

А. А. Табанюк,  
студентка спеціальності «Управління  
навчальним закладом»,  
методист Вінницького районного  
методичного центру закладів освіти  
науковий керівник  
І.М. Овдієнко

### **Аналіз психологічних особливостей управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу**

**Анотація.** В статті проаналізовано психолого-педагогічну літературу з проблеми дослідження особливостей професійної діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу. Розкрито зміст та структуру управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу, визначено психологічні особливості управлінської діяльності.

**Ключові слова:** керівник, загальноосвітній навчальний заклад, управлінська діяльність, психологічні особливості управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

**Аннотация.** В статье проанализирована психолого-педагогическая литература по проблеме исследования особенностей профессиональной деятельности руководителя общеобразовательного учебного заведения. Раскрыто содержание и структура управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учебного заведения, определены психологические особенности управленческой деятельности.

**Ключевые слова:** руководитель, общеобразовательное учебное заведение, управленческая деятельность, психологические особенности управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учебного заведения.

**Annotation.** In the article психолого- педагогічну literature is analysed on issue of research of features of professional activity of leader of general educational establishment. Maintenance and structure of administrative activity of leader of general educational establishment are exposed, the psychological features of administrative activity are certain.

**Keywords:** leader, general educational establishment, administrative activity, psychological features of administrative activity of leader of general educational establishment.

**Постановка проблеми.** Розв'язання завдань сучасної освіти, зокрема середньої загальноосвітньої школи, оптимізація навчально-виховного процесу передбачає врахування різних чинників – політичних, економічних, законодавчих, соціальних тощо. Вагоме місце серед них посідають соціально-психологічні чинники, що пов'язані із урахуванням індивідуально-психологічних особливостей людей та закономірностей спілкування в соціальних групах. Вивчення практичної роботи управлінських кадрів закладів середньої освіти і підготовки їх до професійної діяльності дозволяє встановити наявність суперечностей між: об'єктивною необхідністю вдосконалення праці керівників загальноосвітніх шкіл через підвищення ефективності їхньої соціально-психологічної підготовки та недостатньою розробкою її засобів і методів; важливою роллю соціально-психологічних властивостей керівника загальноосвітньої школи, його комунікативного потенціалу в реальній управлінській практиці та істотними прогалинами у вивченні цих питань у вітчизняній психології.

Аналіз відповідної наукової літератури (О. Бондарчук, М. Вудкок, Ф. Генон, А. Журавльов, Л. Карамушка, Н. Коломінський, Л. Орбан-Лембрик, О. Панасюк, В. Третьяченко, Р. Шакуров, Я. Шкурко та ін.) показує, що проблема управлінської діяльності керівника є предметом дослідження багатьох вчених. Проте не досить вивченими є аспекти, пов'язані зі специфікою прояву соціально-психологічних властивостей керівника загальноосвітньої школи в реальній управлінській практиці. Недостатньо розглянутим залишається питання обумовленості ефективності управлінської діяльності керівника загальноосвітньої школи особливостями прояву його комунікативного потенціалу в навчально-виховному процесі.

Усвідомлення недостатності теоретичної та практичної розробки зазначеної проблеми та її актуальність на сучасному етапі оптимізації управління в системі середньої освіти зумовили вибір *мети* нашої статті: проаналізувати психологічні особливості управлінської діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу.

**Виклад основного матеріалу дослідження.** Соціальне управління є однією з найскладніших галузей людської діяльності, в якій виявляються персоніфіковані відносини між людьми, об'єднаними трудовим процесом. Сучасне соціальне управління являє собою як управління людьми, так і управління діловою інформацією, технологічними процесами. Воно охоплює всі дії й умови, котрі породжують техніко-організаційні, виробничі, психолого-педагогічні, соціально-психологічні та інші зв'язки людей. Ефективна управлінська діяльність неможлива без пізнання й використання соціальних та психологічних законів, оскільки вона пов'язана із взаємодією між людьми.

Теоретичний аналіз існуючих у сучасній психології та педагогіці підходів до досліджуваної проблеми. Нами зроблена спроба узагальнити наявні здобутки вчених стосовно управлінської діяльності керівника закладу освіти за декількома напрямками.

1. *Системно-структурний та генетичний підходи* (Л. Карамушка [7] та ін.) орієнтовані на розгляд психологічної готовності керівників закладів освіти до управління в сукупності основних компонентів цієї готовності – мотиваційного, когнітивного, операційного, особистісного.

2. *Акмеологічний підхід* (О. Бодальов [2] та ін.) становить розглядає управлінську діяльність керівника закладу освіти як одну із форм прояву професіоналізму, досягнення в ньому вершин майстерності.

3. *Гуманістичний підхід* (Г. Балл [1], С. Максименко [9] та ін.) орієнтований на дослідження проблем побудови управлінських стосунків на основі партнерства, діалогічної взаємодії, важливості розуміння та врахування керівником індивідуально-психологічних особливостей працівників у процесі управлінської взаємодії.

4. *Особистісно-діяльнісний підхід* (Н. Коломінський [8] та ін.) – управлінська діяльність аналізується за змістом, метою і процесом.

5. *Соціально-психологічний підхід* (Л. Карамушка [7], Л. Орбан-Лембрик [10], Я. Шкурко [14] та ін.) зосереджує увагу на вивченні

міжособистісної ділової взаємодії, виокремлено соціально-психологічні вимоги до керівника закладу освіти.

Проблемам психології та педагогіки управління середньою освітою присвятили праці Л. Карамушка [7], Н. Коломінський [8], Р. Шакуров [13], Я. Шкурко [14] та ін. На основі цих досліджень в роботі дається соціально-психологічна характеристика особистості керівника загальноосвітньої школи та показані соціально-психологічні особливості його управлінського розвитку. Опрацювання наукової літератури з проблеми ефективності управлінської діяльності дає підставу констатувати, що вона здійснюється через взаємодію та спілкування людей на різних рівнях, тому очевидним є важливість соціально-психологічного підходу до аналізу даного виду діяльності.

Здійснений у роботі аналіз літературних джерел з проблематики ділового спілкування дозволяє підтримати тих вчених, які підкреслюють, що управлінська діяльність керівника поза комунікацією, без співпраці й діалогу, без взаємодії та сприйняття людьми один одного не може існувати. Відповідно до цього, адекватне розв'язання поставленої у даному дослідженні проблеми можливе через розробку і впровадження соціально-психологічної моделі взаємодії керівника загальноосвітньої школи з його оточенням. Водночас зрозуміти сутність прояву соціально-психологічних властивостей керівника закладу середньої освіти в управлінні неможливо без урахування особливостей його управлінського розвитку, визначення соціокультурних, етнопсихологічних та соціально-психологічних чинників, які детермінують цей процес і мають вагомий вплив на формування складових комунікативного потенціалу особистості.

Управлінська діяльність — сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації.

Втіленням її є дії, операції, виконувані людиною в процесі управління, здійснення управлінських функцій. Це праця людей, між якими виникають

певні соціально-психологічні відносини. В управлінській діяльності об'єктивно переплітаються такі закономірності:

— організаційно-технічні. Відображають відносини людини та природи, людини й техніки;

— соціально-економічні. Відтворюють широкий спектр відносин між класами, соціальними прошарками та групами і виникають у процесі суспільного виробництва в різних сферах суспільної свідомості й суспільної психології;

— соціально-психологічні. Походять із суспільної та біологічної зумовленості людської поведінки, міжособистісних, міжгрупових, внутріособистісних людських відносин, які характеризують ставлення людей до праці, нагромадження й використання ними свого потенціалу.

Управлінська діяльність завжди передбачає самодіяльність і творчість суб'єктів та об'єктів управління. Саме тому управлінські дії спрямовані на врахування всієї багатоманітності закономірностей і зв'язків, які виникають між учасниками управлінського процесу. Вони потребують розумного використання людських ресурсів в управлінні: врахування індивідуальних, соціально-психологічних, психофізіологічних, мотиваційних особливостей особистості, що сприятиме отриманню значного соціального, економічного та морального ефекту в організації.

Проблема людського чинника в управлінні пов'язана зі спонуками людини до певних цілей та їх досягнення. У цьому контексті важливим є з'ясування основних складових діяльності: мотиву, мети, планування діяльності, перероблення поточної інформації, оперативного образу (концептуальної моделі), прийняття рішення, дії, перевірки результатів і корекції дій. При цьому мотив тлумачать як стійку особистісну властивість, яка зсередини спонукає людину до певних дій. В управлінській діяльності загальна мета є тим чинником, що об'єднує людей, стимулює їх до праці, інтегрує групу в єдине ціле. Загальний план сприяє її організації в часі та просторі, забезпечує зв'язок між діями, координує взаємозв'язки.

Управлінська діяльність постає як умова доцільної взаємодії людини з предметним світом. А управління як системне утворення поєднує в собі такі структурні компоненти: мету, управлінську діяльність, управлінський процес, учасників управлінського процесу, взаємини, засоби й умови досягнення мети, соціокультурне та етнопсихологічне середовище, результат.

Психологічна специфіка управлінської діяльності полягає в тому, що головним завданням управління є забезпечення найраціональнішого функціонування всієї системи, оптимальне з погляду соціальних та психологічних потреб залучення працівників до керованої діяльності шляхом актуалізації їх внутрішньої мотивації (за власною ініціативою, бажанням, волею і вмінням розв'язувати завдання організації), підвищення відповідальності за результат виконуваної роботи, регулювання їхніх дій, експертно-консультативної та комунікативної роботи з персоналом. Керівник у структурі управлінської діяльності повинен бути наділений вищою внутрішньою мотивацією, високою відповідальністю, налаштованістю на зворотний зв'язок, умінням подати себе і свою організацію, прогностичним мисленням тощо.

Необхідність управлінської діяльності зумовлюють такі чинники:

- 1) управлінська діяльність — цілеспрямований процес вияву активності людини відповідно до потреб суспільства;
- 2) управлінська підсистема представлена спільною діяльністю великої групи ієрархічно пов'язаних керівників, залучених до суспільних процесів на підставі соціокультурної та етнопсихологічної специфіки;
- 3) у процесі управління відбувається перетворення актів індивідуальної діяльності в цілісну спільну управлінську діяльність відповідно до правил і норм організації, а також на підставі економічних, технологічних, правових, організаційних і корпоративних вимог.

Це свідчить, що людина включається в діяльність соціально, через систему планування, організування керівництва та регулювання на основі своїх сформованих потреб та здібностей, а механізмом їх реалізації є

управлінська діяльність, що виявляється у процесах розроблення програм керованої діяльності, вибору найоптимальнішого варіанта дій, налагодження зворотних зв'язків, усунення відхилень у реалізації програм. Ці процеси поєднують суб'єкт і об'єкт управління, зв'язок між ними опосередкований засобами управління й реалізується за певних обставин.

За масштабом охоплення управлінська діяльність може бути як індивідуальною (проведення співбесіди, здійснення психологічного впливу на підлеглого, індивідуальне прийняття управлінського рішення тощо), так і груповою (колегіальне розв'язання управлінського завдання).

За спрямованістю виокремлюють технічне (в системі «людина — техніка») та соціально спрямоване (стосовно людини та людської спільноти) управління.

Соціальне управління — діяльність, спрямована на забезпечення впорядкованості та узгодженості в діях людей і організацій з метою досягнення окреслених суспільно значущих цілей.

Соціальне управління характеризують:

- соціотехнічний характер, що передбачає одночасне керівництво технічними й соціально-виробничими системами;
- творчий характер, пов'язаний з недостатньою інформацією в умовах, що часто змінюються;
- реалізація багатьох управлінських функцій за гострого дефіциту часу;
- посилення комунікативних функцій;
- багато видів діяльності на різних рівнях управлінської ієрархії в межах виду.

В організації роботи управлінського апарату важливо дотримуватися принципу розподілу повноважень та відповідальності. Визначення на всіх рівнях управління обсягу та співвідношення повноважень і відповідальності потрібно починати із встановлення компетенції органу управління (закріплення за ним сфери, в межах якої він самостійно розв'язує певні завдання та проблеми і яка утворює правову основу його діяльності).

Загальний обсяг встановлених для органу управління повноважень та відповідальності розподіляється між посадовими особами з чітким окресленням меж відповідальності, що унеможливорює прийняття рішень з приводу одних і тих самих питань кількома особами, в результаті чого межі відповідальності стираються.

Для перетворення об'єкта діяльності необхідна достовірна інформація про його поточний стан. Рациональне управління не може зсилатися лише на загальний фонд інформації, яким користуються всі, оскільки у процесі комунікації люди часто суб'єктивно його сприймають та інтерпретують. Тому керівник не завжди має правильну й надійну інформацію. Все це перекручує відомості про проблеми, завдання, котрі потрібно розв'язувати з допомогою підлеглих. У такому разі успішність управлінської діяльності значною мірою залежатиме від способу отримання підлеглими інформації, чіткості її формулювання, каналів трансляції. Не менш важливо, наскільки правильно персонал усвідомлює вимоги і завдання, котрі необхідно вирішувати.

Відчутно впливає на ефективність управлінської діяльності та актуалізує значення психологічного компоненту в управлінні зворотний зв'язок. Адже управління може існувати лише за умови, що керуюча система отримуватиме інформацію про ефект від конкретної дії керованої системи, про досягнення чи недосягнення поставленої мети.

Ефективність управлінської діяльності залежить і від того, наскільки чітко сформульовані цілі організації. Це задає певну спрямованість розвитку організаційної системи, сприяє оптимізації індивідуального та колективного управління. Найраціональнішим є формування цілей з погляду не тільки здійснення діяльності, а й отримання результатів. При цьому варто враховувати всі наявні альтернативи досягнення цілей, чіткість формулювання яких не позбавляє персоналу ініціативи у виборі форм і методів їх досягнення.



Управлінська діяльність керівника відповідно до його інтелектуального, комунікативного та професійного потенціалу, природних задатків і таланту, здібностей і вмінь може бути ефективною в конкретному морально-психологічному, соціокультурному та етнопсихологічному середовищі. Мова про взаємодію управління і соціуму. Моральні, правові, культурні вимоги суспільства, в якому здійснюється управлінська діяльність і функціонують суб'єкти та об'єкти управління, виявляються в традиціях, правилах поведінки, культурних цінностях, які визначають розвиток спрямованості особистості керівника (колективних суб'єктів управління), рис його характеру, зміст знань, його звички й здібності.

Зовнішні умови діють через внутрішні, тому реакція кожної людини на впливи зовнішнього середовища буде суто індивідуальною. Вона залежатиме від знань, сформованих відносин і психічних станів індивіда. Йдеться про багатоступінь реалізації соціокультурних програм, оскільки соціальна інформація циркулює в суспільстві, проходить через свідомість людей, опосередковується різними соціальними відносинами (економічними, екологічними, національними, професійними тощо) й несе на собі відбиток конкретних потреб особистості, колективу, суспільства загалом.

Конкретними умовами, що впливають на суб'єктів управління, на процеси становлення й розвитку особистості керівника, є ті елементи середовища, з якими людина активно взаємодіє, в яких існує й функціонує управління: політико-правове становище в суспільстві, багатоманітність комунікацій, матеріальні умови, науково-технічні розробки, готовність людини до управлінської діяльності, стан здоров'я, національні особливості регіону тощо. Багато умов та чинників мають вплив на управлінську діяльність тільки в комбінації з іншими.

Специфіку управлінської діяльності характеризує певна сукупність управлінських ситуацій.

*Ситуація* — система зовнішніх умов стосовно суб'єкта діяльності, які спонукають чи опосередковують його активність.

*Управлінська ситуація* — форма сприйняття навколишньої дійсності, спосіб її розподілу на смислові утворення, які визначають поведінку суб'єкта й характеризуються відносинами складових елементів.

На відміну від звичайної ситуації управлінська ситуація — це система відносин. Її структурними складовими є не тільки предмети, а й люди. Тому управлінську діяльність та її відображення у свідомості керівників характеризують два типи відносин — відносини між людьми та предметні відносини. Цей висновок може бути методологічним підґрунтям аналізу управлінської діяльності. Кількість складових управлінської ситуації обмежується трьома головними елементами: виробничими процесами, організаційними структурами та конкретними людьми, які належать до організації.

У загальному плані *психологічну специфіку управлінської діяльності* засвідчують такі її характерні ознаки:

1. Управлінська діяльність, як соціальний різновид управління, є складною і багатоманітною системою. Ефективне її функціонування залежить від діяльності не одного керівника, а всього апарату управління. Управлінська діяльність реалізується у предметних відносинах і відносинах між людьми. При цьому предметні відносини визначаються конкретними умовами, виробничими процесами, тобто об'єктом управління. В діяльності організацій та колективів, які керують складними об'єктами, що охоплюють багато самостійних виробничих процесів, переважає управління відносинами між людьми та групами людей внаслідок поділу праці між особами управлінського колективу.

2. Управлінська діяльність ґрунтується на таких вимогах до органу управління:

— своєчасне й чітке виконання покладених на його апарат функцій;

— економічність апарату управління (покладені на нього функції слід виконувати з мінімальними витратами та якомога меншою кількістю працівників);

— планомірність, ритмічність і надійність роботи, недопущення помилок і порушень ритму в роботі структурних підрозділів апарату управління;

— створення умов для ініціативної й творчої праці, відповідальність за виконання дорученої роботи;

— підвищення ефективності діяльності завдяки залученню до неї здібних та обдарованих працівників;

— розвиток здібностей працівників та ефективне їх використання на всіх рівнях управління;

— інтегрування інтересів працівників організації навколо завдань і цілей установи.

Оскільки предметом управлінської діяльності є колективна праця конкретної організації (за умовами і змістом праці організації суттєво різняться), то її вимоги і психологічні особливості набувають у кожному випадку специфічного характеру і потребують спеціального додаткового вивчення.

Аналіз психологічних умов і особливостей управлінської діяльності — важливе завдання психології управління, що передбачає підвищення її ефективності і якості.

**Висновки.** Отже, пошук адекватних засобів вивчення соціально-психологічних особливостей управлінської діяльності керівника загальноосвітньої школи перетворюється на сучасному етапі розвитку управління у вузлову проблему. Осмислення і розв'язання цієї проблеми в дослідженні забезпечується з позицій обґрунтування необхідності урахування соціально-психологічних властивостей керівника закладу середньої освіти у підвищенні ефективності його управлінської діяльності. З огляду на сказане в дисертації суттєво переосмислюється феномен “особистісний профіль керівника загальноосвітньої школи”: його соціально-психологічний зміст орієнтує керівника на розуміння й усвідомлення своєї

праці як принципово комунікативної в тій її частині, де йдеться про керівництво людьми.

Водночас зрозуміти сутність прояву соціально-психологічних властивостей керівника закладу середньої освіти в управлінні неможливо без урахування особливостей його управлінського розвитку, визначення соціокультурних, етнопсихологічних та соціально-психологічних чинників, які детермінують цей процес і мають вагомий вплив на формування складових комунікативного потенціалу особистості.

### **Література.**

1. Балл Г. О. Психолого-педагогічні засади гуманізації загальної та професійної освіти / Г. О. Балл // Вісник національного технічного університету України «КПІ». – Серія «Філософія. Психологія. Педагогіка». – К. : ІВЦ «Політехніка». – 2001. – №1. – С. 23–24.
2. Бодалев А. А. Личность и общение / А. А. Бодалев. – М. : Международная педагогическая академия, 1995. – 238 с.
3. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія / О. І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
4. Вудкок М. Раскрепощенный менеджер. Для руководителя-практика / М. Вудкок, Д. Френсис ; пер. с англ. – М. : Дело ЛТД, 1994. – 320 с.
5. Генов Ф. Психология управления. Основные проблемы / Ф. Генов. – М. : Прогресс, 1982. – 421 с.
6. Журавлев А. Л. Стиль руководства для управления социально-психологическим климатом коллектива / А. Л. Журавлев // Социально-психологический климат коллектива: теория и методы изучения / АН СССР, Ин-т психологии; отв. ред. Е. В. Шорохова. – М., 1979. – С. 134-145.
7. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти : монографія / Л. М. Карамушка. – К. : Ніка-Центр, 2000. – 332 с.

8. Коломінський Н. Л. Психологія педагогічного менеджменту : навч. посіб. / Н. Л. Коломінський. – К. : МАУП, 1996. – 176 с.
9. Максименко С. Д. Експериментальна психологія (дидактичний тезаурус) : навч. посіб. / С. Д. Максименко, Е. Л. Носенко. – К. : МАУП, 2002. – 128 с.
10. Орбан-Лембрик Л. Е. Психологія управління: посіб. / Л. Е. Орбан-Лембрик. – К. : Академвидав, 2003. – 567 с.
11. Панасюк А. Ю. Управленческое общение / А. Ю. Панасюк. – М. : Экономика, 1990. – 112 с.
12. Третьяченко В. В. Колективні суб'єкти управління: формування, розвиток та психологічна підготовка / В. В. Третьяченко. – К. : Стилос, 1997. – 585 с.
13. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р. Х. Шакуров. – М. : Педагогика, 1990. – 208 с.
14. Шкурко Я. І. Вплив комунікативних особливостей жінки – керівника закладу освіти на ефективність її управлінської діяльності: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук: спец. 19.00.05 / Я. І. Шкурко; Інститут психології ім. Г. С. Костюка АПН України. – К., 2000. – 19 с.