

**О. І. ЗЮЗЬКО**

(Обласний інститут підвищення кваліфікації та перепідготовки працівників освіти, м. Чернігів)

## **ШЛЯХИ РЕАЛІЗАЦІЇ СОЦІАЛЬНО-ПСИХОЛОГІЧНИХ РЕЗЕРВІВ В УПРАВЛІННІ ОСВІТОЮ НА РЕГІОНАЛЬНОМУ РІВНІ**

Наукові праці МАУП, 2002, вип. 4, с. 78–80

Функція управління освітою на регіональному рівні являє собою цілеспрямований вплив на регулювання стану функціонування системи, забезпечення виконання виробничих і соціальних завдань.

*Виробнича цільова функція* управління, за Р. Шакуровим [3], підпорядкована соціальному замовленню на навчання та виховання дітей як кінцевому результату діяльності.

Основні виробничі завдання на регіональному рівні такі:

- реалізація державної політики в галузі освіти;
- контроль за дотриманням актів законодавства з питань освіти, забезпеченням закладами освіти державних вимог щодо змісту, рівня та обсягу дошкільної, позашкільної, загальної середньої та професійно-технічної освіти незалежно від їх підпорядкування і форм власності;
- організація кадрового і науково-методичного забезпечення навчально-виховного процесу;
- розробка прогнозів розвитку мережі закладів освіти;
- управління підвідомчими закладами та установами освіти, що належать до сфери управління, організація їх кадрового і матеріально-фінансового забезпечення.

*Соціальна цільова функція* орієнтована на інтереси педагогів, створення відповідних соціально-побутових умов, комфортних умов праці, сприятливого мікроклімату в колективі.

Крім цільових, за Р. Шакуровим [3], є ще одна група функцій — *соціально-психологічних*, до яких належать організація колективу, його активізація (стимулювання), згуртування, вдосконалення, розвиток самоврядування.

Саме соціально-психологічні підходи в управлінні спрямовані на формування у колективів таких станів, які необхідні для забезпечення високопродуктивної діяльності.

Керівник у системі управління розглядається як об'єкт і суб'єкт організації системи. Функції управлінські та соціально-психологічні здебільшого зливаються.

Дослідження, об'єктами яких були завідуючі районними та міськими відділами освіти, дають змогу оцінити значущість соціально-психологічного фактора у системі освіти.

За результатами досліджень прослідковується тенденція, що з віком і досвідом роль управлінських функцій зменшується і більше уваги приділяється соціально-психологічним функціям.

Ця закономірність дає змогу зробити висновок, що під час підготовки резерву кадрів, а також у роботі з новопризначеними керівниками першочергову увагу слід приділяти соціально-психологічним факторам в управлінні, розкриттю їх сутності, впливу на кінцеві результати, врахуванню на різних стадіях прийняття та реалізації управлінських рішень. Саме врахування соціально-психологічних факторів допоможе сформувати вірний стиль керівництва.

Найбільш вагомою та об'ємною є організаційна функція управління. Під організацією тут розуміють упорядкування відносин і дій, а також забезпечення розумного погодження взаємовідносин.

Основним напрямком є робота із завідуючими районними та міськими відділами освіти, що має свої особливості. Нині в законодавчому плані — це структурні підрозділи районних ад-



міністрацій, міських Рад. Це покладає надзвичайно важливе завдання на обласне управління освіти щодо створення організаційної структури, пошуку тих зв'язків, які б забезпечили єдність системи.

Досить важливою соціально-психологічною функцією управління є згуртування керівників і працівників відділів у єдиний колектив, який буде мати свою цілісність як самостійне об'єднання людей. Складність цього завдання полягає в тому, що кожний колектив відділу працює як самостійна одиниця і часто тривалий час не має зв'язку з іншими колективами, тобто відсутня концепція педагогічного спілкування.

Проведене вивчення та аналіз заходів, спрямованих на забезпечення психологічної єдності системи, дають змогу визначити такі напрямки діяльності:

- організацію проведення зборів обласного рівня ввести в систему роботи та забезпечити їх соціально-психологічне спрямування;
- розширити комунікативний бік діяльності під час проведення різних зборів (нарад, колегій, інструктивно-методичних конференцій, олімпіад тощо);
- залучити засоби масової інформації до взаємoinформування про діяльність відділів;
- налагодити внутрішньосистемне інформування (за допомогою факсової мережі, електронної пошти);
- запровадити випуск відомчих періодичних видань.

У системі освіти є низка об'єктивних закономірностей, що не залежать від волі та свідомості людей. Саме вони визначають співвідношення частин, ритмічність діяльності всієї системи. До них належать, зокрема, закономірність співвідношення навчальної та виховної функції, вивчення природничо-математичних дисциплін та опанування духовних цінностей, інформаційний "вибух" і можливості засвоєння відповідного рівня знань індивідуумом.

В управлінській діяльності мається на увазі співвідношення централізованої і децентралізованої систем управління. Це означає, що дія закономірностей на систему проявляється як середній результат зіткнення, перехрещення різних сил, маси випадкових факторів. Ця дія прокладає собі шлях, як тенденція. Людина може прискорити або сповільнити процес, але вплинути на об'єктивні закономірності вона не може.

Наприклад, ринкова стихія управляє не тільки виробництвом, а й поведінкою людей, їхнім соціальним життям. Людина не вільна у виборі не-

зважаючи на уявну свободу її дій. Пристосуватися до цих дій можна, але змінити неможливо.

Крім цього, на управління освітою впливають фактори, пов'язані з доцільною, свідомою перетворюючою діяльністю людей. З цією метою формуються суб'єкти управління (сукупність органів і організацій) для забезпечення виконання запрограмованих цілей.

Якщо ці закономірності розвитку не усвідомлені, добре не засвоєні, то вони не впроваджуватимуться в управлінській діяльності. На противагу цьому діють стихійні регулятори. Саме співвідношення дії стихійних регуляторів і рівня засвоєння закономірностей визначає різні рівні управління.

На обласному рівні управління системою освіти можна виокремити три рівні:

- **трансформаційний** — обласна структура виконує роль передавача та автоматичного виконавця відповідних програм, рішень, вказівок, положень, завдань, власних розробок та вищестоящих структур, часом не враховуючи особливостей району, не змінюючи встановлених правил;
- **інформаційно-аналітичний** — керівництво, відповідальні працівники при розробці рішень, реалізації програм враховують специфічні особливості, вносять відповідні поправки, здійснюють аналіз результатів, вивчають можливості впровадження окремих напрямків та положень, здійснюють моделювання системи на основі аналітичних даних;
- **системно-творчий** — керівник здатний усвідомлювати закони розвитку системи освіти, у межах діючих закономірностей вносити елементи творчості в роботу всіх рівнів, усвідомлювати модель випереджаючого розвитку.

Управління освітою на демократичних засадах передбачає пошуки нових підходів до комплектування керівних кадрів. Керівники всіх рівнів системи освіти призначаються в адміністративному порядку. Все це породжує багато проблем, негативно впливає на функціонування системи, гальмує її розвиток.

Виборність і колегіальність у доборі керівних кадрів, вивчення їхніх особистісних і професійних якостей сприятимуть скороченню плінності кадрів, невиправданому і випадковому їх призначенню, усуненню протекціонізму. Як свідчать докази науковців, система виборності загалом виправдовує себе, має низку переваг перед системою призначення. Із розвитком демократичних принципів таку систему доцільно запровадити в усій системі освіти.



За всієї значущості централізованого управління таке положення створює базу для свавілля, а часом веде до безкарності керівника, оскільки не функціонує дійова система контролю за його діяльністю.

Ідея виборності спрямована не стільки на розширення колегіальності в управлінні, скільки на зміцнення єдиноначальності в управлінні, уникнення зловживань владою, дотримання об'єктивності.

Отже, виборність забезпечує підсилення основ управління. Доповнення монокерівництва колегіальністю, як важливий аспект демократизації управління, може виражатися в самих різних формах:

- безпосередній вибір керівника колективом шляхом відкритого або таємного голосування;
- через багатоступінчасті вибори (конференція, виборна комісія, колегіальний орган управління тощо);
- надання колективу на звітних конференціях чи зборах права вирішувати питання про заміну або продовження повноважень призначеного керівника;
- поєднання функцій монокерівництва з функціями колегіальності.

Принцип виборності на відміну від принципу призначення означав би ефективний контроль за діяльністю керівника як зверху, так і знизу. Загалом система виборності сприяла б реалізації внутрішніх творчих можливостей колективу, відповідності позицій формальних і неформальних лідерів.

Претендент на керівну посаду повинен бути не тільки професійно ерудованим, але, що надзвичайно важливо, бути далекоглядним, бачити перспективу розвитку освіти в нових умовах, мати особисту програму розвитку, впроваджувати методи її реалізації.

Як свідчить тестування працівників районних і міських відділів освіти, діяльність працівників

освіти обласного рівня обмежують наступні фактори:

- нечітко визначені освітні перспективні цілі та ідеали — 25 %;
- відсутність умінь і навичок роботи з людьми — 14 %;
- неврахування соціально-психологічних факторів у процесі прийняття та виконання рішень — 20 %;
- недостатня творчість у роботі — 16 %;
- неврахування в роботі зворотної соціально-психологічної інформації — 15 %;
- інші фактори (належать до психології управління: зупинений саморозвиток, невпевненість особистих цілей, невміння навчати, управляти собою тощо) — 10 %.

Аналізуючи ці дані, можна визначити напрямки самоосвіти працівників та спрямувати зусилля на подолання недоліків у запровадженні соціально-психологічних підходів в управлінській діяльності.

В умовах побудови демократичного суспільства і впровадження ринкової економіки всі суспільні інституції переходять від керівництва до менеджменту, тобто від директивного до ситуаційного прийняття рішень на засадах доцільності застосування соціально-психологічних підходів.



### Література

1. Афанасьев В. Г. Научное управление обществом (опыт системного исследования). — 2-е изд., доп. — М.: Политиздат, 1973.
2. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект). — К., 2000.
3. Шакуров Р. Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив. — М.: Просвещение, 1990.