

**МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ
ДЕРЖАВНИЙ ВИЩИЙ НАВЧАЛЬНИЙ ЗАКЛАД
УЖГОРОДСЬКИЙ НАЦІОНАЛЬНИЙ УНІВЕРСИТЕТ**

Козубовська І.В., Розлуцька Г.М., Бабинець М.М.

**ПСИХОЛОГІЯ І ПЕДАГОГІКА ВИЩОЇ ШКОЛИ :
ОСВІТНІЙ МЕНЕДЖМЕНТ**

(методичні рекомендації для аспірантів і магістрів)

Ужгород - 2021

УДК 378

Рецензенти :

доктор педагогічних наук, професор Повідайчик О.С.

доктор педагогічних наук, професор Товканець Г.В.

Затверджено на засіданні вченої ради факультету суспільних наук
(протокол № 4 від 21.12. 2020 р.)

Відповідальна за випуск :

кандидат педагогічних наук, доцент Ваколя З.М.

ВСТУП

Освіта – це суспільний процес розвитку й саморозвитку особистості. Вона пов'язана з оволодінням соціально значущим досвідом, втіленим у знання, вміння, навички творчої діяльності та форми духовно-практичного освоєння світу.

Освіта істотно визначає, детермінує майбутній формат суспільства і, насамперед, його змістові параметри, зумовлюючи особистісні якості індивідів, їхні знання, вміння, навички, світоглядні й поведінкові пріоритети. Таким чином, у кінцевому результаті освіта задає потужність соціально-економічного та духовно-культурного потенціалу як окремого індивіда, так і суспільства, цивілізації в цілому.

Ефективність освітнього процесу у в значній мірі залежить від особливостей управління (менеджменту).

Менеджмент (англ. «management» – управляти) – специфічний вид діяльності, спрямованої на досягнення певних передбачених цілей виробничо-господарською організацією (підприємством), яка функціонує в ринкових умовах, шляхом раціонального використання її матеріальних, трудових і фінансових ресурсів. У спрощеному розумінні менеджмент – це вміння досягти поставленої мети, використовуючи працю, інтелект, мотиви поведінки інших людей. В англійських країнах поняття «менеджмент» тлумачать як спосіб та манеру спілкування з людьми, владу та мистецтво керівника, вміння організувати ефективну роботу управлінського апарату, організаційну побудову системи управління та ін.

Менеджмент є практичною професійною діяльністю і, водночас, специфічною наукою, яка виокремилася в самостійну галузь в кінці ХІХ-го на початку ХХ-го століття. Умовно розвиток менеджменту як науки можна поділити на три етапи: передфазу, фазу зародження і становлення наукового менеджменту (виникнення наукових шкіл у менеджменті) та сучасну фазу.

Сучасну парадигму менеджменту сформовано на основі діалектичного розвитку, аналізу й відбору найефективніших технологій менеджменту на всіх етапах його становлення з урахуванням нових соціально-економічних реалій і розвитку менеджменту як науки, спрямованої на продукування нових знань.

Науковий зміст менеджменту формує цілісна система знань про управління, нагромаджена століттями практичної діяльності людей і подана у вигляді теорій, ідей, концепцій, закономірностей, принципів, способів, форм і методів управління. Менеджмент як галузь наукового знання містить два взаємопов'язаних розділи: концептуальний – теорія менеджменту; прикладний – систематизований набір теоретично осмислених і практично обґрунтованих рекомендацій для конкретних ситуацій, які виникають у процесі управління різними типами організацій. Теорію менеджменту визначають як систему, побудовану на синтезі певних сфер суспільного знання [1, с.105]. Особливо тісно менеджмент зв'язаний з економічними

науками, математикою, соціологією, соціальною психологією, соціальною педагогікою тощо.

Наука і практика менеджменту запозичують і асимілюють з інших сфер знань те, що може принести реальну користь менеджерам. Менеджмент як наука зорієнтований на пояснення природи управлінської праці, встановлення зв'язків між причиною і наслідком, виявлення зовнішніх і внутрішніх чинників та умов, за яких спільна праця людей виявляється кориснішою і ефективнішою. Менеджмент дає можливість не тільки якісно управляти поточними справами, але й прогнозувати розвиток подій та відповідно розробляти стратегію і тактику діяльності організації.

Значення сучасного менеджменту в тому, що він дозволяє перетворити людські знання, досвід і досягнення науково-технічного прогресу у виробничу силу, а також у творчому застосуванні інформаційних технологій, сприянні інноваційним процесам.

Педагогічний менеджмент, як окремий вид менеджменту, розкриває особливості управління в галузі освіти. Як відзначає вітчизняний учений Н. Коломінський, менеджер освіти – це керівник освітньої установи, чи конкретного структурного підрозділу в галузі освіти, який є професійним управлінцем, має відповідний рівень компетентності і свідомо застосовує науково обґрунтовані прийоми, засоби впливу на людей у професійній діяльності [2, с.6].

У програмі «Освіта» визначено магістральну лінію управління – забезпечення оптимальних умов функціонування освітньої галузі, створення системного механізму її саморегуляції на загальнонаціональному, регіональному, місцевому рівнях та у навчально-виховних і наукових установах освіти, формування ринку інтелектуальних ресурсів і освітніх послуг, забезпечення реалізації стратегічних завдань реформування освіти.

Демократизація освіти передбачає демократизацію управлінської діяльності її керівників, формування демократичного стилю управління, наявність та ефективність функціонування колегіальних органів, продуктивного співробітництва.

Ефективність педагогічного менеджменту залежить від багатьох факторів, окремі з яких розглядаються в пропонованому навчально-методичному посібнику. Значна увага звертається на комунікативні процеси в менеджменті, оскільки, як слушно зауважує Ф.Хміль, менеджмент без комунікації неможливий [1, с.348].

Навчально-методичний посібник може використовуватися в процесі підготовки аспірантів і магістрів під час вивчення курсу «Психологія і педагогіка вищої школи».

РОЗДІЛ 1. ПРОФЕСІЙНІ ВИМОГИ ДО ФАХІВЦІВ МЕНЕДЖМЕНТУ

Аналіз наукової літератури засвідчує наявність різних підходів як до тлумачення самого поняття «менеджмент», так і професійних вимог до менеджера. Зокрема, І.Кулініч визначає менеджмент як «управління, керівництво, а також як дирекція, адміністрація» [3, с.170]. В.Яковенко стверджує, що «суть менеджменту полягає в управлінні продуктивністю і персоналом» [4, с.5]. В.Мойсєєв під менеджментом розуміє сукупність методів і важелів впливу на дії людей з метою досягнення цілей організації в конкурентному середовищі [5, с. 35]. Н.Коломінський розглядає менеджмент з психологічної точки зору як діяльність, спрямовану на створення в інших людей (підлеглих, партнерів, інших керівників) таких психологічних станів, якостей, які сприяють досягненню мети управління. З соціально-психологічної точки зору – це процес взаємодії керівника з іншими людьми, в результаті якого забезпечується їх активна та скоординована участь у досягненні мети управління [2, с.6].

У відомій праці зарубіжних науковців М.Х.Мескона, М.Альберта, Ф.Хедоурі «Основи менеджменту» менеджмент розглядається як уміння досягати поставленої мети, використовуючи працю, інтелект інших людей, як галузь знань, які допомагають здійснити цю функцію, а також в значенні мистецтва управління, яке проявляється в нестандартності, оригінальності рішень, швидкій реакції, імпровізації [6].

Нам імпонує позиція американських дослідників Г.Кунца і С.Доннела, які розглядають менеджмент як створення ефективного середовища для праці людей, які діють у формальних організованих групах [7, с.106]. Це – дуже просте, але цілком адекватне, на нашу думку, визначення.

Всі ці визначення мають багато спільного і акцентують увагу на тих, чи інших особливостях менеджменту.

Водночас, варто зауважити, що терміни «менеджмент», «менеджер» не мають точного перекладу і визначення, тому що є надзвичайно багатоаспектними і багатозначними. Зокрема, у словнику англійської мови [8, с.368] можна знайти багато значень терміну менеджмент: 1) управління; 2) уміння володіти (чимось, напр., інструментами, технологіями та ін.), уміння виконувати певну роботу; 3) ставлення до людей; 4) дирекція, штат. Тому тлумачення поняття «менеджменту» у науковій літературі є дуже широким. Зокрема, менеджмент як діяльність з управління організаціями охоплює організацію виробництва, організацію спільної праці людей, процеси прийняття рішень, сукупність певних стадій процесу управління. У розумінні організації управління – це сукупність управлінських підрозділів, їх функцій, ієрархії та підпорядкування органів управління, методів впливу на об'єкт управління. Менеджментом також вважають керівництво, яке організує діяльність, представляє організацію у зовнішньому середовищі і діє від її імені при контактах з державою, іншими суб'єктами ринку. Менеджмент є і організацією спільної праці співробітників, трудового колективу для досягнення поставленої мети найраціональнішим шляхом.

Процес прийняття рішень, тобто розробка і реалізація способів виходу з різних виробничо-господарських ситуацій, що склалися всередині організації або за її межами, також вважається менеджментом. Часто менеджментом називають мистецтво управління – діяльність керівника, яка залежить від його особистих якостей організатора, адміністратора, лідера. Нарешті, менеджмент є системою наукових знань, теоретичною базою практики управління, яка має свій об'єкт, предмет вивчення, методи та підходи. На першому етапі становлення менеджменту як науки основним завданням був аналіз змісту виробничої діяльності та її основних компонентів. Пізніше було виявлено, що резерви підвищення ефективності виробництва містяться не тільки у виробничому процесі, але й у процесі управління. В подальшому це стало головною передумовою виникнення теорії менеджменту.

Конкретний зміст праці і вимоги до персоналу в менеджменті залежать від категорії, до якої належить даний працівник. За посадовими ознаками менеджерів зазвичай класифікують як керівників, фахівців, інших службовців [1, с.37]. Безперечно, керівникам належить провідна роль в управлінні організацією. Вони здійснюють добір та розстановку кадрів, безпосереднє управління процесом виробництва, організують працю основного та допоміжного персоналу, координують роботу різних виконавців, підрозділів, виконують виховні функції.

Узагальнення результатів аналізу праць зарубіжних і вітчизняних учених (Б. Андрушкін, О. Власова, В. Зігерт, Н. Коломінський, І. Кулініч, Ф. Котлер, Г. Мінцберг, А. Фельзер, Ф. Хміль, О. Шонесі, С. Янг та ін.) дозволяє виокремити низку ролей, які виконує керівник. Серед них: міжособистісні, інформаційні і ролі, пов'язані з прийняттям рішень.

Міжособистісні ролі: виконує звичайні обов'язки правового і соціального характеру (різні церемонії, клопотання); відповідальний за мотивацію й активізацію підлеглих, набір, підготовку працівників (всі управлінські дії з участю підлеглих); забезпечує роботу мережі зовнішніх контактів і джерел інформації (листування, участь у нарадах поза організацією, інша робота із зовнішніми організаціями і особами).

Інформаційні ролі: розшукує і отримує різноманітну спеціалізовану інформацію; виступає як центр зовнішньої і внутрішньої інформації, що циркулює в організації (оброблення всієї пошти, здійснення контактів з іншими організаціями, ознайомлення з періодичними виданнями, ознайомлювальні поїздки); передає інформацію, одержану з зовнішніх джерел чи від інших підлеглих, працівникам організації (розсилання пошти, вербальні контакти: бесіди, огляди); передає інформацію для зовнішніх контактів організації щодо планів, дій, результатів роботи організації, діє як експерт у своїй галузі (участь у засіданнях, звернення через пошту, передача інформації в інші організації).

Ролі, пов'язані з прийняттям рішень: відшукує можливості всередині організації і за її межами, розробляє і впроваджує проекти з удосконалення, які зумовлюють зміни, контролює розроблення проектів (участь у засіданнях з обговорення стратегії, розроблення проектів, удосконалення діяльності);

відповідає за коригувальні дії, коли організація постає перед необхідністю важливих і неминучих зрушень (обговорення стратегічних і поточних питань); відповідальний за розподіл різноманітних ресурсів організації, що зводиться до прийняття чи схвалення значущих рішень (складання графіків, визначення повноважень, розроблення бюджету, програмування роботи підлеглих); відповідальний за представництво організації на всіх значущих і важливих переговорах, зустрічах (проведення переговорів, участь у переговорах).

Всі вищезгадані ролі є взаємозалежними, взаємодіють і створюють єдине ціле. Чи не найважливішими серед них, як вважає багато вчених, є ролі, пов'язані з прийняттям рішення. Розробка і прийняття рішення – важливий компонент будь-якої діяльності і, водночас, є найхарактернішою рисою керівництва як специфічного виду професійної діяльності. З огляду на це вважаємо за доцільне трохи детальніше проаналізувати саме особливості прийняття рішення керівником.

Перш за все, підкреслимо, що рішення поділяються на стратегічні (що визначають основні напрямки розвитку організації); тактичні (спрямовані на вирішення окремих проблем і завдань); оперативні.

Управлінські рішення вчені також поділяють на жорстко зумовлені (детерміновані) і слабо зумовлені, залежні від суб'єкта рішення. До детермінованих належать стандартизовані рішення (обумовлені прийнятими вище розпорядженнями). Цей тип рішень майже не залежить від якостей і здібностей керівника. Слабо зумовлені (так звані ініціативні рішення) залежать від особистісних властивостей керівника. До них належать рішення, пов'язані як з локальними змінами в організації, так і зі зміною механізмів. Структури. Цілей організації. Ініціативне рішення зазвичай розглядають як вибір альтернативи з декількох можливих, кожна з яких зумовлює позитивні і негативні наслідки.

Залежно від повторюваності проблеми, що потребує вирішення, всі управлінські рішення можна поділити на традиційні, що часто трапляються в практиці управління, коли необхідно тільки зробити вибір з уже наявних альтернатив; нетипові, нестандартні рішення, пошук яких пов'язаний з генерацією нових альтернатив.

Управлінські рішення повинні відзначатися : науковою обґрунтованістю (врахування психологічних особливостей членів колективу, рівня розвитку колективу, його можливостей, а також правових та економічних можливостей);

стислістю і чіткістю формулювання рішення (сприяє оптимальному усвідомленню основних ідей рішення); вчасністю (рішення повинно відповідати гострій потребі в ньому саме в цей період); адресністю (чітке визначення виконавців унеможливує дублювання, підвищує ефективність роботи); конкретністю термінів виконання (забезпечується психологічна підготовка виконавців до діяльності).

Прийняття управлінського рішення – це, зазвичай, вибір однієї альтернативи з усіх можливих на основі аналізу конкретних умов та

прогнозування можливого впливу обраного варіанту на досягнення мети управління.

Основними етапами процесу підготовки та прийняття управлінського рішення, яке б забезпечувало раціональне вирішення проблеми, є :

- виявлення і усвідомлення проблем, чітке і коректне формулювання основних завдань;
- визначення обмежень та критеріїв для прийняття рішення;
- виявлення, всебічний розгляд та детальний аналіз можливих альтернатив;
- оцінка альтернатив, вибір найкращого варіанту рішення.

Що стосується виявлення і усвідомлення проблеми, то це передбачає, фактично, виявлення протиріччя, що виникає між бажаним та реальним станом речей. Тут актуалізується діагностичний компонент діяльності керівника, оскільки він збирає необхідну інформацію, здійснює аналіз отриманих даних. Керівник на цьому етапі повинен з усіх одержаних даних виокремити ті, що мають безпосереднє відношення до конкретної проблеми, до людей, що беруть участь у її вирішенні, до мети і часу. Це – релевантна інформація, тобто фільтрація даних і відбір тих, які доцільно використати у прийнятті рішення. Зауважимо, що обсяг та зміст інформації, необхідної для прийняття адекватного управлінського рішення, залежить від самої проблеми, кількості людей, що мають до неї відношення. А також від її ролі у досягненні мети управління.

Визначення обмежень та критеріїв для прийняття рішення дає змогу спрямувати рішення проблеми в реалістичне русло, тобто врахувати правові, фінансові, матеріально-технічні, а також психологічні ресурси і можливості. Дуже важливо чітко визначити критерії, за якими виявлятиметься ефективність прийнятих рішень. Ці критерії обов'язково повинні бути відомі всім членам колективу, які мають виконувати управлінські рішення. Керівництву ж необхідно дотримуватись саме цих критеріїв.

Наступний етап прийняття управлінського рішення – визначення та аналіз можливих альтернатив. Вважається, що чим більше альтернатив може виділити керівник, тим більшим є його творчий потенціал управління. Оскільки альтернатив може бути кілька, керівник повинен проаналізувати можливості реалізації цього рішення : психологічні (як це буде впливати на поведінку, мотивацію, психічне самопочуття членів трудового колективу); економічні (чи є можливість фінансувати виконання цього рішення); матеріально-технічні (чи є матеріали та устаткування, необхідні для реалізації рішення).

Оцінка альтернатив та вибір найоптимальнішого варіанту вирішення проблеми є останнім етапом прийняття управлінського рішення. Оцінюючи кожен можливість вирішення проблеми, керівник намагається зробити прогноз на майбутнє. В сучасних умовах нестабільності і невизначеності досить важко прогнозувати майбутнє. Тому на цьому етапі слід визначити вірогідність здійснення кожного варіанту рішення відповідно до намірів.

На розробку і прийняття управлінських рішень впливають зовнішні і внутрішні чинники. Зовнішні чинники не залежать від особистості самого керівника. До них можна віднести : рівень складності і важливості завдання, яке ставиться перед трудовим колективом; обсяг і якість наявної інформації щодо проблеми, яку необхідно вирішити; рівень технічної оснащеності й матеріально-технічного й економічного забезпечення організації; ступінь компетентності персоналу; час, який має у своєму розпорядженні керівник для підготовки та прийняття рішення; особливості соціально-психологічного клімату, міжособистісних стосунків в колективі та ін.

До внутрішніх чинників управлінських рішень належать ті, які безпосередньо залежать від самого керівника як людини з властивими тільки їй індивідуально-психологічними властивостями. До них можна віднести : інтелектуальні властивості керівника; моральні властивості; здібності, зокрема творчі здібності; рівень домагань; здатність до ризику; рівень самооцінки та її адекватність; емоційно-вольові особливості та ін.

Сьогодні, коли відбувається децентралізація управління освітою, від керівника установи на кожному рівні часто вимагається прийняття нешаблонних рішень, що передбачає наявність ініціативності, схильності до інноваційної діяльності.

На думку Н. Коломінського [2], всі вищезгадані функції і ролі управлінської діяльності мають психологічний зміст, і, відповідно, можна виокремити психологічні компоненти процесу управління : діагностичний, прогностичний, проектувальний, організаторський, комунікативний, мотиваційний, емоційно-вольовий, порівняльно-оцінювальний, пізнавальний (гностичний).

Діагностичний (психодіагностичний) компонент процесу керівництва передбачає вивчення та аналіз вихідного стану розвитку психологічних та соціально-психологічних якостей об'єкта і суб'єкта управління. Це може бути діагностика інтелектуальних якостей, емоційно-вольової сфери, типу нервової системи і темпераменту, соціометричного статусу членів колективу, керівників, менеджерів.

Прогностичний компонент пов'язаний з прогнозуванням розвитку об'єктів і суб'єктів керівництва на перспективу, передбачення можливих тенденцій цього розвитку з врахуванням соціально-економічних умов країни в цілому, а також регіональних особливостей, традицій, специфіки самого підприємства. Реалізується цей компонент досить складно. Проте діяльність керівника, який не враховує тенденцій розвитку керованого ним об'єкта, зазвичай не є ефективною.

Проектувальний компонент забезпечує перехід від загальних орієнтувань прогнозу до конкретних напрямків і форм відповідної практичної діяльності.

Організаторський компонент полягає в доведенні до людей (членів трудового колективу) суті поставлених перед ними завдань, врахування психологічних особливостей виконавців під час розподілу обов'язків та

доручень, визначення найбільш оптимальних шляхів досягнення мети і критеріїв майбутньої оцінки діяльності.

Комунікативний компонент виявляється у встановленні позитивних стосунків менеджера з іншими людьми та співробітників організації між собою, здійсненні продуктивного ділового спілкування, що сприятиме позитивному ставленню підлеглих до мети та змісту роботи, добросовісному виконанню обов'язків.

Мотиваційний (стимулюючий) компонент передбачає формування позитивного ставлення кожного, хто бере участь у роботі, до її мети, змісту діяльності та обраних способів дії з врахуванням ієрархії мотивів кожної особистості, індивідуальних особливостей людей, характерних рис груп і колективів, причетних до трудового процесу.

Емоційно-вольовий компонент управлінської діяльності передбачає формування у підлеглих та підтримання такого емоційного тону, який сприяє оптимістичному настрою людей, їхній упевненості в успішному досягненні поставленої мети, допомагає подолати труднощі, які виникли на шляху до мети.

Порівняльно-оцінювальний компонент включає аналіз, порівняння, оцінку роботи підлеглих під кутом зору поставленої мети та зіставлення результатів діяльності між собою. Тут важливим є також самоаналіз керівника. Все це дає змогу зробити висновки про ступінь досягнення мети, позитивні та негативні моменти в діяльності, помилки, їх причини.

Гностичний компонент процесу управління стосується компетентності керівника. Конкретний зміст та обсяг знань, що вимагаються від керівника, залежить від його посадових функцій, проте у будь-якому випадку компетентність передбачає, насамперед, фахові знання, знання з психології, права, соціології, менеджменту.

Аналіз наукової літератури [1; 2; 9; 10; 11; 12] засвідчує, що існують певні загальні вимоги до особи керівника незалежно від сфери діяльності:

- профільна вища освіта освітньо-кваліфікаційного рівня «спеціаліст», а в окремих випадках «магістр»;
- загальні знання у сфері управління організацією;
- компетентність у технології виробництва і в галузі виробництва, до якої належить організація;
- володіння навичками адміністрування і підприємництва, ринковим мисленням і поведінкою, здатність до ініціативи, уміння розподіляти ресурси організації;
- прийняття обґрунтованих і компетентних рішень на основі погодження з підлеглими керівниками і працівниками та розподіл їхньої участі у реалізації цих рішень;
- наявність практичного досвіду і знань щодо аналізу економічної ситуації на основних ринках, де працює або має намір працювати дана організація;
- уміння аналізувати діяльність конкурентів;

- уміння передбачати тенденції розвитку, особливості попиту, заходи державного регулювання економіки у своїй країні і за рубежом.

У відповідності з цим можна виокремити певні психологічні властивості й уміння, характерні для менеджерів в освітній галузі :

Діагностичні : на основі різноманітних даних щодо розвитку окремих установ освіти, людей і факторів, які на нього впливають, встановлювати та об'єктивно оцінювати вихідний рівень освіти в масштабах своєї компетенції (окремого закладу, району, області, країни).

Прогностичні : передбачати тенденції подальшого розвитку освіти, факторів, які на нього впливають.

Проектувальні : конкретизувати зміст майбутньої діяльності (власної і колективу, керівництва яким забезпечується).

Організаторські : усвідомлювати завдання і зміст роботи, яку треба виконати, реалізувати заплановані завдання в освітній діяльності.

Комунікативні : встановлювати доброзичливі і продуктивні стосунки з усіма, хто має відношення до виконання завдань, досягнення мети діяльності.

Мотиваційні : стимулювати діяльність людей, формувати позитивні спонукання до роботи.

Емоційно-вольові : формувати та підтримувати в людях високий емоційний тонус, впевненість у досягненні мети.

Оцінювальні : об'єктивно оцінювати ступінь досягнення мети управління, виконання управлінських рішень, якість роботи колективу, окремих виконавців, аналізувати причини успішного і неуспішного виконання завдань.

Гностичні : бути компетентним в питаннях управління освітою, мати широкий науковий і культурний світогляд.

Мовні : добре володіти комунікативними усними і письмовими вміннями, вміннями ділового професійного спілкування.

Моральні : загальний високий рівень морального розвитку (відповідальність, почуття гідності, поваги до самого себе та інших людей, чесність, принциповість, дисциплінованість, скромність та ін.), позитивне ставлення до педагогічної професії і управлінської діяльності в галузі освіти.

Фізичні і фізіологічні (хороший стан здоров'я, висока працездатність, здатність нервової системи адаптуватися до напруженої роботи).

Розглядаючи питання керівництва, не можна не згадати про таке поняття, як «лідерство.» Ці два поняття тісно зв'язані між собою, проте вони не тотожні. На думку В.Москаленко, лідерство визначається, по-перше, як провідне положення окремої особи соціальної групи, класу, партії, держави, що зумовлене більш ефективними результатами діяльності, по-друге, як процеси внутрішньої самоорганізації і самоуправління групи, колективу, що зумовлені індивідуальною ініціативою їх членів [13, с.336].

На відміну від лідера керівник завжди виступає посередником соціального контролю і адміністративно-державної влади. Лідер – це член групи, який добровільно взяв на себе значну міру відповідальності у досягненні групових цілей, більшу, ніж того вимагають формальні приписи

або суспільні норми. Формальний лідер призначається або обирається, набираючи таким чином статусу керівника. Неформальний лідер – це член групи, який найбільш повно у своїй поведінці відповідає груповим нормам і цінностям. Він веде групу, стимулюючи досягнення групових цілей і виявляючи при цьому більш високий рівень активності порівняно з іншими членами групи.

Учені (В. Москаленко, В. Паригін та ін..) відмічають такі відмінності у змісті понять «лідер» і «керівник» :

- лідер покликаний здійснювати переважно регуляцію міжособистісних стосунків у групі, керівник здійснює регуляцію офіційних відносин;
- лідерство виникає за умов мікросередовища, керівництво є елементом макросередовища, воно пов'язано з усією системою суспільних відносин;
- лідерство виникає стихійно, керівник або призначається, або обирається (процес підконтрольний соціальній системі);
- явище лідерства менш стабільне, залежить від настрою групи, керівництво – більш стабільне;
- керівництво підлеглими порівняно з лідерством має більш визначену систему санкцій;
- процес прийняття рішення керівником значно складніший, він опосередкований обставинами, які не обов'язково мають витоки в цій групі, лідер приймає безпосередні рішення, які стосуються групової діяльності;
- сфера діяльності лідера – здебільшого мала група, де він є лідер, а сфера діяльності керівника ширша, оскільки він репрезентує малу групу в більш широкій соціальній системі.

Незважаючи на суттєві відмінності, і лідер, і керівник мають справу з одно порядковим типом проблем : вони повинні стимулювати групу, націлювати її на вирішення певних завдань. Лідерство – це чисто психологічна характеристика поведінки окремих членів групи. Керівництво здебільшого є соціальною характеристикою відносин у групі, перш за все, з точки зору розподілу ролей управління і підпорядкування.

Оскільки керівництво людьми є одним з важливих видів впливу керівника на підлеглих, зумовлює ефективність або неефективність професійної діяльності, особливого значення набуває питання про стилі керівництва.

Вчені (О. Журавльов, В. Рубахін та ін..) під стилем керівництва розуміють індивідуально-типологічні особливості цілісної, відносно стійкої системи способів, методів, прийомів впливу керівника на колектив з метою ефективного і якісного виконання виробничих завдань.

Існує кілька класифікацій стилів керівництва [1; 14]. Так, Є. Кузьмін виокремлює такі стилі : дистанційний; контактний; цілеспрямований; делегуючий; проблемно-організуючий.

Оригінальні стилі керівництва і, відповідно, керівників виокремлює Л. Кудряшов : регламентатор; колегіал; спринтер; об'єктивіст; бюрократ; максималіст; організатор.

Зарубіжний учений І. Ніномія пропонує власну цікаву класифікацію керівників : патріарх; індивідуаліст; педант; політик; посередник.

Вчені Р. Таннебаум і У. Шмідт виокремили сім стилів керівництва, згідно з якими керівник :

- 1) приймає рішення, які виконуються підлеглими;
- 2) пояснює і аргументує свої рішення, щоб домогтися їх виконання;
- 3) приймає власні рішення, але при цьому прислухається до думки підлеглих;
- 4) пропонує попередні рішення, які можуть бути змінені після обговорення з підлеглими;
- 5) визначає проблему, обговорює з підлеглими, отримуючи від них поради і рекомендації і після цього приймає рішення;
- 6) установлює межі, в рамках яких підлеглі можуть брати участь у прийнятті рішень;
- 7) завжди разом з підлеглими приймає спільні виважені рішення.

Не можна не згадати в цьому плані про М. Джеймса, який виокремлює сім негативних типів керівників :

1. Занадто критично налаштований керівник, який вважає, що досягти позитивних результатів в роботі підлеглих можна тільки в тому випадку, якщо постійно критикувати їх, висловлювати невдоволення результати їх праці.

2. Керівник-патерналіст, який оберігає підлеглих від будь-яких труднощів. Він придушує розвиток ділових якостей підлеглих, оскільки знімає з них відповідальність за їх роботу.

3. Керівник, який ухиляється від виконання своїх функцій, намагається перекласти свої повноваження і відповідальність на підлеглих.

4. Занадто організований керівник, для якого найважливішим є виконання підлеглими роботи у відповідності зі встановленими вимогами.

5. Непослідовний керівник, який за незначний проміжок часу легко змінює свої вимоги до підлеглих, або ж змушує їх звітувати за роботу, виконання якої заздалегідь не передбачалось.

6. Керівник, який намагається охопити всі питання. Він створює навколо себе атмосферу тривоги, напруги, сприяє виникненню у підлеглих почуття невпевненості.

7. Керівник, який конфліктує з іншими керівниками, чим створює багато незручностей і для себе, і для своїх підлеглих.

Незважаючи на різноманітність пропонованих класифікацій, найбільш поширеним сьогодні є поділ стилів керівництва на : авторитарний, демократичний і ліберальний. Ці стилі визначені на основі рівня зосередженості у керівника функцій керівництва і участі його і колективу у прийнятті рішень. Всі вони характерні і для педагогічного менеджменту. Авторитарний стиль керівництва передбачає жорстке керівництво. Це – накази, інструкції, розпорядження, які не підлягають обговоренню і узгодженню, а повинні чітко і неухильно виконуватися. Керівник авторитарного стилю визначає всю діяльність колективу, прописує всі

технічні прийоми і дії. Для цього стилю характерна чітка постановка мети діяльності, енергійна форма розпоряджень і наказів, нетерпимість до всього, що не відповідає думці керівника. Члени колективу перебувають у стані невизначеності, вони ознайомлені тільки з частковими завданнями. Контакти в колективі зведені до мінімуму, в основному здійснюються за посередництва керівника.

Іноді в авторитарному стилі керівництва виокремлюють три підстили :

1. Жорсткий. Такий керівник строгий, але справедливий, схильний чітко дотримуватися субординації. Такий стиль зменшує особисту відповідальність членів колективу.

2. Господарський. При цьому стилі проявляється гіперопіка керівником своїх підлеглих, який проявляє увагу не тільки до ділових аспектів їх діяльності, але навіть й до особистого життя. В підсумку такий керівник позбавляє підлеглих права на самостійне життя, знижує їх виробничу активність. В одних така поведінка керівника викликає роздратованість, навіть агресивну реакцію, інші ж – звикають і не бачать в цьому нічого поганого.

3. Непослідовний. Це – приклад невмілого, не зосередженого, зазвичай досить деспотичного керівника. Він всіма способами демонструє видимість своєї влади і могутності, хоч насправді не дуже впевнений у цьому. Любить прискіпуватися до підлеглих з найдрібніших приводів.

Інший стиль керівництва – демократичний, при якому колектив в тій чи іншій мірі долучається до організації діяльності. Керівник дозволяє членам колективу брати участь у визначенні змісту і завдань діяльності, розвиває відносини між підлеглими з метою уникнення внутрішньої напруги в колективі, створює атмосферу ділового співробітництва. Всі члени колективу в основному ознайомлені з завданнями і етапами діяльності, їм може бути запропоновано кілька способів досягнення мети, в тому числі враховуються пропозиції рядових членів колективу. Керівник проявляє об'єктивність в оцінці досягнень підлеглих. Дуже вдало характеризують позицію такого керівника в колективі : «перший серед рівних». Його влада необхідна для організації діяльності колективу, раціонального виконання виробничих завдань, але не базується на наказах, розпорядженнях, покараннях. Керівник є доступним для підлеглих, які охоче спілкуються з ним. Надання підлеглим достатньої свободи та ініціативності сприяє формуванню у них соціально зрілої поведінки.

Ліберальний стиль керівництва передбачає мінімум розпоряджень, наказів, інструкцій керівника. Він зазвичай надає необмежену свободу колективу і втручається в організацію діяльності колективу тільки в разі необхідності, особливо, якщо його попросять це зробити. Навіть у цих випадках керівник обмежується порадами, а не наказами чи розпорядженнями. Дуже рідко підлеглим робляться зауваження, чи застосовуються якісь заходи покарання.

Слушною є думка деяких учених про те, що в класичному вигляді, стилі керівництва проявляються не завжди. Іноді має місце так званий змішаний стиль керівництва (наприклад, демократично-ліберальний).

Вченими виявлено, що найбільш оптимальним є демократичний стиль керівництва, при якому соціально-психологічний клімат в колективі і трудові показники в переважній більшості випадків є досить високими.

Ми підтримуємо думку тих науковців (А. Петровський, В. Шпалінський та ін.), які вважають, що для груп різного рівня розвитку вимагаються різні стилі керівництва. Так, для високо організованого колективу, де кожний знає свої функції і усвідомлює необхідність їх добросовісного виконання, ефективним буде, безумовно, демократичний стиль керівництва. Для неорганізованої дифузної групи, яка не готова до самоорганізації і самоуправління, ці стилі керівництва будуть малоефективними. В таких випадках переваги має авторитарний стиль.

Узагальнюючи вищесказане про особливості авторитарного, демократичного, ліберального стилів керівництва, можна зробити висновок :

1. Представник авторитарного стилю керівництва (автократ) при виконанні всіх функцій управління схильний до утискання ініціативи підлеглих, до жорсткої регламентації та контролю їх діяльності. Керівник демократичного стилю керівництва надає підлеглим змогу виявити ініціативу, включає їх у процес розробки рішень, стимулює самоконтроль. Керівник ліберального стилю характеризується ухилянням від активного впливу на розробку та прийняття рішень, не регламентує діяльність підлеглих, контроль здійснює епізодично і безсистемно.

2. Авторитарний керівник не схильний делегувати владу підлеглим. Демократ широко залучає до керівництва підлеглих, делегує їм частину повноважень. Ліберал взагалі мало впливає на хід справи.

3. Автократ не зацікавлений у забезпеченні інформованості людей, бо вважає інформацію, яка є тільки у нього, – джерелом влади. Демократ розвиває гласність у колективі, що робить реальною участь кожного працівника в управлінні. Ліберал свідомо не впливає на інформаційні потоки, іноді навіть не знає конкретно, що діється в колективі.

4. Демократ намагається оцінювати діяльність та особистість підлеглих більш об'єктивно, справедливо з точки зору їх внеску у загальну справу. Автократ і ліберал більш суб'єктивні у своїй оцінці. Автократ зазвичай більш цінує ставлення працівника до нього, ніж до справи.

5. В управлінській діяльності автократа переважають адміністративні методи (наказ, вказівка, розпорядження), в управлінській діяльності демократа – соціально-педагогічні методи (порада, прохання, особистий приклад, рекомендації)

6. Яскравою особливістю керівника демократичного стилю керівництва є переважання заохочень, автократ надає перевагу покаранням.

7. Демократ ставиться до підлеглих з повагою, з врахування почуття власної гідності людей. Автократ ставиться до людей з антипатією, або з байдужістю, останнє характерне також для ліберала.

8. Для автократичного за стилем керівника характерним є жорстке поводження з підлеглими, порушення етикету службового спілкування. Демократ відрізняється у спілкуванні з підлеглими дотриманням правил етики службових стосунків, повагою до особистості кожного працівника. Ліберальний керівник є просто ввічливою людиною.

РОЗДІЛ 2. КОМУНІКАТИВНІ ПРОЦЕСИ В МЕНЕДЖМЕНТІ

У попередньому розділі відзначалося, що поняття «менеджмент» тлумачиться вченими по-різному. Вважаємо за доцільне підкреслити, що окремі вчені, з думкою яких ми повністю погоджуємося, розуміють менеджмент як спосіб та манеру керівника спілкуватися з людьми в процесі виробництва, що допомагає ефективно організувати роботу [9]. Отже, комунікативні процеси в менеджменті, тобто, правильно організоване професійне спілкування, міжособистісна взаємодія мають надзвичайно важливе значення.

Термін «професійне спілкування» зустрічається в працях багатьох учених (К. Абульханова-Славська, О. Бодальов, І. Зязюн, В. Кан-Калик, А. Капська, Т. Ліпатова, О. Мудрик та ін.), проте його тлумачення є неоднозначним.

Поняття спілкування розроблялося на стикові таких наук, як філософія, соціологія, психологія, педагогіка. Воно передбачає контакти, взаємозв'язки між різними суспільними суб'єктами (люди, групи, соціальні прошарки суспільства). На соціальному рівні спілкування є необхідною умовою для передачі соціального досвіду і культурної спадщини від одного покоління до іншого. В типовій соціальній ситуації спілкування визначає організацію спільної діяльності людей. В психолого-педагогічному значенні спілкування розглядається як процес і результат встановлення контактів між людьми або взаємодія суб'єктів засобами різних знакових систем.

Російська дослідниця Т. Ліпатова розглядає професійне спілкування як вербальну і невербальну взаємодію людей в рамках конкретної діяльності, спрямованої на вирішення тих чи інших завдань. У такому розумінні професійне спілкування має свої специфічні цілі, а також соціально-психологічні, психолінгвістичні особливості, відрізняючись від інших видів спілкування низкою параметрів: відносинами між комунікантами, спільністю їх інтересів, обізнаністю стосовно предмета розмови, вимогами до соціальних характеристик комунікантів, приналежністю до певного функціонального стилю, використання специфічної лексики. На думку Т. Ліпатової, професійне спілкування – це особливий вид спілкування, процес установа і розвитку контактів між людьми, зумовлений потребами спільної діяльності, який включає обмін інформацією, розробку єдиної стратегії взаємодії, сприймання і розуміння іншої людини. При цьому реалізуються три сторони спілкування – комунікативна, інтерактивна і

перцептивна, які властиві спілкуванню загалом і специфічно проявляються у професійному спілкуванні [15, с.4].

Важливою особливістю професійного спілкування є його ситуативний характер: чітко визначені часові, просторові та інші умови спілкування.

В залежності від кількості учасників в рамках безпосереднього спілкування можна виокремити: спілкування двох спеціалістів, спілкування групи спеціалістів даної галузі і спілкування спеціаліста з людьми, які не є спеціалістами в даній галузі, але потребують фахової допомоги.

Професійне спілкування може відбуватись по горизонталі (якщо комуніканти мають однаковий статус), і по вертикалі (якщо комуніканти перебувають у відносинах субординації).

Таким чином, враховуючи всі вищезгадані характеристики, ми розуміємо професійне спілкування як процес взаємодії індивідів, об'єднаних спільними професійними інтересами, професійною діяльністю, в процесі якої відбувається обмін професійно значимою інформацією, досвідом, ідеями і має місце реалізація поставленої професійної мети.

Професійне спілкування виступає як умова персоналізації і презентації особистості, є однією з важливих психологічних характеристик і важливим компонентом професійної діяльності.

Спілкування є невід'ємним компонентом і важливим способом діяльності педагога, важливим інструментом технології професійної роботи.

Професійне спілкування в педагогічній діяльності – складний феномен. Воно підпорядковується загальним закономірностям спілкування, проте має свої специфічні характеристики, певну структуру, які відповідають загальній логіці професійного спілкування. У структурі професійного спілкування педагога можна виділити два взаємозв'язані елементи: а) загальні принципи (основи) спілкування, зумовлені самим характером існування ладу, успадкованими загальнолюдськими цінностями; б) індивідуальні принципи (основи) спілкування, стиль, сукупність, характер конкретних прийомів і засобів, які педагог своєрідно, в залежності від конкретних умов і можливостей, реалізує у своїй діяльності на основі наявних у нього знань, професійного досвіду, здібностей, умінь і навичок.

Успішне професійне педагогічне спілкування передбачає здатність керівника вибудувати оптимальну стратегію і тактику спілкування, а також наявність високого рівня розвитку педагогічної техніки, який дозволяє йому ефективно використовувати можливості як вербальних, так і невербальних засобів спілкування,

Стратегія – це свого роду генеральна лінія побудови всього процесу педагогічного спілкування.

Тактика – це побудова шляхів досягнення поставлених цілей, це лінія спілкування в окремих ситуаціях. Це, фактично, процес реалізації в конкретній ситуації комунікативної стратегії на основі використання відповідної педагогічної техніки.

Під технікою спілкування або комунікативною технікою слід розуміти сукупність засобів (прийомів), які використовуються в процесі спілкування з метою досягнення бажаних результатів спілкування.

Засоби спілкування діляться на словесні (вербальні) і несловесні (невербальні). Словесна техніка включає способи організації мовлення, риторичні прийоми. Несловесні компоненти техніки комунікації включають в себе міміку, пантоміміку (поза, жести, контакт очей, тон, темп, інтонацію), а також просторово-часову організацію комунікативної ситуації.

Комунікативна техніка є, фактично, основою педагогічної техніки.

Педагогічна техніка – це комплекс умінь, який допомагає фахівцю глибше, повніше, талановитіше виразити себе, досягти оптимальних результатів у педагогічній діяльності. Це - уміння педагогічного спілкування, техніка і культура мовлення, міміка, пантоміміка, професійна саморегуляція педагогом свого психічного стану і т.п.

Стратегія, тактика і техніка дуже тісно зв'язані між собою. Неможливо оцінити ефективність тактичних дій поза аналізом стратегічної складової спілкування. Тактика буде ефективною, якщо вона допомагає успішно реалізовувати основну стратегічну лінію. В свою чергу технічні компоненти спілкування допомагають реалізувати тактичні завдання в кожній окремій комунікативній ситуації.

У процесі професійного спілкування в педагогічному менеджменті виокремлюються певні етапи(стадії):

1. Прогностичний етап, який характеризується моделюванням ситуації спілкування і підготовкою до спілкування.

2. Організаційний етап, який характеризує початковий період безпосереднього спілкування, виявлення проблем.

3. Рефлексивний етап передбачає осмислення результатів початкового періоду спілкування, корекцію дій (в разі потреби) і моделювання подальших етапів роботи.

4. Реалізація планів стосовно вирішення проблеми в процесі взаємодії керівника і працівника.

5. Аналітичний етап - рефлексія результатів спілкування, пошук нових шляхів комунікативної взаємодії у випадку, якщо проблеми не вдалося успішно вирішити.

Коротко проаналізуємо вищезгадані етапи.

Прогностичний етап є дуже важливим, оскільки попереднє планування майбутнього спілкування допомагає конкретизувати більш-менш достовірну картину спілкування, обрати відповідну методику соціально-психологічного впливу. Одночасно прогнозується можливе сприймання особистості менеджера, оскільки від першого враження в значній мірі залежать результати подальшої взаємодії.

Не менш важливим і відповідальним є початок налагодження безпосередніх контактів, організація безпосереднього спілкування. Тут все має значення у поведінці менеджера (керівника), його зовнішньому вигляді, спілкуванні, тому що надзвичайно важливим є ефект першого враження. В

психології добре відомий цей ефект, який полягає в тому, що на основі першого враження про людину формується доволі стійкий стереотип її подальшого сприймання.

В процесі спілкування експектації комунікантів знаходять своє повне (часткове) підтвердження, або ж не підтверджуються і виникає взаємне розчарування. Тому велике значення має етап рефлексії, визначення допущених помилок, пошук нових більш ефективних способів взаємодії.

Четвертий етап, фактично, і є основним етапом професійного спілкування. Це – етап реалізації завдань вирішення проблеми, який передбачає конкретизацію спланованої заздалегідь моделі комунікативної поведінки в процесі спілкування, закріплення характеру відносин між менеджером (керівником) і конкретним індивідом (працівником), активізацію участі індивіда у вирішенні проблеми.

Нарешті, останній етап – підведення підсумків комунікативної взаємодії, осмислення отриманих результатів, порівняння їх із передбачуваними, аналіз комунікативної поведінки клієнта і власної з точки зору реалізації мети і завдань спілкування.

В процесі спілкування важливу роль відіграє установка на спілкування - своєрідна програма дій і поведінки, стійка налаштованість на комунікативну діяльність, яка в значній мірі визначає відносини між менеджером і клієнтом. Безперечно, менеджер повинен намагатися сформувати у себе позитивну установку на спілкування, яка передбачає доброзичливе ставлення до людей, віру в їх слова. Іноді це нелегко зробити, тому що якийсь конкретний працівник може викликати антипатію як особистість, проте саме в цьому і проявляються особливості професійного спілкування справжнього професіонала, який не може дозволити собі прояви антипатії до будь-кого.

Формуючи установку на майбутнє спілкування, слід враховувати наступні моменти: установка завжди повинна бути оптимістичною; негативна установка не дозволить встановити продуктивні взаємовідносини з працівником, сприятливі для позитивного вирішення його проблем; установка на спілкування повинна оновлюватися перед повторними зустрічами.

Установка на спілкування з окремим працівником формується з врахуванням загальних цілей професійної діяльності, її конкретних завдань на даному відрізку спілкування. Водночас установка відображає загальну професійну спрямованість особистості педагога, його ставлення до спілкування, творче самопочуття. Таким чином, установка визначається, з одного боку, особистісним ставленням керівника до професійної діяльності, педагогів, учнів, з іншого – реальними умовами та особливостями майбутнього спілкування, завданнями, які необхідно вирішувати.

Правильна психологічна установка на спілкування характеризується постійною готовністю до контакту з будь-яким працівником і стосовно будь-яких проблем, позитивними очікуваннями, готовністю досягти взаєморозуміння, а в разі потреби, продовжити спілкування під час наступної

зустрічі.

В ситуації професійного спілкування зазвичай мають місце три основних види впливів керівника на окремих працівників : інформування, інструктаж, стимуляція. Інформування впливає в основному на уявлення про те, які події слід очікувати в подальшому, як вони можуть розвиватися, які можливі наслідки обраного способу поведінки тощо. Інструктаж має на меті дати поради працівникові щодо найбільш ефективних шляхів вирішення виробничих проблем. Найбільш складним видом впливу є стимуляція, яка передбачає встановлення певних зв'язків між усвідомлюваними мотивами індивіда, його уявленнями про себе і наслідками очікуваних від нього дій. Причому стимулювання розраховано як на пристосування до мотиваційної сфери, так і на досягнення певних змін в її структурі. Ці зміни не можуть бути забезпечені тільки шляхом інструктажу та інформування. Не словесні повчання, а включення індивіда в реальну діяльність дозволяє вирішити це нелегке завдання.

Ефективність професійного педагогічного спілкування в процесі управлінської діяльності в значній мірі залежить також від правильного вибору стилю спілкування і способу входження в контакт.

Відомий вчений В.О.Кан-Калик виділяє цікаві, на нашу думку, стилі педагогічного спілкування : спілкування на основі захоплення спільною творчою діяльністю; спілкування на основі взаємної симпатії, дружніх взаємовідносин; спілкування-дистанція; спілкування-залякування; спілкування-загравання [16].

Вважаємо за можливе виділити також як окремий стиль – вимушене спілкування. Саме у вимушеному спілкуванні найчастіше проявляються ознаки таких стилів, як спілкування-дистанція, спілкування-залякування. Вимушене спілкування, як правило, характерне для спілкування керівника з працівниками, до яких він відчуває антипатію. Воно не дає йому задоволення, скоріше, навпаки, але керівник змушений спілкуватися з ними, оскільки цього вимагає спільна професійна діяльність.

Значний вплив на успіх спілкування має спосіб вступу в контакт. Відмітимо, що будь-яка комунікація починається із встановлення контакту. Значимість цієї фази спілкування надзвичайно велика. І хоч спосіб вступу в контакт не визначає повністю кінцевого результату, від нього багато що залежить, зокрема ті зусилля, які необхідні для успішного завершення комунікації.

На сьогоднішній день вченими виділені різні способи входження в контакт [17]. Найбільш відомі з них: «прибудова зверху», «прибудова знизу» і «прибудова поряд».

«Прибудова зверху» означає, що керівник зразу ж хоче показати, хто є хто, розподілити ролі у спілкуванні. Це є часто проявом авторитаризму у спілкуванні, незалежності, зверхності.

«Прибудова знизу» демонструє залежність у спілкуванні, вказує на бажання підкорятися, демонструє невпевненість в собі, визнання компетентності партнера по спілкуванню.

«Прибудова поряд» виражає наявність почуття власної гідності, високу самооцінку і готовність високо оцінити партнера по спілкуванню, розуміння інтересів інших, бажання розподілити відповідальність між собою і партнером.

При входженні в контакт важливе значення мають невербальні реакції, оскільки вважається, що вони в меншій мірі контролюються свідомістю, ніж вербальні і тому є більш надійними індикаторами щирості чи нещирості. Найменше піддаються контролю такі невербальні компоненти мовлення, як темп, тональність, інтонація, трохи краще у порівнянні з ними контролюються жести, міміка.

Для «прибудови зверху» властива випрямлена поза з піднятим вгору підборіддям, жорсткий погляд (або відсутність контакту очей), сповільнений темп мовлення з строго витриманими паузами, певна дистанція.

«Прибудова знизу» передбачає використання прямо протилежних невербальних засобів.

І, нарешті, «прибудова поряд» відзначається повною свободою рухів, їх невимушеністю, синхронним обміном поглядами, синхронізацією темпу мовлення, помірним голосовим напруженням, дружелюбними, «теплыми» інтонаціями.

Вибір правильної тактики керівником у професійному педагогічному спілкуванні на етапі входження в контакт залежить від багатьох факторів (умов, мети, ситуації, позиції працівника, взаємовідносин між керівником і працівником т. п.).

Найменш ефективним способом входження в контакт є «прибудова зверху», хоча в окремих випадках, особливо стосовно вкрай недисциплінованого і безвідповідального працівника, цей спосіб може бути правильним.

Щодо працівників, які мають низьку самооцінку, дуже невпевнені у своїх силах і здібностях, варто іноді використати спосіб «прибудова знизу». Це означає, що керівник може попросити в працівника поради в чомусь, запитати про його думку, висловити невпевненість у своїй компетентності з якогось питання, чи правильності свого рішення, своїх дій.

І, безперечно, найбільш ефективним способом вступу в контакт є «прибудова поряд», тобто спілкування на партнерській основі, взаємоповазі.

Аналізуючи особливості професійного спілкування в сфері педагогічного менеджменту не можна не відзначити, що впродовж останніх років у науковій літературі часто почав вживатися термін «ділове спілкування». Більшість науковців вказують на тісний зв'язок ділового спілкування з професійною діяльністю, професійним спілкуванням, з чим варто погодитися. Одні з них вважають ці два терміни тотожними, інші вбачають певну різницю між ними.

Ми підтримуємо думку відомого російського вченого Р.Немова стосовно того, що ділове спілкування, зазвичай, включене як окремий аспект в певну професійну діяльність і слугує засобом підвищення якості цієї діяльності. Його змістом є те, чим зайняті люди, а не ті проблеми, які

торкаються їх внутрішнього світу [18,с.134].

Подібну думку висловлює С.Жукова, яка вважає, що ділове спілкування – це спілкування, включене в процес конкретної професійної діяльності, взаємодія людей в процесі виробничої діяльності, зв'язана з їх офіційними ролями [19,с.3].

Таким чином, очевидно, ділове спілкування можна розглядати як спілкування, цілі якого визначаються цілями тієї професійної діяльності, в яку воно входить як складова частина, тому вважаємо допустимим використання різних термінів : професійне, ділове і навіть професійно-ділове спілкування.

Враховуючи все вищесказане, можна визначити ділове (професійне) спілкування як взаємодію ділових партнерів для вирішення конкретних проблем і організації ділового співробітництва, яке має на меті встановлення, підтримку і розвиток контактів з партнерами по спільній діяльності для досягнення певних результатів, є невід'ємною складовою будь-якої професійної, організаційної і управлінської діяльності.

Успіх професійної діяльності будь-якого фахівця і, особливо керівника, в значній мірі залежить від рівня розвитку умінь професійно-ділового спілкування. Обмін інформацією всередині організації, а також між організацією та зовнішнім середовищем забезпечують комунікативні процеси. Під час них відбувається живий обмін інформацією, яка осмислюється учасниками, інтелектуально збагачує їх. У процесі комунікації реалізується вміння керівників правильно інформувати працівників організації та суб'єктів навколишнього середовища і отримувати від них корисну інформацію.

Ф. Хміль слушно зауважує, що менеджмент без комунікації неможливий [1,с.348]. Незадовільно налагоджені комунікації породжують помилкові рішення, нерозуміння підлеглими вимог керівництва, погіршення відносин між людьми. Ефективність комунікацій зумовлює якість рішень і ефективність їх реалізації.

Зазвичай комунікація між людьми розгортається в площині змісту і площині зв'язків (стосунків). Площина змісту – це послання, яке містить відомості про стан речей чи про події. Зміст може бути важливим чи незначним, правильним чи неправильним, актуальним чи не актуальним, мати різне значення для одержувача і відправника. До площини змісту відноситься не тільки безпосередня інформація у явній формі, але й мета комунікація, тобто прихований зміст, який читається «між рядками» прямої інформації, і часто є істинним і дуже корисним. Площина зв'язків (взаємовідносин, стосунків) – це психологічна складова процедури комунікації, яка характеризується сприйняттям або відхилення (часто в залежності від симпатії чи антипатії стосовно партнера по комунікації). Стосунки не завжди декларуються, і люди надають перевагу площині змісту, тоді послання має завуальований характер.

Під час переговорів, ділових бесід потрібно використовувати змістову площину, уникаючи впливу симпатій і антипатій, оскільки іноді схвалюють,

позитивно сприймають не саму пропозицію, а того, хто її вносить. Це, безперечно, спричиняє похибки в комунікації.

Обмін інформацією між людьми забезпечує комунікативний процес, однак він не гарантує ефективності спілкування. Зрозуміти суть процесу обміну інформацією можна, розглянувши основні етапи цього процесу.

Відзначимо, що у науковій літературі [1, с.351] часто йде мова про чотири базові елементи процесу обміну інформацією :

- 1) відправник – особа, яка генерує ідеї або збирає і передає інформацію;
- 2) повідомлення – інформація, закодована за допомогою символів;
- 3) канал або засіб передавання інформації;
- 4) одержувач – особа, якій призначена інформація і яка її інтерпретує.

При обміні інформацією відправник і одержувач проходять кілька взаємозумовлених етапів комунікативного процесу. Їх завдання – створити повідомлення і використати канал для його передавання у такий спосіб, щоб обидві сторони зрозуміли одну вихідну ідею. Це досить складне завдання, оскільки кожний етап є одночасно точкою, у якій зміст може бути спотвореним або втраченим. До взаємозумовлених етапів належать : зародження ідеї, кодування й вибір каналу, передавання, декодування.

Отже, обмін інформацією, як правило, починається з формулювання ідеї або відбору найбільш необхідної інформації. Відправник самостійно вирішує, яку ідею слід зробити предметом обміну інформацією. Не завжди цей етап є ефективним, оскільки в багатьох випадках ідея ще не набула завершеної форми, є недостатньо обдуманною і відправник відчуває труднощі в її чіткому формулюванні, що негативно позначається на процесі комунікації.

Перш ніж передати ідею, відправник повинен за допомогою тих чи інших символів (слова, інтонація, жести) закодувати її. Таке кодування перетворює ідею в повідомлення. Водночас йому необхідно обрати канал, що поєднується з типом символів, які використовуються для комунікації. До загальновідомих каналів належать : передавання мови та письмових матеріалів, електронні засоби зв'язку. Якщо канал непридатний для фізичного втілення символів, успішне передавання стає неможливим. Наприклад, важко картину художника адекватно передати за допомогою телефонного зв'язку, хоч, безперечно, можна орієнтовно описати її, висловити своє ставлення до того, що і як зображено художником. Іноді канал не повністю, а частково відповідає ідеї, тоді обмін інформацією може відбутися, але він не буде достатньо ефективним. Наприклад, відзначаючи день народження когось з підлеглих, керівник, разом з побажаннями висловлює зауваження щодо неприпустимості запізнь на роботу. Зрозуміло, що при цьому неможливо передати ідею серйозності порушень так ефективно, як, наприклад, в офіційному попередженні-листі чи під час виступу на нараді, водночас, такий прийом зводить до мінімуму можливість виникнення образи у працівника.

Слід підкреслити, що вибір засобу повідомлення не можна обмежувати єдиним каналом. Зазвичай доцільно поєднувати кілька засобів комунікації.

Але при цьому відправник повинен встановити послідовність їх використання і визначити часові інтервали передавання інформації.

На етапі передавання інформації відправник використовує канал для доставки повідомлення (закодованої ідеї або сукупності ідей) конкретному одержувачу інформації.

Одержане повідомлення необхідно зрозуміти, декодувати. Суть декодування полягає у розшифровці символів відправника мовою одержувача. Якщо символи, обрані відправником, не мають аналогічного значення для одержувача, він не зможе зрозуміти, що мав на увазі відправник, формулюючи свою ідею.

Слід підкреслити, що ефективність отримання інформації за різними комунікативними каналами не є однаковою. Наприклад, найшвидше забувається інформація, отримана за допомогою слухових відчуттів, трохи повільніше за допомогою зорових відчуттів і найповільніше забувається почуте й побачене одночасно.

У структурі професійного спілкування вчені (О. Андрієнко, Е. Ільїн, І. Кулініч, Л. Орбан-Лембрик та ін.) виокремлюють комунікативну, інтерактивну і перцептивну складові, що, безперечно, стосується і спілкування в структурі педагогічного менеджменту.

Комунікативна складова спілкування охоплює обмін інформацією, а також те, як ця інформація формується, уточнюється, розвивається.

Процес обміну інформацією має таку специфіку: кожний учасник комунікативного процесу є активним суб'єктом, а також передбачає активність партнера, що сприяє обміну інформацією; за допомогою системи знаків партнери можуть впливати один на одного; вплив можливий лише тоді, коли відправник і одержувач інформації володіють подібною системою кодування (переведення інформації в комунікаційні символи) та декодування (перетворення повідомлення у форму, що має смисл) знаків, тобто розмовляють однією мовою.

Зауважимо, що інформаційний обмін – глобальне явище нашого життя, яке виходить за межі простого людського спілкування. Однак, специфіка саме міжособистісного інформаційного обміну значно відрізняється від специфіки інформаційного обміну на суб'єкт-об'єктному рівні (наприклад, взаємодія людини з комп'ютером). Вона визначається наявністю процесу зворотного зв'язку, існуванням різних рівнів передачі інформації, впливом простору і часу на передачу змісту інформації.

Сутність процесу психологічного зворотного зв'язку полягає в необхідності суб'єктів виробити єдину знакову систему і єдине розуміння питань під час спілкування. Коли людина отримує інформацію, вона її, насамперед, інтерпретує, тобто сприймає певним конкретним чином. Це залежить не тільки від самої інформації, але й від індивідуального досвіду людини, її знань, загального рівня розвитку. В залежності від багатьох причин люди можуть зовсім по-різному сприйняти одне й те ж повідомлення. Більше того, вони навіть можуть дати абсолютно протилежні оцінки одному й тому ж явищу, по-різному осмислюючи його. Тому продуктивне

спілкування супроводжується зазвичай уточненнями, деякими психологічними стимулами позитивного чи негативного характеру. Люди використовують різні способи для того, щоб проявити своє ставлення до предмету розмови. Відсутність психологічних стимулів є свідченням того, що контакт порушений.

Комунікативний вплив у сфері професійного педагогічного спілкування можна класифікувати за різними ознаками. В організаційному аспекті форми і види передачі інформації в педагогічній діяльності можуть бути такими : індивідуальні і групові бесіди, наради, виступи перед аудиторією, розмови по телефону, збори, дискусії. За кількістю, характером і ступенем залучення учасників спілкування до процесу взаємодії розрізняють монолог, діалог, полілог; в аспекті особливостей психічного відображення – інтелектуальну, емоційну, образну, асоціативну комунікативну взаємодію; за статусом комунікантів – функціонально-рольове або неформальне спілкування; з погляду інтересів сторін – суперництво, співробітництво, компроміс, уникнення, пристосування; за змістовим зв'язком із завданнями спільної діяльності – спілкування, яке безпосередньо пов'язане або не пов'язане із розв'язанням завдань; за результативністю і досягнутим ефектом – необхідне (міжособистісні контакти та інформація, без яких спільна діяльність практично неможлива), бажане (інформація та контакти, що сприяють успішнішому вирішенню завдань), нейтральне (контакти та інформація, що не заважають, але й не сприяють успішному вирішенню завдань), небажане (інформація та контакти, що ускладнюють досягнення завдань спільної діяльності) спілкування; за наявністю чи перевагою конкретних комунікативних засобів – мовне, немовне та комбіноване.

Інтерактивний аспект спілкування включає найрізноманітніші проблеми взаємодії. Інтерактивна складова спілкування передбачає не тільки обмін інформацією, але й різними діями, за допомогою яких здійснюється взаємне стимулювання, контроль та взаємодопомога у вирішенні спільного завдання. Взаємодія в цьому контексті є аспектом спілкування, що виявляється в організації учасниками педагогічного процесу взаємних дій, спрямованих на реалізацію спільної діяльності, досягнення спільної мети. Важливий аспект взаємодії – взаєморозуміння, тобто таке тлумачення партнерами повідомлень і дій одне одного, яке відповідає їх значенню з точки зору авторів інформації. В соціальній психології виокремлюють компоненти та рівні взаєморозуміння. До компонентів відносять : схожість чи співзвучність поглядів, почуттів у різних ситуаціях; сприймання поглядів іншого навіть тоді, коли вони здаються неправильними; взаємне розуміння думок, дій. Рівні взаєморозуміння : згода (взаємоузгоджені оцінки ситуацій і правила поведінки співучасників); осмислення (стан свідомості, за якого в учасника комунікативної взаємодії виникає впевненість у адекватності своїх уявлень і обраних засобів впливу); співпереживання (здатність відчувати і враховувати стан співрозмовника).

Процес взаємодії людей складається з особливих функціональних одиниць взаємодії – актів. Кожну дію можна розглядати як одиницю

спілкування (взаємодії). На думку О. Андрієнко [20], дія складається з чотирьох фаз : фаза спонукання (імпульс), фаза уточнення ситуації, фаза безпосередньої дії і фаза завершення.

Фаза спонукання або імпульсу включає перші стимули до спілкування . На цій фазі відбувається переключення від одних дій до інших. Друга фаза зв'язана зі сприйманням іншої людини, ситуації, інформації. Після уточнення ситуації відбувається реалізація відповідних дій. На останній стадії має місце завершення дії.

Перцептивна складова спілкування передбачає сприймання людьми один одного в процесі комунікації. Сам термін «перцепція» зазвичай тлумачиться як процес і результат сприймання людиною навколишньої дійсності і себе самої. Перцепція зв'язана зі свідомим виокремленням того чи іншого факту та інтерпретацією його змісту через різні трансформації сенсорної інформації. Соціальна перцепція – це сприймання, розуміння і оцінка людьми соціальних об'єктів : інших людей, самих себе, груп, соціальних спільнот. Соціальне сприймання включає сприймання міжособистісне, міжгрупове і самосприймання. У більш вузькому значенні соціальну перцепцію розглядають як міжособистісне сприймання : процес сприймання зовнішніх ознак людини, співвіднесення їх з особистісними характеристиками, інтерпретація і прогнозування на цій основі її поведінки. Соціальний перцептивний процес має дві сторони : суб'єктивну (суб'єкт сприймання – людина, яка сприймає) і об'єктивну (об'єкт сприймання – людина, яку сприймають).

Отже комунікативні аспекти в менеджменті мають не менш важливе значення, ніж економічні, соціально-психологічні, правові. Вони суттєво впливають на успіх професійної діяльності менеджера [21]. Водночас, слід підкреслити, що велику роль в успішному менеджменті, в тому числі й педагогічному, відіграє культура управлінського спілкування, досконале володіння професійними комунікативними вміннями.

Поняття «культура» в тлумачному словнику української мови трактується як :

- 1) Сукупність матеріальних і духовних цінностей, створених людством протягом його історії.
- 2) Рівень розвитку суспільства у певну епоху.
- 3) Те, що створюється для задоволення духовних потреб людини.
- 4) Освіченість, вихованість.
- 5) Рівень, ступінь досконалості якоїсь галузі господарської або розумової діяльності.
- 6). Вирощування якоїсь рослини або тварини, культивування [22, с.202].

Л. Симонова розглядає це поняття як систему цінностей, норм та знань, які склалися у суспільстві та регулюють його життєдіяльність, спосіб пізнання навколишньої дійсності, установки і поведінка людини, сукупність знаків, в яких міститься соціальна інформація [23, с.10-11].

Різноманітність ділової практики спричинила виникнення відмінностей між нормативними базами професійних культур (етик), детермінованих

специфікою певної професії. Безперечно, культура професійного спілкування в сфері медицини буде відрізнятися від культури спілкування в сфері освіти. Проте, як підкреслює І. Сайтарли [24, с.140], існує загальний кодекс професійної етики, в основі якого лежать універсальні правила : глибока повага до іншої людини; принцип достатньої поінформованості, який вимагає говорити не більше і не менше, ніж це потрібно для справи; використання правдивої інформації, оскільки від цього залежить ступінь довіри між колегами. Довірливі стосунки між співробітниками (керівником і співробітниками) виявляються також у їх спроможності надавати один одному професійну допомогу, підтримку; принцип доцільності у професійних відносинах, який означає вміння не відхилятися від теми розмови і знаходити ефективні вирішення складних питань; чітке і переконливе для співрозмовника висловлення думки, здатність уважно вислухати і адекватно сприйняти позицію співрозмовника.

Культура управлінського спілкування є складовою управлінської культури керівника, яку Л. Васильченко розуміє як цілісну властивість особистості, яка проявляється у процесі професійної управлінської діяльності, характеризує особливості свідомості, поведінки, спілкування керівника, стимулює його творчий розвиток [25,с.5]. Слід наголосити, що культура управлінського спілкування не виникає сама собою. Вона повинна формуватися ще у вищому навчальному закладі і вдосконалюватися в процесі професійної діяльності менеджера.

РОЗДІЛ 3. ФАКТОРИ, ЯКІ ВПЛИВАЮТЬ НА УСПІХ УПРАВЛІНСЬКОГО СПІЛКУВАННЯ

Існує багато факторів, які суттєво впливають на успіх ділового спілкування у менеджменті. Насамперед, це стосується деяких особистісно-професійних властивостей партнерів по спілкуванню, в тому числі й керівника освітньої установи і працівників. Оскільки особистісно-професійні властивості менеджера, які сприяють досягненню успіху у професійній діяльності, детально розглядалися в попередніх розділах, виокремимо ті з них, які, на нашу думку, можуть позитивно вплинути на ефективність ділової комунікації. Серед них найважливішими є : професійна компетентність, комунікативність, об'єктивність, витримка, тактовність, толерантність, доброзичливість, самокритичність, дипломатичність, емпатійність, чесність, щирість, відкритість, принциповість, відвертість, спостережливість. Зауважимо, що одні з них більш важливі на перцептивному рівні спілкування , інші – на комунікативному, чи інтерактивному.

Властивістю, яка важлива впродовж всього процесу спілкування є, наприклад, спостережливість. Спостереження, якщо воно здійснюється на належному рівні, може дати надзвичайно цінну інформацію про партнера ділової взаємодії. Це може бути загальна інформація про зовнішні і

внутрішні стійкі особливості індивіда, яка накопичується протягом тривалого періоду часу і впливає на формування загального підходу до індивіда. Інформація може стосуватися тільки готовності індивіда до спілкування. Нарешті, інформація про реальний стан індивіда, його можливості, настрої в даний конкретний момент, в процесі взаємодії з ним. Таку інформацію як необхідну умову ефективного спілкування можна отримати на основі аналізу спеціальних сигналів, які виконують інформативні і регулятивні функції.

Сигналом може бути зовнішній вигляд людини, міміка, жести, поза, погляд. Людина може жестикулювати як мимовільно, так і довільно.

Як вважає О.Бодальов, жести, які спостерігаються у індивіда на протязі тривалого періоду часу, дають іноді підставу для висновку про наявність тієї чи іншої властивості [26].

Особливе значення для визначення істинного емоційного стану під час спілкування має мимовільна жестикуляція. Багато вчених, досліджуючи жести, прийшли до висновку, що існує кореляція між різними мимовільними жестами і певними емоційними станами, думками людей [26; 27; 28; 29].

Так, у людей, які перебувають у стані емоційної напруги і конфлікту, можна часто спостерігати різні рухи, більшість яких полягає у потиранні чола, носа, підборіддя, вух, чуба і т.п. Рухи, які свідчать про тривожність, проявляються у посиленій міміці рота, покусуванні губ, відкидання з чола волосся, яке ніби заважає. Це може також бути маніпуляція з розкручування і закручування авторучки і т.п.

Жест «рука підпирає щоку» означає роздуми про щось.

Якщо підборіддя опирається на долоню, вказівний палець біля щоки, а інші – нижче рота – це класичний жест негативної оцінки партнера чи інформації, яка йде від нього.

Нахил мимоволі голови набік може означати певну зацікавленість.

Про нервовість, тривожність, підозрілість, недовіру співрозмовника можуть свідчити міцно стиснуті руки.

Іноді людина під час спілкування мимовільно прикриває рукою рота. причому частіше це робиться лівою рукою і свідчить про настороженість, недовіру, небажання ширості, відвертості контактів.

Емоції в момент спілкування можуть бути найрізноманітніші, а емоційний стан суттєво впливає на поведінку, на рішення, які приймаються. Емоційний стан може вплинути і на ставлення до партнера по спілкуванню, іноді не дозволяючи об'єктивно сприймати як самого партнера, так і ту інформацію, яка йде від нього.

Розглянемо деякі емоційні стани, які найчастіше спостерігаються при спілкуванні з різними людьми. Насамперед, це страх, який може бути різної інтенсивності: від легкого переляку до жаху. Емоція страху більш-менш чітко проявляється у зовнішньому вигляді і не викликає значних труднощів у діагностуванні.

Коли людина відчуває страх, в її рухах проявляється скутість, порушується їх координація. Спостерігається тремтіння (пальців рук, ніг,

іноді, всього тіла). З'являється піт на чолі, над верхньою і під нижньою губою, що можна легко помітити.

Як правило, при страхові ширше відкриваються очі, розширюються зіниці. Мають місце зміни в голосі і мовленні. Сила звуку знижується, іноді людина переходить на шепіт, а тембр підвищується. Темп мовлення стає повільним, збільшуються паузи між складами, словами, фразами. При сильному страхові іноді допускаються стилістичні, граматичні помилки, не характерні для даного індивіда в нормальному стані. Збільшується дистанція між співбесідниками. Людина підсвідомо віддаляється від джерела страху.

З людиною, яка перебуває у подібному емоційному стані, досягти взаєморозуміння важко. Вона може в такому стані виражати згоду, стверджувати те, що від неї вимагають, але це короточасні прояви взаєморозуміння, якого, по суті, немає.

Гнів також може бути різної інтенсивності: від найелементарнішої емоційної негативної реакції (злегка насупитись) до проявів обурення. Емоції гніву досить легко діагностуються. Вся поза людини напружена, пальці рук стиснуті, голос сильний з інтонаціями загроз. У мовленні можуть з'явитися досить грубі, навіть нецензурні слова, звороти. Людина переходить не тільки на підвищений тон, але зривається на крик. Гнів найчастіше виникає у процесі спілкування і викликається якоюсь необережністю, нетактовністю у спілкуванні. Тому слід бути уважним під час комунікації, щоб мати змогу своєчасно виправити помилку. Якщо ж людина з якоїсь причини перебуває в емоційному стані гніву ще до початку спілкування, то краще утриматися від контактів, доки вона заспокоїться і зможе спокійно вислухати і адекватно сприйняти інформацію. Досить легко можна визначати емоції суму, горя. У таких випадках рухи стають сповільненими, млявими, голос тихий, невиразний, мовлення може перериватися тривалими паузами, глибокими зітханнями. На питання співрозмовник відповідає неохоче, може настільки заглибитися в себе, що не чує звертання. Плечі опущені, погляд сумний.

Бесіда з людиною, яка перебуває в подібному емоційному стані, не буде ефективною. Зміст всього сказаного буде проходити поза її свідомістю. Найкраще у таких випадках підбадьорити, заспокоїти людину, а ділове спілкування перенести на більш сприятливий для цього час.

Емоційні стани страху, гніву, відрази виражають негативні реакції індивіда. Радість – це в своїй основі реакція на щось позитивне. Здавалося б, перебуваючи в цьому стані, людина легше йде на контакт. Дійсно, людина, переповнена радістю, мимовільно зменшує дистанцію спілкування, ніби подається назустріч співрозмовнику. Але разом з тим сильна радість, виявляється, теж перешкоджає ефективному спілкуванню. Людина не може глибоко осмислювати інформацію, адекватно реагувати на неї, бо вона вся в полоні своїх почуттів. Причому, якщо людина радісно збуджена, темп мовлення стає швидким, окремі склади слів ніби ковтаються, що не дозволяє правильно зрозуміти її. Інформацію про партнера можна отримати, спостерігаючи не тільки за його поведінкою, але й за його зовнішнім

виглядом. Наприклад, фізичні вади, різні диспропорції, відповідність або невідповідність фізичного розвитку віковим нормам.

Спостереження дає певну інформацію і про тип нервової системи, темперамент, оскільки врівноваженість, невраїноваженість, рухливість, інертність, сила нервових процесів проявляються у зовнішньому вигляді, рухах, міміці, діях людини.

Дуже важливо відмітити наявність або відсутність у людини невротичних проявів: гра будь-чим (шарфіком, ручкою), неспокійний погляд, шмигання носом, гримаси, кусає нігті, червоніє, блідне, пітніє, поправляє волосся, тремтіння рук, запинки у розмові, розсіяність, тривожність, істеричний сміх, швидка втомлюваність, нерішучість і т.п.

Вся ця інформація дає змогу правильно будувати ділове спілкування, міняти тактику в процесі спілкування в залежності від емоційного стану співбесідника.

Розглядаючи професійно-особистісні властивості партнерів по спілкуванню, в тому числі й керівника освітньої установи і співробітників, відзначимо, що важливим фактором, який впливає на ефективність спілкування, є психологічна сумісність. Під психологічною сумісністю в соціальній групі вчені розуміють ефект взаємодії, який полягає в поєднанні позицій людей з максимально подібними професійно-особистісними властивостями, що дозволяє здійснювати їх взаємодоповнюваність, сприяє взаєморозумінню.

У процесі багатьох досліджень (А.Бодальов, О.Андрієнко, Є.Ільїн та ін..) було встановлено, що найбільш сумісними виявляються люди, які мають високу потребу у спілкуванні, відзначаються комунікативністю, емоційністю, толерантністю, екстраверсивністю, сильною нервовою системою, мають сангвінічний тип темпераменту.

Існують різні види сумісності, зокрема психофізіологічна сумісність (тип нервової системи, тип темпераменту, подібність аналізаторної системи), а також ідейна сумісність (співпадання світоглядних і моральних позицій, переконань, установок). Наприклад, майже неможливим є успішне спілкування людини сліпої і глухонімої, оскільки внаслідок порушень в роботі окремих аналізаторів (зорового і слухового) сліпа людина використовує в основному вербальну систему спілкування, а глухоніма невербальну. Іншими словами: глухий не може почути слів, а сліпий не може побачити жестів.

Ефективному спілкуванню сприяє використання прийомів атракції [2; 30], серед яких слід назвати, перш за все, прийом власного імені. Психологами доведено, що людині приємно, коли до неї звертаються на ім'я. Це прояв уваги і поваги до особистості, її визнання. Позитивні емоції, які при цьому виникають, необов'язково усвідомлюються людиною. Але вони сприяють формуванню позитивного ставлення до того, хто використовує цей прийом, готовності до взаємодії.

Позитивне емоційне ставлення викликає, як правило, доброзичлива, привітна посмішка. Посміхатися, так би мовити «на замовлення» буває

нелегко. І така посмішка може виявитися фальшивою. Але, якщо людині вдається в процесі спілкування справді щиро, невимушено, привітно посміхнутися (посмішка розуміння, підбадьорення, співчуття) – це теж важливий фактор формування позитивного ставлення до неї і, відповідно, досягнення ефективності у діловій взаємодії.

Майже повністю «обеззброює» більшість людей застосування такого цікавого психологічного прийому як комплімент. Комплімент – це, як відомо, незначне перебільшення існуючих достоїнств індивіда. Часто компліменти називають «золотими словами» [30; 31].

Надзвичайно важливо у ситуації спілкування керівника з працівником знайти щось позитивне у нього і на основі цього побудувати комплімент.

Винятковий ефект у спілкуванні мають компліменти на фоні антикомпліменту собі. Керівник, який хоче завоювати довір'я і симпатію співбесідника, обов'язково повинен постаратися хоча б іноді зробити йому комплімент, який може стосуватися будь-якої дрібниці.

Якщо комплімент зроблено згідно правил, виникають позитивні емоції задоволення в людини, які переносяться на джерело цих емоцій – керівника.

Не зважаючи на те, що прийом компліментів є надзвичайно ефективним засобом формування позитивного ставлення, його слід використовувати дуже обережно стосовно людей з завищеною самооцінкою. Це не означає, що їм компліменти не потрібні, але почуття міри тут обов'язкове.

Дуже важливим є також такий психологічний прийом як терпляче вислуховування людини. Відомо, що слухати і чути – це далеко не одне й те ж. До того ж, мало вислухати когось, почути, треба ще й осмислити, правильно інтерпретувати те, що він сказав, і те, що, можливо, хотів сказати.

Якщо керівник не вміє вислухати співбесідника, він несе подвійну втрату: зміст інформації і позитивне ставлення до себе з боку співбесідника.

Часто спостерігається значний ефект у взаємодії при поєднанні двох стилів слухання: нерефлексивного і рефлексивного. Нерефлексивне слухання – це прийом, який полягає в умінні вислухати індивіда, не перебиваючи його. Іноді це буває не дуже просто (особливо в тих випадках, коли один з комунікантів за типом темпераменту холерик, а інший – флегматик).

Але бувають ситуації, коли у людини виникає потреба «виговоритися», висловитися до кінця, сказати, можливо, те, про що давно думалось, що найбільше хвилювало, пригнічувало, шукало виходу.

Звичайно, нерефлексивне слухання зовсім не означає, що керівник, спілкуючись з працівником, на протязі всього акту спілкування справді не вимовить жодного слова. Навпаки, деякі незначні, доречні репліки підбадьорять співбесідника, допоможуть йому краще висловити свою думку.

Нерефлексивне слухання допомагає у тих випадках, коли індивід через якісь причини відчуває труднощі у висловлюванні своїх думок. Він може говорити довго, незрозуміло, плутаючи, повторюючись. Складається враження, що він ніби навіпомацки пробирається до основного, підходить до нього то з одного, то з другого боку, перевіряє реакцію співбесідника на

кожен свій новий крок у словесному лабіринті, ніби вирішуючи для себе питання: а чи варто говорити далі?

Тут можна використати короткі репліки: «так», «зрозуміло», «цікаво» і т.п., які стимулюють людину до подальшого розвитку думки. Ні в якому випадку недопустимі репліки: «чи не можна коротше», «ближче до справи» і т.д. Іноді цим зловживають керівники, спілкуючись з підлеглими.

Нерефлексивне слухання часто сприяє тому, що індивід розповідає навіть більше, ніж хотів спочатку.

Проте у багатьох випадках спілкування з метою досягнення взаєморозуміння недостатньо тільки нерефлексивного слухання.

Наприклад, в індивіда немає бажання розмовляти, висловлюватися, розповідати про свої проблеми. Він розмовляє скупо, неохоче. В таких випадках нерефлексивне слухання не може бути ефективним.

Інший тип слухання – рефлексивне, суть якого в активному вислуховуванні співбесідника, у використанні словесної форми для підтвердження того, про що говорить співбесідник.

Одним з ефективних прийомів рефлексивного слухання є уточнення. Один з комунікантів час від часу перериває монолог іншого уточнюючими питаннями, що свідчать про його зацікавленість змістом розмови.

Такі питання-уточнення, питання-звернення стимулюють до більш повного, точного, виразного викладення суті проблеми. Це можуть бути такі уточнення, як: «Поясніть, будь ласка, ще раз, що ви маєте на увазі», «Я не зовсім вас зрозумів» і т.п.

У рефлексивному слуханні можна використовувати і такий прийом як «перифраз». Людина формулює думку, яку висловив співрозмовник своїми словами. Наприклад: «Отже, ви вважаєте, що...», «Якщо я вас правильно зрозумів, то...». Це дуже допомагає у спілкуванні в багатьох випадках, активізує процес спілкування, змушує співрозмовників глибше вникати у зміст сказаного.

Ще один цікавий прийом рефлексивного слухання – резюмування. Ефективним є застосування цього прийому тоді, коли бесіда продовжувалася довго, обсяг інформації був значний, але в процесі спілкування виникли певні непорозуміння, не співпадання позицій. Резюмування допомагає ніби об'єднати всі основні фрагменти в єдине смислове поле, дає можливість перевірити, чи правильно були сприйняті основні позиції.

Нерефлексивне (пасивне) і рефлексивне (активне) уважне вислуховування комунікантами один одного в процесі комунікативної взаємодії допомагає в значній мірі вирішувати проблеми взаєморозуміння у відносинах.

Іноді в процесі ділового спілкування виникає необхідність зробити зауваження, висловити осуд. Особливо це стосується спілкування керівника з підлеглими, коли доводить вдаватися не тільки до зауважень, висловлення осуду, незадоволення, але й до покарань.

Правильна тактика зауваження чи покарання передбачає прийняття працівником позиції керівника і міри покарання. Щоб працівник прийняв, а не

тільки зрозумів необхідність і правильність покарання, слід підготувати відповідний емоційний фон. Таким фоном є не негативні, а позитивні емоції.

Психологічна наука виявила цікаву закономірність: краще всього запам'ятовується початок розмови і її кінець. Ця закономірність успішно використовується в процесі управлінської діяльності стосовно техніки покарання (зауваження).

Так, розмова-покарання, чи розмова-зауваження, як правило, повинна бути умовно поділена на три частини.

Перша частина – підготовка емоційного фону для прийняття тієї неприємної інформації, що підготована для другої (основної) частини розмови. Отже, в першій частині розмови не слід торкатися основної мети, краще поговорити про речі нейтральні або навіть похвалити, якщо є така можливість, працівника за що-небудь.

В другій частині обгрунтовується суто покарання (зауваження), його необхідність.

Проявом справжнього мистецтва спілкування, високої комунікативної компетентності керівника є перехід від другої до третьої частини розмови, яку обов'язково слід закінчити в позитивній тональності. В цьому переході важливі не тільки слова, але й паузи, інтонація. Третя частина може бути побудована у різних формах. Наприклад, можна підбадьорити працівника, висловити впевненість у його можливостях, у подальших професійних досягненнях, можна раптово попросити його про якусь послугу (особливо важливу для самого керівника, колективу організації і т.п.).

Серед інших психологічних прийомів атракції, які допомагають завоювати довір'я, симпатії співрозмовника, можна назвати прийом обговорення улюбленого заняття, так званого «хобі», попередньо виявивши його.

І дорослі і діти, крім основного виду діяльності, як правило, мають якісь особисті інтереси, захоплення, яким віддають весь свій вільний час, іноді займаються улюбленою справою, забуваючи про свої основні обов'язки.

Одні з них захоплюються малюванням, другі спортом, треті колекціонуванням і т.д. Вони не тільки люблять ці види діяльності, але й годинами можуть розповідати про своє улюблене заняття. Якщо проявити інтерес до захоплення людини – партнера по діловому спілкуванню, набратися терпіння і вислухати інформацію про його колекцію марок чи успіхи у спорті, що, фактично, не має жодного відношення до справи – це позитивно буде сприйнято. Якщо ж при цьому той, хто прагне досягти успіху у спілкуванні, ще й підкреслить свою некомпетентність у даному виді діяльності, визнає переваги співбесідника, висловить бажання особисто ознайомитися з колекцією марок, позитивне ставлення до нього і успіх взаємодії буде забезпечено.

Техніка правильного ділового спілкування передбачає і відповідну просторово-часову організацію спілкування. Це означає, що кожний акт спілкування дає більший ефект в залежності від того, де і коли він мав місце.

Наприклад, в деяких випадках спілкування ефективніше проходить в офісі, кабінеті, в інших – варто поспілкуватися десь на «нейтральній» території.

Часові координати спілкування доповнюють просторові і разом з цим – мають самостійне значення. Наприклад, спілкування керівника з підлеглим може відбуватися під час роботи, на перерві, після закінчення роботи, або в конкретно призначений для цього час.

Часові координати мають важливе значення у спілкуванні з людьми, для яких властиві різні індивідуальні біоритми («жайворонки», «сови», «аритміки»). Малоефективним виявляється спілкування з працівником-«совою» зранку, внаслідок його пониженої працездатності, підвищеної дратівливості, млявості в цей час. Більш «відкритими» для спілкування такі люди зазвичай є в другу половину дня, в той час, як «жайворонки» – навпаки. «Аритміки» ж порівняно легко пристосовуються до зміни часу.

Таким чином, дуже важливо керівнику вміти використати найбільш ефективно у кожному конкретному випадку особливості просторово-часової організації ділового спілкування.

В організації спілкування необхідно враховувати індивідуально-психологічні властивості партнерів по спілкуванню. Це, насамперед, стосується темпераменту, характеру. Особливості нервової системи зумовлюють властивості того чи іншого типу темпераменту, який в значній мірі визначає поведінку особистості.

Особливої уваги вимагає спілкування з партнерами - меланхоліками, які належать до слабого типу нервової системи. Це надзвичайно чутливі люди, сором'язливі, несміливі, уникають контактів з оточуючими, відзначаються високим рівнем тривожності, важко пристосовуються до нових умов.

Саме стосовно таких людей слід проявляти максимум терплячості, доброзичливості, тактовності у спілкуванні. Дуже суворий тон, тим більше крик, є абсолютно недопустимим у спілкуванні з меланхоліками (навіть у випадку вчинення ними серйозного проступку, невиконання завдання).

Є певні особливості у спілкуванні з людьми, які належать до холеричного і флегматичного типів темпераменту.

Багато проступків холерика зумовлені властивостями його темпераменту. Такі люди відзначаються імпульсивністю, невитриманістю, конфліктністю. Вони не люблять тривалий час зосереджуватися на одному виді діяльності, працювати акуратно і доводити справу до кінця.

Спокійний, врівноважений, доброзичливий тон, терплячість, витримка дуже необхідні у спілкуванні з такими партнерами.

Стосовно флегматика, який відзначається повільністю у всьому, певною загальмованістю, схильний до лінощів, іноді виправданим буває суворий тон, прояви обурення. Ні в якому випадку не можна дозволяти собі насмішки з приводу повільності флегматика.

Вимагають обережного ставлення у процесі ділової взаємодії і люди з акцентуаціями характеру.

Це питання детально вивчав відомий німецький вчений К. Леонгард [32]. Він довів, що людям з акцентуаціями характером властивий надзвичайно

сильний розвиток якоїсь однієї риси, яка стає домінуючою, гіпертрофованою і в деяких випадках має тенденцію до переходу в патологію. В Психологічній енциклопедії акцентуація характеру визначається як надмірне вираження окремих рис характеру і їх поєднань, що перебуває на межі норми і психопатії [33, с.16].

Люди демонстративного типу акцентуації характеру зазвичай мають сформовану завищену самооцінку, відчувають постійну потребу в увазі і загальному визнанні. Вони дуже боляче реагують на свої невдачі, заздять успіху інших. Якщо не можуть досягти реальних успіхів в чомусь, то видумують їх. Спілкування з людьми демонстративного типу акцентуації виявляється ефективним при вмілому поєднанні розумної вимогливості з похвалою, заохоченням, які мають дуже важливе значення для них. Похвала і заохочення повинні строго лімітуватися, використовуватися тільки у випадку конкретних досягнень, успіхів, а не надуманих.

Люди нестійкого типу акцентуації найчастіше не мають стійкої і чіткої самооцінки, власної лінії поведінки, відзначаються відсутністю наполегливості, відповідальності, цілеспрямованості навіть у процесі відпочинку, не кажучи вже про інші види діяльності. Вони безвольні і легко піддаються впливу інших людей. У спілкуванні з людьми нестійкого типу акцентуації слід запропонувати чітку систему розумно організованих вимог, звертати велику увагу на постійний контроль за їх діяльністю, давати систематичну оцінку їх вчинкам.

В деякій мірі схожими на них є люди-гіпертими. Вони такі ж безвідповідальні, легковажні, необов'язкові, поверхові. Життя здається їм простим і безтурботним. Намагаються не звертати уваги на проблеми і своєчасно вирішувати їх. З гіпертимами слід якомога частіше намагатися спільно аналізувати їх діяльність, критично розглянути досягнення і невдачі, спланувати роботу на найближчий період часу. Важливо переконати їх, що не все так легко дається в житті, як вони собі уявляють, показати на конкретних прикладах, що легковажність і поверховість у виконанні якоїсь роботи часто не дозволяють людині досягти успіху.

Астенічний тип акцентуації характеру найчастіше формується на основі меланхолічного темпераменту під впливом значної вимогливості до людини з боку оточуючих і нездатністю її повністю відповідати цим вимогам. У них часто спостерігається депресія, вони потребують співчуття і підтримки з боку оточуючих. Астенічний тип акцентуації вимагає особливої уваги. Основне завдання у спілкуванні з такими людьми – підтримати їх, змусити повірити у свої сили, можливості. Їх доцільно частіше хвалити у присутності інших.

Отже, успіх професійного спілкування керівника освітньої установи залежить від його спостережливості, вміння слухати, врахування індивідуально-психологічних властивостей працівників, використання прийомів атракції, просторово-часової організації спілкування тощо.

ВИСНОВКИ

Ефективність освітньої діяльності в значній мірі залежить від особливостей управління (менеджменту). Демократизація освіти передбачає демократизацію управлінської діяльності, формування демократичного стилю управління, наявність та ефективність функціонування колегіальних органів, продуктивного співробітництва.

Менеджмент є практичною професійною діяльністю і, водночас, специфічною наукою, яка виокремилася в самостійну галузь в кінці ХІХ-го на початку ХХ-го століття. Сучасну парадигму менеджменту сформовано на основі діалектичного розвитку, аналізу й відбору найефективніших технологій менеджменту на всіх етапах його становлення з урахуванням нових соціально-економічних реалій і розвитку менеджменту як науки, спрямованої на продукування нових знань.

Педагогічний менеджмент, як окремий вид менеджменту, розкриває особливості управління в галузі освіти. Менеджер освіти – це керівник освітньої установи, чи конкретного структурного підрозділу в галузі освіти, який є професійним управлінцем, має відповідний рівень компетентності і свідомо застосовує науково обґрунтовані прийоми, засоби впливу на людей у професійній діяльності.

Ефективність педагогічного менеджменту залежить від багатьох факторів, зокрема, від успішності виконання керівником управлінських ролей (міжособистісні, інформаційні, прийняття рішень), вибору оптимального стилю управління (авторитарний, демократичний, ліберальний), наявності вмінь і навичок професійного спілкування, використання прийомів атракції, врахування індивідуально-психологічних властивостей учасників комунікативного процесу та ін.

ЛІТЕРАТУРА

1. Хміль Ф.І. Основи менеджменту : Підручник / Ф.І. Хміль. – К. : Академвидав, 2007. – 576 с.
2. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту : Навч. посібник / Н.Л. Коломінський. – К. : МАУП, 1996. – 176 с.
3. Кулініч І.О. Психологія управління : підручник / І.О. Кулініч. – К.: Знання, 2011. – 415 с.
4. Яковенко В.Б. Менеджмент і маркетинг : Навч. посібник / В.Б. Яковенко. – К. : Вид-во Європ.у-ту. – 2007. – 144 с.
5. Мойсеєв В.А. Паблік рілейшенз : Навч. посіб./ В.А. Мойсеєв. – К. : Академвидав, 2007. – 224 с.
6. Мескон М.Х., Альберт М, Хедуори Ф. Основы менеджмента / Пер. с англ. - / М.Х. Мескон, М. Альберт, Ф. Хедуори . - М. Дело, 1992.-702с.
7. Кунц Г., Доннел С. Управление : системный и ситуационный анализ управленческих функций. Пер. с англ./ Г. Кунц, С. Доннел – М.: Прогресс, 1981. – 372 с.
8. Мюллер В.К. Англо-русский словарь / В.К. Мюллер. – М. : Издательство иностранных и национальных словарей , 1956. – 699 с.
9. Райт Г. Державне управління / Г. Райт. – К.: Основи, 1994. – 238 с.
10. Тимошенко И.И., Соснин А.С. Менеджер организации : учебное пособие/ И.И. Тимошенко, А.С. Соснин . – К : Изд-во Европ.у-та, 2002. – 350 с.
11. Андрушків Б.М. Основи менеджменту / Б.М. Андрушків, О.С. Кузьмін. – Л.: Світ, 1995. – 385 с.
12. Бреддик, У. Менеджмент в организации / У. Бреддик. — М.: ИНФРА. — М., 1997. — 344 с.
13. Москаленко В.В. Психологія соціального впливу : Навч.посібник / В.В. Москаленко. – К.: Центр учбової літератури, 2007. – 448 с.
14. Ильин Е.П. Психология общения и межличностных отношений / Е.П. Ильин. – СПб. : Питер, 2001. – 576 с.
15. Липатова Т.И. Педагогические условия формирования коммуникативной компетнтности студентов технических вузов / Т.И. Липатова. - Челябинск, 1992.-164с.
15. Учителю о педагогической технике / Под ред. Л.И. Рувинского. – М.: Педагогика, 1997. – 160 с.
17. Жуков Ю.М. Эффективность делового общения / Ю.М. Жуков. – М.: Знание, 1998. – 64с.
- 18.Немов Р.С. Психология. Учеб. пособие для студентов высш. пед. учеб. заведений / Р.С. Немов. - М.: Просвещение, 1991 - 576с.
- 19.Жукова С.Л. Подготовка будущего специалиста к деловому общению в условиях обучения в техническом вузе / С.Л. Жукова. – М : Просвещение, 1997. - 168с.
20. Андриенко Е.В. Социальная психология : Учеб. пособие для вузов / Е.В. Андриенко. – М.: «Академия», 2002. – 264 с.

21. Boyatzis, R.E. The Competent Manager: A Model for Effective Performance/ R.E. Boyatzis.- New York: John Wiley & Sons, 1992. – 272 p.
22. Українсько-російсько-англійсько-німецький тлумачний та перекладний словник термінів ринкової економіки. – Київ. : Обереги, 2003. – 622 с.
23. Симонова Л.М., Стровский Л.Е. Кросс-культурные взаимодействия в международном предпринимательстве : [учеб. пособие для вузов] / Л.М. Симонова, Л.Е. Стровский. – М. : ЮНИТИ-ДАНА, 2003. – 189 с.
24. Сайтарли І.А. Культура міжособистісних стосунків : Навч.посібн./ І.А. Сайтарли. – К : Академвидав, 2004. – 240 с.
25. Васильченко Л.В. Діагностика управлінської культури керівника школи (методичні рекомендації) / Л.В. Васильченко. – Запоріжжя : ЗОІППО, 2005. – 71 с.
26. Бодалев, А. А. Межличностное восприятие и понимание / А.А. Бодалев // Избранные труды. — М.: Педагогика, 1983. — 268 с.
27. Петренко А. Безопасность в коммуникации делового человека / А. Петренко. – М.: Технол. школа бизнеса, 1994. – 208 с.
28. Кузьмин И. Психотехнологии и эффективный менеджмент / И.Кузьмин. – М.: Технол. школа бизнеса, 1994. – 192 с.
29. Пиз А. Язык телодвижений / А. Пиз. – СПб : «Издательский дом Гуттенберг», 2000. – 186 с.
30. Панасюк А.Ю. Управленческое общение / А.Ю. Панасюк. – М.: Экономика, 1990. – 111 с.
31. Головаха Е.И., Панина Н.В. Психология человеческого взаимопонимания / Е.И. Головаха, Н.В. Панина. – К. : Политиздат, 1989. – 189с .
32. Леонгард К. Акцентуированные личности / К. Леонгард . - К. : Вища шк., 1990. - 375 с.
33. Педагогічна енциклопедія. / Автор-упорядник О.М. Степанов. – К. Академвидав, 2006. - 424 с.

Науково-методичне видання

І.В. Козубовська, Г.М. Розлуцька, М.М. Бабинець.

Психологія і педагогіка вищої школи: освітній менеджмент
(методичні рекомендації).

В авторській редакції

Підписано до друку 5.01 .2021. Формат 60x84/16.
Гарнітура Times New Roman. Ум. друк. арк. 1, 7
Наклад 100 прим. Віддруковано на різнографі.

Видавництво УжНУ «Говерла»

88000, м. Ужгород, вул. Капітульна, 18.

*Свідоцтво про внесення до державного реєстру видавців
виготівників, і розповсюджувачів видавничої продукції*