

**О. А. Власюк**  
магістрант ННІ педагогіки (Магістратура  
8.18010020 "Управління навчальним закладом"  
Житомирського державного університету імені  
Івана Франка, м. Житомир)  
*e-mail: alexmasie@yandex.ru*

**Особливості управління науково-педагогічним колективом на засадах персоналізованого підходу у вищому навчальному закладі**

*У статті розглянуто особливості організації системи управління науково-педагогічним колективом вищого навчального закладу, що базується на персоналізованому підході. Представлено основні складники пропонованої системи. Підкреслено актуальність та інноваційність аналізованих принципів та підходів. Окреслено потенційні можливості щодо застосування персоналізованого підходу в організації системи управління колективом.*

Проблеми удосконалення управління освітніми організаціями набули актуальності в останній час у зв'язку із суттєвими змінами в суспільно-економічному житті та в соціальній сфері суспільства. Управління, яке базується на адміністративно-командних засадах, не відповідає вимогам сьогодення і вимагає негайної перебудови. Більше того, плеядою об'єктивних наукових досліджень і практичною діяльністю доведено, що збереження анахронічних підходів в управлінні освітніми системами є головною причиною повільних темпів їхнього реформування та адаптації до вимог сьогодення.

Проблемами управління начальними закладами займалися такі вчені як: В. Афанасьєв, М. Дьяченко, В. Андрущенко, Н. Анциперова, В. Бегей, Ю. Конаржевський, В. Лазарєв, В. Маслов, Г. Дмитренко, П. Третьяков, Т. Шамова, Л. Даниленко, Г. Єльнікова, В. Лутай, М. Поташник, Л. Карамушка, Н. Коломінський, В. Крижко, С. Максименко, С. Подмазін, В. Юрченко, К. Грищенко. Організацію управління навчальними закладами вивчали О. Боднар, Т. Рожнова, Б. Ренькас та ін.

Актуальність дослідження обумовлена необхідністю аналізу сутності управління науково-педагогічним колективом ВНЗ, умов та способів впровадження персоналізованого підходу до управління.

**Метою статті** є висвітлення особливостей управління науково-педагогічним колективом ВНЗ на засадах персоналізованого підходу.

**Виклад основного матеріалу.** Головне завдання управління діяльністю трудового колективу – це забезпечення нормальної роботи підприємницької структури в поточний момент і створення гарантій для такої роботи в майбутньому [1].

Управління ВНЗ у нашому дослідженні розглядається як взаємодія структур освітньої системи для досягнення цілей підготовки фахівців у навчальному закладі, забезпечення розвитку, характеризується переходом освітньої системи із одного якісного стану в інший. Метою управління ВНЗ вбачаємо у створенні оптимальних умов для забезпечення якісної підготовки фахівців на рівні державних стандартів засобами цілеспрямованої систематичної взаємодії структур освітнього закладу, викладацького і студентського колективів.

Науково-педагогічний колектив – це форма організації колективу, особливості якої полягають специфіці науково-педагогічної діяльності його членів.

Персоналізований підхід до управління – це той підхід, особливість якого полягає у тому, що центром уваги керівника стає

особистість учителя, його взаємодія з учнем, колегами, їхня спільна життєдіяльність.

Методи управління колективом ґрунтуються на закономірності й принципах виробництва в умовах побудови ринкової економіки, враховують науково-технічний рівень розвитку підприємницьких структур, соціальні, правові і психологічні відносини працівників в процесі виробництва. Методи управління підприємницькими структурами завжди використовують комплексно. їх сукупність утворює цілісну систему методів управління.

Управління педагогічним колективом – одна з основних управлінських функцій поряд з плануванням, організацією і контролем. Для того, щоб спільна діяльність була ефективною, необхідно, щоб виконавці розуміли, яких результатів від них чекають, щоб вони були зацікавлені в отриманні цих результатів, щоб робота приносила задоволення, а також щоб стосунки в колективі сприяли продуктивній праці. Всі ці умови створюються керівником у процесі керівництва колективом.

Згідно із сучасною теорією управління діяльність керівника повинна відповідати певним загальним вимогам. Адже якість реалізації функції керівництва педагогічним колективом виявляється шляхом визначення повноти складу вирішуваних в кожній освітній установі завдань і рівня отриманих результатів навчання. Якість реалізації функції керівництва педагогічним колективом ґрунтується на володінні керівником школи засобами своєчасного визначення й вирішення завдань, пов'язаних із постановкою цілей перед співробітниками, стимулюванням їх трудової активності, створенням сприятливого соціально-психологічного клімату колективу.

На думку В. Афанасьєва, "управління є сукупністю певних дій (операцій), які здійснюються людиною, суб'єктом управління щодо об'єкта з метою його перетворення та забезпечення його руху до заданої мети" [2]. Ряд вчених у визначенні сутності цього поняття звертають увагу на взаємини людей і цим здійснюють соціально-психологічний підхід до управлінської діяльності. На думку Г. Кунца й С. О'Доннела, "управління – це мистецтво, подібно до медицини чи композиторської діяльності, інженерної справи чи футболу. Але всяке мистецтво використовує організоване знання, яке вміщує в собі основи концепції, теорії, принципи, методи й застосовує його з урахуванням реальних умов для досягнення бажаного практичного результату" [3]. А. Макаренко стверджував, що колектив навчального закладу є не тільки інструментом формування педагогічної майстерності, засобом "доторкання до особистості", але й результатом

колективного самостановлення і самовдосконалення педагога. У зв'язку з цим метою управління колективом виступає створення умов для особистісного і професійного саморозвитку кожного працівника [2].

Взаємодія між керівником та підлеглими повинна ґрунтуватися на особистісній орієнтації управління та застосовуватися на методах управлінської підтримки [4]. Управлінська підтримка являє собою систему методів і засобів, котрі ґрунтуються на зверненості до внутрішніх сил і здібностей працівника й забезпечують допомогу в самостійному, індивідуальному виборі шляхів особистісного і професійного саморозвитку. Реалізація управлінської підтримки передбачає створення організаційних, методичних і психологічних умов для професійного й особистісного розвитку працівника [5].

В узагальненому виді поняття "керівництво" може бути зведене до трьох аспектів:

1. прийняття рішень щодо того, що потрібно зробити;
2. налагодження співробітництва між працівниками;
3. орієнтація співробітників на досягнення поставлених цілей організації [6].

У межах поняття "персоналізований підхід" розглянемо більш детально поняття "персоналізація". Персоналізація (від лат. *persona* – особистість) у психології визначається як:

1. процес перетворення людини в особистість, у персону, результат набуття людиною особливих, особистісних властивостей у ході свого індивідуального розвитку [7];
2. процес, у результаті якого суб'єкт здобуває ідеальну представленість у життєдіяльності інших людей і може виступати в суспільному житті як особистість [8].

Важливість проблеми персоналізації в управлінській діяльності, підтверджує той факт, що ефективність і продуктивність роботи і колективу залежать від особливостей працівників, від того, наскільки і успішно керівник використовує їх сильні сторони, створює умови для їх самовдосконалення [9].

Усі члени колективу повинні чітко уявляти собі цілі спільної роботи, щоб здібності кожного були відомі іншим, функції розподілені, організаційна будова колективу відповідала завданням, що виконуються, осмислювати методи роботи і прагнути до їх удосконалення [2].

Завдання керівника полягає в тому, щоб поєднати потреби окремого працівника, колективу навчального закладу і завдання, які вони виконують в єдине продуктивне ціле. Враховуючи в

управлінській діяльності особистісні особливості працівника, а також найсильніші сторони професійно-особистісного потенціалу людини, можна значно підвищити ефективність і продуктивність діяльності структурного підрозділу.

Існують зовнішні та внутрішні ресурси особистості, які є необхідними для реалізації процесу сприйняття особистості: процесу діяльності і спілкування, процесу її саморозвитку. До внутрішніх ресурсів відносять такі компоненти, як: професійно-кваліфікаційний, мотиваційний, емоційно-вольовий, ціннісно-орієнтаційний, рефлексивний та творчий.

До компонентів зовнішніх ресурсів особистості відносять стимулюючий, інформаційний, комунікативний, інноваційний, психологічний, організаційний, фінансовий і матеріально-технічний компоненти [10].

Управління ВНЗ на основі персоналізованого підходу базується на ряді основоположних принципів, пріоритетними на сьогоднішній день можна умовно вважати наступні. Зазначимо, що перераховані принципи присутні в статутах як закордонних, так і вітчизняних університетів. Розглянемо їх.

Принцип формування ефективних зворотних зв'язків в процесі діяльності університету. Керівництво має отримувати достовірну та об'єктивну інформацію з робочих місць.

Принцип системності і цілісності організації ВНЗ. Одним з наслідків цього принципу є безперспективність якихось тимчасових, разових і локальних зусиль.

Принцип справедливості і людяності. При реалізації завдань управління персоналом ВНЗ вкрай небажані будь-які прояви неповаги людської гідності. Керівник повинен бути максимально об'єктивним при оцінці співробітників (особливо, талановитих і професійних).

Принцип причетності. Потужним резервом і засобом підвищення ефективності роботи науково-педагогічного персоналу є його регулярне і максимально можливе інформування про справи університету, його цілі, завдання, проблемах її функціонування, невдачах і успіхах.

Принцип поєднання теорії та практики управління.

Принцип порівняння. Даний принцип найбільш ефективний у процедурах оцінки науково-педагогічних кадрів.

Принцип "вміти чекати". Саме в управлінні персоналом ВНЗ проявляється найбільш потужне опору змінам.

Фактично, відмінність в роботі управлінців вищих навчальних закладів закордоном полягає в реальному застосуванні цих принципів

на практиці. Тоді як у вітчизняних вузах, на жаль, дані принципи не реалізуються.

Дослідивши зарубіжний досвід управління персоналу фірми, можна зробити наступні висновки.

Найбільш важливим елементом продуктивних сил і головним джерелом розвитку економіки є люди, тобто їхня майстерність, освіта, підготовка, мотивація діяльності.

Можна виділити основні концепції управління персоналом: капітал вкладається не тільки в технологію, але і в кадри; координація активності співробітників забезпечується через взаєморозуміння і засоби комунікації; необхідне спільне рішення проблем колективом.

Набір і адаптація нових працівників має велике значення, оскільки саме на цьому етапі формується їх кадровий потенціал. При цьому існує проблема оптимального співвідношення нових співробітників і тих, які вже працюють у компанії.

Узагальнюючи досвід зарубіжних країн, можна сформулювати головну мету системи управління персоналом: забезпечення кадрами, їх ефективне використання, професійний і соціальний розвиток.

Усе викладене переконує в тому, що закордонний досвід управління трудовими ресурсами вартий широкого практичного застосування відповідно до реальних соціально-економічних умов в Україні. Слід зважити й на те, що в Україні склалися певні традиції, власний позитивний досвід управління трудовими ресурсами, який не можна ігнорувати. Тому найприйнятнішим у сфері управління трудовими ресурсами є поєднання українського та закордонного досвіду.

Отже, для того, щоб створити дієву систему менеджменту на підприємстві, розробити власну організаційну філософію управління персоналом, слід виходити з досвіду провідних світових закладів, а крім того – накопичувати власний досвід роботи з українськими працівниками [9].

За конкретно-діяльнісного підходу до моделювання процесу управління ВНЗ особливого значення набуває реалізація таких видів управлінських дій:

- чітке визначення загальної мети колективу, основних шляхів досягнення в умовах ВНЗ;
- розробка й вибір оптимальних варіантів організаційної структури управлінської праці з урахуванням специфіки ВНЗ і кінцевої мети колективу;
- організація експериментально-пошукової діяльності викладачів, аспірантів, студентів;

- організаційне керівництво процесом дослідницької, науково-пошукової роботи студентів;
- створення умов для результативної діяльності, психологічної служби, вивчення стану здоров'я та фізичного розвитку студентів, відповідного психологічного клімату в колективі;
- забезпечення доцільних координаційних зв'язків між вищими навчальними закладами, науково-дослідними закладами, громадськими організаціями, підприємствами-замовниками кадрів, спонсорами, соціальними службами;
- визначення та регулювання механізму формування фінансових ресурсів ВНЗ з урахуванням державних, муніципальних, власних коштів та благодійних організацій і приватних осіб.

Організаційно-педагогічні основи управління ВНЗ на засадах інноваційних технологій передбачають реалізацію основних управлінських дій, спрямованих на забезпечення результативної діяльності ВНЗ.

Відтак, модель управління вищим навчальним закладом передбачає створення системи, орієнтованої безпосередньо на виховання, навчання, розвиток студентів, а також на розвиток науково-педагогічного потенціалу закладу і включає зміст, структуру, форми, методи, функції, сучасні технології управління.

Отже, у статті нами науково обґрунтовано концепцію персоналізованого підходу в управлінні науково-педагогічним ВНЗ, який характеризується методологічною спрямованістю управлінської діяльності, яка передбачає забезпечення і підтримку процесу особистісно-професійного розвитку працівників через їхню самоактуалізацію, становлення суб'єктності, формування професійно-педагогічної компетентності в умовах діяльності педагогів з самоорганізації змін, що пов'язано з використанням системи понять, ідей і способів діяльності.

#### **Список використаних джерел і літератури:**

1. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) / Н. Л. Коломінський. – Київ : МАУП, 2000. – 286 с.
2. Калініна Л. Сутність феномена управління / Л. Калініна // Директор школи. – 2000. – № 2. – С. 31-35.
3. Кунц Г. Системный и ситуационный анализ управленческих функций : в 2 т. Т. 1 / Г. Кунц, С. О'Доннел ; пер. с англ. – Москва : Прогресс, 1981. – 495 с.
4. Лозниця В. Психологія менеджменту. Теорія і практика / Лозниця. – Київ : ЕксОб, 2000. – 245 с.

5. Рогова Т. В. Персоналізований підхід в управлінні педагогічним колективом школи / Т. В. Рогова. – Харків : Нове слово, 2006. – 300 с.
6. Гуманизация воспитания в современных условиях : сб. ст. / Ин-т пед. инноваций Рос. акад. образования ; под ред. О. С. Газмана, И. А. Костенчука. – Москва, 1995. – 115 с.
7. Рогова Т. В. Сутність персоналізованого підходу в управлінні школою // Педагогіка та психологія : зб. наук. праць. / Харківський державний педагогічний університет ім. Г. С. Сковороди. – Харків 2003. – Вип. 24. – С. 5-13.
8. Карамушка Л. М. Психологія управління закладами середньої освіти / Л. М. Карамушка. – Київ : Ніка-Центр, 2000. – 332 с. – (Новітня психологія ; вип. 6).
9. Ковалев А. Г. Коллектив и социально-психологические проблемы руководства / А. Г. Ковалев. – Москва : Политиздат, 1978. – 279 с.
10. Колесникова И. А. Педагогическая реальность в зеркале межпарадигмальной рефлексии / И. А. Колесникова. – СПб., 1999. – 242 с.

**А. А. Власюк**

***Особенности управления научно-педагогическим коллективом на основе персонализированного подхода в высшем учебном заведении***

*В статье рассмотрены особенности организации системы управления научно-педагогическим коллективом высшего учебного заведения, базирующаяся на персонализированном подходе. Представлены основные составляющие предлагаемой системы. Подчеркнута инновационность и актуальность анализируемых принципов и подходов. Очерчены потенциальные возможности применения персонализированного подхода в организации системы управления коллективом высшего учебного заведения.*

**O. Vlasuyk**

***The management peculiarities of the scientific and pedagogical staff on the basis of a personalized approach in higher education institution***

*The main idea of the article is the management peculiarities of the scientific and pedagogical staff on the basis of a personalized approach in higher education institution. It shows the main components of the offered system. It is emphasized innovativeness and relevance of the analyzed principles and approaches. As a result of this thesis is offered the potential use of a personalized approach in the organization of the team institution of higher education institution.*