

Література.

1. Шевченко Л.Л. Практична педагогічна етика. — М. — 1997р. — С.122.
2. Корчак Я. Избранное. — К.: Радянська школа, 1988р. — С.36.
3. Охрімчук Р. Як любити учнів. — К.: Початкова школа, 1997р. — С.78.
4. Амонашвили Ш.Л. Психологические основы педагогики сотрудничества. — К.: 1991г. — С.12-104.

Надія Солоненко (стаття...79)**ПЕДАГОГІЧНИЙ МЕНЕДЖМЕНТ І МЕТОД МАМОКОНТРОЛЮ**

Одна з головних причин економічної кризи в Україні - нерозуміння суті ринкової економіки. Перехід до ринкових відносин об'єктивно породжує гостру потребу в загальній економічній освіті, яка повинна формувати у підростаючого покоління нове мислення. На сьогоднішній день основна проблема шкільної економічної освіти в країні полягає в тому, що вивчення основ менеджменту як складової економічних знань не введено до базового навчального плану в якості обов'язкової дисципліни. На державному рівні цей предмет розглядається тільки як факультатив (для порівняння: в більшості цивілізованих країн економічна освіта в школах обов'язкова). В Україні введення у навчальні плани основ менеджменту як шкільного предмету здійснюється не по «вертикалі», а по «горизонталі». Адміністрації все більшого числа областей, міст, розуміючи виняткову важливість отримання учнями економічних знань, вводять відповідні курси в школах за рахунок годин регіонального і шкільного компонентів навчального плану. Крім того, вивчення основ економіки в школах країни, як і раніше стикається з такими труднощами, як відсутність єдиної концепції, типових програм і підручників, інших нормативних документів.

Запровадження економічної освіти в школах стримується і через нестачу вчителів з даного фаху. Економічні дисципліни викладають, як правило, вчителі географії, історії, математики. У зв'язку з цим особливого значення набуває підготовка кадрів і методичне забезпечення вчителів економічних дисциплін, в тому числі з основ менеджменту.

Більшість проблем, які постають перед шкільною економічною освітою, вимагають сьогодні осмислення і визначення напрямків подальшої роботи. При цьому особливо важливо враховувати міжнародний досвід і практику тих навчальних закладів в Україні, які вже досягли певних результатів в цій роботі.

Суспільству потрібні люди, здатні до саморозвитку і самовдосконалення, які можуть пристосуватися до нових жорстких соціально-економічних умов. Це стосується і керівників шкіл, яким належить провідна роль у перебудові закладів освіти.

В США менеджер одержує спеціальну підготовку і лише після конкурсного відбору займає пост управляючого. В Японії менеджер послідовно засвоює всі ступені управлінської діяльності. В нашій практиці учитель, який себе добре зарекомендував, нерідко може відразу стати директором школи без будь-якої управлінської підготовки, тобто підготовки його як педагогічного менеджера.

Менеджмент - (в перекладі з англійської - управління) означає сукупність принципів, методів, засобів і форм управління виробництвом, які застосовуються з метою підвищення ефективності управління для одержання кінцевого результату [1, 15].

Під педагогічним менеджментом розуміють цілеспрямовану педагогічну діяльність керівників по організації і створенню ефективної системи управління процесом навчання. За оцінками соціологів учитель виконує від 30 до 50 функціональних обов'язків, керівник школи, в залежності від статусу, — від 100 до 130 функцій. І той і інший - управлінець, але перший здійснює педагогічне управління на науково-методичному рівні, а другий, на жаль, - це робить тільки на адміністративній основі. Учителя готують до професійної діяльності на протязі 4-х - 5-ти років. Підготовка ж директора до більш складної і відповідальної професійної діяльності, як педагогічного менеджера обмежується в основному 4-х тижневими курсами підвищення кваліфікації. Цей тимчасовий фактор підготовки директора встановлений довільно, без наукового обґрунтування.

Педагогічний менеджер - керівник, який володіє професійними особистісними якостями,

комплексом наукових знань, досвідом, що дозволяє забезпечити функціонування освітньої установи в режимі розвитку у відповідності з соціальним замовленням суспільства і потребами особистості [2, 33].

Тому для керівника школи особливу значимість мають такі якості, як: компетентність, ініціативність, рішучість, підприємливість, творчість, мистецтво спілкування.

Багато керівників не володіють такими особистісними якостями як висока моральність, вимогливість, принциповість, доброзичливість, врівноваженість, справедливість. Ці якості, на жаль, не завжди враховуються при призначенні керівника установи освіти. Однак, відсутність навіть однієї із перерахованих якостей знижує цінність особистості педагогічного менеджера і ефективність внутрішкільного управління.

Наші дослідження показали, що керівник, який виступає в ролі лідера колективу, визначає поведінку підлеглих. За останні роки видано велику кількість книг з теорії і практики управління, спеціальних програм по вивченню менеджменту, які узагальнюють досвід управлінців різних країн. Особливу значимість в цьому потоці управлінської інформації набувають сучасні методики: тести, рекомендації, анкети, пам'ятки, тренінги, ділові і рольові ігри, які дозволяють виявити фактори впливу на результати роботи сучасного керівника та розвивати у нього необхідні риси і якості [3, 4].

Як зазначає І.Ладанов, інтерес представляють методичні рекомендації з використання методу самоконтролю. В його основу покладено Метод Активного Соціологічного Аналізу і Контролю (МАСТАК) Р. Жукова, який дозволяє дати періодичну самооцінку виконання рекомендацій по підвищенню ефективності управління, виявити фактори, які негативно відображаються на кінцевих результатах роботи [3, 127].

Методичні рекомендації пропонують наступний порядок роботи з ними.

На полях, напроти кожної рекомендації, слід поставити оцінку її важливості за 5-бальною шкалою.

В рекомендаціях, які складаються з двох частин, самостійну оцінку необхідно поставити по кожній позиції (частині). Оскільки керівники застосовують відмінні методи управління деякі рекомендації можуть виявитися несуттєвими, неприйнятними або навіть невірними, їм слід поставити низький бал і не застосовувати сьогодні, але варто подумати, в яких умовах і вони можуть знадобитися.

Ті рекомендації, які керівник оцінив високо, він старається виконати повністю. Поруч із першою необхідно поставити другу оцінку фактичного використання рекомендацій у вашій практиці. Порівнявши обидва бали по кожній рекомендації, виявляємо наскільки наші знання розходяться з ділом. Слід подумати і прийняти міри по підвищенню інших оцінок. Дану методику варто повторити через два тижні, знову поставивши оцінки важливості. Чи змінилися вони? Пізніше процедуру слід повторювати раз в місяць до повного співпадання балів (важливості і використання).

Аналітичний аналіз необхідно провести і у відношенні оцінки важливості. Можливо, вони зміняться. Рекомендації, які здавались нам вчора неприйнятними, сьогодні можуть здатися своєчасними і необхідними.

1. Представимо рекомендації по удосконаленню професійних якостей педагогічного менеджера.

1.1. Наскільки властиві вам ці якості:

- здатність розумно оцінювати реальну ситуацію;
- здатність працювати в стресовій обстановці;
- здатність передбачати;
- здатність узгоджувати;
- здатність до інновацій;
- здатність до аналітичної діяльності.

1.2. Позитивного кінцевого результату досягають директори, які в основу своєї діяльності ставлять не лише завдання, що стоять перед колективом, а й сам колектив, якому ці завдання належить вирішувати.

1.3. Ніколи не вважайте, що ваші організаційні і педагогічні методи найкращі.

1.4. Хто знає в яку гавань пливе, для того не є визначальним попутний вітер.

1.5. Один із парадоксів: коли ми витрачаємо час на планування, його стає більше.

1.6. Термінове подавляє важливе. Тому завжди, а особливо в умовах дефіциту часу, визначайте важливе і концентруйте на ньому увагу і зусилля, щоб уникнути авралів в майбутньому.

1.7. Ми стільки можемо, скільки знаємо. Створіть ефективну систему постійного поповнення знань своїх співробітників.

1.8. Старайтесь бути цілком самостійними тільки в тій галузі, де ви фахівець, використовуючи в певних цілях знання і досвід підлеглих.

1.9. Делегуйте частину повноважень управління найбільш кваліфікованим і досвідченим членам вашого колективу.

1.10. Розвивайте в собі уміння обгрунтованого ризику, приймаючи на себе відповідальність за втілення інновацій, реалізацію намічених планів, і об'єктивно аналізуйте причини вдалих і невдалих ваших починань.

1.11. Із трьох зол: помилка, перестраховка, бездіяльність - найменше перше. Не бійтеся помилитися. Помилка це теж результат. Зрозумівши помилку, її можна виправити. Перестраховка і бездіяльність позбавить вас авторитету.

1.12. Виявивши помилку, не обмежуйтеся ліквідацією її, а обов'язково передбачайте міри, які ліквідують причини її повторного виникнення.

1.13. Чи не допускаєте ви помилки «нереалізованого» педагогічного менеджера:

- відсутність колегіальності в обговоренні важливих перспективних питань;
- недовіра до працівників;
- пристрасне відношення до окремих працівників і результатів їх роботи;
- привласнення собі результатів роботи колективу;
- командування замість переконання.

1.14. Зазвичай співробітники готові не жаліючи себе виконувати завдання, які їх захоплюють. Але вони прагнуть будь-як економити свої зусилля тоді, коли робота здається їм неважливою або негідною їх. Зробити навіть нецікаву роботу в очах підлеглих важливою, підняти її престиж до рівня престижу працівника і вище - в цьому мистецтво, професіоналізм керівника.

1.15. Необхідно підтримувати працівників, які активно шукають вирішення поставлених завдань.

1.16. За розв'язання певного питання повинна відповідати лише одна людина.

1.17. Робота не буде виконана добре, якщо не визначені терміни і межі, в яких вона повинна проходити, навіть якщо ці межі були б неприємними.

1.18. Налагодьте систематичну і своєчасну перевірку ходу виконання плану.

1.19. Призначаючи зустріч підлеглим, повідомте заздалегідь її мету. Це дасть можливість їм підібрати необхідний матеріал, а Вам допоможе краще вирішити питання, що обговорюється.

1.20. Необхідна умова успіху будь-якого заходу - похвала за успішну роботу і покарання за прорахунки і недоробки.

2. Рекомендації по вдосконаленню особистісних якостей педагогічного менеджера.

2.1. Добитися від працівників чіткої і злагодженої роботи допоможе ваш авторитет. Більшість помилково вважає, що він автоматично забезпечується службовим положенням.

2.2. Росту авторитету в значній мірі сприяє терпимість до слабкостей людей, які не заважають їх роботі, і, навпаки, нетерпимість до всього, що несприятливо відображається на ній.

2.3. Нестриманість, грубість і крик у відносинах з працівниками наносить велику шкоду авторитету. Це - ознаки вашого безсилля.

2.4. Завдання і розпорядження необхідно давати в спокійному тоні, сформулювавши їх чітко, повно і конструктивно: що потрібно зробити, як це зробити і який передбачається результат.

2.5. Основою хороших взаємовідносин між директором і працівниками є повага. Несправедливість по відношенню до колег, які мають кращі здібності, веде до втрати поваги і перевищення вашої влади з фактичної в номінальну.

2.6. Якщо хтось з підлеглих висловлює думку, яка суперечить вашій, критикуйте її, а не автора.

2.7. Наскільки наявні у Вас такі якості:

- здатність керувати собою;
- здатність впливати на навколишніх;
- повага до людської гідності;
- висока моральність;
- вимогливість;
- принциповість;
- справедливість;
- рішучість;
- наполегливість;
- почуття відповідальності;
- почуття обов'язку;
- вимогливість до себе та інших;
- цілеспрямованість;
- впевненість у своїх силах;
- високий рівень загальної культури;
- дисциплінованість.

2.8. Чи не допускаєте Ви помилок, які зустрічаються в окремих директорів шкіл, які себе не проявили: злопам'ятність, улесливість, зарозумілість, неврівноваженість, необ'єктивність, невміння розібратися в мотивах людських вчинків; схильність помічати в людях насамперед їх недоліки; фамільярність з підлеглими, схильність перекладати вину за свої помилки на інших?

Звичайно, перераховані рекомендації не охоплюють всієї різноманітності проблем, які кожен день доводиться вирішувати директорам шкіл. Їх можна прийняти за основу, яку є сенс доповнити (як окремими рекомендаціями, так і цілими розділами) і уточнювати в процесі здійснення самоконтролю.

Ці методичні рекомендації можуть допомогти керівникам сучасної школи максимально використати свій потенціал. Прочитавши першу і другу частини даних рекомендацій, за допомогою методу самоконтролю продіагностуємо сильні сторони в ролі педагогічного менеджера і виявимо важливі сфери, які вимагають подальшого розвитку. Незмінна тільки постійність змін.

Ефективність керування розпочинається з малого вміння усвідомити свої власні цілі, зрозуміти підлеглих, впливати на навколишнє, знімати стреси, правильно розподіляти час і т.д.

В наш час, як ніколи, підтверджується перевірена часом істина: "Саме перед управліннями всіх рівнів постає завдання зробити все можливе для створення ситуації, яка забезпечує успіх, і не дати втягнути себе у круговерть невдач".

Звичайно, сучасний світ різноманітний і залежить від багатьох обставин. Але ця теза повинна стати провідною для тих, хто взяв чи готовий взяти на себе відповідальність за керівництво закладами освіти в складному русі по невідомому шляху і, хто готовий зробити все для того, щоб бути на рівні цієї відповідальності.

Розібратися в наявних проблемах допоможе порівняльна таблиця тенденцій розвитку вітчизняного і західного менеджментів (табл. 1.).

Табл. 1. Сучасні тенденції крос-культурних відмінностей в менеджменті

Критерії відмінностей в менеджменті	Вітчизняний підхід	Західний підхід
1. Відношення до проблеми	"Мати проблему" - означає вирішувати завдання, бути налаштованим на її розкриття, заявляти свою відкриту сильну позицію	"Мати проблему" - означає "мати перешкоди, бути невдахою, слабким, визнати це."
2. Вирішення ділового завдання	Акцент на миттєве вирішення, тактичні питання і відсутність стратегічної направленості	Акцент на стратегічне вирішення, прорахування ходів і варіантів виконання
3. Уявлення про час	Час циклічний, повторюваний і невичерпний. Не розвинуте відношення до часу як до ресурсу.	Час лінійний, кінцевий, неповторний. Час - ресурс.

ЛНГВОДИДАКТИКА

4. Відношення до уніфікації індивідуальності	Уніфікація - засіб контролю над особистістю. Для багатьох - зручний спосіб уникнення відповідальності. Виявлення індивідуальності незручне, переслідується, тягне за собою додаткову, нічим, як правило, не компенсовану відповідальність. Індивідуальність приймається лише у зв'язку з визначеним статусом і по мовчазній згоді закріплене за вищими позиціями в ієрархічній драбині.	Уніфікація носить статус необхідної і приємної для всіх норми, способу адаптації в складній організаційному і соціальному середовищі. Це не механізм уникнення відповідальності, а закономірний етап соціалізації і ідентифікації за своєю професійною роллю, основа для розвитку індивідуального початку. Індивідуальність культивується на всіх рівнях організаційної взаємопідлеглості.
5. Тип соціальної організаційної культури	Переважає батьківський, родинний тип. Втілені цінності поваги і стабільності, спокою, врівноваженості, заперечення потрясінь, нестабільності, домінує культ підтримки, атрибутики віку, зрілості, значимості. Успіх, визнання розтягнуті в часі. Доросле покоління монополізує владу на ініціативу, думку, встановлює норми, виробляє правила і закони. Молодь ізолюється від реальних механізмів впливу.	Переважає молодіжний тип. В організації закладаються цінності розвитку, швидкого прогресу, засвоєння, змін, продуктивності. Зріле покоління не монополізує владу, кооперуючись з молоддю. Соціальні установки носять характер прагнення до омолодження та постійного росту. Притаманні висока інтенсивність і темп роботи. Просування не пов'язане з віковим критерієм, а підпорядковане (загальним) універсальним принципам.
6. Стиль керівництва	Поширений і практично домінує різко авторитарний стиль, організація в цілому набуває рис, властивих ключовій фігурі. Тенденція до збільшення рівнів взаємопідлеглості, закріплення статусної ієрархії.	Існують різноманітні стилі менеджменту, авторитарний з елементами демократичного. Тенденція до скорочення організаційної ієрархії, надання більшої відповідальності персоналу.
7. Відношення до персоналу	Внутрішні служби персоналу або взагалі відсутні, або несуть формальні функції відслідкування кадрового документообороту і повністю детерміновані інтересами керівництва. Відбір відбувається по суб'єктивному наданню переваги керівника. Кадрові ресурси використовуються неефективно. Не застосовуються явища групової синергії, групової роботи. Домінує розрізненість інтересів, слабо втілений розвиток організаційного духу, кооперації. Як реакція виникають стійкі внутріорганізаційні коаліції, пов'язані соціальними, а не діловими інтересами. Виконання стимулюється або спонтанно і безсистемно, або стійкими загрозами звільнення.	Внутрішні служби персоналу незалежні і працюють на організацію як сервісна служба, керована спільними організаційними цілями. Відношення до кадрів як до ресурсу і джерела нових можливостей. Використовуються різноманітні форми і мотивації. Культивується організаційний дух, професійні завдання ставляться як індивідуально, так і перед командою, яка формує групову синергію і колегіальність.
8. Роль менеджера в організації	Менеджер концентрується на контролі за фінансовою функцією і слабо виконує функцію з стратегічного планування мотивації персоналу і розвитку організації. Неформальні	Менеджер прямо залежить від успіху організації, яка знаходиться під його керівництвом. Домінують функції по розвитку організаційної культури, стратегічного

ЛІНГВОДИДАКТИКА

	<p>лідери, як правило, - опозиція авторитарному або неефективному менеджеру і мають дезорганізуючий вплив. Менеджер через суб'єктивні побоювання втрати особистого контролю уникає конкуренції з сильними співробітниками. Делегування практично не задіяне на високому рівні завдань, їх вирішення виявляється локальним завданням або для безпечних наближених, або безпосередньо для менеджера.</p>	<p>планування. Менеджер рідко безпосередньо виконує контроль за фінансовими напрямками організаційної діяльності. Як правило, працює в команді експертів, яким при необхідності делегує повноваження виконання. Неформальні лідери використовуються як фасилітатори спільної енергії для підтримки вибраного курсу.</p>
<p>9. Соціальні установки</p>	<p>Особисті, дружні стосунки переважають над практичними, діловими. При цьому професійні стосунки набувають неформального характеру. Культивується колективний підхід до вирішення ділових завдань, суспільному розподілу відповідальності. Реформація якості виконання відбувається в силу втручання міжособистісних змінних. Загальна установка на уникнення невдачі.</p>	<p>Ділові стосунки домінують над особистісними. Професійні стосунки на всіх рівнях максимально формалізуються і деперсоналізуються для уникнення феномена "незамінності" в організації. Культивується принцип індивідуального вкладу кожного в загальне вирішення завдань і індивідуальної відповідальності в залежності від величини вкладу. Загальна установка на досягнення успіху.</p>

Література

1. Мескон М.Х., Альберт Х., Хедоурн Ф. Основи менеджмента: пер. с / англ. - М.: Дело, 1992. — С.15.
2. Васильев Ю.В. Педагогическое управление в школе: Методология, теория, практика. - М.: Педагогика, 1990. - 144 с.
3. Ладанов Й.Д. Практический менеджмент: Пособие для руководителей, менеджеров, преподавателей. В 3-х ч. - М.: НИКА, 1992. - т. - I - 253 с.
4. Ядов В.А. Социологические исследования: методология, программа, методы. - М.: Наука, 1990. - 248 с.