

В. Ф. ОРЛОВ, канд. пед. наук, доц.

(Інститут педагогіки і психології професійної освіти АПН України, м. Київ)

ВИХОВНИЙ ВПЛИВ УПРАВЛІНЦЯ НА ПЕДАГОГІЧНИЙ ПЕРСОНАЛ НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 4, с. 120–123

Виховний вплив та організація ефективної взаємодії управлінців, педагогів і психологів спирається на усвідомлення членами педагогічного колективу зв'язків навчального закладу із "зовнішнім" світом; осмислення, аналіз, розробку і прийняття педагогами і управлінцями цілей і цінностей навчального закладу як соціальної і освітньої організації.

Необхідність реформування освітньої системи України зумовлена соціальними змінами у суспільстві й відображає загальну тенденцію ускладнення суспільної практики. Проявами цього явища є зміни питомого коефіцієнта творчості, розвиток психолого-педагогічних та інформативних технологій. Звідси випливає потреба в людях творчих, нестандартно мислячих, що і визначає спрямованість основного вектора розвитку освіти — гуманізацію.

Новий зміст освіти породжує необхідність змін усіх компонентів і ланок освітнього процесу: методів і форм подання і сприйняття навчального матеріалу, організації розумової діяльності, стилю взаємостосунків, формування нових позицій вчителя і учня, зміни у системі управління навчально-виховним процесом. Невідповідність структурних компонентів навчально-виховного процесу загострить існуючі проблеми, посилить деструктивні процеси. Розв'язати цю проблему має система управління освітою, зокрема керівництво навчальних закладів.

Система управління освітою в ідеалі повинна управляти розвитком, випереджати, планувати і здійснювати ці зміни, коригувати взаємодію всіх ланок і компонентів освітньої системи. Для управління навчальним закладом потрібна особистість, що сама пройшла системну, методологічно орієнтовану і предметно конкретну підготовку, а також здатна здійснювати виховний вплив на членів педагогічного колек-

тиву. Сучасній освіті потрібен управлінець, який вміє підбирати кадри, згуртовувати колектив, спрямовувати його на нові досягнення, на впровадження інновацій, ефективних навчально-виховних технологій, а також формувати у свідомості своїх колег громадянську свідомість і потребу у професійному самовдосконаленні, розвитку особистих професійних якостей педагога. К. Ушинський називав директора головним вихователем школи. В. Сухомлинський писав, що директор здійснює виховний вплив на учнів через учителів, його роль "бути вчителем учителів, учити науці і мистецтву виховання" [8, с. 11]. Водночас "управління, — за словами В. Ерхарда, — це насамперед розмова" [2, с. 29–50], тобто спілкування, яке вимагає від керівника умінь слухати та говорити, переконувати та наказувати, давати пораду, виступати перед аудиторією, впливати на підлеглих, управляти груповою діяльністю в ситуаціях прийняття рішень [3]. Коло комунікативних умінь керівника досить широке. Сюди належать вміння керувати вчинками та логікою мислення людей у бажаному напрямі, враховувати специфіку стилю життя людей та їхні особливості залежно від віку, рівня освіти, ціннісних орієнтацій, загальної культури, національності, мотивів діяльності, кола інтересів; володіння власними емоціями, мовою, жестами, мімікою, інтонацією; регулювати процес спілкування між групами працівників і на міжособовому рівні [1].

Традиційною формою виховного впливу на педагогічний персонал у навчальних закладах вважається методична робота. Вона розглядається як "цілісна система взаємопов'язаних дій і заходів, спрямованих на всебічне підвищення кваліфікації, професійної майстерності кожного викладача та майстра виробничого навчання, на вдосконалення навчально-виховного процесу, що ґрунтується на досягненнях науки, передового педагогічного досвіду, на конкретному аналізі навчально-виховного процесу" [4, с. 41]. З метою підвищення кваліфікації та педагогічної майстерності, обміну педагогічним досвідом адміністрація навчальних закладів, як правило, планує проведення низки заходів — педагогічних рад, відкритих уроків, інструктивно-методичних нарад, семінарів, предметних тижнів, методичних консультацій, роботу творчих груп тощо. До нетрадиційних заходів належать фестивалі педагогічних ідей і знахідок, клуби творчих педагогів, ярмарки педагогічної творчості, проблемний стіл, методичний ринг та ін. Щоб раціонально спланувати роботу адміністрації та методичних служб навчальних закладів, правильно визначити найактуальніші проблеми окремих етапів навчально-виховного процесу, керівництво проводить діагностування та моніторинг. Водночас зазначені заходи не гарантують розв'язання проблем. Часто-густо вони несуть на собі відбиток формалізму і не досягають рівня особистісних переживань, а отже, ефективність таких заходів, їх виховний вплив є досить обмеженими.

Якісні зміни, що відбуваються в освіті, у змісті і методах організації навчально-виховного процесу, вимагають суттєвих змін в організаційно-управлінській сфері, а також цілях, методах і технологіях роботи психологічної служби освітніх закладів. Якщо раніше директори замовляли консалтингове забезпечення змісту і методів навчання, навчальні програми для педагогів і батьків, психологічну діагностику учнів і вчителів, то сьогодні все частіше до психологів звертаються по допомогу у виробленні концепції розвитку навчального закладу, розвитку професійної майстерності та психологічної компетентності педагогів. Все більшого значення керівники освітніх закладів, інститутів підвищення кваліфікації, методисти, педагоги надають нині вдосконаленню професійної майстерності та підвищенню психологічної компетентності.

У системі методичної роботи функціонують індивідуальні форми (самоосвіта і робота за індивідуальним планом, індивідуальні наукові дослідження тощо). Вони можуть бути досить дійо-

вими на особистісному рівні, коли спрямовані на професійне самовдосконалення, розвиток професійної свідомості, але за умов чіткої особистісної і соціальної вмотивованості.

Процес розвитку професійної свідомості не допускає формалізму. Його дійовою рушійною силою є особистісна професійно-педагогічна рефлексія, тобто самопізнання, оцінка і аналіз власного професійного "Я", пошуки особистісного сенсу і методологічних сутностей професійної діяльності, від смислу окремих дій і вчинків до сутності й смислу професійної управлінської та педагогічної діяльності, які забезпечують мотивацію професійного самовдосконалення і відповідно високий рівень професіоналізму. Професійну рефлексію можна вважати специфічним видом педагогічної технології, що здійснюється на особистісному рівні. У відповідності з особистісною парадигмою вона є не лише одним із методів самопізнання і самовдосконалення, а й невід'ємним компонентом, внутрішнім змістом будь-якої навчально-виховної технології. Рефлексивність є тут однією із суттєвих характеристик готовності вчителя до професійної діяльності, показником переходу її на особистісно-смісловий рівень. Рефлексія у професійному становленні майбутнього вчителя є засобом і самоціллю навчання. Вона представляє собою процес і зміст самопізнання, джерело особистісного досвіду, фактор актуалізації професійного становлення і розвитку професійної культури.

Цей механізм, досить детально розроблений психологами, водночас недостатньо використовується у педагогічній практиці. Розробка і розповсюдження педагогічних технологій рефлексивної дії, спрямованих на професійне самовдосконалення, — це веління часу. Воно буде відбуватися разом із гуманізацією професійної освіти. На жаль, гальмування реформ у галузі освіти стримує рух і в цьому напрямку.

Управління у процесі педагогічної комунікації повинно відповідати внутрішній об'єктивній логіці поведінки суб'єктів навчально-виховного процесу, на яких спрямовано гуманістично орієнтований вплив, тобто законам його самодетермінації, саморуху і розвитку. Тому виховний вплив слід розглядати не ізольовано, сам по собі, а в тій системі відношень, де він здійснюється, або де планується його здійснювати.

Сутність цього підходу розкривається у наступній структурно-системній інтерпретації:

- управління на рівні психіки базується, з одного боку, на прагненні індивіда до діяльності, на потребі його у спілкуванні, а з іншого —

припускає психологічну установку, навички, реакцію на сенсорно-перцептивні сигнали;

- управління на рівні свідомості використовує зв'язок знань із відображенням, переживанням, а також волевое зусилля, довільну увагу, самосвідомість (рефлексію), пам'ять, уяву, моменти соціалізації тощо;
- управління на особистісному рівні робить акцент на темпераменті, характері, здібностях, потребах, інтересах, переконаннях, ідеалах тощо;
- управління на рівні діяльності здебільшого будується на інтеріоризації та екстеріоризації (це вважається інтегративним рівнем управління) [7, с. 193–194].

Реалізацію теоретико-методологічних ідей організаційно-управлінського плану, впровадження науково-методичних розробок у практику управління педагогічним персоналом і здійснення виховного впливу стримує недостатня обізнаність управлінців у цій галузі знань. Їх надійним помічником щодо цього має стати практичний психолог. Його участь в організації виховного впливу не повинна обмежуватися діагностуванням і консультуванням. До завдань, які покликаний розв'язувати практичний психолог, за Л. Тобіасом, належать [9]:

- удосконалення практики добору кадрів і зниження рівня їх плінності;
- модернізація організаційної структури;
- підтримка співробітників у розвитку їхніх професійних якостей, досягнення відповідності між внутрішньою будовою людини та її роботою;
- формування єдиної команди, здійснення розумної політики заохочення та покарання в організації, поліпшення психологічного клімату, формування доброзичливої атмосфери у колективі, усунення конфліктів.

Досвід практичного психолога в галузі управлінсько-організаційної практичної психології допоможе визначити психологічні особливості організаційної ситуації та індивідуальні особливості її суб'єктів, внести позитивні зміни у процес функціонування навчального закладу загалом і його структурних компонентів, оптимізувати взаємодію на різних рівнях організаційної системи, забезпечити профілактику небажаних форм поведінки. Ефективним засобом перетворення діяльності педагогічного колективу, мотивації творчої діяльності вчителів, їхнього саморозвитку і професійного самовдосконалення стають інтерактивні форми виховного впливу, зокрема мотиваційні та соціально-психологічні тренінги.

Мотиваційний тренінг звернений, як правило, до тих, хто керує людьми і у своїй діяльності неминуче стикається із необхідністю розв'язання різноманітних мотиваційних завдань. Управлінцю доводиться спонукати людей до виконання професійних обов'язків, приводити спрямованість дій персоналу у відповідність із завданнями навчального закладу, орієнтувати їх на досягнення певних результатів, надихати і підтримувати їхню енергію і наполегливість, допомагати їм долати апатію і втомленість.

Ефективне розв'язання мотиваційних завдань ускладнюється тим, що мотивація як система мотивів конкретної людини існує за власними законами, не завжди зрозумілими і такими, що не завжди піддаються регуляції ззовні. Всебічне розкриття причин, якими пояснюється та чи інша поведінка людини, її дії і вчинки, неодмінно передбачає аналіз тих психологічних моментів, якими вони визначаються, тобто аналіз сукупності мотивів, якими зумовлюється конкретна поведінка. Мета мотиваційного тренінгу – оволодіння методами активізації мотивів людини, використання енергії актуально діючих мотивів, створення і підсилення робочої мотивації.

Соціально-психологічний тренінг розглядається як галузь практичної психології, що орієнтована на використання активних методів групової психологічної роботи з метою розвитку компетентності у спілкуванні [5]. Виховний вплив управлінця на педагогічний персонал виходить далеко за межі компетентності у спілкуванні. У наш час у літературі і практичній діяльності тренінг трактується значно ширше, ніж кілька років тому. Так, відомий спеціаліст у галузі нейролінгвістичного програмування і акмеології А. Ситніков дає таке визначення тренінгу: "Тренінги (навчаючі ігри) є синтетичною антропотехнікою, що поєднує у собі навчальну та ігрову діяльність, яка здійснюється в умовах моделювання різних ігрових ситуацій..." [6, с. 144]. При цьому під антропотехнікою він розуміє таку складову акмеологічної практики, яка спрямована на перетворення "природно даних людині здібностей" (М. Мамардашвілі) і формування їх на основі культурного феномена професійної майстерності. Він виокремлює три основні антропотехніки: наuczіння, учіння та гру.

Розширення меж використання цього поняття пов'язано із збільшенням діапазону цілей, зокрема організаційно-управлінських. Тренінг має сприяти переходу від ієрархічно-вертикальних структур управління до самоорганізуючих, горизонтальних, у відповідності до світових тенденцій

розвитку управління. Таким чином, робиться ставка на особистісну ініціативу, самостійність, відповідальність суб'єктів управління, їхню здібність до професійного і особистісного зростання, до розвитку організації. Сучасна організаційно-управлінська система і психологічні служби освіти керуються у своїй роботі тезою: "Розвиток організації — через розвиток персоналу". На думку Л. Урвіка, одного з провідних спеціалістів в теорії управлінського консультування, "єдина робота, яка гідна виконання консультантом, — це робота, яка вчить клієнтів та їхній персонал, як самим краще керувати". Такий підхід спрямовано на розвиток власних творчих сил організації, спирається на власний досвід персоналу і управлінців, сприяє формуванню індивідуального стилю управлінської діяльності. Основою сучасної організаційно-управлінської системи стає запуск механізмів самоорганізації та саморозвитку. Роль практичного психолога в налагодженні організаційно-управлінської системи полягає у його взаємодії із ключовими фігурами управлінської команди, сприянні їхньому професійному становленню як управлінців нового покоління, у використанні таких методів роботи, які дають змогу органічно поєднувати дослідження, навчання і практичне рішення.

Пріоритети участі практичного психолога в організаційно-управлінській діяльності повинні належати не методам збирання соціологічної і соціально-психологічної інформації, а глибинному зануренню в уявлення суб'єктів навчально-виховного процесу, спільний з ними аналіз ме-

тодів їхньої роботи через різні форми організації рефлексивного середовища.



Література

1. Берестова Л. И. Социально-психологическая компетентность как профессиональная характеристика руководителя: Дис. ... канд. психол. наук. — М., 1994. — 73 с.
2. Качура А. В. О Вернере Эрхарде и его методе социально-психологического тренинга // Пять дней с Вернером Эрхардом. — М.: Знание, 1987. — С. 29–50.
3. Лопатин Г. С., Лопухина Е. В. Психология делового общения руководителя. — М.: АНХ при СМ СССР, 1983. — 110 с.
4. Полак Л. Б. Навчально-виховний процес у закладах профтехосвіти: управлінський аспект. — К.: Вища шк., 1999. — 112 с.
5. Психология: Словарь / Под общ. ред. А. В. Петровского, М. Г. Ярошевского. — М.: Политиздат, 1990. — 494 с.
6. Ситников А. П. Акмеологический тренинг: Теория. Методика. Психотехнологии. — М.: Технол. шк. бизнеса, 1996. — 428 с.
7. Сосновский Г. В., Сосновский В. И. Особенности организации процесса управления в педагогической коммуникации // Интеллектуальные инновации в обществе и развитие образования. — Новосибирск: Изд-во Ин-та филос. и права СО РАН, 1997. — 243 с.
8. Сухомлинский В. А. Сердце отдаю детям. — К.: Рад. шк., 1981. — 382 с.
9. Тобиас Л. Психологическое консультирование и менеджмент: Взгляд клинициста: Пер. с англ. — М.: Класс, 1997. — 160 с.

Educational influence and organization of effective cooperation between administration, teachers and psychologists is based on realization by the pedagogical staff of the connections of their educational institution with the real world. Teachers and administration should understand, analyse and develop the educational and social aims and values of their educational institution.