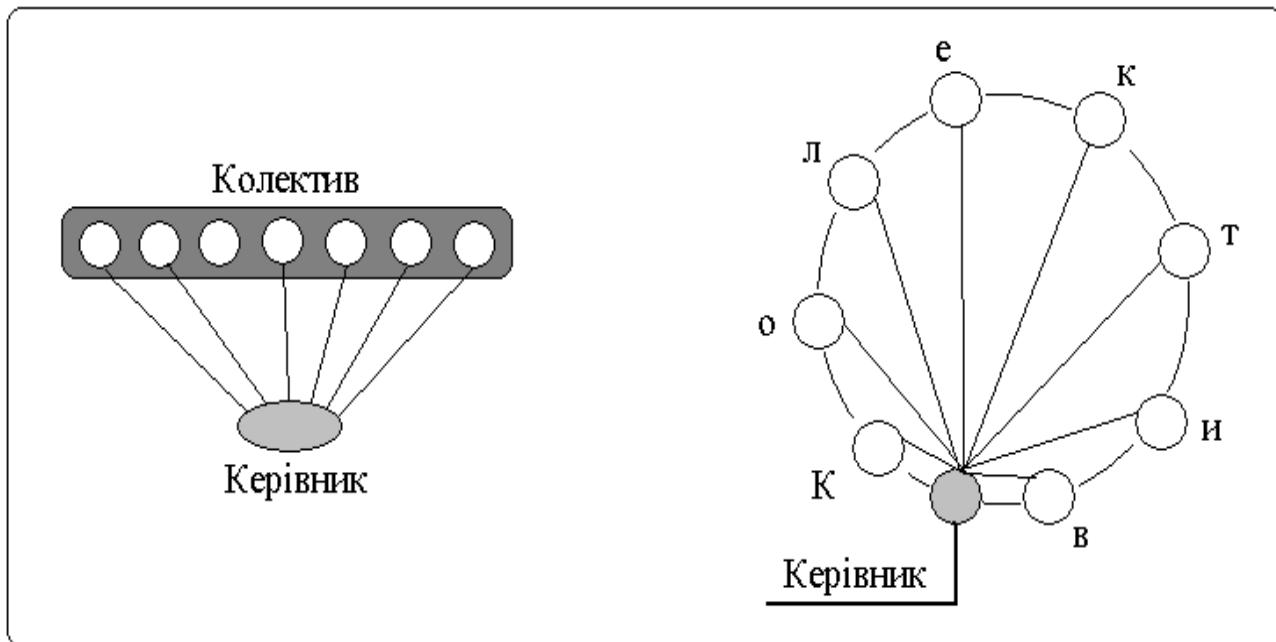
Існують дві основні моделі управління (директивна та кооперативна), які ми для кращого засвоєння читачами вирішили комплексно представити у поданих нами нижче таблиці 2 та схемі 8.

Таблиця 2

Моделі управління

<i>№</i>	<i>Директивна модель</i>	<i>Кооперативна модель</i>
1. Інформація	Менеджер збирає інформацію	Менеджер інформує колектив і отримує інформацію від нього
2. Оцінка	Менеджер все оцінює сам	Менеджер цікавиться думками, поглядами підлеглих, обмінюється з ними точками зору з вирішуваної проблеми
3. Рішення	Менеджер самостійно приймає рішення	Менеджер приймає рішення разом з колективом, радиться з підлеглими
4. Ясність	Накази та розпорядження є чіткими: йдуть від керівника до підлеглих	Ясність та чіткість – результат спільного обговорення посталого завдання
5. Прийняття рішення	Застосування санкцій, авторитет, переконання, приклад, керівника, компетентність	Обговорення рішення, консультації
6. Взаємодія	Розділ роботи на окремі складові, при цьому загальний план є лише у керівника	Колектив поєднаний спільною метою, кожен член колективу знає як свою роботу, так і роботу інших
7. Контроль	Безперервне спостереження	Самоконтроль та взаємоконтроль підлеглих

Схема 8

Моделі управління

Потрібно зазначити, що немає гарної чи поганої моделі управління, оскільки кожна модель має свої функції: перша модель є досить простою та оперативною, а от друга більш складна, тому потребує багато часу і не може використовуватись, коли керівнику потрібно швидко прийняти рішення.

У першої моделі керівник – це „закрита фігура”, він ховається за своєю посадою і не вдається у багаточисленні пояснення. Підлеглі повинні лише підкорятися йому, а тому немає місця для ініціативи



колективу, домінує пасивність. Однак у тих випадках, коли потрібне прийняття рішень у швидко змінюючихся обставинах, він є дуже ефективним.

Керівник другої моделі знає, що про нього говорять, думають у колективі, оскільки він має постійний зворотній зв’язок з підлеглими, у нього домінує розумна свобода, вільне вираження своєї індивідуальності кожним членом колективу. У такого менеджера повинна бути висока кваліфікація кожного працівника.

Таким чином, ці моделі, так би мовити, рівноцінні і вибір моделі управління буде залежати від:

- особистості лідера;
- розумових здібностей підлеглих;
- розміру колективу;
- ступеня терміновості;
- майстерності керівника.

Стилі управління

Секрет не в тому, щоб жити менш напружено, а в умінні жити більш розумно.

Ганс Сельє

Будучи призначеним або обраним на посаду менеджера, керівнику потрібно ознайомитися з арсеналом тих знань, якими повинен володіти лідер робочої групи, адже взаємовідносини підлеглих



з керівником, психологічний клімат в колективі та результати роботи колективу залежать від стиля управління, який реалізує керівник.

Стилі управління – це стійка система способів, методів, прийомів впливу керівника на колектив, організації спільної діяльності для досягнення значимих цілей. В сучасній літературі з управлінням стиль взаємодії керівника з підлеглими розглядається на основі підходу німецького психолога Курта Левіна (1890-1947), який працював у 30-х роках в США. Курт Левін виділяє три основних стилі керівництва і, відповідного до цього, три типи керівників: автократи, демократи і лейзесфери (від англ. *невтручення, потурання*). Ця класифікація отримала дістала широке визнання у науці та поширення у повсякденному житті (схема 9).

Схема 9

Стилі управління



За цієї схемою можна побачити, що діапазон стилів управління розвивається за шкалою між двома полярностями „автократія – невтручення”, які поєднують між собою стилем „демократія”.

Авторитарний (тоталітарний) **стиль** управління – це надмірна централізація влади: рішення завжди приймає керівник, він зосереджує владу у своїх руках, бере на себе все, навіть часткові функції управління, намагається виключити всі необхідні саморегуляційні механізми цього процесу. Такий стиль часто називають директивним або диктаторським. Автократ самовладно розв’язує більшість питань

життя колективу, ні з ким не радиться, не прагне до колегіальності у роботі. Проводячи ділові наради, авторитарний менеджер владно, категорично формулює свою думку, може бути різким. Такий керівник заперечень і критики не любить і не приховує цього. Цей управлінець має догматичне мислення, при якому лише одна відповідь є вірною (як правило, саме його), а всі інші є помилковими. Авторитарний менеджер має хворобливі управлінське честолюбство: його внесок у прийняття рішення завжди повинен бути найбільшим. Це директивний стиль, при якому керівник схильний до перебільшення адміністративних методів впливу: стимулюючи трудову активність підлеглих, він використовує переважно негативні стимули (зауваження, попередження, докори, погрози, покарання, позбавлення пільг, заборони), які викликають у підлеглих страх, пригнічення. Все це породжує роздратування проти керівника, а іноді і емоційні вибухи, демонстративну непокору. Тому тут зазвичай панує адміністративно-командна система, де спостерігається велика інтенсивність контролю підлеглих з боку керівника, який прагне все контролювати особисто, а весь колектив працює за девізом: „*подобається чи не подобається шефу*”.

Авторитарні лідери схильні до стереотипів, мають жорсткі настанови до людей, що формує у них „чорно-біле” сприймання, вони схильні до навішування ярликів. Управління при такому стилі жорстке, оскільки авторитарний стиль істотно обмежує спілкування між керівником та підлеглими. Такий керівник не враховує індивідуальних особливостей підлеглих, у неформальних відносинах він офіційний, холодний.

В цьому стилі більше недоліків, ніж достоїнств. Головні недоліки можна сформулювати наступним чином:

- 1) низька ініціативність підлеглих;
- 2) висока вірогідність помилкових рішень;
- 3) пасивність співробітників;
- 4) гальмування нововведень;
- 5) негативний психологічний клімат.

Використання даного стилю управління менеджером доцільне у наступних ситуаціях:

- 1) у випадку аварій, кризових ситуацій;
- 2) у колективі, в якому запущена робота;
- 3) за відсутності дисципліни;
- 4) криза керівництва.

В усіх інших випадках авторитарний стиль управління негативно впливає на настрій підлеглих (психологічний клімат колективу) та на

ефективність роботи всієї організації.

Демократичний (колегіальний) *стиль* управління – рішення приймається колективом, оскільки керівник прагне врахувати думки інших спеціалістів та перевірити власні. Головне – це компроміси: в результаті учасники ділової наради переконуються, що у спільному прийнятому рішенні є їх внесок, що їх співробітництво допомагає керівнику. В даному випадку використовуються позитивні стимули для покращення роботи підлеглих: заохочення, подяки, перспективи у майбутньому тощо. Свої вимоги до них менеджер-демократ висловлює найчастіше у м'якій формі: побажання, поради, рекомендації. Контроль за діяльністю підлеглих здійснюється, але не до дрібниць, як у автократа, такий керівник заохочує працівників до само- і взаємоконтролю, що підкреслює довіру до них і розвиває таким чином самостійність. Демократ постійно турбується про згуртуваність трудового колективу, прагне підтримати єдність працівників, попереджує ускладнення у людських стосунках. Менеджер працює з колективом в цілому, нікого особливо не виокремлює, не порушує офіційної субординації. Він не стереотипний в оцінках та поведінці, широко спирається на підлеглих, делегує відповідальність своїм заступникам.

Демократичний стиль управління вважається найбільш ефективним, забезпечуючим високу ймовірність правильних виважених рішень, високу ініціативність кожного члену колективу, активність та задоволеність працівників своєю роботою, гарний психологічний клімат. Реалізація демократичного стилю можлива при високих інтелектуальних, організаторських, психологічно комунікативних здібностях менеджера. Цей стиль використовується там, де робоча група знаходитьться на високому рівні зрілості, де є дисципліна і порядок.

Ліберальний стиль управління, або вседозволяючий, анархічний: його особливою відмінністю від всіх інших типів є незначна активність керівника в управлінні. Такого менеджера мало цікавить процес повсякденної роботи, він нечасто відвідує виробничі підрозділи, слабко здійснює функції контролю і, як результат, – слабка обізнаність зі станом справ в очолюваній організації.

Ліберальний стиль управління може бути результатом суб'єктивних особливостей особистості керівника. Це можуть бути або слабкі професіонали (молоді спеціалісти); або люди, які виконують свої управлінські функції, виходячи з тактичних міркувань особистої кар'єри з прицілом на іншу роботу; або це люди з такими рисами характеру, як надмірна доброзичливість, слабка сила волі, зайва

довірливість. Причиною ліберального стилю управління може бути і бажання керівника поберегти своє здоров'я.

Ліберал – людина невимоглива, до критики ставиться байдуже: сприймає її з готовністю, обіцяє виправитися, але продовжує працювати по-старому. Ліберальні менеджери постійно проводять консультації, уникають прямих наказів, завжди намагаються дійти згоди з іншими. Деякі керівники виявляють елементи ліберального управління у відносинах з вищим керівництвом, а от з підлеглими – ніколи. Однак гарний менеджер навіть у сумнівних випадках бере на себе провину своїх підлеглих, якщо це можливо.

Ліберальний стиль управління доцільно використовувати лише там, де цього потребують інтереси справи, колективу, а не особисті зацікавлення та нахили керівника. Так, елементи ліберального стилю управління слід використовувати в управлінні колективами інтелектуалів, тому що там потрібна вільна та творча атмосфера.

Таким чином, управління є цілеспрямованою організацією та оптимізацією керівництва колективом за допомогою адміністративних повноважень й особистого авторитету. Управління залежить від майстерності як професійного вміння керівника, яке набувається в результаті роботи над собою: успіх приходить до того, хто володіє сукупністю професійних та особистісних якостей. Талановиті менеджери не прагнуть лише сліпо копіювати, механічно переносити стилі управління на свою діяльність – їх манера управління відрізняється оригінальністю, стиль управління відмінний від інших. Тому основними структурними складовими сучасного освітнього менеджера є глибові професійні знання, позитивні морально-комунікативні якості та стиль управління.

Пропонуємо увазі читачів тест, який дозволить Вам виявити свої нахили до певного стилю взаємодії з очолюваним колективом.

Тест „Стиль управління”

Інструкція: Вам потрібно дати відповіді за п'ятибалльною шкалою на двадцять представлених нами нижче тверджень, пам'ятаючи, що:

- 5 – дуже часто;
- 4 – часто;
- 3 – буває по-різному;
- 2 – швидше рідко, ніж часто;
- 1 – рідко.

Твердження

1. Даю вказівки, що потрібно робити.
2. Прислухаюсь до думок інших людей.

3. Надаю можливість іншим приймати рішення.
4. Надаю можливість іншим діяти самостійно.
5. Наполегливо роз'яснюю, що потрібно робити.
6. Навчаю людей вміло працювати.
7. Раджуся з іншими.
8. Не заважаю іншим працювати.
9. Вказую, коли треба працювати.
10. Враховую успіхи інших.
11. Підтримую ініціативу.
12. Не втручаюсь в процес визначення цілей діяльності інших.
13. Показую, як потрібно працювати.
14. Іноді надаю іншим можливість приймати участь в обмірковуванні посталої проблеми.
15. Уважно вислуховую співбесідника.
16. Якщо втручаюсь у справи інших, то по-діловому.
17. Поглядів інших не поділяю.
18. Докладаю зусиль з метою владнати розбіжності.
19. Намагаюсь улагоджувати розбіжності.
20. Визнаю, що кожен повинен використовувати свій талант – як може.

Інтерпретація: підрахуйте кількість набраних балів за чотирма групами номерів тверджень для визначення Ваших нахилів до певного стилю управління.

Групи тверджень:

1. Твердження № 1, 5, 9, 13, 17 – вказують на схильність до директивного стилю управління.
2. Твердження № 3, 7, 11, 15, 19 – вказують на схильність до колегіального стилю управління.
3. Твердження № 4, 8, 12, 16 20 – вказують на схильність до ліберального стилю управління: невтручення у дії інших людей.
4. Твердження № 2, 6, 10, 14, 18 – вказують на схильність до оптимального ділового стилю управління.

У кожній групі можна набрати максимум 25 балів:

- 20 і більше балів свідчать про те, що людина дуже схильна до даного виду взаємодії з підлеглими;
- 15 і більше балів вказують на схильність до даного стилю взаємодії.
- 12-14 балів свідчать, що дана людина іноді схильна виявляти даний стиль взаємодії з іншими.

Окрім того, загальний показник за всім тестом у 70-80 балів свідчить про спрямованість до взаємодії з людьми; показник у 30-40 балів показує, що дана людина пасивна у груповій діяльності.

Методи та функції управління

Кожна людина повинна досягти тієї вершини, де вона, чинячи так, як велить її борг, роблячи можливим те, що здається з першого погляду немислимим і недосяжним, проявляє величність духу.

В.А. Сухомлинський

Методи управління – це заходи реалізації цілей, принципів у процесі взаємодії керуючої та керованої систем. Методи мають виконувати різні функції, наприклад, стимулюючу: менеджер повинен



вміти створювати такий ритм роботи, настрій у колективі, які б сприяли активній роботі кожного члена колективу з повною віддачею.

Методи управління організують, мобілізують, координують, узгоджують дії колективу, оскільки завдання керівника – включити кожного працівника в активну діяльність, а такий підхід потребує від керівника нового оригінального мислення, пошуку колегіальних, демократичних методів в роботі з кадрами. Таким чином сучасна демократизація управління є подоланням шаблонів, догматизму, це взаємодія, співпраця всього колективу. **Співпраця** – це спільна взаємопов'язана діяльність членів колективу, спрямована на досягнення єдиної для них суспільно значимої мети, що дозволяє розвивати творчість, професійну ініціативність шляхом залучення кожного у дослідницьку діяльність.

Процес управління складається з безперервних, взаємопов'язаних дій. Такі окремі дії, їх однорідне сполучення прийнято називати **функціями**. Спектр функцій дуже широкий, різноманітний. Зокрема, Коломінський Н.Л. пропонує таку класифікаційну схему психологічних компонентів (функцій) управління:

- **діагностичний (психодіагностичний)** компонент, який передбачає вивчення та аналіз вихідного стану (рівня) розвитку соціально-психологічних якостей суб'єкта та об'єкта управління. Це індивідуальні особливості, пізнавальні процеси, темперамент, соціометричний статус тощо керівника та підлеглих;
- **прогностичний компонент**, який є, на нашу думку, чи не найважливішим у процесі прийняття управлінських рішень. Він пов'язаний з прогнозуванням розвитку суб'єктів та об'єктів

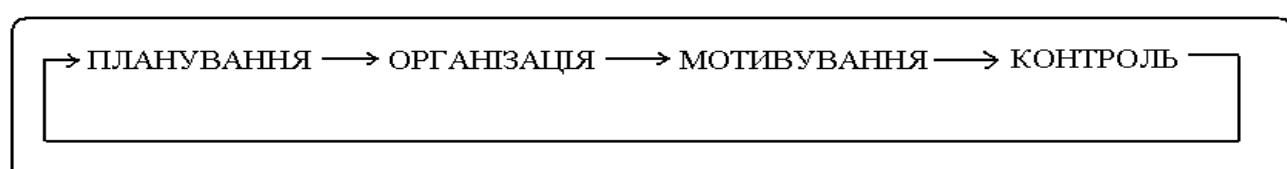
керівництва на перспективу і залежить від рівня розвитку антиципації у керівника освітнього закладу;

- **проектувальний компонент** забезпечує перехід від загальних орієнтувань прогнозу до конкретних напрямків і форм відповідної практичної діяльності;
- **координаційно-регулюючий компонент** дозволить довести до людей суть завдань, критерії майбутньої оцінки діяльності, визначити шляхи досягнення цілей;
- **мотиваційний** або **стимулюючий компонент** формує позитивне ставлення кожного, хто бере участь в організованій роботі, до її мети, змісту діяльності та обраних способів дії з врахуванням ієрархії індивідуальних особливостей людей, характерних рис груп та колективів, які причетні до трудового процесу;
- **комунікативний компонент** виявляється у встановленні позитивних стосунків керівника (менеджера) з іншими людьми та співробітників між собою, що сприятиме позитивному ставленню підлеглих до мети і змісту роботи;
- **емоційно-вольовий компонент** управлінської діяльності передбачає формування і підтримання у підлеглих такого емоційного тонусу, який би сприяв оптимістичному настрою людей, їхній впевненості в успішному досягненні мети, допомагав у подоланні труднощів;
- **порівняльно-оцінювальний компонент** включає аналіз, порівняння, оцінку роботи підлеглих під кутом зору поставленої мети та зіставлення результатів між собою, що дає змогу роботи висновки про ступінь досягнення мети, позитивні і негативні моменти у діяльності, помилки та їх причини;
- **гностичний компонент** управління – це компетентність керівника та його діяльність, спрямована на її підвищення, тобто самоосвіта, відвідування додаткових курсів підвищення кваліфікації тощо [55; 7].

До загальних функцій управління відносять чотири основні функції: планування, організації, мотивації та контролю, які охоплюють всі види управлінської діяльності зі створення матеріальних цінностей, фінансування, маркетингу. Ці функції представлені нами на схемі 10.

Схема 10

Функції управління



Всі ці функції управління знаходяться у круговерті, вони взаємообумовлені. Реалізація функцій управління полягає у відповіді на ряд питань:

- 1) Де ми знаходимося зараз?
- 2) Куди ми бажаємо рухатися?
- 3) Як ми збираємося це робити?

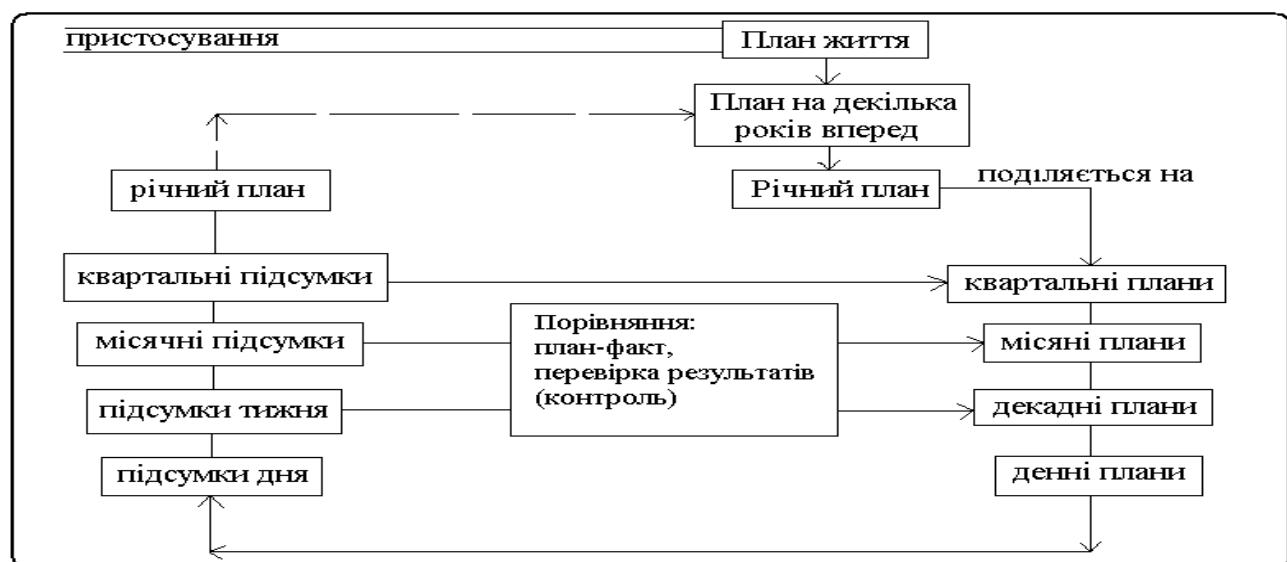
Таким чином менеджери повинні оцінити наявні можливості, стан організації на даний момент, визначити бажані цілі та з'ясувати, що і як повинен робити кожний учасник групи для досягнення мети.

Для досягнення будь-якої поставленої мети необхідне **планування**, яке дозволяє йти коротким шляхом, концентруючи увагу на важливих справах, встановлювати реальні строки, створювати резерви часу, позбавлятися від зайвих холостих ходів, тобто підвищити ефективність виконання роботи.

Планування часу можна представити за допомогою наступної схеми 11.

Схема 11

Планування часу



Необхідно враховувати, що заплановані на будь-який час справи повинні займати тільки 60% всього часу, залишаючи резерв.

Щоб здійснити функцію **планування**, керівнику потрібно продумати відповіді на наступні питання:

- 1) Чи маю я чіткі цілі?
- 2) Чи достатньо продуманий план дій?
- 3) Чи наявна вся інформація відносно плану?
- 4) Чи здатні підлеглі працювати добре, здійснюючи план?
- 5) Чи закладені у плані ідеї для його корекції?
- 6) Хто саме залучається до цієї роботи?

7) Чи можна спрогнозувати кінцевий результат?

8) Що необхідно ще зробити?

Успішно працювати – значить точно і якісно виконувати необхідні завдання. Приймання рішень припускає встановлення ціле орієнтованих однозначних пріоритетів. Для ефективної реалізації поставлених завдань необхідно особисто встановити їх послідовність, оскільки встановлення пріоритетів допомагає:

- планомірно вести справи;
- виконувати термінову роботу до встановленого часу;
- регулювати перерви в роботі;
- перевіряти ступінь терміновості;
- визначати альтернативні рішення, наприклад, за допомогою допоміжних питань;
- враховувати можливості делегування своїх повноважень іншим.

Менеджеру потрібно активно регулювати свій трудовий процес для того, щоб:

- уникати конфліктів зі своїми цілями;
- уникати конфліктів з підлеглими та колегами;
- уникати „перероблення” вже виконаної роботи;
- уникати стресів.

Принцип Парето (співвідношення 80:20) відносно до раціональності використання часу зазначає: „Якщо всі робочі функції розглядати з точки зору критерію їх ефективності, то виявиться, що 80% кінцевих результатів досягається лише за 20% витраченого часу, тоді як інші 20% результату „поглинають” 80% робочого часу”. Тому до виконання найважливіших життєво важливих проблем потрібно приступати одразу: головне правило ефективної організації свідчить – починати роботу потрібно з самого головного та важливого. Цей спосіб роботи професійного менеджера-управлінця можна представити наступним чином (таблиця 3).

Таблиця 3

Iєрархія завдань

Завдання А	Завдання Б	Завдання В
Дуже важливі	Важливі	Менш важливі
15% всіх завдань	20% всіх завдань	65% всіх завдань
65% загальної значимості	20% загальної значимості	15% загальної значимості
Виконувати самому, не передоручати	Частково доручати	Доручати, скороочувати, викреслювати

За допомогою аналізу завдань за типами А, Б і В можна забезпечити їх упорядкування за значимістю та орієнтацію результатів роботи на досягнення потрібного ефекту.

Делегування обов'язків, виконання певних завдань – це доручення виконання певної роботи або передача певних повноважень, компетенції та відповідальності. Делегування для керівника позначає саморозвантаження, воно вивільняє час для виконання керівних функцій (завдань А) та надає шанси співробітникам розкрити свої здібності (мотивація). Успішне делегування припускає готовність делегувати (бажання) та здібність делегувати (можливість).

Керівнику потрібно вивільнитися від „тиранії” спішності, для чого потрібно дотримуватися двох основних положень:

- ніколи не допускати того, щоб важливі справи стали терміновими;
- намагатися термінові, але менш важливі справи не виконувати особисто, а делегувати.

Організувати – це значить створити структуру, тому організаційна функція виявляється у структуруванні спільної діяльності, тобто розподіл її видів, завдання для кожного учасника групи, делегування (тобто передача) прав та обов'язків.

Однак навіть гарно складені плани та гарна організація втрачають свій зміст, якщо не реалізуються цілі групи, що може бути обумовленим недостатньою мотивацією її учасників, адже мотивація – це спонукання до активної трудової діяльності. Тому **мотивуванню** як управлінській функції приділяється значна роль. Щоб здійснити функцію мотивації, управлінці потрібно дати чіткі відповіді на наступні питання:

- 1) Чи розуміє керівник своїх підлеглих?
- 2) Що може сказати менеджер про потреби кожного працівника?
- 3) Чи всі задоволені своєю роботою?
- 4) Що потрібно зробити для підвищення робочого настрою?
- 5) Коли менеджер обмінювався в останній раз добрым словом, жартом з підлеглими?
- 6) Чи знають підлеглі, що про них думає керівник?
- 7) Як менеджер робить зауваження підлеглим?
- 8) Чи володіє менеджер словом, чи гарний промовець?
- 9) Які сторони своєї поведінки менеджеру потрібно удосконалювати?

Функція **контролю** дозволяє менеджеру досягти групових цілей, це одна з найважливіших функцій менеджменту. Є лише одна

функція вища за рангом за контроль – це планування (в якому ми особливо виділяємо прогнозування, та це питання ми більш детально розглянемо в окремому розділі). Можна виділити три аспекти управлінського контролю: встановлення стандартів (визначення цілей та часу їх досягнення); оцінка досягнутого (на даний час); корекційні дії (ліквідування суттєвих відхилень від планів, цілей). Вернер, Зигер, Люсія та Ланц стверджують: „*Якщо не доводити мету до підлеглих, то нема чого контролювати*”.

Функція контролю охоплює три завдання:

1. Осмислення фізичного стану: що досягнуто на момент контролю?
2. Порівняння запланованого з досягнутим: чи є відхилення? В якому ступені досягнута мета?
3. Корекція відхилень:
 - контроль процесу та здійснення діяльності;
 - контроль результату.

Так, для підведення підсумків конкретного робочого дня можна застосовувати метод „*п'ятирічний пальців*”, який орієнтується на перші літери назв пальців руки:

- **M** (мізинець) – процес мислення: які знання, досвід сьогодні були отримані?
- **B** (безіменний) – близькість мети: що сьогодні зроблено, досягнуто?
- **C** (середній) – стан духовний: настрій, емоції та почуття;
- **У** (вказівний) – допомога, послуга іншим;
- **V** (великий) – бадьорість, фізична форма, самопочуття.

Контроль – це мистецтво управління, менеджер не може навчитися йому лише зі слів, він повинен практично пройти через нього. Є три аксіоми управління:

- 1) Необхідно уникнути невизначеності.
- 2) Потрібно передбачити заздалегідь можливість кризової ситуації.
- 3) Корисно відмічати успіх.

Для того, щоб ефективно здійснювати функцію контролю, менеджеру потрібно дати відповіді на наступні питання:

- 2) Чи є у керівника чіткі уявлення про свої завдання та цілі?
- 3) Чи вірно менеджер здійснює контроль підлеглих?
- 4) Чи подобається стиль контролю підлеглим?
- 5) Чи достатньо керівник має інформації про трудовий процес?
- 6) Як реагують підлеглі на корекцію менеджера?
- 7) Чи впевнені підлеглі, що вони просуваються до цілі?
- 8) Як здійснюють контроль у сусідніх (або аналогічних) підрозділах?

На сучасному етапі розвитку велике значення набуває аналітичний характер управління, а його результати повинні мати діагностичну спрямованість. В умовах демократизації велику увагу потрібно приділяти наступним цілям:

1. Визначення стану роботи (аналіз).
2. Визначення взаємовідносин між працівниками та діагностика рівня фізичного, психічного та соціального розвитку людей.
3. Підвищення рівня виконання роботи та її конкретних результатів.
4. Надання допомоги молодим працівникам в оволодінні професійною майстерністю: створення умов, які надають можливість кожному проявити творчість, новаторство, реалізувати себе як особистість.
5. Вивчення діяльності новаторів та узагальнення їх досвіду. Впровадження та засвоєння найкращих зразків їх роботи у своїй діяльності.
6. Вивчення особистих особливостей працівників для кращої організації їх діяльності.

Виходячи з усього вищезазначеного, треба відмітити, що менеджер повинен чітко визначити завдання колективу та чітко бачити шляхи їх вирішення. Для цього потрібні сміливість, готовність брати відповідальність на себе, вміння ставити завдання і доводити його до логічного завершення, компетентність, чуття нового та ініціативність, – все це є складовими управлінських вмінь.

Давайте зробимо висновки на основі наведеного нами матеріалу:

1. Діяльність менеджера полягає у виконанні основних чотирьох функцій: плануванні, організації, мотивації та контролі діяльності.
2. Менеджер досягає цілей за допомогою своїх підлеглих, тому функція мотивації сьогодні є однією з найсуттєвіших (на відміну від управління за часів Радянського Союзу).
3. Цілі організації мають бути досягненні за умов добре налагодженого зворотного зв’язку, тобто при здійсненні належного контролю. Контроль – це порада, допомога, узгодження, схвалення або осудження.
4. Всі основні функції менеджменту „цементуються” діями менеджера при прийнятті рішення.
5. Менеджер повинен володіти наполегливістю, цілеспрямованістю та холоднокровністю при зіткненні з перепонами на шляху до досягнення поставленої ним перед собою мети.

Управлінське рішення та прогнозування

Ні широта твоїх знань, ні точність твоїх планів ніколи не зможуть замінити оригінальності твоєї думки та пильності твоїх спостережень.

Напис над входом до Міжнародного інституту стресу

В сучасних динамічних умовах життя менеджери навчальних закладів оперативно вирішують досить складні завдання, багато з яких є зовсім новими для них. Тому однією з найгостріших проблем



практичного сьогодення менеджерів освіти є розробка та прийняття рішень в умовах значного підвищення самостійності менеджерів освіти – управління процесами в організаціях цього типу пов’язане з необхідністю прийняття рішень в умовах невизначеності і вірогіднісної природи параметрів процесів.

Процеси прийняття рішень „відіграють важливу роль в організації управлінської діяльності, визначають її процесуальні та результативні характеристики” [54; 258]. Прийняття рішень є центральним моментом управління, присутнім у плануванні (процес пошуку і прийняття рішень відносно вибору цілей, завдань та засобів їх досягнення), в організації, оперативному управлінні, мотивації і контролі, всі ж інші компоненти управління можна розглядати як допоміжні.

Рішення розуміється нами і як процес, і як акт вибору. Таким чином, його можна визначити як процес і результат вибору мети і способу її досягнення. Прийняття рішення є розумовим процесом, який припускає попереднє усвідомлення мети і способу дій, розробку різних варіантів [1; 5]. Ми вважаємо тісно взаємопов’язаними два терміни – „*рішення*” та „*прогнозування*”, оскільки саме в прийнятті правильного рішення відбувається практична значимість ефективного прогнозування. Виходячи з класифікаційної схеми психологічних компонентів управління Коломінського Н.Л., власне процес прийняття рішення, на нашу думку, складається з двох компонентів (діагностичного та прогностичного), всі ж інші компоненти управління (проектувальний, координаційно-регулюючий, порівняльно-оцінювальний і т.д.) є вже практичним втіленням обраного рішення, хоча

вони, звичайно ж, є тісно взаємопов'язаними з двома першими компонентами.

Козелецький Ю. визначає процес прийняття рішення як „*вибір суб'єкта при заданій системі альтернатив в умовах невизначеності критеріїв або „відсутності” правильного рішення*“ [65; 9]. **Управлінське рішення** є творчим актом суб'єкта управління, спрямованим на усунення проблем, які виникли в об'єкті управління. Правильне, доцільне рішення – суттєва умова виконання завдання, яке стоїть перед керівником та колективом, який він очолює.

Управлінське рішення – це акт вольового впливу і одночасно етап управлінського циклу, коли особистість на основі переробленої інформації, як правило, в результаті боротьби мотивів, приходить до необхідності збереження одного з них як ведучого, головного, якому вона підкорить свою конкретну діяльність. Найголовнішими характеристиками рішень є те, що **загальні** рішення завжди незмінні, а **часткові** цілком залежать від специфіки розв'язуваної задачі й умов реалізації рішення.

Власов А.М., Савчук Л.М. і Савінова В.Б. відмічають, що процес прийняття рішення здійснюється в трьох типових різноманітних умовах:

1. **умова впевненості**, яка має місце, коли є достатньо інформації для прогнозування результатів кожного альтернативного рішення у випадку його реалізації;
2. **ризик** має місце тоді, коли немає повної впевненості у позитивних результатах прийнятих дій, але присутнє побоювання можливого провалу. Досвідчений менеджер, усвідомлюючи таку можливість, обов'язково планує свої дії на випадок невдач;
3. **невпевненість** має місце, коли менеджер не має можливості спрогнозувати результати альтернативних рішень [21; 68-69].

На наш погляд, умови ризику та невпевненості можна об'єднати у одну групу, оскільки ситуація ризику під час прийняття рішення виникає саме тоді, коли менеджер невпевнений в досягненні успішного результату.

Таким чином, найбільш важливим структурним компонентом рішення є вибір однієї альтернативи з усіх можливих на основі аналізу конкретних умов та прогнозування можливого впливу обраного варіанту на досягнення мети управління. Відповідно до цього, прийняття рішення за класичною теорією наявності або відсутності необхідної інформації можна представити у вигляді таблиці

(таблиця 4), де відображаються дві ситуації наявності необхідної інформації:

- проста ситуація, коли відома вся необхідна для вирішення поставленого завдання інформація;
- ситуація, коли відома не вся необхідна інформація. Таку ситуацію Козелецький Ю. називав „*ризикованим завданням*” [57; 50].

Таблиця 4

Ситуації вибору рішення

<i>Ситуація, коли відома вся необхідна інформація</i>	<i>Ситуація, коли відома не вся необхідна інформація</i>
1. Чітко визначена проблема.	1. Проблема нечітко визначена.
2. Знання всіх альтернатив та їх наслідків.	2. Обмежена інформація про можливі альтернативи та їх наслідки.
3. Вибір оптимальної альтернативи.	3. Вибір задовільної альтернативи.
4. Управлінські дії менеджера, тобто прийняття та реалізація рішень.	4. Управлінські дії менеджера, тобто прийняття та реалізація рішень.

Аналіз Коломінським Н.Л. наукової літератури з теорії управління показав, що загальними вимогами до приймаємих менеджером рішень є:

1. **Ефективність рішення**, під якою розуміється саме ефективність процесу вироблення самого рішення.
2. **Співвідношення з принципами планування і відповідності вимогам, цілеспрямованості**.
3. **Своєчасність рішення**, тобто вибір моментів прийняття та виконання, що забезпечують ефективність.
4. **Оптимальність рішення**. Складається в кожній конкретній ситуації з найкращого з усіх варіантів за прийнятым критерієм ефективності з урахуванням наявних обмежень.
5. **Законність рішення**, яка означає відповідність рішення дійсним законодавчим та нормативним актам.
6. **Повноважість**. Вона характеризується наявністю в суб'єкта керування відповідних правових повноважень, які дозволяють йому приймати подібні рішення [60; 22].

Власов А.М., Савчук Л.М. та Савінова В.Б. виділяють наступні методи прийняття рішень менеджерами:

- **індивідуальний**, коли менеджер приймає рішення самостійно на

- основі наявної інформації без участі інших осіб;
- **консультативний** – менеджер припускає участь інших осіб на стадії отримання інформації і вже на основі зібраної інформації та її інтерпретації він приймає рішення;
- **груповий** метод – в цьому випадку менеджер не лише консультується з іншими особами стосовно інформації, що надходить, а й залучає їх до участі в обговоренні та прийнятті рішення [21; 70].

Таким чином, ми бачимо, що акт прийняття управлінських рішень є завжди прерогативою керівника-менеджера, але може здійснюватися на різній основі, тому управлінське рішення може бути:

1) *одноособове*:

- а) сугубо одноособове без поради з зацікавленим особами (в першу чергу з підлеглими), коли керівник не бере до уваги побажання та пропозиції очолюваного колективу;
- б) одноособісто-консультативне, коли менеджер при прийнятті рішень цікавиться думками членів колективу, в якому працює, однак рішення приймає самостійно;

2) *колективне*:

- а) на основі консенсусу всіх зацікавлених осіб;
- б) на основі компромісу всіх зацікавлених осіб шляхом голосування.

Коломінський Н.Л. говорить також про вимоги, які необхідно поставити до змісту сформульованого управлінського рішення для того, щоб воно було сприйнято позитивно підлеглими-виконавцями, це:

- **наукова обґрунтованість** – в її психологічній інтерпретації полягає в тому, що в рішенні враховуються психологічні закономірності розвитку особистості, а також вікові, статеві, етно-психологічні, соціально-психологічні особливості виконавців, які мають причетність до виконання цього рішення. Психологічні аспекти повинні сполучатися із правовими, економічними та іншими;
- **необхідна повнота, стисливість та чіткість формулювання рішення** допомагають оптимальному засвоєнню основних положень рішення, тому що в наш динамічний час людина не схильна до читання довгих документів;
- **вчасність** є теж психологічно-обґрунтованою вимогою, тому що вона передбачає те, щоб рішення відповідало гострій потребі у ньому. Наприклад, коли Міністерство освіти України в період початку розбудови національної школи оперативно розробило та надіслало до шкіл багато варіантів навчального плану, це

- сприяло організації навчання за різноманітними моделями з врахуванням базисних вимог до його змісту;
- **адресність** – суть цієї вимоги полягає в тому, що коли в управлінському рішенні чітко вказані виконавці, це психологічно обумовлює координацію дій для виконання рішень, попереджає дублювання, завдання буде виконуватися більш старанно, коли будуть визначені люди, які будуть відповідальні за цю роботу;
 - **конкретність термінів виконання** – психологічно готові виконавців до ефективного здійснення розроблених шляхів діяльності згідно з управлінською метою.

Всі вказані вимоги є взаємопов'язаними й створюють психологічні передумови для позитивного сприймання, розуміння змісту рішення, для успішного здійснення наступного етапу управлінського циклу [59; 18].

Першими кроками керівника освітнього закладу при управлінні – прийнятті рішення – є визначення мети роботи, оскільки мета є фундаментальним поняттям теорії управління.

Мета управління – це той бажаний, можливий і необхідний стан виробництва, справ, який обов'язково повинен бути досягнутим. Постановка мети управління є відправною точкою для проектування процесу управління й визначає критерії функціонування об'єкта: ефективність управління може досягатись завдяки спільній меті та чітко сформульованій уяві про шляхи її досягнення.

Мета, на нашу думку, входить до діагностичного компоненту управління, який передбачає вивчення та аналіз вихідного стану (рівня) розвитку соціально-психологічних якостей суб'єкта та об'єкта управління. Саме на основі діагностики проблеми, яку потрібно вирішити керівнику очолюваної організації, формується мета.

Якщо розглядати довільний процес управління об'єктом будь-якої природи, то стає очевидним наступний висновок: при відсутності визначененої заздалегідь мети прогнозування та проектування процесу управління втрачає сенс, оскільки прийняті менеджером цілі обов'язково повинні перевірені на сумісність для того, щоб виконання однієї мети не заважало виконанню іншої.

В рамках внутрішньої структури управління в системі середньої освіти варто розглядати, насамперед, перший, базовий, безпосередньо управлінський рівень, який передбачає розгляд особливостей планування, організації та контролю діяльності закладів середньої освіти.

Так, наприклад, планування роботи закладів середньої освіти перед-

бачає визначення стратегічних і тактичних цілей їх діяльності, основних та допоміжних завдань:

- головною стратегічною метою менеджменту в освіті є розвинута самоактуалізована особистість, моральні якості якої повинні відповісти загальнолюдським та національно-культурним цінностям. Стосовно стратегічного планування, на рівні навчальних закладів мова йде про розробку концепції навчального закладу, обґрунтування його основної мети, типу профілізації, визначення основних інноваційних ідей та підходів, створення позитивного іміджу навчального закладу. „*Стратегія – це послідовність дій, що містить у собі загальну координацію всіх основних управлінських функцій – маркетингової, бухгалтерської, експлуатаційної та кадрової*” [2; 45]. Стратегія не повинна бути занадто складною чи переобтяженою, а повинна складатися з серії простих завдань, які всі разом формують спосіб досягнення поставлених цілей;
- тактичними цілями менеджменту в освіті є створення безпосередньо або опосередковано найсприятливіших умов для розвитку особистості дитини. *Тактика* визначає шляхи, які забезпечують наближення до заданих цілей і параметрів. Тактичне планування пов’язане з рішенням завдань на дійсний, теперішній час. В зарубіжному менеджменті визначено, що перед менеджером може бути одночасно поставлено не більше трьох цілей: якщо їх буде більше, то можна сказати, що вони взагалі відсутні.

Потрібно зазначити, що завдання стратегічного планування діяльності освітніх організацій, до яких відносяться першочергово завдання, пов’язані з прогнозуванням їх діяльності, складають зміст спеціального розділу менеджменту – *стратегічного менеджменту*, який стосовно освітніх установ сьогодні лише починає розроблятися в Україні.

За своїм розташуванням в ієрархічній драбині цілей всієї організації та за терміном виконання цілі поділяються на три категорії: *оперативні, тактичні та стратегічні*. При цьому слід пам’ятати, що планування в системі освіти не є лінійним, а має циклічний характер: воно не закінчується з відведеним часом, а передбачає поповнення новими ідеями, перегляд і переоцінку як найближчих, так і довготривалих цілей на різних етапах процесу навчання, співпраці з педагогами і учнями [79; 285].

Термін виконання *оперативної мети* займає від 1 місяця до 1

року. Якщо говорити про навчання дитини в школі, то це може бути якась одна окремо взята навчальна чверть, протягом якої дитина повинна засвоїти певний об'єм знань, умінь і навичок. Оперативне планування забезпечується в результаті складання річних, місячних, тижневих, денних планів, які визначають спрямованість та зміст діяльності освітніх організацій на певний період.

Тактична мета має термін виконання від 6 місяців і не більше 5 років – це може бути якийсь окремий рік або півріччя навчання дитини в школі. Тактичне планування забезпечується в результаті складання планів для учнів молодших та старших класів.

Стратегічна мета має термін виконання від 3 до 10 років. Строки її виконання охоплюють весь термін навчання людини в школі (ліцеї, гімназії) або у вищому навчальному закладі.

При плануванні роботи менеджера в освітньому навчальному закладі його цілі найчастіше поділяються на загальні (стратегічні) та оперативні:

- **цилі загальні** відображають концепцію розвитку навчального закладу і розробляються на довгу перспективу. Вони визначають основні напрямки програми розвитку і є основними блоками **стратегії**, яка являє собою детальний всебічний комплексний план, який повинен бути розроблений таким чином, щоб він залишався не лише цілісним протягом тривалого часу, але й залишався гнучким для своєчасного реагування на зміни оточуючого середовища (принцип необхідної варіабельності). Базові загальні цілі виражаються в конкретних показниках: обсяг наданих послуг, темпи росту, прибуток, стійкість організації, структура капіталу, соціальні цілі;
- **цилі специфічні (оперативні)** розробляються в рамках загальних цілей за основними видами роботи в кожному класі, чверті і досить часто виражаються в кількісних показниках (наприклад, оцінювання знань учнів за 12-балльною системою).

Стадник В.В. та Йохна М.А. говорять про те, що технологія розроблення, прийняття і реалізації рішень, здійснення логічних, аналітичних, інформаційно-пошукових, обчислювальних та інших операцій передбачають їх чітку послідовність, в чому ми з ними повністю погоджуємося. Розробляючи управлінські рішення, необхідно встановити порядок здійснення операцій, пов'язаних із накопиченням, рухом, зберіганням, обробленням, аналізом інформації, забезпеченням нею структурних підрозділів і окремих робочих місць, а також визначити дії, необхідні для вирішення поставлених завдань.

Комінко С. та Курант Л. чітко окреслюють дві ознаки прийняття людиною рішення:

- 1) наявність на початку дії усвідомленої невизначеності, яка полягає у множинності причинних зв'язків, відсутності різних меж між властивостями та станами явищ. Невизначеність є характеристикою процесу вибору або захід, який означає відношення всієї сукупності елементів до тих, які вибирають;
- 2) наявність наприкінці дії свідомого санкціонування результату.

Головін С.Ю. вважає, що „*прийняття рішень – це вольовий акт формування послідовності дій, ведучих до досягнення мети на основі перетворення вихідної інформації і ситуації невизначеності. Структуру прийняття рішень утворюють мета, результат, засоби досягнення результату, критерії оцінки і правила вибору. Структура і механізми прийняття рішень не універсальні, стабільні на різних рівнях психологічного відображення*” [30; 412].

Проте ми дещо не погоджуємося зі списком запропонованих цим науковцем складових, які входять до структури прийняття рішення. Так, мета, на нашу думку, не входить власне до структури прийняття рішення, а є тим важливим чинником, який визначає проблему, завдання, для вирішення якого і буде прийматися рішення.

Раціональна технологія прийняття і реалізації управлінського рішення, на думку Стадник В.В. та Йохна М.А., передбачає наступні етапи: підготовку, прийняття, реалізацію рішення. Вони ж пропонують свою схему прийняття рішень, яка представлена нами нижче [107; 155-158].

1. ***Eтап підготовки*** – проведення аналізу ситуації на мікро- і макрорівні, який охоплює пошук, накопичення, опрацювання інформації, виявлення і формулювання проблем, що потребують вирішення та ретельного вивчення чинників, що їх обумовлюють.
2. ***Eтап прийняття*** – охоплює розроблення й оцінювання альтернативних рішень, визначення критеріїв вибору оптимального рішення, вибір і прийняття рішення.
3. ***Eтап реалізації*** – розроблення заходів для конкретизації рішення і доведення його до виконавців; здійснення контролю за його виконанням; внесення необхідних коректив; оцінювання результату, отриманого внаслідок реалізації рішення. Реалізація управлінських рішень є важливою ланкою технології управління, оскільки поки рішення не втілене в життя, це ще є рішенням, а лише наміром, оскільки ще потрібна велика органі-

заторська робота для досягнення його реалізації.

Однак ми вважаємо, що в поданій технології прийняття рішення змішуються декілька компонентів управління. Зокрема, на нашу думку, в основі прийняття рішення лежать діагностичний та прогностичний компоненти управління, а тому третій етап прийняття рішення – етап реалізації, не можна відносити до цього процесу, оскільки до його складу належать **проектувальний компонент** (власне практичні кроки з планування майбутньої діяльності підприємства: визначення пріоритетів, часу виконання, координація дій підлеглих підрозділів для виконання поставленої мети) **координативно-регулюючий компонент**, **мотиваційний** та **порівняльно-оцінювальний компоненти**. Всі ці компоненти знаходяться у постійній взаємодії під час роботи менеджера, однак все ж потрібно їх відмежовувати один від одного.

Не можемо ми цілком погодитись з тих же міркувань з позицією, яку висунули Власов А.М., Савчук Л.М. і Савінова В.Б., що в процесі прийняття рішення виділяють наступні ступені:

- 1) ідентифікація (тобто визначення) та аналіз проблеми;
- 2) ідентифікації альтернативи дій, що ми розуміємо як визначення різних способів рішення визначеної проблеми;
- 3) вибір варіанту дій;
- 4) виконання дій;
- 5) оцінка результатів [21; 68-69].

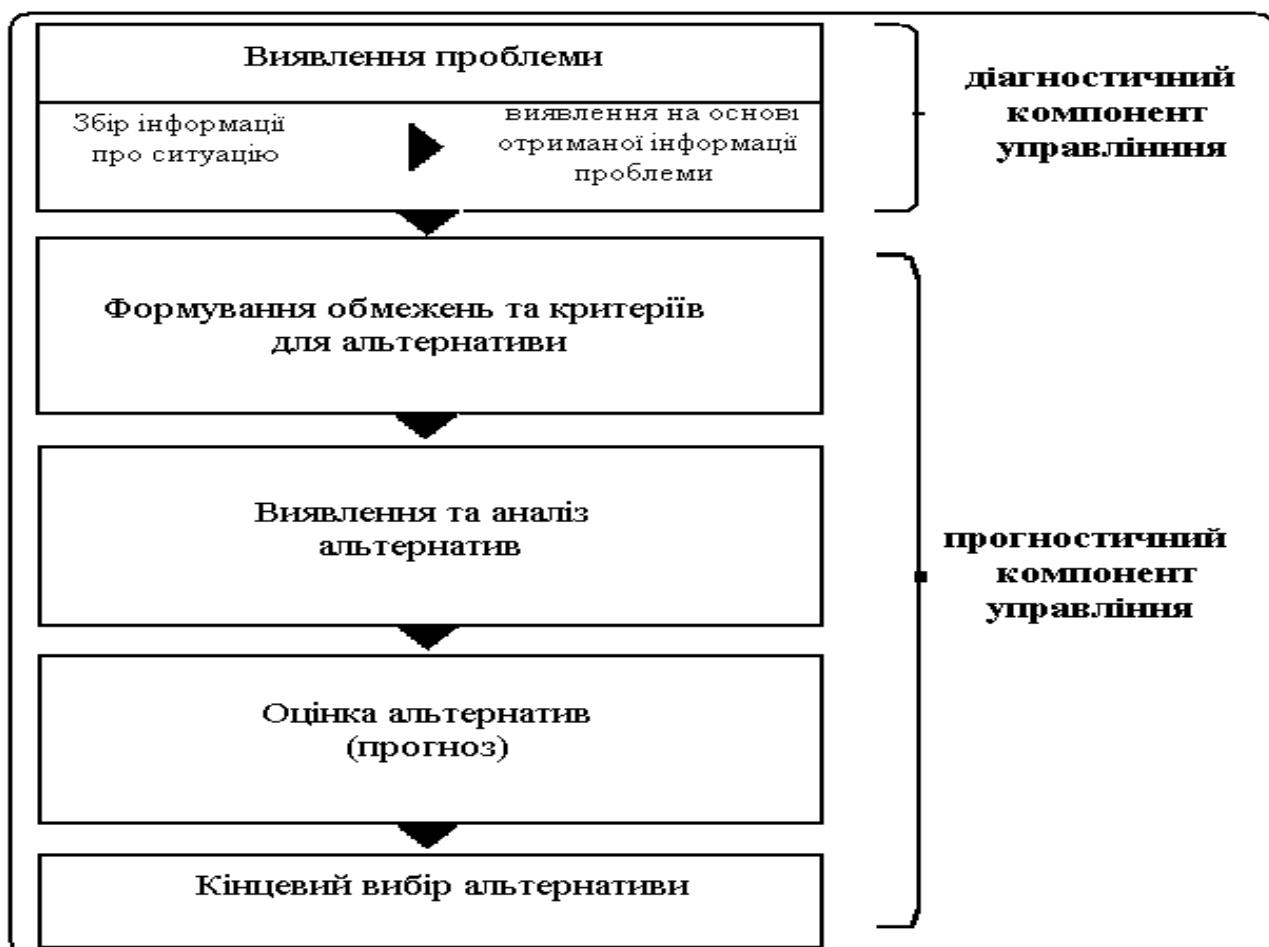
Найбільш відповідною дійсності ми вважаємо схему прийняття рішення, представлену Коломінським Н.Л. [59; 15], з якою ми цілком погоджуємось:

1. **Виявлення проблеми** (діагноз) – цей компонент також умовно поділяється нами на два складові елементи: збір інформації про наявну ситуацію (це власне сама дійсна ситуація і наявність інформації (повної або неповної) про неї у менеджера освіти) та виявлення на її основі наявної проблеми. Вміння менеджера освіти отримувати необхідну релевантну інформацію з оточуючої дійсності дозволяє порівнювати отриману інформацію зі своїм прогнозом.
2. **Формування обмежень та критеріїв для альтернативи**. Такі науковці, як Дж. Міллер, Е. Гаранттер та К. Прібрам стверджують, що кожного разу, коли людина отримує знання про цікавлячий її об'єкт, вона скорочує об'єм можливих альтернативних гіпотез, які не відповідають отриманій нею інформації [85; 168].
3. **Виявлення та аналіз альтернатив** – саме це є прогностичним

компонентом управління, в основі якого лежить процес визначення можливих варіантів вирішення проблеми, побудова на їх основі прогностичної моделі та вибір з отриманих альтернатив оптимальної, тобто найкращого, найбільш ефективного рішення.

4. **Оцінка альтернатив (прогноз)** – майбутнє існує здебільшого у виді потенційних можливостей, з яких ефективно працюючий менеджер обирає найбільш оптимальну.
5. **Кінцевий вибір альтернативи** – прийняття керівником остаточного рішення (схема 12).

Схема 12 *Процес прийняття рішення*



На основі даної схеми в процесі вибору рішення можна виділити три основні елементи:

- проблема, яка вимагає рішення і на основі якої формується мета та завдання керівника. Дослідження показують, що при виникненні проблемних ситуацій, перш ніж почати вирішення завдання, людина неодноразово звертається до умов виниклої ситуації;
- особа, яка повинна приймати рішення, тобто менеджер освіти;

- наявність декількох альтернатив, з числа яких і відбувається вибір оптимального варіанту дій.

Дункер К. відмічає, що „*всяке рішення має у певному змісті два корені: один – те, що вимагається (потрібно), другий – в тому, що дане. Точніше: усяке рішення виникає з розгляду даних під кутом зору потрібного*” [76; 175].

Таким чином, рішення, в чому ми погоджуємося з Карамушкою Л.М., за своєю суттю є вибором керівником найбільш оптимального, адекватного даній конкретній ситуації способу розв’язання управлінської проблеми [46; 16], в якому прогностичний компонент відіграє одну з найголовніших ролей, оскільки саме використання методів прогнозування обумовлює подальший успішний розвиток керованої організації. Метою прийняття рішення є вибір кращого, оптимального варіанту дій з усіх наявних альтернатив.

Відповідно до всього вищезазначеного будь-яке управлінське рішення проходить через наступні стадії:

1. З’ясування проблеми, яка в свою чергу поділяється на:

- 1) збір інформації;
- 2) аналіз отриманої інформації;
- 3) з’ясування актуальності інформації;
- 4) з’ясування, визначення умов, за яких ця проблема буде вирішена.

2. Складання плану рішення:

- 1) розробка альтернативних варіантів рішення;
- 2) зіставлення альтернативних варіантів рішення з наявними ресурсами;
- 3) оцінка альтернативних варіантів за наслідками їх впровадження.

Вміння керівника правильно приймати рішення, виробити творчий підхід до нього визначають його спроможність виконувати управлінські функції. Рішення слугують спрямовуючим і організуючим фактором діяльності керівника. Найважливішим підсумком функції планування в управлінні є саме прийняття управлінського рішення, від якого суттєвим чином залежить виконання всіх наступних функцій управління: організація, мотивація та контроль.

Конюхов Н.І. говорить про прийняття рішення як про „*акт вольового впливу і одночасно етап управлінського циклу, коли особистість на основі переробленої інформації, як правило в результаті боротьби мотивів, приходить до необхідності збереження одного з них як ведучого, головного, якому вона підкоряє свою*

конкретну діяльність” [64; 136].

Прийняття рішення є дуже „психологічним” за своїм змістом процесом, оскільки досить часто окрім об’єктивних факторів, важливу роль у процесі прийняття керівниками освітніх закладів управлінських рішень відіграють суб’єктивні фактори, пов’язані з індивідуально-психологічними характеристиками самого керівника. До групи суб’єктивних відносяться, насамперед, фактори, які пов’язані зі змістом управлінської діяльності керівника (рівень його компетентності, творчий потенціал, організаторські здібності, ставлення керівника до проблеми). Важливу роль відіграють також фактори, які мають відношення до особливостей виконання керівником управлінської діяльності: рівень домагань керівника, особливості його самооцінки, здатність до ризику, готовність брати на себе відповідальність. Також дуже важливими є фактори, пов’язані з особливостями взаємодії керівника з іншими учасниками управлінського процесу – ці особливості визначаються стилем керівництва управлінця, його ставленням до конкретних учасників взаємодії, мірою довіри керівника до своїх працівників. Ефективність прийняття управлінських рішень визначається також факторами, які пов’язані із особливостями саморегуляції керівником своєї діяльності та поведінки: сюди відносяться фактори, які пов’язані з типом темпераменту керівника, особливостями його психофізіологічного та емоційного стану в конкретній ситуації, оволодіння прийомами саморегуляції тощо [18; 13].

Коломінським Н.Л. виділяються внутрішні чинники управлінських рішень (індивідуальні психофізіологічні, соціально-психологічні та інші особливості керівника), це:

- інтелектуальні якості керівника;
- творчі здібності;
- рівень домагань та його реалістичність (рівень складності цілей, які ставить керівник перед собою і вважає можливим досягти);
- рівень самооцінки та її адекватність;
- особливості темпераменту;
- емоційно-вольові особливості;
- здатність до ризику, нововведень у системі освіти [59; 15].

Погоджуючись з представленим списком тих внутрішніх чинників, ми вважаємо, що два представлені чинники можна об’єднати в один елемент, оскільки за свою суттю вони є взаємопов’язаними, тобто один витікає з іншого – це самооцінка та рівень домагань керівника. Також ми хочемо додати до цього списку такі складові, як:

- минулий життєвий (зокрема, управлінський) **досвід керівника**, який буде також мати значний вплив на прийняття рішення (**апперцепція**), адже недарма у великих західних корпораціях до вищої ланки управління беруть тих менеджерів, які в молодості отримували позитивне підкріplення (не були невдахами);
- здатність до **антиципації**, тобто вміння прогнозувати: якщо одна і та ж сама проблема вирішується менеджером неодноразово, то виробляються типові методи її вирішення, однак прийняття рішення як вибір оптимальної альтернативи дій може відбуватися і в різних умовах, або перед керівником можуть виникати зовсім нові типи завдань, коли менеджеру потрібно шукати нові, нешаблонні варіанти рішення посталої проблеми.

Важливим чинником вдосконалення функціонування навчальних закладів, зокрема шкіл, виступає проблема реалізації ефективного прогнозування в структурі управлінської діяльності директора школи. В післядипломних освітніх закладах та на підготовчих курсах менеджерів шкіл навчають лише основам управлінської діяльності, а психологія управління взагалі займає незначне місце в загальному курсі їх підготовки.

Під ефективним прогнозуванням в структурі управлінської діяльності ми перш за все розуміємо вміння приймати правильне рішення при виборі оптимальної стратегії дій з декількох альтернативних варіантів.

Реалізувати прогностичний компонент управління в сучасних умовах ринкової економіки в освіті досить важко, однак діяльність керівника освіти, який не враховує тенденцій розвитку керованого об'єкта, є волонтеристською, а тому – малоекективною [59; 7]. Керівнику освітнього закладу необхідно вміти передбачати можливі тенденції його розвитку в майбутньому з урахуванням соціально-економічних, освітніських, регіональних особливостей, а також традицій, звичаїв, потреб місцевого населення.

У зв'язку з проблемою правильного прогнозування на основі вибору оптимального варіанту рішення потрібно зазначити такий феномен, як „**Ефект Хіндсайту**”, оскільки даний феномен може привести до пагубних наслідків, тому що таке відношення веде до переоцінки власних інтелектуальних здібностей.

Ефект Хіндсайту – це тенденція перебільшувати здатність передбачати, як все відбудеться, після того, як результат стає відомим. Майерс Д. стверджує, що часто люди помиляються не лише даючи прогноз стороннім людям чи подіям, але і коли прогнозують

свою власну поведінку [78; 64]. З цим же питанням пов'язана проблема *ілюзорних кореляцій*, тобто обумовленість прагнення визначити зв'язки між певними чинниками на основі попереднього досвіду незалежно від того, чи є дійсно між ними зв'язок [78; 89].

Досить часто підручники з теорії організації управління, які створені для кращої підготовки менеджерів до виконання своїх управлінських функцій, „*грішать*” тим, що в них приймається позиція методологічного універсалізму та норматизму, тобто визначається ідеальний тип стратегії управління [96; 108] та прийняття рішень, а менеджерам-практикам пропонується його дотримуватися та реалізовувати. Ми ж говоримо про прийняття рішень менеджером освіти як про сферу вільного вибору, тобто виконання ним прогностичної функції управління. Таким чином, керівник навчального закладу при виконанні своїх обов'язків (ціледосягненні) повинен дотримуватися принципу еквіфіналності, який полягає у запереченні існування єдиного вірного шляху у досягненні цілей очолюваної ним організації.

Прогнозування (з грець. *prognosis* – передбачення) є випереджаючим відображенням дійсності, конкретним науковим дослідженням перспектив певного явища. Це виявлення вищої форми випереджающего відображення в процесі мислення як передбачення очікуваного майбутнього на основі урахування динаміки прогнозованого явища [60; 17]. Звичайно, жодна побудована менеджером теоретична модель не припускає повного і точного опису реальності, та це не позначає повного заперечення прогностичної функції в управлінській діяльності керівника освітнього закладу, однак відсутність знань щодо методів прогнозування в управлінській науці призводить до значного зниження рівня якості управління. Прогнозування в освітній системі є розумовим конструюванням майбутнього стану освітньої практики на основі передбачення характеру і темпів соціально-економічних темпів розвитку, прикладом чого може слугувати концепція безперервної освіти.

Синонімічним прогнозуванню є поняття „*вірогіднісне планування*”, яке за своєю суттю є передбаченням майбутнього на основі вірогіднісної моделі (те, що, як вважає керівник, трапиться в майбутньому), минулого досвіду (досвід даного керівника) та інформації про наявну ситуацію. Корнилова Т.В. зазначає, що „*подумати про щось – це вже значить реалізувати певну можливість у своєму мисленні*” [65; 217], а У. Джемс відмічає, що відбір одних та ігнорування інших можливостей є основною роботою свідомості [65; 32].

При прийнятті рішень менеджером освіти прогностичний компонент управління відбувається під час визначення та аналізу альтернативних варіантів дій (тобто значної кількості описів майбутньої реальності) керівника в певній конкретній ситуації, а також при їх оцінці та виборі найдоцільнішого варіанту розв'язання проблеми та досягнення поставленої мети. Можна відмітити, що оцінюючи кожну можливість вирішення поставленого завдання, керівник намагається зробити прогноз того, що відбудеться в майбутньому: правильно прийняті на основі попереднього прогнозу рішення є індикатором компетентності керівника в очах підлеглих, вищого начальства, врешті-решт і самого менеджера, формуючи його самооцінку та рівень домагань.

Методи прогнозування передбачають використання накопиченого досвіду, поточних припущень щодо визначення перспектив розвитку освітньої організації, можливості досягнення поставлених цілей та діагностування отриманих результатів.

Стадник В.В. та Йохна М.А. виділяють кількісні та якісні методи прогнозування:

- 1) **кількісні методи прогнозування** застосовують, коли діяльність організації в минулому мала певну тенденцію, яку можна розвинути у майбутньому, і коли наявної інформації достатньо для виявлення статистично достовірних тенденцій або залежностей. До цих методів, зокрема, належать аналіз часових рядів та казуальне моделювання:
 - **метод аналізу часових рядів** заснований на припущеннях, що події, які відбулися у минулому, дають можливість прогнозувати події у майбутньому;
 - **казуальне (причинно-наслідкове) моделювання** – прогнозування того, що відбудеться в подібних ситуаціях у майбутньому через дослідження статистичної залежності між досліджуваним фактором та іншими змінними;
- 2) **якісні методи прогнозування** передбачають прогнозування майбутнього експертами, де в свою чергу можна виділити наступні різновиди:
 - думка журі – поєднання та узагальнення думок експертів у релевантних сферах;
 - модель очікування споживачів, яка базується на результатах опитування клієнтів організації щодо майбутніх потреб, нових вимог [108; 164-165].

В основі прогностичного компонента управління лежить **антици-**

пация (від лат. *anticipation* – передбачаю), яка, по суті, є здатністю передбачати результати дій, прогнозувати явища, моделювати в свідомості людини майбутні події. Це головний базовий елемент прогностичного компоненту в управлінській діяльності, з яким будуть взаємопов’язані всі інші представлені нижче компоненти. Подане поняття позначає уявлення про результат дії, предмет, яке виникає ще до того, як вони будуть реально сприйняті або здійснені. Внутрішньо антиципація виражається в здатності центральної нервової системи людини бачити майбутнє. Її анатомо-фізіологічною основою є механізм акцептора дії, описаний російським фізіологом Анохіним П.К. Електрофізіологічним проявом антиципації слугує хвиля очікування Г. Уолтера (**E-хвиля**) – поступове негативне коливання, яке передує пред’яві стимулу, виражене в лобно-центральних відділах кори головного мозку. В психології мислення антиципація позначає уявлення у свідомості людини в схематичній формі відповіді на якусь проблему ще до того, як вона буде реально вирішена.

Термін „антиципація” як спеціальна психологічна категорія був введений у психологію В. Вундтом. Після нього проблема антиципації ні в теоретичних, ні в експериментальних аспектах майже не розроблялася (хоча значний вклад у дослідження розвитку здібностей антиципації у дітей вніс Ж. Піаже) і лише на сучасному етапі розвитку психології проблема антиципації (в різних аспектах) починає висуватися на передній план.

Термін антиципація дуже багатозначний і в перекладі з латинської позначає – брати вперед, з французької – випереджати, передбачати, з англійської – чекання, передбачення, – однак всі вищезазначені терміни, як бачимо, мають один і той самий зміст.

Досліджуючи роль антиципації у рішенні завдань, де однозначно визначені вихідна і кінцева ситуації, але способи дій людині невідомі, Кастер Е. виділив дві фази рішень:

- початкова фаза, для якої є типовим наявність різноманіття варіантів;
- друга фаза, для якої є характерним те, що пошук рішення регулюється антиципацією „глобального” характеру, в результаті чого знаходиться оптимальна послідовність операції [76; 191].

Антиципація – це здатність (у самому широкому змісті) діяти і приймати ті чи інші рішення з певним часово-просторовим попередженням у відношенні очікуваних, майбутніх подій. Досить часто антиципація протиставляється пам’яті, оскільки пам’ять звер-

тається до нашого минулого, а антиципація пов'язана з майбутнім. Так, Дж. Міллер стверджує, що сприймання людини пов'язане з теперішнім часом, сьогоденням, пам'ять – з минулим, а мислення – з майбутнім [85; 10], однак такий поділ є дуже відносним, оскільки при прийнятті рішень менеджер звертається до свого минулого досвіду (недарма досить часто однією з вимог при виборі на посаду керівника до пошукачів ставиться вимога – мати відповідний досвід роботи), а при прогнозуванні спирається на наявну у нього на даний момент інформацію. Антиципації, на наш погляд, належить одна з головних ролей (на рівні з мотиваційною сферою) у регуляції поведінки людини: якщо мотиви відповідають за прагнення та бажання, то здатність до антиципації і дає людині можливість задовольняти свої потреби шляхом прогнозів своєї поведінки та реакцій оточуючого середовища.

Потрібно зазначити, що існують різні форми антиципації – в свій час на це звернув увагу Ананьев Б.Г. Так, Ломов Б.Ф. та Сурков Є.Н. виділяють декілька рівнів антиципації, це:

- сенсомоторний;
- перцептивний;
- уявлення;
- мовнорозумовий;
- субсенсорний.

З цих рівнів найбільш важливими при прийнятті рішень менеджерами освіти є, на нашу думку, рівень уявлень та мовнорозумовий. Саме „**уявлення** ... нескінченно ускладнює розумове життя. Воно перетворює відсутні предмети в присутні у розумі ... уявлення, дає можливість вступати в інші відносини, ніж відносини безпосереднього індивідуального досвіду” [76; 8]. Ломов Б.Ф. та Сурков Є.Н. пишуть, що мислення є перш за все передбаченням, оскільки антиципація, що базується на основі „забігаючої” вперед роботи мозку, являє собою виявлення пізнавальної активності суб'єкта, що дозволяє у відповідь на стимули, діючі лише в теперішньому, передбачати події, які ще не відбулися [76; 11].

Ці ж науковці відмічають, що саме на рівні **мовнорозумових процесів** (інтелектуальний рівень) прогнозування та планування виступають в своїй найбільш розвинутій формі, оскільки в процесі побудови прогнозів, гіпотез та планів людина користується логічними операціями та розрахунками, які сформувались в історичному розвитку людства [76; 172]. Цей рівень дозволяє людині виходити за межі індивідуального досвіду завдяки можливості набуття того бага-

жу знань, що накопичені людством в процесі його історичного розвитку. Це дозволяє людині підвести окремий випадок під загальне положення, що дає можливість робити прогностичні висновки щодо цього випадку без детального ознайомлення з усією інформацією [76; 173]. Антиципація на мовнорозумовому рівні дозволяє людині виконувати позаситуаційне, завчасне планування своєї діяльності.

Тісно взаємопов'язаною з антиципацією є *апперцепція* (від лат. *perception* – сприйняття), яка, по суті, є залежністю сприймання людини від її минулого досвіду, тобто, це вибірковість сприйняття, яка пов'язана з характером професійної чи іншої діяльності людини, індивідуальних особливостей – цей момент ми зазначали вище.

Геллерштейн С.Г. відмічав, що „*ні одне судження, ні один акт мислення не будуються кожен раз заново, оскільки вони несуть в собі минуле*” [76; 11].

Взаємопов'язаними з поняттям „*апперцепції*” ми вважаємо внутрішні настанови людини, які, як відмічає у своїй роботі Асмолов А.Г., можуть слугувати стабілізуючим фактором діяльності людини [9; 6], під чим розуміється продовження виконання якогось виду роботи у певному напрямку, якого людина дотримується завдяки своїй внутрішній позиції. Зокрема, представники школи Д.Н. Узнадзе вважають, що саме настанова є первинною для людини і саме вона визначає розгортання будь-яких форм психічної активності [9; 12], так сам Узнадзе Н.Д. писав: „*все, чого свідомість прагне, все, що вона в кінці кінців нам дає, по суті вже представлене в підсихічному. Різниця лише в тому, що там воно представлене in nuse...*” [9; 23].

Майерс Д. відмічає також, що реконструювання минулих настанов залежить і від сьогодення, тобто від позиції людини стосовно якогось питання на даний момент, оскільки дослідження соціальних психологів говорять про те, що пригадування людиною своїх минулих настанов, позицій корегується її сьогоденною позицією щодо цього питання [78; 65-66].

Перцепція є ясним і відмінним сприйманням, яке залежить від наявності прелімінарних відомостей про предмет. Власов А.М., Савчук Л.М. та Савінова В.Б. говорять про *сприймання* як процес відбору, отримання, організації та інтерпретації інформації, за допомогою якого люди обробляють інформацію, переводячи її в рішення та дії. Цими ж науковцями виділяються наступні фактори, які впливають на сприйняття:

- ситуаційний зміст, який в свою чергу розподіляється на фізич-

ний набір, соціальний набір та організаційний набір;

- характеристика сприймаючого, яка з огляду на об'єкт нашого дослідження має наступні складові: потреби менеджера освіти, досвід директора школи, ставлення, оціночні критерії та особливості характеру менеджера;
- характеристика сприймаємого, яка включає в себе зовнішні ознаки, його дії та поведінку [21; 67].

Істотний вплив на сприймання менеджером освіти змін у наявній ситуації справляють ефект очікуваних результатів та взаємопов'язаний з ним ефект контрасту, сутність яких полягає в наступному:

- ефект очікуваних результатів виявляється у впливі власних настанов, позицій на сприйняття та інтерпретацію наявної ситуації, а відповідно і на прогнозування менеджером освіти стану майбутньої ситуації;
- якщо прогноз менеджера був невірним і отримана ситуація суперечить очікуваним результатам, відбувається зміна настанов у прогнозуванні на протилежні.

Апперцепція нерозривно пов'язана з *акцептором результатів діяльності* (від лат. acceptor – сприймаючий) – це психофізіологічний механізм прогнозування й оцінки результатів діяльності шляхом видобутки з пам'яті моделі передбачуваного результату в процесі прийняття рішення. Даний термін був введений вітчизняним вченім-фізіологом Анохіним П.К. в процесі розробки теорії функціональних систем. Поняття акцептора результатів діяльності є синонімічним поняттю *антиципуючих образів* (за Ж. Піаже), в яких людина „*не лише відтворює, але й передбачає з різною точністю раніше не сприймаємі події та явища*“ [76; 9].

Моделювання дозволяє одержати нову інформацію про властивості досліджуваного об'єкта на основі особливого роду обробки і представлення існуючої і доступної інформації. Головною проблемою при цьому залишається проблема забезпечення відповідності структури і властивостей моделі структурі та властивостям реального процесу, явища чи об'єкта, тобто *проблема ізоморфізму*. Якщо модель ізоморфна й імітує найбільш істотні характеристики об'єкта і при цьому для своєї побудови використовує доступний інструментарій, то можна значно скоротити витрати ресурсів, у тому числі часу, на вивчення характеристик обраного об'єкта, зокрема освітньої установи. За допомогою моделей можна досліджувати процеси в майбутньому, формувати варіанти стратегії і відбирати з них найбільш ефективний варіант [89; 136].

Переживання ситуації заздалегідь називається в НЛП *приєднанням до майбутнього*, коли людина в своїй уяві робить крок у майбутнє з наявними у неї ресурсами і переживає заздалегідь майбутню ситуацію в такому виді, у якому вона хотіла б її бачити. Приєднання до майбутнього – це свого роду уявна репетиція, а уявна підготовка і виконання – це істотний паттерн, виявлений у всіх найвищих майстрів, оскільки очікування людини є самовиправдовуючимися пророцтвами [86; 84-85]. Продовжуючи думку майстрів-НЛПерів, ми хочемо сказати, що добре сплановані та спроектовані очікування мають більшу тенденцію до реалізації, ніж коли менеджер нехтує створенням моделі майбутніх результатів. Уявна розумова репетиція – це виконання задуманого в уяві. Так, Ломов Б.Ф. та Сурков Е.Н. відмічають, що для того, „щоб здійснити антиципацію віддаленого майбутнього, людина буде виконувати хоча б елементарні розрахунки часу” [76; 132].

Дилтс Р. вважає, що моделювання включає в себе опис явища (чи процесу), яке б вміщувало у собі відомі якості даного явища (чи процесу) і могло б слугувати основою для створення кінцевого продукту чи послуги [35; с. 108].

Розробка моделі прогнозу (моделі майбутніх результатів), на думку Переверзєва М.П., Шайденко Н.А. та Басовського Л.В., ґрунтуюється на використанні наступних елементів визначення системи: час та обмеження часу, мета та оцінка мети, імовірність досягнення мети, міра мети, область суспільно корисних цілей, ресурси, імовірність підтримки цілей, послідовність дій, шляхи досягнення мети та стан зовнішнього середовища.

Як ми бачимо, з акцептором результатів діяльності тісно взаємопов’язаний **часовий фактор** або **лінія часу** людини, яка по суті є її психологічним особистісним часом. Єлисеєв О.П. говорить про те, що за часом фізичним і у межах використання механіки Ньютона – абсолютним, є завжди присутнім, хоча і неявно, час психологічний і відносний [39; 437]. Фізичний час є одномірним, асиметричним та необерненим, в той час як час психологічний має ряд істотних відмінностей. Хоча ми не можемо бути ні в якому іншому стані, крім стану „зраз” або „тепер”, у кожного з нас у мозку ніби є машина часу [88; 160], завдяки якій ми можемо переноситись у своє минуле або майбутнє.

Актуалізація часових уявлень про минулі події через співвідношення їх з дійсним моментом породжує ефект часової антиципації, спрямованої на відображення різних аспектів часової перспективи.

Психологічний час є суб’єктивним визначенням часових відносин

між подіями, які є значимими для особистості [6; 97]. Джеймс Т. ви-діляє два основних типи ліній часу, від яких залежить сприйняття та взаємодія людини, зокрема менеджера, з оточуючим середовищем, суспільством:

- першу він назвав „*поруч з часом*”, коли лінія часу йде зліва на право. Минуле з одного боку, а майбутнє з іншого, знаходяться в полі зору людини прямо перед нею. Люди цього типу мають послідовне, лінійне уявлення про час. Вони дуже дисципліновані, все намагаються зробити вчасно час і вимагають такої точності від інших. Це лінія часу, яка зазвичай превалює в управлінській діяльності;
- другий тип Джеймс назвав „*крізь час*”, коли лінія часу витягується, ніби простромлюючи людину попереду наскрізь таким чином, що одна її частина (зазвичай минуле) виявляється за нею і невидима. Люди цього типу не можуть отримувати вигоду з минулого чи майбутнього, розкладеного перед ними, оскільки вони весь час знаходяться в теперішньому моменті, так що крайні терміни, домовлені зустрічі і хронометраж мають для них невелике значення [88; 162-164].

Таким чином, можна зробити висновки, що лінія часу є важливою складовою почуття реальності людини та має істотний вплив на її прогностичні здатності.

Прогностична модель, створена менеджером, відображає діючу систему керування в майбутньому. З її допомогою можливе розширення знань менеджера про потенційний рівень розглянутої освітньої організації, зокрема школи. Досить часто вона використовується на стратегічному рівні керування організацією [92; 138].

На формування сприйняття менеджером наявної ситуації у розвитку керованої освітньої організації впливає також його *емоційний стан*, тобто бачення управлінцем майбутнього своєї організації залежить від наявного в даний конкретний момент емоційного стану, переживаемих емоцій, а тому можна стверджувати, що більш точний прогноз на майбутній розвиток будуть давати люди більш стабільні в емоційному стані (які відзначаються фрустраційною толерантністю) – таким чином можна говорити про певний вплив темпераменту та характеру керівника на процес прийняття рішення.

Соціальна перцепція є, по суті, формуванням оцінювальних рішень щодо оточуючої дійсності, яка аналізується. Гештальтна модель сприйняття виділяє окремі риси складової єдиної цілісності, яка не зводиться до простої суми їх складових, а кожна окрема риса впливає

на значення всіх інших – такий структурний підхід визначає розгляд рис, які лише частково впливають на створення загального враження [31; 16]. Сприймання суб'єктом (менеджером освіти) змін в наявній ситуації (у внутрішньому та зовнішньому середовищі) визначається станом свідомості сприймаючого, тому подальший аналіз чинників формування та розвитку у менеджера освіти здатності прогнозувати повинен ґрунтуватися на виявленні характеристики самого суб'єкту сприймання та переробки отриманої інформації (директора школи).

До важливих передумов успішного прогнозування саме в системі освіти ми віднесли також *емпатійні здібності* та здатність до *рефлексії* керівника освітнього закладу. Ми вважаємо, що високий рівень розвитку емпатійних здібностей та рефлексії в менеджера сприятиме його здатності прогнозувати реакції підлеглих, що є вкрай необхідним для менеджерів освіти, оскільки вони працюють у галузі, де відбувається постійна співпраця з іншими людьми і невміння спрогнозувати реакції та дії інших значно зменшує ефективність роботи керівника освітнього закладу.

Отже, все вищезазначене говорить про те, що застосування прогнозування в діяльності вітчизняних закладів дозволить керівникам більш ефективно виконувати управлінські функції і надасть їм ряд переваг, зокрема таких:

- стимулювання керівників освітніх закладів до генерації нових ідей та реалізації управлінських рішень;
- значне розширення забезпеченості організації необхідною інформацією;
- підвищення адаптивності освітньої установи, підготовка її до змін у зовнішньому середовищі;
- раціональність розподілу ресурсів керованої організації;
- налагодження позитивного соціально-психологічного клімату через можливість спрогнозувати реакції підлеглих на прийняті рішення та здатність замотивувати їх у його якнайкращому виконанні.



Читачам, які бажають отримати додаткову інформацію з основ психології управління, рекомендуємо ознайомитись з роботами, виконаними співробітниками лабораторії організаційної психології Інституту психології імені Г.С. Костюка АПН України. Адреса: 01033, м. Київ - 33, вул. Паньківська, 2. Контактний телефон: (8044) 244-37-19 E-mail: laborgsy@online.com.ua

Рекомендована література

1. Аверченко Л.К., Залесов Г.М. *Психология управления: Курс лекций.* – Новосибирск: Изд-во НГАЗиУ, 1999
2. Агеев В.С. *Межгрупповое взаимодействие: социально-психологические проблемы.* – Москва: Изд-во МГУ, 1990. – 211 с.
3. Алайба Т.Е., Зaborova Е.Н. *Студенты об имидже государственный и негосударственных вузов.* – // Социальные исследования, № 2, 2004. – с. 93-98
4. Алексеев Н. *Организационное проектирование в эпоху без закономерностей.* – // Менеджмент и менеджер, № 4, 2004. – с. 28-35
5. *Актуальні проблеми психологічної освіти в системі підвищення кваліфікації кадрів.*/ Тези доповідей і повідомлень республіканської науково-практичної конференції 30-31 травня 1994 р. – Київ: УПКККО, 1994
6. Андреев В.И. *Саморазвитие менеджера.* – Москва: Народное образование, 1995
7. Анохин П.К. *Опережающее отражение действительности.* – // Вопросы философии, 1962, № 7. – 97-111 с.
8. Антонюк В.И., Русанов Ф.М. *Психологические аспекты управления.* – Москва: Экономика, 1994
9. Асмолов А.Г. *Деятельность и установка.* – Москва, Изд-во МГУ, 1979
10. Асмолов А.Г. *Ранние этапы развития понятия «установка».* – // Психологические исследования, 1974, вып. 6. – 23-26 с.
11. Блинов А. *Внедрение системы управления по целям в российских условиях.* – // Проблемы теории и практики управления, №3, 2004. – с. 103-107
12. Бандурка А.М., Бочарова С.П. *Психология управления.* – Харьков: Фортuna-пресс, 1998
13. Бойделл Т. *Как улучшить управление организацией.* – Москва: Премьер, 1995
14. Бондарчук О.І., Коломінський Н.Л. *Зміст психологічної компетентності менеджера освіти шкільного рівня (методичні рекомендації).* – Рівне: УПКККО, 1995
15. Бороздина Г.В. *Психология делового общения.* – Москва: ИНФРА-М, 1999
16. Боувен Р. *Организационные инновации и их реализации.* – // Проблемы теории и практики управления, 1991, № 4
17. Брушлинский А.В. *Мышление и прогнозирование.* – Москва:

Мысль, 1970

18. Бурлачук Л.Ф., Морозов С.М. *Словарь-справочник по психодиагностике.* – С-Пб.: Питер, 2003
19. Бусыгин А.В. *Предпринимательство: Основной курс.* – Москва: Прогресс, 1994
- Виханский О.С., Наумов А.И. *Менеджмент: Учебник.* – Москва: Высшая школа, 1993
20. Власов А.М., Савчук Л.М., Савінова В.Б. *Організаційна поведінка: Навчальний посібник.* – Київ: КНЕУ, 1998
21. Водлозёров В.М. *К вопросу о перцептивном предвосхищении как одном из механизмов слежения.* – Экспериментальная и прикладная психология. – Ленинград: Изд-во ЛГУ, 1968, вып. 1. – 36-47 с.
22. Войтко В.И. *Задачи и методы профессиональной психодиагностики: методические рекомендации для работников психологической службы на предприятиях и в учреждениях.* – Киев: 1981
23. Волков И.П., Головно-Гаршина Н.В., Кузьмин Е.С. *Психология в управлении.* – Ленинград: Лениздат, 1983
24. Вудлок М., Фрэнсис Д. *Раскрепощенный менеджер: Для руководителя-практика / Пер. с англ.* – Москва: Дело, 1991
25. Галызина Н.Ф. *Психодиагностика: теория и практика.* – Москва: Прогресс, 1986
26. Гаузнер Н., Иванов Н. *Стратегия развития человеческих ресурсов в условиях перехода к рынку.* – // Мировая экономика и международные отношения, 1992, №9
27. Геллерштейн С.Г. *Действия, основанные на предвосхищении и возможности их моделирования в эксперименте.* – Материалы по проблемам инженерной психологии. – Москва: Изд-во АПН РСФСР, 1966, вып. 4. – 142-15 с.
28. Герчикова И.Н. *Менеджмент.* – Москва: 1994, Издательское объединение „Юнити”, 1994
29. Головин С.Ю. *Словарь практического психолога.* – Минск: Харвест, 1998
30. Губенко О.В. *Психологічні фактори ефективності соціально-економічного розвитку в сучасних умовах.* – // Практична психологія та соціальна робота, № 10, 2004. – 50-60 с.
31. Гурова Л.Л. *Психологический анализ принятия решений.* – Воронеж: Изд-во ВРЖ, 1976
32. Дик С., Сесмен Л. *Верный путь к успеху: 1600 советов менеджерам.* – Москва: Вече, 1995
33. Дикая Л.Г., Занковский А.Н. *Психологические проблемы профес-*

- сиональной деятельности.* – Москва: Наука, 1991
34. Дилтс Р. *Моделирование с помощью НЛП.* – СПб.: Питер, 2001
35. Драшкович В. *Дilemma стратегического менеджмента.* –// Проблемы теории и практики управления, №3, 2004. – 98-104 с.
36. Дряхлов Н.И., Куприянов Е.А. *Метод goal-setting в менеджменте – теория и практика.* – // Социальные исследования, № 1, 2004. – с. 121-126
37. Дубицкий В.В. *О мотивации деятельности преподавателей вуза.* – // Социальные исследования, № 1, 2004, с. 119-124
38. Елисеев О.П. *Практикум по психологии личности.* – СПб.: Питер, 2003
39. Ершов А.Н., Хайришина Ю.Р. *Качество жизни и местное самоуправление в условиях социальной модернизации.* – // Социальные исследования, № 8, 2004, с. 63-70
40. Зинченко В.Г. *Психологический словарь.* – Москва: Педагогика-Пресс, 1998
41. Зязюн И.А. *Основы педагогического мастерства: Учебное пособие для педагогических высших учебных заведений.* – Москва: Просвещение, 1989
42. Иосефич Н. *Ты – босс! Как стать толковым руководителем.* – Москва: Вече, 1995
43. Кабаченко Т.С. *Психология управления.* – Москва: Педагогическое общество России, 2001
44. Казимиренко Р.П. *Социальная психология организаций (Монография).* – Киев: КЗУУП, 1999
45. Каменипера С.Е., Русинова Ф.М. *Организация, планирование, управление деятельностью промышленных предприятий: учебник для вузов.* – Москва: Высшая школа, 1984
46. Карамушка Л.П. *Управління закладами середньої освіти: психологічні аспекти. Науково-методичний посібник.* – Київ-Кіровоград: ISBN, 1997
47. Карамушка Л.П. *Психологія освітнього менеджменту: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів.* – Київ: Либідь, 2004
48. Карамушка Л.П. *Психологія управління: Навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів та слухачів інститутів післядипломної освіти.* – Київ: Міленіум, 2003
49. Карамушка Л.П. *Основи психолого-управлінського консультування: Навчальна програма.* – Київ: Міленіум, 2003
50. Карамушка Л.П., Зайчикова Т.В. *Синдром „професійного вигорання”.* – Київ: Міленіум, 2003

- ня” у вчителів: гендерні аспекти.** – Київ: Міленіум, 2003
51. Карамушка Л.П., Філь О.А. **Формування конкурентноздатної команди сучасної організації: Навчальна програма для підготовки менеджерів організацій та організаційних психологів.** – Київ: Мілениум, 2004
52. Карпов А.В. **Психология принятия управленческих решений.** – Москва: Юрист, 1998
53. Кестлер Э. **Антиципация в решении новых задач.** – // Новые исследования в психологии, 1974, вып 1. – 35-37 с.
54. Кіріенко М.О. **Управління загальноосвітнім навчальним закладом (методологічний аспект)** Автореферат дисертації на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук. – Київ: 2001
55. Китов А.И. **Экономическая психология.** – Москва: Экономика, 1987
56. Ковк С. **Семь навыков лидера.** – Минск: ВЕГА-ПРИНТ, 1996
57. Козелецкий Ю. **Психологическая теория принятия решений.** – Москва: прогресс, 1979
58. Козина И. **Изменения в социальной организации предприятия.** – // Социологические исследования, №5, 1995
59. Коломінський Н.Л. **Психологія педагогічного менеджменту.** – Київ: МАУП, 1996
60. Коломінський Н.Л. **Психологія менеджменту в освіті.** – Київ: МАУП, 2000
61. Колпаков В.М. **Методы управления: Учебное пособие.** – Киев: МАУП
62. Колтыгин В.П. **Теория рационального выбора – возникновение и современное состояние.** – // Социальные исследования, № 1, 2004, с. 27-37
63. Комінко С., Курант Л. **Психологія в менеджменті: Навчальний посібник.** – Київ: КНЕУ, 1998
64. Конюхов Н.И. **Словарь-справочник практического психолога.** – Воронеж: НПО „МОДЭК”, 1996
65. Корнилова Т.В. **Психология риска и принятия решения.** – Москва: Аспект Пресс, 2003
66. Кочетков В.В., Скотникова И.Г. **Индивидуально-психологические проблемы принятия решений.** – Москва: Наука, 1993
67. Крымская Е.И. **Психология менеджмента: Практические тесты руководителю.** – Запорожье: „Аурум”, 1993
68. Ксенчук Е.Р., Киянова М.К. **Технология успеха.** – Москва: Депо, 1993
69. Кузьмин И.А. **Психотехнологии и эффективный менеджмент.** – Москва: Технологии школьного образования, 1994
70. Курбатов В.И. **Стратегия делового успеха: Учебное пособие для**

- студентов вузов.** – Ростов-на-Дону, Феникс, 1998
71. Ларичев О.И. **Принятие решения.** – Москва: Наука, 1987
72. Лебедев В.И. **Психология и управление.** – Москва: Агропромиздат, 1990
73. Лисичкин В.А. **Теория и практика прогнозистики.** – Москва: Наука, 1972
74. Лозниця В.С. **Основи психології та педагогіки.** – Київ: КНЕУ, 2001
75. Лозниця В.С. **Психологія менеджменту. Теорія та практика: Навчальний посібник.** – Київ: ТОВ „УВБК „ЕксоВ”, 2001
76. Ломов Б.Ф., Сурков Е.Н. **Антиципация в структуре деятельности.** – Москва: Изд-во «Наука», 1980
77. Любинова Н.Г. **Менеджмент – путь к успеху.** – Москва: ВО Агропромиздат, 1992
78. Майерс Д. **Социальная психология. Интенсивный курс.** – СПб.: прайл-ЕВРОЗНАК, 2000
79. Матвеева Н.А. **Социальная инерция. К определению понятия.** – // Социальные исследования, № 4, 2004, с. 15-24
80. Матулионис А.В. **Изменение ценностных ориентаций в сфере демократии у руководителей местного самоуправления.** – // Социальные исследования, № 5, 2004, с. 35-46
81. *Міжрегіональна науково-практична конференція „Школи нового типу: досвід становлення, технології та перспективи”/* 12-15 травня 1993 року. Тези доповідей і повідомлень. – Запоріжжя: ЗОГУВ, 1993
82. Мельник Л.П. **Психологія управління: Курс лекцій.** – Київ: МАУП, 2002
83. Мескон М. **Основы менеджмента.** – Москва: Прогресс, 1995
84. Мишершов В.А. **Психолого-педагогический словарь: для учителей и руководителей общеобразовательных учреждений.** – Ростов-на-Дону: Феникс, 1999
85. Миллер Дж., Галантер Е., Прибрам К. **Программы и структура поведения.** – Москва: Центр НЛП-тренинга, 2000
86. Немов Р.С. **Психология. В 3 книгах.** – Москва: ВЛАДОС, 2003, Т.2
87. Немов Р.С. **Психология. В 3 книгах.** – Москва: ВЛАДОС, 2003, Т.3
88. О'Коннор Дж., Сеймор Дж. **Введение в нейролингвистическое программирование.** – Челябинск: „Библиотека А. Миллера”, 1998
89. **Организация повышения социально-психологической компетентности заведующих рай/гор/ono/ Методическая рекомендация/.** – Киев: ЦИУУ, 1986
90. Остапик С.Ф., Мотова М.А. **Модели построения комбинированного прогноза развития научно-технической сферы.** – // Проблемы

- прогнозирования, № 1, 2004, с. 146-157
91. Пермінова Л.А. *Розвиток професійних умінь керівника школи в системі післядипломної освіти. Автореферат.* – Київ: 2002
92. Переверзев М.П., Шайденко Н.А., Басовский Л.Е. *Менеджмент: Учебник.* – Москва: ИНФРА-М, 2004
93. Пиаже Ж. *Антиципирующая деятельность.* – Экспериментальная психология. Редакторы-составители П. Фресс, Ж.Пиаже, – Москва: Прогресс, вып. 6, с. 43-46
94. Поппер К. *Проблемы принятия решения.* – Москва: Наука, 1976
95. Попов В.Д. *Психология и экономика: Социально-психологический очерк.* – Москва: Советская Россия, 1989
96. Попова Е.П. *Проблемы критериев организационного развития: выживание или эффективность.* – // Социальные исследования, № 9, 2004, с. 108-117
97. Просецкий П.А. *Психологические вопросы формирования личности будущего учителя.* – Москва: МГПИ им. Ленина: 1986
98. Просецкий П.А. *Совершенствование психолого-педагогической подготовки студентов вузов.* – Москва: МГПИ им. Ленина, 1984
99. Райсс М. *Оптимальная сложность управлеченческих структур.* – // Проблемы теории и практики управления, 1994, №5
100. Розанова В.А. *Психология управления: Учебно-практическое пособие.* – Москва, // Управление персоналом, 1996/97, Ч. 1-2
101. Руденский Е.В. *Основы психологии общения менеджмента: Учебное пособие.* – Москва: ИНФРА-М, 1997
102. Самоукина Н.В. *Психология в профессиональной деятельности. 2-е издание.* – С-Пб.: Питер, 2003
103. Синк Д.С. *Управление производительностью: планирование, измерение, оценка, контроль и повышение / пер. с англ.* – Москва: 1989
104. Слепенков И., Аверин Ю. *Основы теории социального управления.* – Москва: 1990
105. Слонов Н. *Управленческое решение – выбор систем.* – // Проблемы теории и практики управления, №3, 2004, с. 104-109
106. *Социально-педагогические проблемы самоуправления.* Тезисы к межвузовской научно-практической конференции. – Барнаул: АГИК, 1982
107. *Социально-психологические проблемы ускорения социального развития общества в условиях перестройки.* Тезисы докладов к VII съезду Общества психологов СССР. – 1989
108. Стадник В.В., Йохна М.А. *Менеджмент.* – Київ: Академвидав, 2003
109. Станкин М.И. *Профессиональные способности педагога. Акме-*

- ология воспитания и обучения. Книга для учителей школ, преподавателей средних и специальных учебных заведений.** – Москва: 1998
110. Сурков Е.Н., Пуни А.Ц. **Некоторые теоретические аспекты антиципации в психологии спорта.** – // Теория и практика физической культуры, 1974, № 7. – с. 18-23
111. Тихомиров О.К. **Принятие решения как психологическая проблема.** – // Проблемы принятия решения. – Москва: Наука, 1976
112. Трейси Д. **Менеджмент с точки зрения здорового смысла.** – Москва: Автор, 1993
113. Узяков Н.Н., Узяков Р.М. **Сценарный прогноз развития российской экономики в 2004-2005 г.г.** – // Проблемы прогнозирования, №5, 2004, с. 11-27
114. Федин М. **Что такое делегирование?** – // Менеджмент и менеджер, № 7-8, 2004, с. 43-50
115. Фейгенберг И.М., Иванников В.А. **Вероятностное прогнозирование и преднастройка к движению.** – Москва: МГУ, 1978
116. Хойер В. **Как делать бизнес в Европе.** – Москва: Издательство „Прогресс”, 1990
117. Хрусталёв Е.Ю., Цымбал В.И. **Прогнозирование и анализ социально-экономических последствий перехода к контрактному принципу комплектования военной организации.** – // Проблемы прогнозирования, № 4, 2004, с. 83-98
118. Чернявский А.Д. **Организация управления: Учебное пособие.** – Киев: МАУП, 1998
119. Шелдрейк Д. **Теория менеджмента: от тейлоризма до японизации.** – С-Пб.: Питер, 2001
120. Щекин Г.В., Яровой В.И. **Практическая психология менеджмента: научно-практическое пособие.** – Киев: МЗУУП, 1993
121. Щекин Г.В. **Современный менеджмент: теория и практика.** – Киев: МЗУУП, 1994
122. Яровой В.И. **Энциклопедия малого бизнеса. Составление бюджета.** – Москва: 1993, 634 с.
123. **Післядипломна освіта та управління навчальними закладами в умовах трансформації суспільства.** Матеріали звітної наукової конференції 1-2 квітня 1999 р. – Київ: 1999
124. Thomas K. Crowl, Sally Kaminsky, David M. Podell **Educational Psychology. Windows on teaching.** – New York: The College Staten Island, City University of New York. 1997. P. 416
125. Я-РС/Н **Скарбничка Arnecs.** – Миколаїв: УІДП, 2005

Видавництво „Кріт” презентує читачам наступні книги:



Прасол Д.В. Соціальна психологія

У методичному посібнику в доступній формі викладені загальні положення соціальної психології. Основний курс лекцій посібника складається з десяти тем і розглядає як основну „класичну” тематику соціальної психології (сутність та методологію цієї науки, соціалізацію особистості в суспільстві, групову динаміку тощо), так і нову: психологію невербальних комунікацій, прикладні дослідження в соціальній психології, природу людської агресивності тощо. До курсу лекцій автором додаються практичні вправи та тести, що дозволить студентам на практиці перевірити і застосувати отримані знання.



Литвиненко І.С., Прасол Д.В. Проективні малюнкові методики

Даний методичний посібник розроблений для студентів вищих навчальних закладів з метою покращення їх підготовки до практичного використання в своїй психологічній практиці проективних малюнкових методик. Представлений посібник вміщує в собі проективні методики, використання яких можливе як в роботі з дітьми, підлітками, юнацтвом, так і з дорослими людьми. В результаті читачі будуть вміти на основі окремих розрізнених показників складати цілісний психологічний портрет обстежуваного, який дозволить намітити психокорекційні завдання, дати рекомендації, побудувати обґрутований прогноз.



Прасол Д.В. Психодіагностика та корекція в роботі шкільного психолога

Цей методичний посібник створений для студентів вищих навчальних закладів спеціальності „Психологія” з метою забезпечення читачів теорією психологічної науки та їх ознайомлення з різноманітними професійними психодіагностичними методиками та методами психокорекційної роботи шкільного психолога з дітьми та юнацтвом, які вони зможуть застосовувати у своїй подальшій практичній роботі в освітніх закладах. Представлена книга буде надзвичайно корисною як для студентів ВНЗ, так і для шкільних психологів та соціальних педагогів.



Прасол Д.В. Загальна психологія

Навчально-методичний посібник в доступній та цікавій формі ознайомить читачів з базовими психологічними поняттями, які входять до структури загальної психології: історією, предметом та напрямками психології, пізнавальними процесами та структурними компонентами особистості. З теоретичним матеріалом органічно переплетені практичні завдання та вправи, психологічні методики і тести, що сприяє більш глибокому засвоєнню та закріпленню навчального матеріалу читачами. Посібник буде корисним для школярів, студентів, викладачів ВНЗ та практичних психологів.

**I.С. Литвиненко
Д.В. Прасол
Л.В. Теглівець**

Психологія управління в освіті

методичний посібник

Підписано до друку 17.02.08. Формат 84x108/32.
Папір офсет № 1. Гарнітура antique. Друк офсетний.
Умовн. друк. арк. 12,5. Тираж 200 прим.
Зам. №

Видавництво „ ”
54030, Україна, м. Миколаїв, вул.