
Гуманістичний контент удосконалення взаємодії керівника закладу освіти з персоналом

О. І. Мармаза

Постановка проблеми. Сучасний характер суспільного розвитку висуває нові вимоги до посади керівника закладу освіти, його управлінської компетентності та культури взаємодії з персоналом. Пріоритетними в управлінні закладами освіти стають принципи гуманізму, демократії, колегіальності, співуправління, поваги та довіри до персоналу. Гуманістична парадигма управління закладом освіти полягає в реалізації ідей людського виміру: повага до прав і гідності людини, турбота про її благо та розвиток, створення належних умов для різнобічної діяльності. У цьому контексті велика увага приділяється особистості, її розвитку, самореалізації.

Політика в галузі освіти спрямована на підготовку керівника-професіонала, який поєднує фундаментальні теоретичні знання й практичні уміння, гуманістичні переконання та здатність до інновацій. Такий стан теорії та практики менеджменту в освіті вимагає розв'язання низки суперечностей, насамперед: між вимогами сучасності до змін в управлінні закладом освіти та незавершеністю розроблення теоретико-методологічного підґрунтя інноваційного менеджменту; між необхідністю впровадження інноваційних гуманістичних технологій управління та недостатньою готовністю до цього керівників.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Особливості управління в умовах гуманоцентричної освіти досліджували В. Бондар, І. Бех, Л. Карамушка, С. Клепко, В. Кремень, В. Лугай, С. Максименко, Т. Рогова та ін.

Є лише поодинокі статті та окремі тези сучасних науковців, які пов'язують партисипативний підхід до управління закладом освіти з демократизацією та гуманізацією в роботі з персоналом: О. Афанас'єва, І. Бичева, І. Кравченко, О. Нікітіна, Т. Орлова, М. Понедєлкова, С. Суворова, О. Шукліна та ін. Щодо досліджень коучингу, як ефективної технології взаємодії в системі «керівник – персонал», серед вітчизняних науковців можемо виокремити праці В. Жернового, В. Жуковської, Ю. Кравченка, І. Миколайчук, В. Павлової, Н. Сичової, О. Тищука, М. Нагара та ін.

Слід зазначити, що в управління закладами освіти технології гуманістичного спрямування впроваджуються повільно з огляду не тільки на певну консервативність керівників, а й відсутність ґрунтовних теоретико-прикладних досліджень з означеної проблеми. Стає очевидною необхідність науково-методичного обґрунтування сутності та переваг інноваційних технологій управління, можливостей їх використання в роботі персоналом у закладі освіти.

Мета статті полягає в актуалізації проблеми використання інноваційних технологій управління в контексті гуманістичного підходу, висвітленні їх можливостей для вдосконалення роботи з персоналом.

Виклад основного матеріалу. На всіх рівнях системи освіти усвідомлюють, що управління має бути кардинально змінено на демократичних засадах. Недостатньо тільки побудувати організаційну структуру управління, необхідно забезпечити ефективність спільної діяльності людей. Але майже за тридцять років

незалежності країни не відбулося бажаної трансформації адміністративно-командної форми управління на демократичну державно-громадську. Так, за результатами досліджень, проведених науковцями кафедри наукових основ управління ХНПУ імені Г. С. Сковороди, сучасне управління у сфері освіти понад 74 % респондентів (56 із 75 здобувачів вищої освіти зі спеціальності 073 «Менеджмент») визнають як адміністративно-командне з бюрократичним супроводом і жорсткою управлінською вертикаллю.

Сучасний керівник закладу освіти повинен зважати на те, що якісно змінилися працівники, учні, батьки. Люди сьогодні краще освічені, більш вільно мислять, спокійніше змінюють місце роботи чи навчання, менше схильні до чиношанування та покірливої залежності. В умовах конкуренції на ринку педагогічних кадрів проблема формування кадрового потенціалу стає надзвичайно актуальною. Керівники вже почали усвідомлювати, що матеріальне стимулювання персоналу діє тільки в короткі терміни. Відданість школі, педагогічній справі ні за які кошти не купиш. З огляду на це, надзвичайно важливим є вдосконалення управлінської діяльності на гуманістичних ідеях. Гуманістичне управління орієнтоване на утвердження пріоритетних позицій, цінностей особистості, утвердження суб'єктно-суб'єктних відношень, перехід від монологу до діалогу, повагу гідності людини та довіру до неї. У цьому контексті в межах наукового підходу до управління доцільно виділити *такі інноваційні моделі та технології управлінської діяльності*:

- *партисипативне управління* – пов'язане з покращенням мотивації працівників і оптимізацією людських ресурсів організації на основі широкого залучення персоналу до співуправління;
- *фасилітативне управління* – це управління підтримки персоналу й ненав'язливого керівництва без тиску та примушень засобами ствердження власної лідерської позиції та реалізації корпоративних принципів;
- *мотиваційне управління* – орієнтоване на свідоме та цільове використання засобів мотивації з урахуванням ціннісних орієнтацій персоналу;
- *особистісно орієнтоване управління* – передбачає гуманістичні засади роботи з персоналом і врахування індивідуальних особливостей працівників;
- *коучинг* – управління, яке орієнтоване на розкриття внутрішнього потенціалу особистості та її розвиток, що забезпечує ефективність взаємодії та результатів діяльності [4].

Найбільш яскравим прикладом організації, де головну роль відіграє людина, служить партисипативна організація. Це пояснюється тим, що розвиток організації можливий тільки через розвиток персоналу. В основу концепції партисипативного управління покладено ідею залучення до управління непрофесіоналів. Американські соціологи Дж. Коул і А. Горц є авторами «виробничої демократії», що розглядається як форма співучасті всіх працівників корпорації в прийнятті рішень, які зачіпають їхні інтереси [5].

Зазвичай людина в організації – не тільки виконавець певної роботи та функціональних обов'язків. Вона проявляє зацікавленість: у чому сутність і важливість її діяльності, як краще можна виконати роботу, у яких умовах працює персонал, як керівник ставиться до проблеми, як доручене їй завдання

позначається на діяльності всього колективу. Тобто в людини є природне прагнення брати участь у процесах, які протікають в організації та пов'язані з її безпосередньою діяльністю, але при цьому виходять за рамки компетенції, за межі виконуваної нею роботи та розв'язуваних задач.

Участь учителів в управлінні доцільно розглядати як спосіб їх мотивації, більш повне використання потенціалу, інструмент зниження плинності кадрів, конкурентну перевагу. З огляду на це важливим для сучасного керівника закладу освіти є вивчення та застосування на практиці ідей партисипативного управління. Концепція партисипативного управління, яка заснована на розширенні повноважень і участі персоналу в прийнятті дієвих рішень із питань, важливих для діяльності організації та самих працівників, надає вчителям можливість розділити відповідальність, ризики і успіх разом із керівником.

Партисипативне керування може бути реалізовано з кількох напрямів:

- працівники отримують право самостійно приймати рішення з приводу того, як їм здійснювати свою діяльність. Самостійність може торкатися, наприклад, таких аспектів їх діяльності, як режим чи вибір засобів здійснення роботи;
- персонал може залучатися до прийняття рішень із приводу роботи, яку належить виконати в організації. У цьому випадку керівник радиться з працівником із питань: що саме необхідно буде зробити, як виконувати поставлені перед ним задачі. Таким чином він залучається до постановки цілей і прогнозування результатів, які йому треба досягати;
- працівникам дається право контролю за якістю та кількістю здійсненої ними роботи, але при цьому встановлюється відповідальність за кінцевий результат;
- партисипативне управління зумовлює широку участь працівників у раціоналізаторській діяльності, внесення пропозицій щодо удосконалення їх особистої роботи й окремих підрозділів організації;
- надання працівникам права на формування робочих груп із тих членів організації, з якими їм хотілося б працювати разом [4].

У реальній практиці всі ці напрями здійснення партисипативного управління зазвичай використовуються в певній комбінації, бо вони дуже тісно пов'язані й добре доповнюють один одного. Найбільш наочним прикладом цього є Гуртки Якості (ГЯ), які широко застосовуються в управлінні японськими фірмами. Основні ідеї Каору Ісікава визначив таким чином: саморозвиток і взаєморозвиток особистості працівника; поява у працівника високого ступеня усвідомлення проблеми якості діяльності; мобілізація творчих і розумових здібностей персоналу; розвиток управлінських здібностей персоналу, формування управлінського резерву.

Партисипативне управління заохочує керівника діяти з позиції фасилітатора: він не змушує та повчає педагогів, а мотивує та спрямовує колектив у необхідне творче русло. Такий підхід реалізується через: знання особливостей колективу та педагогів; уміння організувати спільну роботу в колективі; залучення колективу до планово-прогностичної діяльності; довіру колективу; лідерські позиції керівника в колективі; уміння допомогти розкомплектуватись, установити партнерські стосунки, розвинути навички взаємодії, конструктивного спілкування, врегульовувати конфлікти; здатність до аналітичної діяльності, вміння

застосовувати різні технології аналізу, робити відповідні узагальнення та висновки; чітке усвідомлення цілей та бажаних результатів діяльності колективу; збереження ентузіазму, почуття гумору, інтуїтивного відчуття, щирого ставлення до людей на всіх етапах сумісної діяльності; уміння ставити людей у ситуації необхідності самостійно прийняти рішення, визначитись із методами та змістом діяльності; уміння заохочувати та морально підтримувати навіть незначні успіхи персоналу [4].

Така поведінка керівника свідчить про його прагнення дійти згоди з членами колективу щодо оптимальної діяльності з функціонування та розвитку освітньої організації. Хоча існує також зворотний бік демократичної поведінки керівника: персонал сприймає скорочення дистанції між ними і керівником, як слабкість керівника, невміння самостійно вирішити проблеми, лібералізм і загравання в колективі; іноді колектив підтримує неформального лідера з авторитарною поведінкою, як такого, що здатен навести порядок.

Науковці Б. Конч і Т. Рет наводять такі результати своїх досліджень: лише 9% (приблизно 1 із 9) працівників максимально задіяні в діяльності організації; за умов фокусування на сильних якостях своїх співробітників цей рівень зростає до 73% (приблизно 3 із 4) [3]. Проведене дослідження показує, що ефективні керівники усвідомлюють потреби працівників і розвивають персонал – у такий спосіб оточують себе висококомпетентними кадрами.

Еволюція кадрового менеджменту має стійку тенденцію: від традиційної роботи з кадрами – до управління людськими ресурсами, продуманої мотиваційної політики та використання людиноцентристських технологій. Керівництво – це процес налагодження взаємодії між керівником і персоналом. Ефективність керівництва зумовлюється, передусім, стилем управлінської поведінки. Стиль управління – це цілісна, відносно стійка система методів, способів, прийомів впливу керівника на колектив із метою виконання управлінських функцій, характеризується певними індивідуально-типологічними особливостями.

Л. Карамушка виокремлює елементи, що утворюють структуру стилю: рівень значущості для керівника спільної діяльності з колективом; міра орієнтації керівника на налагодження міжособистісних стосунків у колективі; тип спілкування з підлеглими; ступінь оволодіння в процесі керівництва індивідуально-психологічними особливостями працівників і усвідомлення соціально-психологічних характеристик колективу; основні методи впливу на працівників; особливості орієнтації керівника на самого себе [2].

Розглянемо вплив ідей коучингу на вдосконалення стилю управлінської поведінки. Коучинг базується на засадах гуманітарної психології, яка спирається на людську гідність і справжні цінності. Коучинг (від англ. *coaching* – навчати, надихати, тренувати для спеціальних цілей, готувати до вирішення певних завдань) – це система принципів і прийомів, що сприяють розвитку потенціалу особистості, а також забезпечують максимальне розкриття і ефективну реалізацію цього потенціалу [1]. Цілі коучингу в роботі керівника з педагогічним колективом – це: розкриття внутрішнього потенціалу особистості кожного педагога; розвиток особистості через делегування відповідальності; формування усвідомлення високого рівня відповідальності в кожного учасника спільної діяльності, а отже, у такий спосіб підвищення ефективності взаємодії та результатів діяльності.

Загальну основу коучингу можна описати декількома складовими: партнерство, розкриття потенціалу, результат.

У процесі використання коучингових процедур у центрі уваги та дії стоїть особистість, яка сама визначає свої цілі й методи їх досягнення і, головне, сама несе відповідальність за результати своїх дій; формується інноваційне мислення (готовність прийняти нове без страхів і сумнівів); розвивається впевненість у собі; утворюються нові опорні точки у свідомості, що в сукупності й веде до планування послідовності нових видів діяльності та їх успішної реалізації. Вкрай важливо усвідомлювати, що робота не повинна призводити до втрати сенсу та радості життя. У наш час роботоголізм став майже ознакою педагогічної професії; він цілеспрямовано веде вчителя до вигорання. Натомість коучинг допомагає педагогу відчувати свою значущість і задоволення від роботи, залишитись у професії.

Коучинг – це стиль управлінської поведінки, який передбачає: орієнтацію на корпоративне управління; створення команди односторонців, підтримки; визначення спільних цілей діяльності; організацію співробітництва; послаблення контролю за рахунок розвитку самостійності та відповідальності персоналу; ефективне спілкування; сприяння творчості. Коучинг дозволяє здійснювати індивідуальну роботу з педагогами, проводити коуч-сесії для всього колективу, забезпечує коуч-комунікації та оптимізує стиль керівництва.

Висновки та перспективи подальшого дослідження. Управління в контексті гуманістичного підходу дозволяє в колективі обговорювати та спільно шукати шляхи вирішення проблем організації, сприяє розвитку творчої активності персоналу.

Актуальності набула проблема формування професійної культури керівників закладів освіти на гуманістичних засадах і готовності до впровадження відповідних інноваційних технологій управління.

Для сучасного керівника закладу освіти важливо впроваджувати інноваційні підходи до роботи з персоналом, які дозволяють максимально ефективно використовувати трудовий потенціал педагогів, заохочувати ініціативу, формувати організаційну культуру й розвивати лідерів, створювати умови для самовдосконалення та творчості.

Література

1. Аткинсон М., Рае Т. Чойс. Пошаговая система коучинга: Наука и искусство коучинга. Пер. с англ. Киев : Изд-во Companion Group, 2009. 256 с.
2. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. Київ : Міленіум, 2003. 344 с.
3. Конч Б, Пет Т. Лидерство, основанное на преимуществах. URL: http://hub.kyivstar.ua/wp-content/uploads/2015/05/Strengths-Based_Leadership.pdf (дата звернення: 09.04.2021).
4. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти: монографія. Харків : Основа, 2019. — 128 с.
5. Скрипунова Е. А., Мухаметшина Э. Ф. Партиципативные структуры. URL: <http://www.axima-consult.ru/stati-party.html> (дата звернення: 06.04.2021).