

СУТНІСТЬ ПАРТНЕРСЬКОЇ ВЗАЄМОДІЇ В УПРАВЛІНСЬКІЙ ДІЯЛЬНОСТІ МЕНЕДЖЕРІВ ОСВІТНІХ ОРГАНІЗАЦІЙ

THE ESSENCE OF PARTNERSHIP INTERACTION IN MANAGEMENT ACTIVITIES OF MANAGERS OF EDUCATIONAL ORGANIZATIONS

Зміни в системі освіти сьогодні потребують формування управлінців нової генерації, здатних мислити й діяти системно. Ці зміни передбачають нові підходи до управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій. У статті проаналізовано сутність партнерської взаємодії в управлінській діяльності менеджерів освітніх організацій з педагогічним колективом. Виокремлено загальні особливості управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій порівняно з іншими видами професійної діяльності. Висвітлено підходи науковців до розуміння поняття «партнерська взаємодія», та зроблено висновок про те, що в умовах «Нової української школи» партнерська взаємодія повинна перетворитися на механізм трансформації суспільних стосунків на засадах співробітництва, взаємодовіри, взаємовідповідальності, створення простору для особистісного самовияву на гуманістичних засадах. Підкреслено, що управління педагогічними працівниками передбачає передусім створення менеджерами освітніх організацій умов для конструктивної взаємодії з підлеглими, у процесі якої забезпечується їхня активна і скоординована участь в досягненні мети управління, можливості для реалізації їхніх професійних інтересів, готовність до ведення відкритого діалогу з педагогічними працівниками та співпраці з ними на основі партнерства й паритетності з метою успішної реалізації визначених завдань та ефективного функціонування освітньої організації. Виділено психологічні особливості партнерської взаємодії менеджерів освітніх організацій: вміння встановлювати партнерські стосунки з педагогічним колективом; орієнтація на задоволення потреб як організації, так і педагогів; спроможність створювати розгалужену мережу комунікацій, реалізуючи при цьому інноваційні підходи до організації діяльності педагогічного й учнівського колективів, визнаючи стратегічні, перспективні напрями діяльності. Зроблено висновок про те, що спрямованість менеджерів визначає їхню активну та цілеспрямовану поведінку та є стійкою системою внутрішніх спонукань і життєвих цілей особистості.

Ключові слова: освітні організації, управлінська діяльність, менеджер, партнерська

взаємодія, взаємостосунки менеджерів та педагогічного колективу.

Changes in the education system today require the formation of a new generation of managers who are able to think and act systematically. These changes provide new approaches to the management of managers of educational organizations. The article analyzes the essence of partnership in the management of managers of educational organizations with the teaching staff. The general features of managerial activity of managers of educational organizations in comparison with other types of professional activity are singled out. The approaches of scientists to understanding the concept of «partnership» are highlighted, and it is concluded that in the «New Ukrainian School» partnership should become a mechanism for transforming social relations on the basis of cooperation, trust, mutual responsibility, creating space for personal expression on humanistic principles. It is emphasized that the management of teachers involves first of all creating conditions for managers of educational organizations for constructive interaction with subordinates, in the process of which their active and coordinated participation in achieving management goals, opportunities for their professional interests, willingness to open dialogue with teachers and cooperation with them on the basis of partnership and parity in order to successfully implement certain tasks and the effective functioning of the educational organization. The psychological features of partnership interaction of managers of educational organizations are highlighted: the ability to establish partnerships with the teaching staff; focus on meeting the needs of both the organization and teachers; ability to create an extensive network of communications, while implementing innovative approaches to the organization of pedagogical and student teams, determining strategic, promising areas of activity. It is concluded that the orientation of managers determines their active and purposeful behavior and is a stable system of internal motivations and life goals of the individual.

Key words: educational organizations, management, manager, partnership, the relationship between managers and teaching staff.

УДК 159.923
DOI <https://doi.org/10.32843/2663-5208.2022.35.29>

Клочко А.О.

д. психол. н., доцент,
професор кафедри романо-германської
філології та перекладу
Білоцерківського національного
аграрного університету

Сьогодні в умовах реформування системи освіти необхідним є процес зміни підходів до управління освітніми організаціями. Ці зміни легко даються менеджерам освіти, які характеризуються гнучкістю, відкритістю до інноваційних процесів. Вони розуміють необхідність змін в освітніх організаціях і намагаються переорієнтувати педагогічний колектив до нового змісту і характеру діяльності, адаптуватися до вимог часу. Важливими характеристиками, що впливають на особливості управ-

ління освітньою організацією, виступають освітнє середовище організації, педагогічний колектив, рівень організованості, спряцьованості колективу.

Однією з актуальних проблем сучасних освітніх організацій є вміння кожного члена педагогічного колективу співпрацювати та спільно вирішувати складні професійні завдання. Забезпечення вирішення цього завдання залежить від готовності педагогів до роботи в колективі, контактності, комунікабельності, уміння

знайти дотики перетинання, гнучкості поведінки, емоційного інтелекту. Оскільки реаліями сучасності є загальне посилення диференціації видів людської діяльності, що впливає на об'єктивне зростання ролі малих груп у житті людини і примноження необхідності прийняття групових рішень на виробництві, в суспільному житті.

Пріоритетними стають завдання, що стосуються нових підходів до управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій.

Аналіз літератури показує, що проблема управлінської діяльності знайшла певне відображення в наукових джерелах.

Теоретичні засади управління освітніми організаціями в умовах сьогодення обґрунтовано у працях О. С. Бондар [1], С. А. Калашнікової [6] та ін. Проблему психологічної готовності керівників освітніх організацій до управління освітньою організацією висвітлено у працях дослідників О. В. Брюховецької [2], Л. М. Карамушки [8], О. О. Тополенко [16] та ін.

Однак, проблема особливостей партнерської взаємодії менеджерів освітніх організацій у різних напрямках здійснення управлінської діяльності залишається не достатньо вивченою. У наших попередніх публікаціях [9] розглянуто вираженість типів менеджерів освітніх організацій за їхньою спрямованістю у професійній діяльності. Разом із тим, в цілому зазначена проблема потребує свого спеціального вивчення.

Аналіз психолого-педагогічної літератури та власні дослідження [10] дають змогу виокремити загальні особливості управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій порівняно з іншими видами професійної діяльності.

По-перше, управлінська діяльність належить до класу професійної діяльності, здійснюваної в особливих умовах, має гетерохронний, соціотехнічний характер, який постійно ускладнюється; містить розмаїтість складних видів конкретної діяльності, включених в ієрархічні відносини.

По-друге, слід відзначити творчий характер управлінської діяльності через домінування нестандартних ситуацій; виражену прогностичну природу розв'язуваних завдань; необхідність прийняття відповідальних рішень у складних ситуаціях, різноманітність управлінських функцій – планування, контролю, корекції, адаптації, емоційної ідентифікації, консолідації тощо.

По-третє, управлінська діяльність висуває дуже жорсткі вимоги до індивідуально-професійних якостей суб'єкта діяльності та його професіоналізму через подвійність визначення (це і діяльність менеджера, який діє за певних обставин, це і персоні-

фікована спільна діяльність), що зумовлює необхідність підтримки в оптимальному робочому режимі систем управління, забезпечення функціональних зв'язків між її компонентами; при цьому найважливішими серед цих складових системи є люди, які займають певні професійно-посадові позиції в структурі організації і вступають у певні соціально-психологічні відносини.

По-четверте, характерним для управлінської діяльності є її висока інформативна насиченість, необхідність прийому, переробки інформації, генерація нової інформації у вигляді управлінського рішення, ретрансляція цієї інформації іншим людям, особиста участь суб'єкта управлінської діяльності у виконанні сформованого ним же управлінського рішення професійних задач, що передбачає подвійний процес спонукання до дії.

По-п'яте, управлінська діяльність супроводжується високою психічною напруженістю й іншими негативними психічними станами, має високу психологічну ціну через персональну відповідальність за результати діяльності разом із хронічним дефіцитом часу, постійним ризиком, що може спричинити професійні стреси, утомлюваність, погіршення здоров'я менеджера тощо.

По-шосте, управлінська діяльність потребує постійної зміни парадигми управління, застосування поряд із традиційними інноваційних управлінських технологій.

Концепція «Нова українська школа» вимагає нової етики партнерських відношень, заснованих на взаєморозумінні, взаємоповазі та творчому співробітництві керівника й педагогів. Партнерська взаємодія повинна перетворитися на механізм трансформації суспільних стосунків на засадах співробітництва, взаємодовіри, взаємовідповідальності, створення простору для особистісного самовияву на гуманістичних засадах [3].

На думку А. Gretchen [17], партнерська взаємодія є узгодженою діяльністю учасників освітнього процесу і спрямована на досягнення спільних цілей, результатів та вирішення важливих завдань.

Д. Мілль [5] зазначає, що в партнерстві відносини є гарантом продуктивних стосунків між людьми, одним зі способів вирішення проблем, а також психологічним показником рівня особистісного і професійного зростання людини. Маючи власні інтереси, кожна людина має рахуватися з прагненнями інших, тобто повинна бути готова йти на поступки та певне обмеження власної свободи. В основі цих переконань лежить поняття поваги до особистості. Погляди англійського вченого вплинули на сучасне

розуміння професіоналізму особистості, одним із показників якого є розвиток умінь налагодження партнерських стосунків. У процесі творчої взаємодії з суб'єктами трудового колективу відбувається реалізація набутих знань, формуються професійні вміння та навички, людина збагачується досвідом професійного спілкування, що забезпечує високий рівень виконання трудової діяльності.

У психології партнерська взаємодія розглядається як модель міжособистісних відносин: оптимальна навчальна діяльність психологічно сумісних суб'єктів (співпраця) чи необхідний дисбаланс у відносинах суб'єктів діяльності (конкуренція) [11].

На думку В. Ляудіс [12], партнерська взаємодія, є тип соціальних взаємовідносин, що забезпечує перебудову всіх компонентів структури пізнавальної діяльності за рахунок створення єдності цілей, способів досягнення результату і формування саморегуляції діяльності на основі співпраці учасників процесу навчання. На нашу думку, автор акцентує увагу на таких важливих елементах партнерської взаємодії, як єдність цілепокладання, що обумовлює досягнення спільної мети; єдність способів досягнення результату, що забезпечує якісне вирішення професійних завдань; саморегуляції діяльності, що виступає умовою ефективної реалізації умінь, знань та навичок у професійній діяльності.

А. Брушлинський [5], досліджуючи особливості партнерської взаємодії, вказував на те, що спільні завдання вирішуються зазвичай швидше і точніше, ніж індивідуальні. По-перше, це трапляється завдяки додаванню інформації, яка накопичується в процесі формування індивідуального досвіду роботи; по-друге, завдяки більш швидкому визначенню протиріч і логічних помилок у вирішенні завдань; по-третє, завдяки динамічному подоланню негативних установок чи психологічних бар'єрів.

На думку Н. Полоусової [14], успішність професійної, міжособистісної, рольової взаємодії особистості в професійному середовищі залежить від рівня сформованості вміння взаємодіяти з іншими людьми.

У контексті управління освітньою організацією менеджер вирішує чимало завдань для ефективної організації освітнього процесу. В управлінні спільною координованою діяльністю менеджер має бути готовим до реформаційних змін в освіті та активно їх запроваджувати на практиці, креативно управляти інноваціями, емоційним та соціальним розвитком і розвитком людських ресурсів; сприймати все нове та прогрес-

сивне, уміти поєднувати авторитет та демократичний стиль керівництва; бути здатним адаптувати зміни до умов школи, опанувати мистецтво менеджменту та бути відповідальним за долю кожного учня спільно з батьками [7].

Це вимагає від менеджерів освітніх організацій встановлення партнерських стосунків, які дозволяють йому вміло організувати роботу педагогічного колективу. Основними же чинниками, які забезпечують ефективність партнерської взаємодії з боку менеджерів освітніх організацій, є прагнення педагогів до професійного розвитку, готовність до діалогу, активна позиція у взаємостосунках з іншими учасниками навчального процесу.

Для нас важливим є той факт, що, загальна для партнерів діяльність реалізується завдяки спілкуванню, що полягає в обміні не лише знаннями, а й діями: взаємодія – елемент спілкування, що фіксує як обмін інформацією, так й організацію спільних дій, тобто комунікація організовується в процесі спільної діяльності, з її приводу.

Здійснення управління педагогічними працівниками передбачає передусім створення менеджерами освітніх організацій умов для конструктивної взаємодії з підлеглими, у процесі якої забезпечується їхня активна і скоординована участь в досягненні мети управління, можливості для реалізації їхніх професійних інтересів, готовність до ведення відкритого діалогу з педагогічними працівниками та співпраці з ними на основі партнерства й паритетності з метою успішної реалізації визначених завдань та ефективного функціонування освітньої організації.

Соціальна толерантність керівника закладу загальної середньої освіти проявляється у формі ненасильницької, шанобливої, партнерської взаємодії між керівником і різноманітними соціальними групами, коли визнається потреба в такій співпраці і повага принципів сторін, що сприяє засвоєнню норм, традицій, культурно-історичної спадщини та ін., і є гарантом гармонійних стосунків в освітній організації. Соціально толерантний керівник спрямовує міжособистісні стосунки з суб'єктами навчально-виховного процесу до співпраці, зв'язує індивідів між собою, а також сприяє засвоєнню норм, традицій, культурно-історичної спадщини тощо [2].

Управлінська діяльність менеджерів освітніх організацій має складну, ієрархічно побудовану багаторівневу структуру, яка характеризується сукупністю параметрів: результативністю, якістю, надійністю. Така діяльність повинна мати характер парт-

нерства, вона неможлива без взаємодії, без умінь знаходити конструктивні вирішення проблем, без навичок професійного спілкування.

Партнерство неможливе без об'єктивного оцінювання емоційного стану суб'єктів взаємодії, без спостережливості, яка дає змогу розуміти реальний стан учасників партнерства в конкретній ситуації.

С. Максименко [13] вважає, що основними факторами, що впливають на формування емоційно-комфортних умов партнерства, є такі: взаємини між суб'єктами взаємодії, рівень конфліктності відносин, професійна підготовка, зміст спільної діяльності та ступінь задоволення нею, умови діяльності, стиль управління, узгодженість дій учасників партнерської взаємодії.

Аналіз літератури свідчить, що важливими ознаками партнерської взаємодії є здатність учасників приймати спільне рішення і досягати взаємозалежності членів колективу, яка за умов групової взаємодії набуває характеру взаємної поваги, толерантних стосунків, референтності щодо один одного, що в підсумку впливає на процес реалізації колективної мети та стиль управління менеджера.

Уміння менеджерів освітніх організацій адаптувати стиль управління до способів організації діяльності суб'єктів партнерства та узгоджувати власні дії з діями колег забезпечують виконання професійних завдань і створюють можливість поставити інтереси команди вище власних ділових амбіцій.

Партнерська взаємодія характеризується вміннями менеджерів освітніх організацій встановлювати партнерські стосунки з педагогічним колективом, орієнтуватися на задоволення потреб як організації, так і педагогів, спроможністю створювати розгалужену мережу комунікацій, реалізуючи при цьому інноваційні підходи до організації діяльності педагогічного й учнівського колективів, визначаючи стратегічні, перспективні напрями діяльності.

Слід зазначити, що спрямованість менеджерів визначає їхню активну та цілеспрямовану поведінку та є стійкою системою внутрішніх спонукань і життєвих цілей особистості, показує, до чого вони прагнуть у своєму житті і що їх до цього спонукає.

Кожен менеджер освітньої організації повинен прагнути до самоствердження (щоб колеги бачили кваліфікованого, вимогливого, справжнього управлінця), а мету управлінської діяльності вбачати в гуманізації діяльності, доцільності обраних засобів, урахуванні потреб колег тощо. Спрямованість менеджера освіти характеризується

високим рівнем емоційних контактів у міжособистісних стосунках, бажанням бути розумним у своїй професійній діяльності та розуміти мотиви людської поведінки [4].

Для ідеалістичної спрямованості менеджерів освітніх організацій домінуючою потребою виступає потреба у внутрішній діяльності, що характеризується високим рівнем самоаналізу, прагненням до самовдосконалення й самореалізації. Такий тип спрямованості менеджерів освітніх організацій характеризується потребою в аналізі свого життя. Для ідеалістичної спрямованості характерною є відсутність уваги до фактів реального життя. Уявні образи відіграють занадто велику роль у моделюванні поведінки управлінця в тій чи іншій ситуації. У діяльності переважає здатність безкорисливо служити будь-якій справі, не шукати для себе жодних переваг або вигід у чому-небудь [15].

Менеджери освітніх організацій орієнтуються на конкретні результати своєї діяльності, які у свою чергу мають провідну особистісну цінність і значимість.

Важливою умовою вдосконалення процесу управлінської діяльності менеджерів освітніх організацій поряд з іншими характеристиками (високим інтелектуальним рівнем, творчістю, здатністю до постійного розвитку) є їхня професійна спрямованість.

Висновки з проведеного дослідження. На основі проведеного дослідження можна зробити висновок, що збалансована спрямованість особистості менеджерів освітніх організацій призводить до позитивного сприйняття довкілля, свого майбутнього, усвідомлення своєї значущості, зростання пізнавальних інтересів, внутрішньої потреби розвитку і зростання.

ЛІТЕРАТУРА:

1. Боднар О. С. *Менеджмент педагогічного персоналу загальноосвітнього навчального закладу*. Тернопіль : Астон, 2011. 312 с.
2. Брюховецька О. В. *Психологія професійної толерантності керівників загальноосвітніх навчальних закладів*. Київ : Інтерсервіс, 2018. 360 с.
3. Вейчжень Г. Гострі кути реалізації Концепції «Нова українська школа» у дискурсі ідеї глобальної освіти. *Гуманітарний вісник ЗДІА*, 2017. 69. С. 184–188.
4. Завалевський Ю. І. *Конкурентоспроможний вчитель: теорія і практика*. Чернівці : Букрек, 2010. 216 с.
5. Задорожний Г. В., Коврига О. В., Смоловик В. В. *Соціальне партнерство – реальний шлях до відкритого суспільства*. Харків : ХІБМ, 2000. 192 с.
6. Калашнікова С. А. У пошуках нової моделі управління вищою освітою в Україні: європейські орієнтири та вітчизняні виклики. *Теоретичний та*

наук.-метод. часопис «Вища освіта України». 2015. № 3. С. 77–91.

7. Калініна Л. М., Онаць О. М. Базовий стандарт професійної діяльності керівника нової української школи. *Керівник нової української школи: світоглядно-професійні орієнтири* : збірник наукових праць. Київ : Вид-во НПУ ім. М. П. Драгоманова, 2017. С. 52–60.

8. Карамушка Л. М. *Психологія освітнього менеджменту*. Київ : Либідь, 2004. 424 с.

9. Клочко А. О. Інноваційні стилі управління за критерієм «спрямованість особистості»: зв'язок з організаційно-психологічними характеристиками особистості менеджерів освіти. *Вчені записки Таврійського національного університету імені В. І. Вернадського. Серія: Психологія*. 2021. Том 32 (71). № 2. С. 74–78.

10. Клочко А. О. Психологія розвитку інноваційних стилів управління у менеджерів освітніх організацій : монографія. Біла Церква, 2021. 300 с.

11. Клочко А. О. Традиційні та інноваційні стилі управління менеджерів освітніх організацій (у контексті формування взаємостосунків менеджерів і педагогічного колективу). *Організаційна психологія. Економічна психологія*. 2018. № 4 (15). С. 59–70.

12. Ляудис В. Я. *Методика преподавания психологии*. Санкт-Петербург : Питер. 5 издание, 2008. 192 с.

13. Максименко С. Д., Максименко К. С., Папуча М. В. *Психологія особистості*. Київ, 2007. 296 с.

14. Полоусова Н. В. Ділова контактність і комунікативна компетентність як умова професійної самореалізації майбутніх кваліфікованих фахівців. *Науковий вісник гуманітарного університету. Серія: Філологія*. 2014. № 8. Т. 1. С. 246–249.

15. Психологические проблемы агрессии в социальных отношениях : монографія / под науч. ред. И. А. Фурманова. Брест : БрГУ, 2014. 261 с.

16. Тополенко О. О. Формування психологічної готовності керівників закладів середньої освіти до прийняття управлінських рішень : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. психол. наук: спец. 19.00.10 «Організаційна психологія; економічна психологія». Київ, 2009. 21 с.

17. Holland M. L., Hawks J., Gretchen G. G. *Emotional and behavioral problems of young children: effective interventions in the preschool and kindergarten years*. New York : Guilford Press, 2003. 256 p.