



Tempus

544343-TEMPUS-1-2013-
1-LT-TEMPUS-SMHES
Number of the Grant Agreement
2013-4580/001-001



Education for
Leadership,
Intelligence and Talent
Encouraging

**Проект TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»
Київський університет імені Бориса Грінченка**

В. Р. Міляєва

Психологічні основи підвищення управлінської компетентності керівника закладу середньої освіти

Навчальний посібник

Київ 2016

УДК 373.5.091.113-051:005.336](07)
ББК 74.204(4Укр)я7+88я7
М60

Рекомендовано до друку Вченою радою Інститут людини
Київського університету імені Бориса Грінченка
(протокол №1 від 23 вересня 2015 р.)

Рецензенти:

С. А. Калашнікова, доктор педагогічних наук, професор, директор Інституту вищої освіти НАПН України;

В. В. Турбан, доктор психологічних наук, професор, завідувач Лабораторії історії психології імені В. А. Роменця Інституту психології імені Г. С. Костюка НАПН України.

Міляєва В. Р.

М60 Психологічні основи підвищення управлінської компетентності керівника закладів середньої освіти : навчальний посібник / В. Р. Міляєва. – К. : «ДП «НВЦ Пріоритети», 2016. – 36 с.
ISBN 978-617-7288-86-1

Публікацію здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging) – URL: <http://elite-project.eu>

This publication has been funded with support from the European Union. The publication reflects views only of the authors, and the Union cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

УДК 373.5.091.113-051:005.336](07)
ББК 74.204(4Укр)я7+88я7

ISBN 978-617-7288-86-1

© Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)
© Авторський колектив, 2016

Опис модуля

Мета модуля – розвиток управлінської компетентності керівників закладів середньої освіти шляхом розкриття сутності психологічної теорії та ефективної практики сучасного управління.

Цільова аудиторія – діючі та потенційні керівники закладів середньої освіти (директор, заступник директора, голова методичного об'єднання).

Тематичний план модуля:

- Тема 1. Психологічні основи ефективного управління
- Тема 2. Реалізація змісту управлінської діяльності керівника закладу середньої освіти (психологічний аспект)
- Тема 3. Мотивація співробітників як провідна управлінська функція керівника-лідера закладу середньої освіти

Результати навчання:

очікується, що після завершення модуля студент буде:

- *знати*: основні психологічної теорії управління, сутність понять «лідерство» та «керівництво», особливості реалізації функцій та психологічних ролей, основні напрями діяльності керівника закладу середньої освіти, які забезпечують підвищення мотивації працівників;
- *вміти*: ефективно використовувати різні стилі управління відповідно до конкретної ситуації; проводити самодіагностику й самоаналіз, а також психологічний моніторинг ефективності роботи працівників; розробляти концепцію мотивації персоналу для закладу середньої освіти;
- *володіти* психологічними інструментами: ідентифікації дії психологічних законів управління, механізмів формування й розвитку мотивації співробітників; реалізації основних потреб співробітників.

Структурно-логічна схема модуля

Модуль – психологічні основи підвищення управлінської компетентності керівника закладу середньої освіти

Мета модуля – розвиток управлінської компетентності керівників закладів середньої освіти шляхом розкриття сутності психологічної теорії та практики сучасного управління

Цільова аудиторія – діючі та потенційні керівники загальноосвітніх навчальних закладів (директор, заступник директора, голова методичного об'єднання)

Теми	Результати навчання	Методи навчання в аудиторії	Самостійна робота Методи оцінювання результатів навчання
Тема 1. <i>Психологічні основи ефективного управління</i>	Знання основ психологічної теорії управління, розуміння сутності понять «лідерство» та «керівництво». Вміння ефективно використовувати різні стилі управління відповідно до конкретної ситуації. Здатність проводити самодіагностику та самоаналіз власних управлінських здібностей та потенціалів	Професійно-психологічний тренінг Практичне заняття «Психологічні основи ефективного управління та лідерства»	Самодіагностика управлінських здібностей, самоаналіз, складання психологічної характеристики на себе як лідера
Тема 2. <i>Реалізація змісту управлінської діяльності керівника закладу середньої освіти</i>	Усвідомлення особливостей виконання функцій та психологічних ролей керівника. Ідентифікація дії психологічних законів управління	Професійно-психологічний тренінг Практичне заняття «Особливості виконання управлінських функцій керівниками закладів середньої освіти в умовах дії психологічних законів управління»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами
Тема 3. <i>Мотивація співробітників як провідна управлінська функція керівника-лідера закладу середньої освіти</i>	Розуміння психологічних механізмів у формуванні й розвитку мотивації співробітників; знання основних напрямів діяльності керівника закладу середньої освіти, які забезпечують підвищення мотивації працівників	Професійно-психологічний тренінг Практичне заняття «Використання психологічних аспектів теорії мотивації в роботі керівника»	Самодіагностика, діагностика мотивації співробітників, розробка власної концепції мотивації для закладу середньої освіти

Тема 1. Психологічні основи ефективного управління

Теоретичний матеріал

Зростання інтересу до вивчення психологічних чинників ефективного управління обумовлено рядом тенденцій у розвитку суспільства:

- збільшення кількості учасників суспільних перетворень унаслідок невизначеності соціально-економічних і політичних трансформацій, наявності багатоваріантності суспільного розвитку тощо;
- складністю, різноспрямованістю, напруженістю, суперечливістю соціально-політичних подій;
- високим рівнем емоційного напруження різних форм управлінської діяльності;
- значним зростанням ролі людини, особистості, цін людського вчинку тощо.

Кожна із зазначених вище тенденцій є характерною для сучасного українського суспільства, тому сьогодні відбувається переосмислення ролі психологічних знань як на державному рівні управління освітою, так і на рівні управління закладами середньої освіти.

Управління	загальна функція складних організованих систем, спрямована на досягнення належного стану в самій системі та в навколишньому середовищі ¹ .
-------------------	---

Ефективність управління	сукупна результативність роботи всього трудового колективу організації, системи заходів, які є наслідком окремих зусиль керівника і спеціалістів ² .
--------------------------------	---

Ефективне управління здійснюється в групі (організації) і передбачає наявність ефективного лідера (керівника).

Лідерство	це психологічна властивість поведінки окремих членів групи, яка має характерні закономірності та механізми.
------------------	---

Керівництво	соціальна характеристика стосунків у групі з позиції розподілу ролей управління й підпорядкування.
--------------------	--

1

Кулініч О. І. Психологія управління / О. І. Кулініч. – Львів : Львівський національний університет ім. І. Франка, 2007. – 126 с.

2

Комиссарова Т. А. Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Т. А. Комиссарова. – М. : Дело, 2002. – 312 с.

3

Карамушка Л. М. Психологія управління : навчальний посібник / Л. М. Карамушка – К. : Міленіум, 2003. – 344 с.

4

Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П. Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.

Психологами виділяються певні відмінності «лідера» і «керівника»³:

1. Лідер покликаний здійснювати регуляцію міжособистісних стосунків у групі, водночас керівник здійснює регуляцію офіційних відносин в організації.
2. Лідерство можна констатувати в умовах мікросередовища (мала група), керівництво – елемент макросередовища (загальна система суспільних відносин в організації).
3. Лідерство виникає стихійно, а керівник підрозділу або призначається, або обирається, однак цей процес є цілеспрямованим і здійснюється під контролем інших елементів у структурі організації.
4. Явище лідерства менш стабільне, воно залежить від настрою та ставлення групи, керівництво – більш стабільне.
5. Керівництво підлеглими, на відміну від лідерства, володіє значно більшою системою різних санкцій, яких лідер не має.
6. Процес прийняття рішення керівником складний і опосередкований зовнішніми факторами, в той час, коли лідер приймає безпосередні рішення стосовно діяльності групи.
7. Сфера діяльності лідера – група (підрозділ), для керівника вона значно ширша, адже він представляє групу в складній соціальній системі (організації).

Лідером може бути такий член групи, який висувається в результаті їхньої взаємодії під час вирішення конкретної задачі. Він демонструє більш високий рівень активності, участі, впливу в процесі вирішення конкретної задачі. Інколи поняття «лідерство» ототожують з «авторитетом», що не зовсім коректно. Лідер організовує вирішення певної задачі, авторитет такої функції не виконує, він може бути прикладом, взірцем, але не брати на себе відповідальність за вирішення проблеми⁴.

Психологічний феномен лідерства протягом довгого часу був і залишається в центрі уваги вчених психологів. Так, наприкінці XIX – початку XX ст. у німецькій психології склалася «теорія рис», яка концентрувала увагу на вроджених якостях лідера. З огляду на положення цієї теорії, лідером може бути лише та особа, яка наділена певною сукупністю особистісних якостей. Але прихильники «теорії рис» виявилися неспроможними визначити конкретні властивості лідера (1949 р. К. Берд склав список з 79 рис. Серед них: ініціативність, комунікабельність, почуття гумору, впевненість тощо). Перелік подібних якостей постійно змінювався і не знаходив експериментального підтвердження. Нарешті, зауваження Г. Дженінгса про те, що ця теорія більшою мірою відображувала риси експериментатора, ніж лідера, остаточно підірвало авторитет «теорії рис».

На зміну цій теорії популярності набула «ситуативна теорія лідерства», яка стверджувала, що лідерство – це продукт ситуації. В різних ситуаціях групового життя виділяються окремі члени групи, котрі перевершують інших в якійсь окремій якості (коли ця якість необхідна для вирішення проблеми, людина стає лідером). Ця теорія також піддавалася критиці. Ж. П. Піаже стверджував, що при такому підході повністю знімається питання про власну активність лідера, він перетворюється на «флюгер». Незважаючи на це, «ситуативна теорія лідерства» виявилась досить популярною, на її основі було проведено багато корисних наукових експериментів.

Третій підхід до визначення феномену лідерства виявився досить компромісним і отримав назву «системної теорії лідерства». Згідно з цією теорією, лідерство розглядається як процес організації міжособистісних стосунків у групі, а лідер – як суб'єкт управління цим процесом. У такому ракурсі лідерство постає як функція групи, вивчати його слід з точки зору цілей і задач групи (а також інших показників групової динаміки), враховуючи особистість лідера. Особливої популярності набула вірогідна модель ефективного управління Ф. Фідлера. Автор дійшов висновку, що феномен лідерства в малих групах слід розглядати в контексті спільної групової діяльності, в якій окремі члени групи можуть продемонструвати свою спроможність щодо організації групи для вирішення певних задач. Відмінність лідера від інших членів групи полягає у наявності в нього більш високого впливу. Всі ці теорії зробили певний внесок у дослідження проблеми лідерства і психологічної науки в цілому.

Отже, лідерство – це психологічний феномен, який виникає в групі і повністю залежить від її структури, ставлення, психологічного клімату та інших показників. Лідер здатний організувати і брати на себе відповідальність за вирішення внутрішніх завдань. Керівництво є соціальною характеристикою стосунків у групі, це регламентований суспільством правовий процес. Для лідера і керівника спільною властивістю є виконання управлінської діяльності. Діяльність керівника є ширшою порівняно з лідерством, але управління організацією може бути успішним лише тоді, коли керівник займає лідерську позицію⁵.

Ефективність управління значною мірою визначається управлінською компетентністю людини, яка його здійснює.

Управлінська компетентність	здатність особи ефективно виконувати управлінську діяльність.
------------------------------------	---

Розвиток управлінської компетентності розглядається як покращення здатності людини ефективно виконувати управлінську діяльність через розвиток відповідних якостей (компетенцій).

Компетенція (у множині – компетенції) – особиста якість людини, що визначає її поведінку та впливає на рівень виконання певної (зокрема й професійної) діяльності.

Управлінська компетентність сучасного керівника проявляється в його спроможності свідомо змінювати стиль управління – систему заходів впливу на підлеглих, яка складає психологічну схему прийняття рішень. Впродовж останніх п'ятдесяти років було проведено чимало досліджень, в яких здійснювалися спроби встановити зв'язок між стилем управління та ефективністю діяльності фірми⁶.

У результаті більшість дослідників погоджуються на такому:

- 1) стиль відображає усталені способи діяльності керівника і тісно пов'язаний з психологічними особливостями мислення, прийняття рішень, спілкування тощо;
- 2) стиль не є вродженою якістю, а формується і змінюється в процесі діяльності; стилю управління можна навчити;
- 3) опис та класифікація стилів повинні відображати змістовні характеристики (параметри) самої управлінської діяльності.

Традиційна концепція стилів управління склалася в 30-ті роки минулого століття і була популярною до середини 70-х років. Її автор К. Левін виділив **три стилі управління: авторитарний** (директивний), **демократичний** (колегіальний) і **анархічний** (ліберальний).

5

Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київський університет ім. Б. Грінченка, 2010. – 390 с.

6

Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія / Н. Л. Коломінський. – К. : МАУП, 2000. – 286 с.

<p>Цікавий факт</p>	<p>У 70-ті роки ХХ ст. склався стиль «прихованого» або «анонімного» управління. Сенс цього стилю полягає в тому, що вища ланка керівництва, яка приймає найбільш відповідальні рішення, була невідома не лише рядовим співробітникам, але й керівникам середньої ланки. Всі знають, що є директор, але ніхто з ним не спілкується, ніколи його не бачить, він не контактує ні з ким, крім двох-трьох заступників. Вся управлінська машина виявилася настільки громіздкою, що керівництво не могло оперативно приймати рішення в ринкових ситуаціях, які швидко змінювалися. Природним наслідком цього став процес «відкриття» керівництва. Так склався «відкритий» стиль управління. Його гаслом можна вважати: «Керівник завжди до послуг співробітників». Почав усвідомлюватися той факт, що тільки ініціатива та творча активність можуть дати достатню кількість нових ідей, необхідних для прискореного розвитку підприємства. Також, різко зросла значимість горизонтальних зв'язків і каналів комунікації, це посилювало зв'язність виробничих процесів та ефективність кожного підрозділу.</p>
----------------------------	--

В останні 15-20 років основою формування нових стилів управління є конструктивний альтернативізм (англ. *constructivealternativism*) – філософська установка, сформульована американським психологом Джорджем Келлі (Дж. Келлі «Психологія особистих конструктів»), згідно з якою реальність може інтерпретуватися різними способами на підставі «конструктивних альтернатив» (тобто різних поглядів на реальність, індивідуальні моделі реальності тощо). Філософія конструктивного альтернативізму описана в праці Джорджа Келлі «Психологія особистих конструктів». Конструктивний альтернативізм не розглядає абстрактно правильні або неправильні інтерпретації сигналів зовнішнього середовища: всі гіпотези, що дозволяють адекватно взаємодіяти з середовищем, мають право на існування.

У межах вказаного підходу виокремлюють такі стилі управління: **«виконавчий»** – характеризується орієнтацією керівництва на офіційну субординацію та міжособистісні контакти; **«ініціативний»** – переважають орієнтації на справу та на себе. Транзакційний і трансформаційний стилі лідерства (Bass, 1985). «Транзакційні лідери працюють з організаційною культурою в існуючому вигляді; трансформаційний лідер змінює організаційну культуру» (Б. Басс).

Транзакційний стиль лідерства:

- розглядає стосунки між лідером та послідовниками як транзакцію;
- приймаючи позицію члена групи, людина погоджується прийняти її лідера;
- здебільшого включені стосунки роботодавець – працівник і транзакція фокусується на тому, щоб працівник виконував завдання за грошову компенсацію.

Трансформаційний стиль лідерства:

- трансформаційні лідери схильні бути емоційно «мудрими», енергійними і запальними;
- трансформаційні лідери не тільки допомагають групі досягати її цілей, але й допомагають членам групи реалізувати їхній потенціал;
- трансформаційні лідери здатні мотивувати та надихати послідовників, ініціювати і спрямовувати позитивні зміни в групах.

Окреме місце в сучасній теорії посідає концепція лідерських стилів Д. Гоулмена. Автор надає комплексну характеристику кожному стилю, визначаючи: способи впливу, стиль висловлювань, базові емоційні й інтелектуальні компетенції, пріоритетні ситуації запровадження стилю, його загальний вплив на клімат в організації. Такий докладний аналіз забезпечує доступність запровадження й ефективність використання лідерських стилів у різних ситуаціях управління (див. табл. 1).

Таблиця 1

Шість лідерських стилів⁷

	Командувач	Провидець	Емпатійний	Демократичний	Стандартизатор	Наставник
Спосіб впливу	Вимагає негайного виконання	Мобілізує людей на досягнення образу бажаного майбутнього	Створює гармонію в стосунках та укріплює емоційні зв'язки	Формує взаємодію через участь кожного	Встановлює високі стандарти для досягнення успіху	Розвиває людей для забезпечення майбутнього організації
Стиль висловлювань	«Роби те, що я тобі кажу»	«Ідемо зі мною в майбутнє»	«Люди – це найголовніше»	«Що ти про це думаєш?»	«Роби як я, і нехайно»	«Спробуй це, воно тебе збагатить»
Базові емоційні й інтелектуальні компетенції	Бажання проявляти ініціативу, здійснювати контроль	Самовпевненість, емпатія, прагнення до змін	Емпатія, розбудова стосунків, комунікація	Співробітництво, групова комунікація, командна робота	Свідомість, бажання досягати успіху, ініціативність	Розвиток інших, емпатія, усвідомлення потреби самовдосконалення
Пріоритетні ситуації запровадження стилю	Під час кризової ситуації, коли необхідно дати чіткі вказівки й контролювати виконання завдань	Коли зміни потребують нового бачення, або коли потрібне чітке стратегічне спрямування	Загоювати «тріщини» в команді або надавати підтримку людям у стресових ситуаціях	Залучати до участі, створювати консенсус, отримувати результати від ініціативи та творчості співробітників	Отримати стандартизовані результати від компетентної команди	Допомагає покращувати результати через розвиток здібностей і потенціалів співробітників
Загальний вплив на клімат в організації	Негативний	Найбільш позитивний	Позитивний	Позитивний	Негативний	Позитивний

7 Д. Гоулмен, «Лідерство, яке досягає результатів», 2000 р.

Стиль управління установою освіти – це система методів, прийомів, засобів, які переважають в управлінській діяльності, а також особливості їх застосування, обумовлені особистістю керівника. Стиль управління керівника установою освіти визначається за такими параметрами: делегування повноважень; участь педагогічних працівників у прийнятті рішень; рівень поінформованості учнівського і педагогічного колективів (Н. Коломінський). Керівник кожного педагогічного колективу формує свій власний стиль, спираючись на загальні об'єктивні основи управління, зокрема: наукове, творче осмислення мети і завдань управління; глибоке знання проблем сучасного навчально-виховного закладу, перспектив його розвитку; знання умов діяльності і творчого потенціалу колективу⁸. Особливе значення для формування ефективного стилю управління навчальним закладом набуває компетентність керівника, яка включає:

- знання про визначення політичного курсу держави в галузі освіти;
- усвідомлення відмінностей мети освіти і виховання на сучасній стадії розвитку суспільства;
- знання пріоритетних напрямів реформування системи освіти та діяльності навчально-виховних закладів;
- ознайомлення з прогресивними педагогічними ідеями й шляхами їх реалізації;
- поінформованість у справі використання новітніх вітчизняних і зарубіжних технологій навчання та виховання;
- обізнаність з директивними і нормативними документами про освітні та навчально-виховні заклади.

Розвиток компетентності керівника школи забезпечується розвитком таких його особистісних якостей: відчуття й прийняття нового, вимогливість, вправність, прямота, скромність, висока культура спілкування, організованість і дисциплінованість, нетерпимість до бюрократизму і формалізму.

Один із найефективніших стилів управління, який є розповсюдженим в європейській освіті й базується на високій компетентності керівника, – **колективне управління** – це стиль управління, коли активна роль належить всім членам педагогічного колективу, які беруть участь у розв'язанні будь-яких питань. Реалізація вказаного стилю у навчальному закладі базується на наявності в керівника чотирьох основних компетенцій: вмінні передбачати, вмінні аналізувати ситуацію, бути винахідливим, вмінні налагодити стосунки (Thomas W. Malone).

1. Вмінні передбачати

Щоб ефективно розвивати організацію, недостатньо ініціативно реалізовувати поставлені вищим керівництвом цілі, але й необхідно виступати зі своїми пропозиціями щодо поліпшення роботи вашого навчального закладу. А для цього потрібно визначити візію (Vision) – конкретний образ результату, який ви твердо маєте намір отримати у вашому закладі освіти. Хороша візія відображає потреби та цінності всіх, хто буде залучений до її реалізації. Це не інструмент командування, а засіб виховання людей, щоб вони могли робити не тільки те, чого хочете ви, а й те, чого хочуть вони самі.

2. Вмінні аналізувати ситуацію

Щоб ефективно розвивати організацію, необхідно розуміти навколишню ситуацію. Одне з найголовніших завдань керівників – приймати рішення, використовуючи свої аналітичні здібності. Для прийняття вірного і обдуманого рішення слід зібрати якомога більше інформації, потім її потрібно ретельно проаналізувати і на основі зроблених висновків прийняти остаточне рішення.

3. Бути винахідливим

Щоб розвивати організацію, потрібно не тільки бачення майбутнього (візія) і розвинуте вміння професійно осмислити ситуацію, а й спроможність швидко знайти способи реалізації свого рішення в життя. Сьогодні швидкість адаптації до мінливих умов через запровадження інноваційних рішень є вирішальним фактором. Він і визначає різницю між успіхом і поразкою.

4. Вмінні налагодити стосунки

Для кожного керівника важливо усвідомити, що в діловому світі мало що вдається зробити самостійно. Як правило, щоб втілити візію в життя, потрібно мати контакти з іншими людьми (структурними підрозділами). Керівнику необхідно встановлювати стосунки на двох рівнях: перший — (тісні зв'язки) з тими, від кого залежать ваші ресурси, чиєї постійної допомоги потребуєте, хто користується результатами вашої

Практичне завдання

«Психологічні основи ефективного управління та лідерства»

Завдання 1

Складіть порівняльну характеристику понять «лідерство» і «управління», та вкажіть не менше десяти властивостей, притаманних цим поняттям.

Шаблон для виконання завдання 1

№	Лідерство	Керівництво
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		
6.		
7.		
8.		
9.		
10.		

Завдання 2

Проаналізуйте п'ять стилів управління, виділивши вказані властивості.

Шаблон для виконання завдання 2

№	Назва стилю управління, його автори	Базові емоційні й інтелектуальні компетенції керівника	Пріоритетні ситуації запровадження	Загальний вплив на клімат в освітній організації
1.				
2.				
3.				
4.				
5.				

Завдання 3

Проведіть самодіагностику власних управлінських здібностей, використовуючи стандартизовані психологічні тести.

Шаблон для виконання завдання 3

Назва діагностичної методики	Результат діагностики

Завдання 4

Використовуючи результати діагностики та метод самоаналізу, складіть психологічну характеристику на себе як на лідера. Визначте шляхи подальшого самовдосконалення, вкажіть, які елементи шкільного середовища цьому сприяють, а які можуть заважати.

Шаблон для виконання завдання 4

Основний зміст характеристики	Шляхи подальшого самовдосконалення	Елементи шкільного середовища (сприятливі та несприятливі)

Список рекомендованих джерел

1. *Адизес И.* Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. – 6-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2016. – 198 с.
2. *Єфімова С. М.* Лідерство та інклюзивна освіта : навчально-методичний посібник / С. М. Єфімова, С. В. Королюк; за заг. ред. А. А. Колупаєвої. — К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяди», 2012. — 164 с.
3. *Калашнікова С. А.* Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2010. – 390 с.
4. *Коломінський Н. Л.* Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія / Н. Л. Коломінський – К. : МАУП, 2000. – 286 с.
5. *Комиссарова Т. А.* Управление человеческими ресурсами : учебное пособие / Т. А. Комиссарова. – М. : Дело, 2002. – 312 с.
6. *Кулініч О. І.* Психологія управління/ О. І. Кулініч. – Львів : Львівський національний університет ім. І. Франка, 2007. – 126 с.
7. *Міляєва В. Р.* Формування фахової компетентності державних службовців у системі підвищення кваліфікації : монографія / В. Р. Міляєва. – Дрогобич : Редакційно-видавничий відділ Дрогобицького державного педагогічного університету імені Івана Франка, 2011. – 298 с.

Тема 2. Реалізація змісту управлінської діяльності керівника закладу середньої освіти (психологічний аспект)

Теоретичний матеріал

Зміст управлінської діяльності полягає в реалізації управлінських функцій з урахуванням відповідних соціально-психологічних ролей в умовах дії певних психологічних законів управління.

Функції управління	основна категорія управління, яка об'єднує принципи, методи та зміст управлінської діяльності ⁹ .
---------------------------	--

Поняття функції дозволяє розділити зміст управлінської діяльності на окремі види або напрями, встановити послідовність виконання етапів роботи, визначити їх цілі та результати.

Сучасний підхід до управління персоналом є комплексним. На початку ХХ ст. склався підхід, що полягає у розподілі управлінських функцій (Анрі Файоль). Другий – більш сучасний (1970, Генрі Мінцберг) концентрує увагу на визначенні управлінських ролей.

Анрі Файоль визначив п'ять управлінських функцій, на сьогодні цей список поширений до восьми функцій:

1. **Планування.** Основна функція керівника. Визначення цілей і напрямів діяльності організації. Уможливорює бачення майбутнього, актуалізує стратегію, дає відчуття захищеності в колективі.
2. **Прийняття управлінських рішень.** В умовах сучасного динамічного ринку прийняття ефективного рішення є основною проблемою керівництва. Зважаючи на реалії сьогодення, варто надавати перевагу інтуїтивним компонентам управлінського рішення.
3. **Організаційна діяльність.** Організаційна діяльність включає написання наказів, розпоряджень тощо, в яких відображено розподіл праці і відповідальності співробітників. Ретельна підготовка документів повинна забезпечувати простий, зрозумій, короткий зміст організаційних документів, ознайомлення з якими дає інформацію про те – хто? коли? що? як? має виконувати свою роботу.
4. **Укомплектування штату.** Кадри і досі все вирішують. Пошук, набір, зростання і розвиток відданого, високопрофесійного колективу – найважливіша складова управлінського успіху.
5. **Ефективна комунікація.** Найкращий моральний клімат зберігається в тих колективах, де всі поінформовані про цілі та наміри навчального закладу, адміністрація прислуховується до пропозицій і думок вчителів, учнів, батьків, інших учасників освітнього простору. Слід вибудовувати відкриті інформаційні канали, зменшувати кількість передатних ланок, забезпечувати зворотний зв'язок.
6. **Стимулювання та мотивація.** Ефективною є винагорода персоналу за винахід способів результативної роботи (поза межами традиційних обов'язків) на основі довготривалої програми.
7. **Керівництво.** Керівники стають визнаними лідерами, коли пристосовують свій стиль управління до умов конкретної ситуації, працюють над самовдосконаленням й подають ефективний приклад самореалізації у професійній діяльності.
8. **Контроль.** Виконуючи контрольну функцію, керівник порівнює отриманий результат із бажаним (на основі зразків й детальних інструкцій) і вживає необхідних корегуючих заходів за для досягнення запланованих результатів.

Важливо	Важливою психологічною проблемою є питання про розбіжність між функціями, які повинен виконувати керівник, і тими, які він реально виконує. Абсолютної відповідності між ними немає, оскільки відбувається опосередкування функцій через ситуацію, що склалася, через особистість керівника, через особливості взаємин з вищим керівництвом, через загальний стан організації тощо. Зазвичай спостерігається певна вибірковість: перевага у виконанні одних функцій у порівнянні з іншими. У виборі виконуваних функцій проявляється особистий стиль діяльності керівника.
----------------	--

За спрямованістю керівника на вирішення різних функціональних завдань виділяють три основні орієнтації у його діяльності (А. Л. Журавльов, В. Ф. Рубахін, В. Г. Шорін): зорієнтований на вирішення виробничих завдань; зорієнтований на вирішення переважно соціально-психологічних і соціальних завдань; зорієнтований на оптимальне вирішення задач, що стоять перед організацією і керівником.

Важливо	Функції можна віднести до зовнішніх елементів структури управління, вони, насамперед, визначають напрям його діяльності.
----------------	--

Внутрішніми, відносно стійкими утвореннями особистості керівника є управлінські ролі.

Управлінська роль	це комплекс зразків поведінки, пов'язаних з виконанням управлінських функцій.
--------------------------	---

Генрі Мінцберг виділив три основні групи соціально-психологічних ролей, які керівники виконують у різних ситуаціях управлінської діяльності: міжособистісні, інформативні, вирішальні¹⁰.

Міжособистісні ролі (номінальний керівник, лідер, посередник). «Номінальний керівник» організовує взаємодію й контакти з іншими з позиції юридичної влади і субординації. «Лідер» через комунікацію здатний мотивувати співробітників на досягнення довготривалих цілей. «Посередник» забезпечує успішну взаємодію в команді, зв'язок з іншими співробітниками та підрозділами, створює відкриті інформаційні канали.

Інформаційні ролі (приймач інформації, розповсюджувач, представник). «Приймач інформації» розшукує і отримує різноманітну спеціалізовану інформацію (як правило, поточну), яку використовує в інтересах власної справи; виступає як нервовий центр внутрішньої і зовнішньої інформації, що циркулює в організації. «Розповсюджувач» передає відібрану інформацію підлеглим. «Представник» передає інформацію для зовнішніх контактів організації щодо планів, політики, дій, результатів роботи організації.

Вирішальні ролі (підприємець, ліквідатор порушень, розпорядник ресурсів, посередник). «Підприємець» розробляє і впроваджує проекти з удосконалення, які зумовлюють зміни, контролює розроблення проектів.

10

Шипунов В. Т. Основи управлінської діяльності: управління персоналом, управлінська психологія, управління на підприємстві: підручник / В. Т. Шипунов. – М.: Вища школа, 2000. – 304 с.

11

Управление персоналом [пер. с англ.]. – М.: Альпина Паблишер, УББ, 2016. – 242 с. – (Серия: «Harvard Business Review: 10 лучших статей»).

У сучасній ситуації освітньої динаміки дуже важливо вчасно вносити доречні корективи, виконуючи такі завдання, керівник приймає на себе роль «ліквідатора порушень». «Розпорядник ресурсів» відповідальний за розподіл різноманітних ресурсів організації. «Посередник» бере участь у переговорах з іншими сторонами, відстоюючи інтереси організації вирішує, хто має отримати той чи інший ресурс .

Встановлено ряд психологічних законів управління, які проявляються у взаємодії з людьми, міжособистісних стосунках, груповій поведінці. Це об'єктивні закони, але вони діють поза свідомістю. Їхню дію можна лише передбачити, вплинути на неї не можна¹¹.

Основні психологічні закони управління

- Закон непевності відгуку
- Закон неадекватності взаємного сприймання
- Закон спотворення інформації
- Закон неадекватності самооцінки
- Закон самозбереження
- Закон компенсації

Закон непевності відгуку – закон залежності зовнішніх проявів від внутрішніх психологічних умов (апперцепції і наявності стереотипів свідомості).

Апперцепція	залежність сприйняття від минулого досвіду суб'єкта.
--------------------	--

Стереотипи свідомості	стійкі думки, оцінки, судження, що неточно і неповно відбивають навколишню дійсність і впливають на поведінку, створюючи явні або приховані комунікативні бар'єри.
------------------------------	--

У керівника може виникнути неправильне враження про підлеглого під впливом його поведінки, яка відображає не особистісні риси (як традиційно вважають люди), а транслює більш стійкі й суб'єктивні утворення – апперцепцію і стереотипи свідомості. В період адаптації до нового місця роботи співробітник використовує минулий досвід (апперцептивний), який може виявитися неефективним. Стереотипи свідомості також неточно і неповно відображають навколишню дійсність, створюючи явні або приховані комунікативні бар'єри. Все це часто й спричиняє непорозуміння між керівництвом і співробітниками. Зважаючи на це, керівник повинен проявляти увагу і повагу (особливо на першому етапі адаптації), аби уникнути хибної думки про підлеглого.

Закон неадекватності взаємного сприймання. Наше сприймання налаштовано таким чином, що практично ніколи не буває точним і повним, особливо коли це стосується сприймання людей. Цьому є цілий ряд пояснень.

- Людина завжди знаходиться в стані зміни, може перебувати на різних рівнях фізичного, фізіологічного, інтелектуального, соціального, емоційного і сексуального розвитку.
- Людина завжди усвідомлено або несвідомо захищається від спроб розкрити її особистісний зміст. Цілоком «відкрита» особистість часто стає жертвою маніпуляцій.

- Часто людина не може надати інформацію про себе, тому що недосконало знає і розуміє себе.
- Кожна людина прагне показати себе кращою.

Спеціалісти в області управління рекомендують користуватися такими принципами підходу до людей, приймаючи будь-яке управлінське рішення:

- принцип універсальної талановитості – немає не талановитих та недієздатних людей, є люди, що займаються не своєю справою;
- принцип розвитку. Здібності (як загальні так і спеціальні) можуть розвиватися.
- принцип невичерпності. Жодна оцінка, яка дається людині за його життя, не може вважатися остаточною.

Закон спотворення інформації. Якщо інформація неповна, доступ до неї обмежений і потреба підлеглих в отриманні інформації не задовольняється, то люди починають додумувати, спираючись на неперевірені факти. В наслідок неповної інформації змінюється її зміст і обсяг.

Що слід робити керівнику, щоб звести спотворення інформації до мінімуму:

- зменшити кількість ланок, що беруть участь у поширенні інформації;
- своєчасно постачати співробітникам усю необхідну інформацію з питань, які вони мають вирішувати;
- підтримувати зворотній зв'язок з підлеглими.

Закон неадекватності самооцінки. Сутність цього закону полягає в тому, що при спробі оцінити себе людина стикається з внутрішніми бар'єрами і обмеженнями. Самооцінка людини рідко буває адекватною – вона або завищена або занижена. Людині властиво водночас і переоцінювати, і недооцінювати себе. На самооцінку співробітника, насамперед, впливає оцінювання його роботи з боку керівництва: похвала підвищує самооцінку, впевненість у собі, наближає людину до успіху; покарання – знижує самооцінку, віру в себе, зменшує особистісну спроможність співробітника.

Закон самозбереження. Одним з головних мотивів, які визначають поведінку людей, є збереження власної гідності й особистого статусу. Пряме або непряме обмеження гідності викликає негативну реакцію. Уявімо виробничу нараду, на якій керівник запропонував присутнім висловитися з певної проблеми. Один з присутніх висловив свою думку, але почув від керівника негативний відгук. Інші працівники почали думати лише про те, як не опинитися на місці цього співробітника. Кожен переключився на захист власної гідності, замість пошуку правильного рішення. Для того, щоб уникати подібних ситуацій, рекомендується спочатку зібрати всі наявні пропозиції, не визначаючи їхньої цінності, а потім провести аналіз відповідно до умов завдання.

Закон компенсації. У цілому, цей закон означає, що людина, яка має недолік будь-яких здібностей (погана пам'ять, не стійка увага тощо), може компенсувати їх іншими способами або навичками та вмінням (скрупульозне конспектування, свідоме зосередження тощо). Людина завжди спроможна знайти ресурс для досягнення мети, якщо ця мета є для неї важливою.

Отже, успішний керівник навчального закладу володіє інформацією про дію психологічних законів, враховує їх і використовує на користь організації; вдало поєднує виконання психологічних ролей та управлінських функцій. Наділений такими психологічними якостями: ініціативність, бажання приносити користь людям, інтелект, обізнаність і розуміння, передбачливість, інтуїція та пластичність; здатний концептуально мислити; керує з урахуванням соціальних змін; допомагає освітній організації встояти проти негативних зовнішніх впливів; ефективно керує персоналом організації.

Практичне завдання

«Особливості виконання управлінських функцій керівниками закладів середньої освіти в умовах дії психологічних законів управління»

Завдання 1

Встановіть відповідність між функціями та змістом діяльності керівника щодо їхнього виконання.

Шаблон для виконання завдання 1

Ефективна комунікація	Основна функція керівника, яка передбачає визначення цілей і напрямів діяльності організації.
Укомплектування штату	Організація діяльності передбачає планування, розподіл праці і відповідальності, визначення шляхів реалізації завдань через підготовку відповідних розпоряджень.
Організація діяльності	Організація працює добре лише тоді, коли в ній працюють працівники з хорошою професійною підготовкою. Відбір, зростання, розвиток і реалізація відданого, високопрофесійного колективу.
Планування	Слід вибудувати відкриті інформаційні канали, де співробітники поінформовані про цілі та наміри діяльності навчального закладу, до них прислухаються та забезпечують зворотний зв'язок.
Ефективне керівництво	Винагорода працівників школи за винахід способів ефективної роботи на основі довготривалої програми.
Стимулювання	Керівники високого рівня стають визначними лідерами, коли пристосовують свій стиль управління до умов конкретної ситуації і керують ефективно.
Контроль	Прийняття правильного рішення в умовах сучасного динамічного освітнього середовища є основною проблемою керівництва .
Прийняття управлінських рішень	Виконуючи дану функцію, керівник порівнює бажаний результат із досягненням і вживає, при необхідності, корегуючі заходи.

Завдання 2

Опишіть дію психологічних законів управління в діяльності керівника закладу середньої освіти.

Шаблон для виконання завдання 2

Назва психологічного закону	Як проявляється в управлінській діяльності
Закон непевності відгуку	
Закон неадекватності взаємного сприймання	
Закон неадекватності самооцінки	
Закон спотворення інформації	
Закон самозбереження	
Закон компенсації	

Список рекомендованих джерел

1. *Карамушка Л. М.* Психологія управління закладами середньої освіти : монографія / Людмила Миколаївна Карамушка. – К. : Ніка-центр, 2000. – 332 с.
2. *Мармаза О. І.* Інноваційні підходи до управління навчальним закладом / О. І. Мармаза. – Х. : Видавнича група «Основа», 2004. – 240 с.
3. Освітній менеджмент : навчальний посібник / за ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. – К. : Шкільний світ, 2003. – 400 с.
4. *Пономаренко В. С.* Управління трудовим потенціалом / В. С. Пономаренко, М. М. Гриньов, М. М. Салун та ін. – Х. : Вид. ХНЕУ, 2006. – 348 с.
5. *Орбан-Лембрик Л. Е.* Психологія управління : навчальний посібник / Л. Е. Орбан-Лембрик. – 2-ге вид., доповн. – К.: Академвидав, 2010. – 544 с. – (Серія: «Альма-матер»).
6. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.
7. *Сельє Г.* Стресс без дистресса / Сельє Г. ; [пер. с англ.]. – М. : Прогресс, 1979. – 124 с.
8. Управление персоналом [пер. с англ.]. – М. : Альпина Паблішер, Убб, 2016. – 242 с. – (Серия «Harvard Business Review: 10 лучших статей»).
9. *Чудаєва І. Б.* Управління персоналом (Кадровий менеджмент) : навч. посіб. для студ. вищ. навч. закладу / І. Б. Чудаєва, В. Д. Міленький, В. П. Погребняк, В. М. Шарапов; Черкас. держ. технол. ун-т. – Черкаси, 2004. – 119 с.
10. *Ходаківський Є. І., Богоявленська Ю. В., Грабар Т. П.* Психологія управління. Підручник. 3-тє вид. перероб. та доп. – К. : Центр учбової літератури, 2011. – 664 с.

Тема 3. Мотивація співробітників як провідна управлінська функція керівника-лідера закладу середньої освіти

Теоретичний матеріал

Мотивація	внутрішній процес спонукання себе до діяльності з метою досягнення особистих цілей або цілей організації ¹² .
------------------	--

Основні теоретичні підходи до реалізації функції мотивації та стимулювання:

- *«Теорія Х»:* людям властиво вроджене відчуття неприязні до роботи, якщо можна, вони намагаються її уникнути. Для забезпечення якісної праці, людей треба примушувати до роботи, контролюватиме їх, тримати під загрозою покарання.
- *«Теорія Y»:* людям властива потреба у реалізації особистісного потенціалу в процесі продуктивної діяльності (зокрема – професійної), це така ж сама природна потреба, як відпочинок або дитяча гра. Люди здебільшого мотивуються соціальними потребами і прагнуть проявляти свою індивідуальність.
- *«Теорія Z»:* для забезпечення якісної праці необхідно створення атмосфери загальної відповідальності, надання свободи у виконанні роботи, «духу довіри», атмосфери корпоративної спільності й відданості; потрібна постійна увага керівництва до виконавців, максимально часті контакти між ними, спільність цілей і цінностей керівництва та рядових працівників.

Процесуальні теорії мотивації розглядають мотивацію як процес, що забезпечується певними чинниками. До зазначеної групи теорій відносяться: «теорія очікувань», «теорія справедливості», модель Портера-Лоуера.

Згідно *«теорії очікувань»* людина направляє свої зусилля на досягнення мети тільки тоді, коли вона буде впевнена у задоволенні за цей рахунок своїх потреб або отриманні винагороди. Мотивація знижується, якщо дія таких чинників, як ймовірність успіху та цінність винагороди, оцінюється людьми невисоко.

Мотивація праці за *«теорією справедливості»* зумовлюється співвідношенням таких ключових чинників – це винагорода і затрачені зусилля. Якщо людина вважає свою працю недооціненою, вона буде зменшувати зусилля внаслідок зниження мотивації.

У моделі Портера-Лоуера виділено п'ять ключових векторів формування мотивації персоналу: зусилля, результати, винагорода, міра задоволення, сприймання. Досягнуті працівником результати залежать від трьох змінних чинників – витрачених зусиль, здібностей і потенціалу людини, а також від усвідомлення своєї ролі в процесі праці.

Змістовні теорії мотивації вважають ключовими у формуванні мотивації поняття «потреби». Саме бажання задовольнити певні потреби лежить в основі прагнення людей до роботи.

Потреба	усвідомлена відсутність чогось, що викликає в людини відчуття задоволення і спонукає до певної діяльності.
----------------	--

12

Сорочан Т. М. Методичні рекомендації щодо розвитку професіоналізму управлінської діяльності керівників загальноосвітніх навчальних закладів у системі післядипломної педагогічної освіти / Т. М. Сорочан. – Луганськ : Знання, 2005. – 65 с.

Найвідомішими є теорії мотивації Д. Мак Клеllandа, Ф. Герцберга та А. Маслоу.

Д. Мак Клеlland вважав, що людям властиві **три основні потреби**:

- **Потреба успіху** проявляється у прагненні людини проявляти особисту відповідальність та ініціативу.
- **Потреба причетності (співучасті)**. Працівники, для яких характерна потреба у причетності, зацікавлені в дружніх стосунках, демократичному керівництві, позитивному кліматі, наданні допомоги іншим.
- **Потреба влади** виражається у бажанні впливати на інших людей. Мотивація таких працівників пов'язана з можливістю підвищення на посаді, розширення повноважень, збільшення влади або прагненням отримати особливий статус, титул, власний кабінет, службовий автомобіль тощо.

Ф. Герцберг виділив дві групи факторів, які найбільше впливають на задоволення потреб:

- гігієнічні (розмір заробітної плати, умови праці, міжособистісні стосунки, характер контролю з боку керівництва);
- мотивуючі (успіх, просування по службі, визнання і схвалення результатів роботи, високий ступінь відповідальності, можливості творчого та ділового зростання тощо).

Для високої мотивації праці необхідно забезпечити збалансований вплив обох груп факторів.

Теорія мотивації А. Маслоу аналізує потреби людини. В її основу покладене уявлення про «ієрархію потреб», які протягом життя людини так чи інакше зумовлюють її поведінку. Всі потреби зображені автором у вигляді піраміди, кожна нова потреба виникає, стає можливою тільки при задоволенні потреб нижчого порядку (рис. 1).

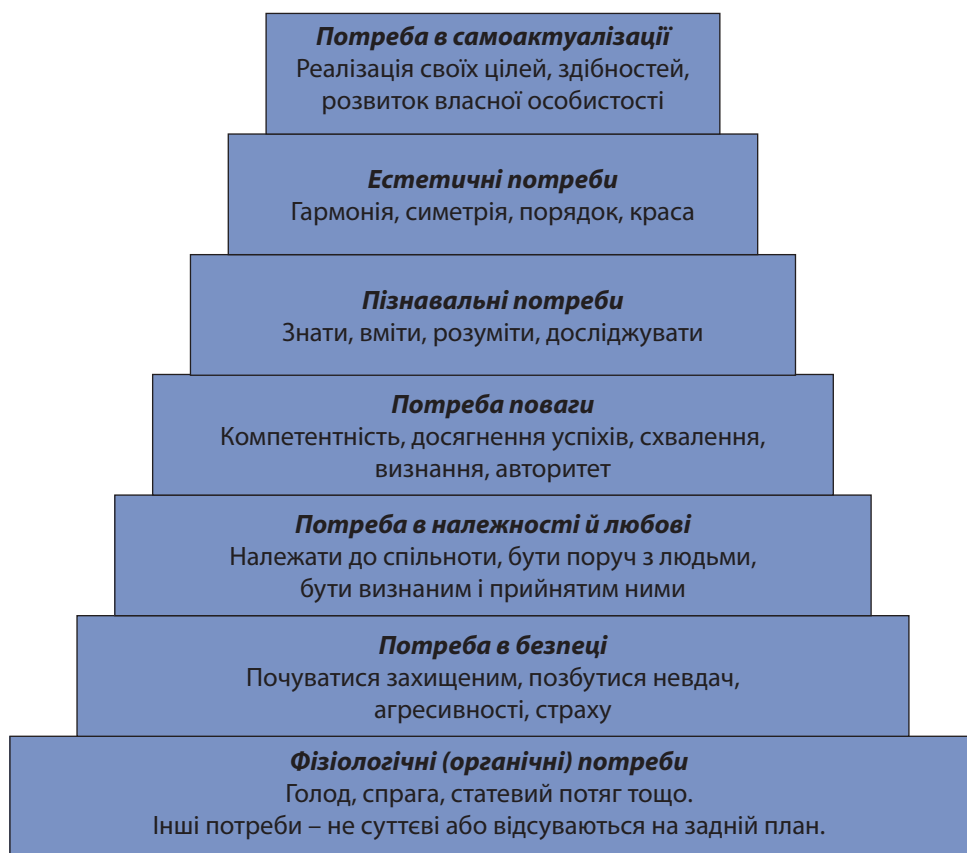


Рис. 1. Ієрархічна піраміда потреб за А. Маслоу

Потреба в самореалізації є найвищою з усіх потреб людини і власне постає як актуальний збудник та спонука до дій і поведінки людини тільки за умови повного задоволення тих потреб, що передують їй. При цьому здатність до само-реалізації розглядається автором як природна, що завжди властива людині, а можливість задовольнити дану потребу має саме «благополучна», «розвинута» особистість.

Мотивація й стимулювання є ключовою управлінською функцією керівника середнього навчального закладу. Адже високий рівень професійної мотивації у членів педагогічного колективу забезпечує високі показники якості їхньої праці.

Таблиця 2

<p>Цікавий факт</p>	<p>У межах Програми підвищення кваліфікації керівників НЗ м. Києва на базі Київського університету імені Бориса Грінченка у квітні 2015 р. було проведено дослідження рівня прояву потреб управлінського персоналу загальноосвітніх навчальних закладів. Вибіркову сукупність склали директори та заступники директорів закладів середньої освіти у кількості 57 осіб. Рівень прояву потреб вивчався за допомогою тесту А. Маслоу. Результати дослідження представлені на рис. 2.</p> <p>Рис. 2. Результати дослідження рівня прояву потреб за тестом А. Маслоу: 1 – потреба у безпеці; 2 – потреба в соціалізації; 3 – потреба в самоствердженні; 4 – потреба в самореалізації</p> <p>Задоволення базових потреб управлінського персоналу (безпека, соціалізація, самоствердження) здійснюється на середньому рівні (близько 50%), що є недостатнім для їхньої самореалізації; 65% респондентів мають низький рівень реалізації вказаної потреби. Зосередження на потребах нижчого порядку певною мірою блокує особистісний розвиток керівників, робить їх неспроможними до розробки ефективної стратегії, бачення образу бажаного майбутнього навчального закладу, яким вони керують.</p>
----------------------------	--

Основні причини зниження мотивації освітян (Джонсон, 2006):

1. Велике навантаження й виклики (неефективні інновації).
2. Низька винагорода і стимули: заробітна плата вчителя є низькою і нерегулярною, премії не відображають реального внеску, який людина робить у розвиток закладу.
3. Падіння соціальної поваги і престижу вчителя.
4. Обмежені можливості розвитку кар'єри.
5. Неефективне середовище у закладі: незрозуміла політика, непрофесійне управління тощо.
6. «Право голосу»: вчителі нечасто мають можливість впливати на шкільне управління й політику міністерства.

Підвищують мотивацію такі фактори (Гінсбург, 2009):

1. Шкільна реформа (яка допоможе учням у навчанні, адже це головне для вчителів).
2. Професійний розвиток у навчальному закладі.
3. Підтримка (адаптація) нових (молодих) вчителів.
4. Оцінка вчителів (визнання, можливість самовираження, наявність зворотного зв'язку з дирекцією).

На рис. 3 зображено модель мотивації викладача, де відображено базові чинники, які формують мотивацію педагогічних працівників у сучасних умовах розвитку навчального закладу.



Рис. 3. Модель мотивації викладача (J. Guajardo, 2011)

Ефективні способи адміністративного впливу, які підвищують мотивацію

Інтелектуально-творчі – ефективні для творчих кадрів, активних професіоналів, креативних особистостей, які прагнуть освітнього й професійного зростання.

Ресурсні – дозволяють економити робочий час вчителя, розподіляти його більш ефективно. Ці прийоми виявляться ефективними для пунктуальних людей, які хочуть оптимізувати своє перебування на роботі, або для тих, хто має обмеження в часі (мають маленьких дітей, хворих батьків тощо).

Статусні – покликані підвищувати роль окремого педагога в колективі. Вони особливо цінні для тих, хто давно працює в освітньому закладі і є носіями його традицій. Такими способами можна вважати адміністративну допомогу в розв'язанні конфліктних ситуацій (між педагогами або батьками учнів); публічне схвалення на нараді або педраді; оголошення подяки в наказі, вручення почесної грамоти або присвоєння звання; подяка від дітей та їхніх батьків.

Ефективні прийоми підвищення мотивації та покращення психологічного клімату в навчальному закладі

1. Керівник носить при собі блокнот і, коли бачить щось надихаюче, залишає записку на столі вчителя або відправляє повідомлення на пошту.
2. Перед початком важливих заходів – записка з привітанням, що мотивує «сяяти» на заходах (такі записки вчителі зазвичай зберігають).
3. Дзвонити батькам з гарними новинами – тоді між учнем і вчителем складаються особливі стосунки.
4. Розуміти, чого потребує вчитель (тиші, затишку, уваги тощо).
5. Заохочувати співробітників більше рухатися (ходити на спортивні заняття тощо) – рух дозволяє зняти стрес й зберегти здоров'я.
6. Розуміти фінансові труднощі та необхідність додатково працювати.
7. Забезпечувати комфортні умови праці (своєчасне налагодження та ремонт оргтехніки, обладнання, ремонт кабінетів тощо).
8. Показувати й говорити педагогам, в чому їх значимість.
9. Дбати про розвиток, здоров'я, зростання всіх членів колективу.
10. В п'ятницю, коли всі найбільш втомлені і напружені, ранком на дошці оголошень (у кожного на столі) може бути надихаюча пам'ятка, яка задасть тон на цей складний день (Friday Focus).

Отже, висока мотивація співробітників забезпечена, якщо у навчальному закладі створено такі умови (Гінсбург, 2009): наявність точного і допоміжного зворотного зв'язку з керівництвом і колегами; помірна автономія, як можливість розвивати колегіальні стосунки для виконання завдань; колективізм; складання спільних планів покращення школи, ведення груп вдосконалення навчальних програм; забезпечення фінансової винагороди за відповідність встановленим цілям та стандартам; премії за складні завдання; гранти для наукової роботи.

Практичне завдання

«Використання психологічних аспектів теорії мотивації в роботі керівника»

Завдання 1

Встановіть відповідність між назвою теоретичних підходів та змістом діяльності керівника щодо їхньої реалізації.

Шаблон для виконання завдання 1

«Теорія X»	базується на таких положеннях: створення атмосфери загальної відповідальності, надання свободи у виборі засобів роботи, «духу довіри», атмосфери корпоративної спільності й відданості; постійна увага керівництва до виконавців, максимально часті контакти між ними, спільність цілей і цінностей керівництва та рядових працівників.
«Теорія Y»	базується на наступних положеннях: людям властива потреба у реалізації особистісного потенціалу в процесі продуктивної діяльності (зокрема – професійної), це така ж природна потреба, як відпочинок або дитяча гра; цілі та зміст діяльності, можливість проявити ініціативу, викликають у працівників інтерес до роботи, виступають мотиваторами якісної праці. Люди здебільшого мотивуються соціальними потребами і прагнуть проявляти свою індивідуальність.
«Теорія Z»	базується на наступних положеннях: людям властиво вроджене відчуття неприязні до роботи, якщо можна, – вони намагаються її уникнути. Людей необхідно примушувати до роботи і контролювати їх, тримати під загрозою покарання. Працівники будуть робити те, що дає їм найбільшу економічну вигоду.

Завдання 2

Складіть список способів і прийомів ефективної мотивації, які сьогодні варто запровадити в системі управління навчальним закладом.

Шаблон для виконання завдання 2

№	Способи ефективної мотивації	Прийоми ефективної мотивації
1.		
2.		
3.		
4.		
5.		

Завдання 3

Опишіть приклади стимулювання зі своєї управлінській практики, які виявилися ефективнішими для підвищення професійної мотивації співробітників навчального закладу.

Шаблон для виконання завдання 3

Приклад стимулювання	Особливості реалізації у навчальному закладі

Список рекомендованих джерел

1. Актуальні проблеми корпоративного управління в Україні : збірник наукових праць / за ред.: Л. І. Федулової, Л. І. Воротіної, Є. Г. Панченка. – К. : Науковий світ, 2003. – 142 с.
2. Адизес *Ицхак*. Управление жизненным циклом корпораций / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. В. Кузина. – 3-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фебер, 2016. – 512 с. : ил.
3. *Вересов Н.* Эффективное управление: психологические критерии. – М. : РГИУ, 2002. – 342 с.
4. *Голдратт Э.* Цель: процесс непрерывного улучшения / Э. Голдратт, Д. Кокс ; пер. с англ. Е. Федурко. – 3-е изд. – Минск : Попурри, 2016. – 400 с.
5. *Дауни М.* Эффективный коучинг. Уроки коуча коучей / М. Дауни; пер. с англ. – М. : Издательство «Добрая книга», 2015. – 288 с.
6. Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. – К. : Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. – 400 с.

Завдання для самостійної роботи

Завдання 1

Проведіть самодіагностику рівня власної мотивації, використовуючи стандартизовані психологічні тести.

Шаблон для виконання

Назва діагностичної методики	Результат діагностики
	Основні висновки за результатами анкетування

Завдання 2

Проаналізуйте рівень задоволення професійною ситуацією у співробітників вашого навчального закладу, використовуючи запропоновану анкету. Результати діагностики у вигляді загальних висновків помістіть у таблицю.

Попросіть своїх співробітників відповісти на 12 простих питань, отримані відповіді допоможуть вам зробити висновки відносно рівня їхньої професійної мотивації.

1. Чи знаю я, чого чекають від мене на роботі?
2. Чи є у мене матеріали та інструменти, необхідні для правильного виконання поставлених завдань?
3. Чи є у мене можливість щодня робити те, в чому я найбільш компетентний?
4. Чи отримував я за останні сім днів заохочення або інші форми визнання за добре зроблену роботу?
5. Чи піклується про мене безпосередній керівник?
6. Чи є в організації хтось, хто сприяє моєму професійному розвитку?
7. Чи прислухаються на роботі до моєї думки?
8. Чи зрозумілі мені цілі організації?
9. Чи прагнуть мої підлеглі якісно виконати роботу?
10. Чи є у мене на роботі хороший друг?
11. Чи говорив хто-небудь зі мною за останні шість місяців про моє професійне зростання?
12. Чи були у мене можливості навчитися чомусь новому або вирости професійно за останній рік?

Шаблон для виконання

№	Основні висновки за результатами анкетування

Завдання 3

Використовуючи елементи всіх відомих вам теорій, підготуйте власну модель (концепцію) мотивації, яку б ви запропонували для запровадження в сучасних закладах середньої освіти.

Шаблон для виконання

№	Основний механізм стимулювання мотивації	Основний зміст теорії	Особливості реалізації у НЗ

Тест

1. *Мотивація визначається як:*
 - a) процес спонукання себе або інших до діяльності з метою досягнення особистих цілей або цілей організації;
 - b) усвідомлена потреба особистості, що спонукає її діяти у відповідності зі своїми ціннісними орієнтаціями;
 - c) прагнення людини до мети такої складності, яка, на її думку, відповідає її здібностям.
2. *Високий рівень мотивації у співробітників забезпечується:*
 - a) високими показниками якості праці;
 - b) підвищенням рівня корпоративної культури;
 - c) збереженням енергійно-вольового потенціалу кожної людини.
3. *Змістовні теорії вважають ключовим поняттям у її формуванні мотивації:*
 - a) «переконання»;
 - b) «потреби»;
 - c) «рівень домагань».
4. *Д. Мак Клеlland вважав, що людям властиві такі основні потреби:*
 - a) фізіологічні, емоційні, соціальні;
 - b) успіху, причетності, влади;
 - c) захищеності, поваги, розвитку.
5. *Групи факторів, які найбільше впливають на задоволення потреб за Ф. Герцбергом:*
 - a) гігієнічні та мотивуючі;
 - b) соціальні та особистісні;
 - c) первинні та вторинні.
6. *Теорія мотивації, заснована на припущенні, що людина направляє свої зусилля на досягнення мети тільки тоді, коли вона впевнена у можливості задоволення у такий спосіб своїх потреб або отримання винагороди, визначається як:*
 - a) «теорія справедливості»;
 - b) теорія Ф. Герцберга;
 - c) «теорія очікувань».
7. *До процесуальних теорій мотивації відносяться:*
 - a) «теорія очікувань», «теорія справедливості»;
 - b) модель Портера-Лоулера;
 - c) теорія Д. Мак Клелланда.
8. *Ефективність реалізації функції мотивації та стимулювання забезпечується:*
 - a) використанням методів діагностики психологічного клімату в колективі;
 - b) запровадженням різних методів вирішення конфліктних ситуацій;
 - c) збалансованим використанням зовнішніх та внутрішніх цілеспрямованих впливів на підлеглих.
9. *Мотиваційна деформація персоналу полягає у:*
 - a) максимальній зосередженості на індивідуальних досягненнях працівника у процесі спільної діяльності;
 - b) відсутності ефекту емоційної близькості та підтримки, який виникає у групі під час реалізації спільної справи;
 - c) переорієнтації діяльності працівника з того, «що треба», на те, «що легше».
10. *Установки самонавіювання, які використовуються для актуалізації мотивації особистості, визначаються як:*
 - a) методи медитації;
 - b) методи самомотивації;
 - c) методи самоактуалізації.
11. *Профілактика мотиваційних деформацій полягає у:*
 - a) створенні реальної перспективи кар'єрного росту для кожного працівника;
 - b) формуванні і підтримці відчуття захищеності, впевненості в корисності та справедливості своєї праці;
 - c) компетентності керівника щодо збереження балансу між стимулами і мотивами.

12. Основними напрямками діяльності керівника по забезпеченню умов підвищення мотивації праці співробітників навчального закладу є:
 - a) об'єднання ресурсів; розподіл функцій; забезпечення доходів;
 - b) делегування повноважень, вивчення професійних цілей підлеглих;
 - c) забезпечення визнання та можливості самовираження; надання захисту та гарантії майбутнього.
13. У ситуації розподілу функцій між працівниками виникають ефекти:
 - a) максимально корисної концентрації індивідуальних здібностей та зусиль у структурі спільної справи;
 - b) емоційної близькості та підтримки;
 - c) інформаційно-цільового впливу.
14. У формі виплати заробітної плати організація виконує функцію:
 - a) оцінки якості та кількості праці;
 - b) створення оптимальних, сприятливих умов життя для працівників;
 - c) визначення ієрархічної структури колективу відповідно до займаних посад працівників.
15. Об'єднання ресурсів у процесі професійної діяльності дає змогу:
 - a) реалізації потенціалу кожного працівника;
 - b) відійти від упередженого бачення світу;
 - c) регуляції міжособистісних стосунків між працівниками.
16. Через професійну діяльність в умовах організації людина має можливість:
 - a) забезпечення оптимальних матеріальних умов свого життя;
 - b) максимальної самореалізації своїх життєвих досягнень і втілення творчих потенціалів;
 - c) розширення власного професійного досвіду.
17. Організація є чинником психологічного захисту через надання співробітнику:
 - a) можливості самореалізації;
 - b) професійного росту;
 - c) інформації про перспективи розвитку організації.
18. Чим більше особистість віддана організації, тим більшою мірою виявляється її потреба у:
 - a) кар'єрному рості;
 - b) сприянні збільшенню доходів організації;
 - c) здійсненні вже розпочатих й щойно задуманих справ.
19. У ситуації групової взаємодії з метою об'єднання ресурсів працівників діє психологічний феномен:
 - a) емоційної близькості та підтримки;
 - b) збереження та посилення сили у досягненні мети;
 - c) інформаційно-цільового впливу.
20. «Ефект збереження та посилення сили у досягненні мети» виступає важливим чинником:
 - a) збереження здоров'я кожної людини;
 - b) підвищення впевненості у собі;
 - c) збереження енергійно-вольового потенціалу кожної людини.
21. Теоретичні підходи до реалізації функції мотивації та стимулювання у діяльності керівника відображені в таких теоріях:
 - a) «первинна теорія», «вторинна теорія»;
 - b) «теорія Х»; «теорія Y»; «теорія Z»;
 - c) «теорія заборони», «теорія стимулювання».
22. Досягнуті працівником результати, згідно з моделлю Портера-Лоулера, залежать від:
 - a) витрачених зусиль, здібностей і потенціалу людини;
 - b) рівня заробітної плати та визнання серед колег;
 - c) усвідомлення своєї ролі в процесі праці.
23. Усвідомлена відсутність чогось, що викликає в людини відчуття задоволення й спонукає до певної діяльності, визначається як:
 - a) потяг;
 - b) бажання;
 - c) потреба.

24. «Теорія Y» щодо реалізації функції мотивації та стимулювання підлеглих ґрунтується на положенні про те, що:
- людям властиве вроджене відчуття неприязні до роботи, якщо можна, вони намагаються її уникнути;
 - є необхідність у максимально повному використанні мотиваційного потенціалу працівників;
 - людям властива потреба у реалізації особистісного потенціалу в процесі продуктивної діяльності.
25. Відповідно до ієрархічної структури А. Маслоу найвищим рівнем потреб є:
- естетичні потреби;
 - потреби у самоактуалізації;
 - потреби у визнанні та повазі.
26. На явищах апперцепції та наявності стереотипів свідомості базується психологічний закон, який має назву:
- закон компенсації;
 - закон самозбереження;
 - непевності відгуку.
27. Принципи розвитку, невичерпаності та універсальної талановитості людини слід використовувати, щоб врахувати дію закону:
- спотворення інформації;
 - неадекватності взаємного сприйняття;
 - самозбереження.
28. Можливість керівника впливати на рівень впевненості в собі підлеглого підтверджується законом:
- неадекватності самооцінки;
 - закон компенсації;
 - закон самозбереження;
29. Вимоги до керівника: зменшити кількість передатних ланок інформації та постійно підтримувати зворотний зв'язок із підлеглими – є наслідком дії закону:
- неадекватності взаємного сприймання;
 - спотворення інформації;
 - непевності відгуку.
30. Вимоги до керівника: не створювати ситуацій загрози особистої гідності співробітника – є наслідком дії закону:
- самозбереження;
 - спотворення інформації;
 - компенсації.
31. Висновок про те, що компетентний керівник «змінює завдання, а не працівників» зроблено на основі закону:
- неадекватності взаємного сприймання;
 - компенсації;
 - непевності відгуку.
32. У кризовій ситуації більш ефективним є такий стиль управління:
- демократичний;
 - ліберальний;
 - авторитарний.
33. У ситуації стабільного розвитку керівнику варто використовувати такий стиль управління:
- демократичний;
 - ліберальний;
 - авторитарний.
34. В управлінні творчим колективом більш ефективним є такий стиль управління:
- демократичний;
 - ліберальний;
 - авторитарний.
35. Ефективність управління залежить:
- від того, наскільки стиль управління керівника відповідає конкретній ситуації;
 - від запровадження демократичного стилю управління;
 - не залежить від стилю управління.

36. Чи є правильним твердження: «Керівник повинен уявляти бажаний кінцевий результат справи уже на початку її реалізації»?
- так;
 - ні.
37. Мотивація – це процес спонукання людини до певної діяльності, який відноситься до:
- зовнішніх факторів;
 - внутрішньо-особистісних факторів;
 - правильної відповіді немає.
38. Як пов'язані поняття «мотив» і «стимул»?
- тотожні;
 - стимул завжди переростає в мотив;
 - стимул використовується для актуалізації мотиву.
39. «Розвиток ініціативи працівника забезпечує успіх керівника...» – цей вислів є девізом такого стилю управління:
- демократичний;
 - ліберальний;
 - авторитарний;
 - ініціативний;
 - виконавчий.
40. Встановіть відповідність між термінами та їх визначенням:

Лідерство	це специфічно-фаховий, системний, практично спрямований комплекс рис особистості керівника, розвиток яких відбувається в процесі здійснення управлінської діяльності та забезпечує її ефективність.
Керівництво	соціальна характеристика стосунків у групі з позиції розподілу ролей і підпорядкування, регламентований суспільством правовий процес.
Управлінська компетентність	психологічний феномен, який виникає в групі і залежить від її структури, психологічного клімату та інших показників розвитку групи.

41. Авторитарний стиль управління є більш ефективним у такій ситуації:
- кризовій;
 - стабілізації;
 - творчого розвитку.
42. Демократичний стиль управління є більш ефективним у такій ситуації:
- кризовій;
 - стабілізації;
 - творчого розвитку.
43. Ліберальний стиль управління є більш ефективним у такій ситуації:
- кризовій;
 - стабілізації;
 - творчого розвитку.
44. Від того, наскільки стиль управління керівника відповідає конкретній ситуації, що склалася в навчальному закладі, залежить:
- кар'єра керівника;
 - ефективність управління;
 - мікроклімат у колективі.
45. «Субординація й підпорядкування забезпечують успіх управління...» – цей вислів є девізом такого стилю управління:
- демократичний;
 - ліберальний;
 - авторитарний;
 - ініціативний;
 - виконавчий.

Навчальне видання

Міляєва Валерія Робертівна

**Психологічні основи підвищення
управлінської компетентності
керівника закладу середньої освіти**

Навчальний посібник

Літературний редактор *В. Мілевська*
Комп'ютерне верстання *Є. Александрова*

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 4,19. Наклад 300 пр. Зам. 430

ДП «НВЦ «Пріоритети»
01014, м. Київ, вул. Петра Болбочана, 8, корп. 6
тел./факс: 254-51-51

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції
ДК №3862 від 18.08.2010