

Становлення та самоврядування керівника навчального закладу професійно-технічної освіти

Уміла робота керівника з кадрами – запорука високоефективної діяльності закладу ПТО.

Ні для кого не є секретом, що ключовою складовою успіху в діяльності будь-якого колективу, в т.ч. й інженерно-педагогічного у профтехзакладі, є уміле, ефективне використання кадрів, уміння домогтися найбільшої віддачі від кожного члена колективу, надати кожному таку допомогу, задати такий стимул, щоб було бажання працювати у постійному пошуковому піднесенні, творчо, високоефективно. Щоб створити такий мікроклімат у закладі, від керівника вимагається немало знань, умінь, навичок, яких, на жаль, не вчать (по крайній мірі, не вчили до цього часу) ні у вузах, ні в інших навчальних закладах. Все це набувається здебільшого практикою, нерідко зазнаючи невдач, як кажуть "набиваючи шишки".

Як відомо, при роботі з людьми керівники застосовують різноманітні прийоми. Розрізняють **авторитарний** (або одноосібний), **демократичний** (або колективний) і **ліберальний** (або вирішувальний) **типи керівництва**.

При авторитарному типі керівник бере все на себе, а своїм підлеглим залишає лише мінімум інформації. Він строго контролює дії підлеглих (в профтехзакладі – від заступника директора до техпрацівниці), часто втручається у їх роботу, вимагаючи пунктуальності у виконанні усіх його вказівок, майже не залишаючи місця для самостійності, ініціативи працівників.

Позитивним у цьому методі є те, що централізується вплив на колектив однієї особи. Цей метод виправданий тим і тоді, коли запущена виконавська дисципліна у колективі, коли прийшов новий керівник і прагне навести порядок швидко і рішуче. Але при цьому методі керівництва немало і прорахунків. Так, керівник, що застосовує цей метод тривалий час, ризикує опинитись у становищі, коли колектив може відверто виступити проти такої узурпації влади, коли гаситься будь-яка ініціатива. В такому випадку директор залишиться з одного боку бар'єру, а весь колектив – з другого. Якщо не перебудуватись, то можна і захлинутись у дрібницях, не зуміти проконтролювати всіх і вся своєчасно і якісно, що приведе до недбалого виконання вказівок, розпоряджень керівника, не говорячи вже про якість роботи, ініціативу, творчий підхід кожного до виконання своїх обов'язків та ін. Такий керівник завжди похмурий, непривітний. Отже, цей методи в чистому вигляді не має права на застосування тривалий час, його обов'язково треба поєднувати з іншими методами, зокрема з демократичним (колегіальним).

При демократичному методі керівництва до розробки і прийняття рішень широко залучаються члени колективу, якнайповніше використовуються колективні форми обговорення, погодження і контролю. Керівник при цьому частину своїх повноважень делегує своїм підлеглим, в першу чергу, заступникам, помічникам, керівникам підрозділів, окремих структур, а сам вирішує найскладніші проблеми. Тут явна перевага перед авторитарним методом у тому, що створюються умови для широкої і повної ініціативи працівників, а контроль – не однобокий, значить, директор (як перша особа керівництва) не викликає "вогонь на себе" по всіх, часом і дуже незначних, питаннях, за директором при цьому завжди залишається право "втручатись", сказати "останнє" слово, опираючись на думку колективу. Та цей метод у чистому його вираженні має і свої недоліки. Він неприродний у тому випадку, коли немає часу на довгі дискусії, обговорення, вироблення колективних рішень.

І все ж, там де переважає цей метод у роботі керівника, де керівник опирається на думку колективу (але не йде "на поводу" в нього), де до прийняття рішень і контролю за їх виконанням залучаються широкі кола працівників колективу, успіхів можна чекати кращих,

мікроклімат у таких колективах добрий, творчий, тут вільно застосовуються як відверта критична думка "зверху", так і "знизу".

Чим характерний третій тип керівника – ліберальний? В основному тим, що при цьому керівник мінімально втручається у діяльність колективу, а є своєрідним передавачем інформації від вищих інстанцій до колективу ("в управлінні вимагають від нас ось що..."). Такий тип керівника виправданий хіба там, де потрібна виняткова самостійність у роботі кожного (у науково-творчих колективах тощо). У наших навчальних закладах такий тип керівника дуже швидко втратить свою керівну роль, опиниться у "хвості", ітиме за колективом, яким фактично керуватимуть "неформали". Дуже швидко робота у такому колективі піде до розвалу, а керівника прийдеться міняти.

Наведені типи керівництва не вичерпують всієї їх багатогранності.

В науці про керівництво людьми виділяють, наприклад, **адміністративний** (організаційний) тип і **соціально-психологічний**.

При адміністративному типі керівники орієнтовані головним чином на формальні обов'язки підлеглого, на організацію дисципліни та контролю, вони турбуються у першу чергу про виконання адміністративних функцій. На думку таких керівників, більшість людей потребують чітких вказівок, дають перевагу не самостійній роботі, а під їх контролем. Такі керівники зорієнтовані на формальні взаємовідносини.

При соціально-психологічному типі керівники враховують, в першу чергу, особисті якості працівника й широко використовують індивідуальний підхід.

В залежності від особливостей особи керівника і організаційних форм його роботи з людьми, можна виділити й інші форми керівництва, зокрема:

ДИСТАНЦІЙНИЙ. При цьому керівник вважає за доцільне не зближуватись з підлеглим, держитись на великій відстані, вважає, що в такому випадку він збереже свій авторитет керівника;

КОНТАКТНИЙ. Керівник при цьому, навпаки, прагне якнайтісніше зблизитись з підлеглими, створити згуртований колектив, вважаючи це найважливішою умовою успішного свого керівництва;

ЦІЛЕСПРЯМОВАНИЙ. При цьому методі керівник вважає кращим засобом мобілізації енергії членів колективу постановку перед ними великих, складних і відповідальних задач, що відкривають перед кожним із підлеглих перспективу досягнення особистих і колективних цілей;

ДЕЛЕГУЮЧИЙ. Керівник надає підлеглим широку ініціативу й самостійність у роботі, делегує багато своїх повноважень підлеглим, але вирішення кардинальних питань залишає за собою.

На практиці у чистому вигляді той чи інший тип керівництва зустрічається дуже рідко, найчастіше використовується якась комбінація типів, що стихійно склалась чи вироблена свідомо конкретним керівником, який прагне використати позитивні риси того чи іншого типу й послабити його негативні сторони.

Немаловажну роль в діяльності керівника, а відповідно й трудового колективу, відіграє психологічний клімат (мікроклімат) та психологічна сумісність.

Під психологічним кліматом розуміють характер взаємовідносин між людьми, переважаючий в колективі настрій, а також задоволення працівників виконуваною роботою.

Дослідження показують: чим кращі взаємовідносини між людьми в колективах, тим вища продуктивність праці, серйозніше ставлення до праці, активніша участь в діяльності колективу кожного із його членів.

Керівник постійно повинен турбуватися про створення і підтримку доброго мікроклімату в колективі. Для успішного розв'язання ним цієї проблеми треба пам'ятати окремі поради із психології керівництва.

1. Якщо те, що пропонує підлеглий чи взагалі співпрацівник, не суперечить в принципі вашій думці, не потрібно сперечатися по дрібницях і не заважати проявляти ініціативу підлеглим.
2. Не бійтесь, що ваш підлеглий виявиться обізнанішим в якому-небудь питанні, навпаки, всіляко допомагайте йому розвивати в собі ці здібності.

3. Довіряйте своїм підлеглим – це підніме їх свідомість і почуття відповідальності за справу.
4. Ніколи не використовуйте владу до тих пір, поки не переконаєтесь, що всі інші засоби впливу неефективні.
5. Якщо ви прийшли до висновку, що віддали підлеглому помилкове розпорядження чи прийшли до помилкового рішення, признайте свою помилку.
6. Без особливої потреби не робіть підлеглому зауваження у присутності третьої особи.
7. Уважно і доброзичливо вислухайте будь-яку критику чи пропозицію підлеглому, навіть якщо це дрібниця, інакше іншим разом він і з серйозною справою до вас не звернеться.
8. Будьте короткими з висловами: замість ста слів скажіть десять, але таких, що запам'ятаються.
9. Щоб бути добрим керівником і завоювати повагу людей, що працюють під вашим керівництвом, вам не обов'язково володіти якимось особливими якостями, але ви обов'язково повинні володіти двома з них:
 - а) терпимістю до слабостей людей, які не заважають їх роботі;
 - б) нетерпимістю до всього, що негативно відображається на роботі – як керівник, ви маєте право вимагати виконання роботи на відповідно високому рівні.
10. Для того, щоб бути справжнім керівником, ви повинні розвивати в собі почуття самоконтролю.
11. Формуйте думку про психологічні якості інших після розумового опрацювання таких питань:
 - Чи хотіли б ви бути у підпорядкуванні такого керівника як ви?
 - А може він викликає роздратування своєю безтактною критикою, надмірним висунанням (а то й хизуванням) своїх заслуг чи іншими непродуманими поступками?
 - Чи складає він (як керівник) в цілому добре враження?
 - Чи вміє він працювати з людьми?
 - Чи володіє він добрими якостями, необхідними для взірцевого вчителя? Чи знаходить їм застосування?
 - Чи вміє підтримувати дисципліну?
 - Чи розуміє людей і чи відноситься до них повагою, доброзичливістю? Чи уважний до кожного з них, до їх бід і проблем?
 - Чи володіє він ентузіазмом та іншими якостями, що пробуджують інтерес в інших людей і створюють дружню обстановку, необхідну для справжньої співпраці?
 - Чи володіє спокоєм, витримкою, стійкістю?
 - Чи справедливий він?
 - Чи не впадає в крайнощі й чи не викликає надмірною нервозністю розгубленість та стурбованість у підлеглих?
 - Чи не занадто він емоційний?

ТРЕБА ЗАВЖДИ ПАМ'ЯТАТИ: ви керівник не тому, що ви кращий за всіх ваших підлеглих, чи серед людей міста, селища, області. Здебільшого висуненню на посаду керівника сприяють фактори далекі від точного "зважування" ваших якостей (хтось порекомендував, висунув, хтось мало вас знав, неглибоко перевірів, вивчив та ін.). Тому, вже будучи на посаді керівника – вдосконалюйтесь, зробіть самі себе таким, яким ви повинні були бути ще до висунення на посаду... Це тривалий, терпеливий, важкий процес самовдосконалення, самовиховання, самоутвердження. І цим шляхом треба йти все своє свідоме життя керівника, постійно оцінюючи себе самокритично і справедливо.

Що ж входить в поняття "робота з кадрами" керівника училища? В широкому розумінні слова – це вся діяльність директора з людьми, навіть його особисте життя поза навчальним закладом, бо своєю поведінкою, ставленням до людей (навіть і не працівників училища) він формує певну думку підлеглих про себе, а звідси – впливає так чи інакше на співпрацівників.

Система особистих взаємовідносин керівника з підлеглими, вищими керівниками і колегами складає основний зміст його службової етики. **Найголовніша риса, яку керівник повинен виховувати у собі й своїх підлеглих, - це відповідальне ставлення до дорученої справи. При цьому маєтсья на увазі відповідальність не тільки перед вищими перевіряючі ми інстанціями, а перш за все, перед людьми, своїм колективом.**

Керівник повинен добре знати психологічні особливості кожного працівника. Якщо керівник добре знає темперамент своїх підлеглих, йому неважко передбачити, що одне і теж критичне зауваження, сказане спокійним тоном, здатне викликати бурхливу реакцію холерика, приплив енергії у сангвініка, втрату працездатності в меланхоліка і не мати ніякого впливу на флегматика. Керівник також повинен знати свої сильні і слабкі сторони, прагнути розвивати й раціонально використовувати позитивні якості і нейтралізувати негативні.

Відомий російський фізіолог В.М. Бехтерев називав наслідування "одним з основних фізіологічних рефлексів". Якийсь механізм, закладений глибоко у людській свідомості, постійно спонукає людей шукати еталонні, ідеальні типи і наслідувати їх. В літературі описують, що відомий російський полководець О. Суворов – командуючий, керівник, популярний і любимий у військах, для багатьох був ідеальною особистістю. Офіцери переймали його манеру говорити із солдатами – афоризмами, примовками, приказками тощо.

Або ж відомих поет Байрон, накульгуючи, змушений був користуватись тростиною. Згодом, вся Західна Європа, наслідуючи Байрона, перейняла це – молоді люди, як особливий атрибут, бажали мати тростини (хоч це не було викликано їх фізичними вадами).

Найчастіше, лідер, керівник, якого люблять, поважають, стає особою для наслідування. І добре, коли є що перейняти у такого керівника: культуру, високі моральні якості, працелюбність, високий професіоналізм тощо. Так, на жаль, буває не завжди. Соціологи стверджують: якщо керівником є грубіян, що розмовляє з підлеглими тільки за допомогою ударів кулаком об стіл, то атмосфера грубощів і безкультур'я, як правило, заповнить все підприємство чи заклад.

Коли ми бачимо, що хтось із підлеглих несправедливий до інших, недобрый до людей, прагне помсти, постараймося згадати, чи завжди ми – керівники, подавали йому приклад добра, справедливості, чи завжди були принциповими. Адже, в нормальних умовах і в переважній більшості випадків, керівник, відіграючи роль солідарного лідера, виконує позитивні еталонні функції для своїх підлеглих, які прагнуть бачити в ньому лідера не тільки у формальному значенні, але й за діловими, етичними, естетичними, психологічними якостями, що разом складають людські якості громадянина нашого суспільства.

ДЕКІЛЬКА СЛІВ ПРО ЕТИКУ КЕРІВНИКА

Етика – це загальновизнані норми поведінки людей на роботі, в побуті, в сім'ї. Якщо зупинитись на етиці керівника, то треба перш за все звернути увагу на його службових відносинах з підлеглими на роботі.

Серед етичних норм можна виділити **демократичність**. Вона проявляється в "доступності" керівника, простоті у спілкуванні, в однаковому ставленні до усіх підлеглих. Це не значить, що треба по-панібратськи до всіх звертатися на "ти", чи будь-з-ким піти у пивницю. Керівник за добрими теплими людськими стосунками з підлеглими повинен зберігати і певну відстань, бути "старшим товаришем" по роботі, постійно зберігаючи такі норми як вимогливість, принциповість, тактовність, ввічливість, витримку.

Не варто забувати й про такі етичні норми керівника, як скромність і простота. Якщо зробив щось добре колектив (побудував, наприклад, майстерню училища), то директору ніколи не слід підкреслювати: "В цьому році Я побудував майстерню!"

Практика показує, що є тип керівників, які з підлеглими тримаються зверхньо, з колегами – по-панібратськи, а з начальством – улесливо, догідливо. Це викликає зневагу до такого "хамелеона" не тільки з боку підлеглих.

На кінець, дещо про естетику, тобто, красу праці керівника. Духовне, естетичне у діяльності керівника завжди знаходиться в органічній єдності. Важливими естетичними

асpekтами є компетентність, планомірність, паралельність і ритмічність процесу керівництва, що забезпечує гармонізацію праці керівника. Це стосується й робочого кабінету (він повинен відповідати за розмірами і оформленням потребам), застосування тут технічних засобів, в тому числі і сучасних персональних комп'ютерів. Це і службовий етикет. Саме службовий етикет вимагає, щоб керівник, незалежно від своїх симпатій чи антипатій, однаково ввічливо відносився до всіх співпрацівників.

Манери керівника проявляються в жестах, міміці, позі, інтонаціях мови, ході. Так, різкі, жорсткі інтонації голосу можуть свідчити про огрубіле сприймання інших людей, а це формує недобррозичливе ставлення підлеглих до такого керівника. І, навпаки, спокійні інтонації голосу, витримка, підтягнутість, зібраність керівника говорять про нього як про внутрішньо сильну, вольову, розсудливу людину. Це піднімає авторитет керівника ("Зачем кричать, когда власть есть?").

Отже, враження про керівника складається немало від того, як він уміє розмовляти, спілкуватися з людьми, вислухати їх, як уміє тримати себе у найрізноманітніших ситуаціях, який його зовнішній вигляд.

Специфіка управлінської діяльності висуває певні вимоги й до одягу керівника. Перші вимоги до нього – це охайність, акуратність. Погано зав'язана чи зсунута набік краватка, нечищене взуття, невипрасуваний одяг породжують відчуття незібраності, поспішності, ліні, невимогливості до себе чи байдужості до оточуючих, розсіяності. Всі ці недоліки – малі чи великі, викликають у людей несхвальну чи поблажливу реакцію.

Не запізнюватись на роботу, нараду, прийом відвідувачів, бути вірним даному слову чи взятому на себе зобов'язанню – це також норми прояву акуратності, внутрішньої зібраності, самодисципліни, надійності у справах, шанобливого ставлення до інших.

1998 рік.



Кополовець Василь Іванович на фото у першому ряду справа.