

Теоретичний
та науково-методичний
часопис

«Вища освіта України»

№ 3 (додаток 2)

**Тематичний випуск
«Європейська інтеграція вищої освіти України
у контексті Болонського процесу»**

Київ
Інститут вищої освіти НАПН України
2015

**Теоретичний та науково-методичний часопис
«Вища освіта України»**

**Тематичний випуск
«Європейська інтеграція вищої освіти України
у контексті Болонського процесу»**

№ 3, додаток 2. – 2015 р.

*Рекомендовано до друку рішенням Вченої ради
Інституту вищої освіти НАПН України
(протокол № 9 від 26 жовтня 2015 р.)*

- Свідоцтво про державну реєстрацію: серія KB № 5049 від 11 квітня 2001 р.
- Передплатний індекс: 23823
- Перереєстровано 26 січня 2011 р. (протокол ВАК України № 1-05/1)
- Фахове видання у галузі педагогічних та філософських наук

Засновники:

- Міністерство освіти і науки України
- Національна академія педагогічних наук України
- Інститут вищої освіти НАПН України
- Видавництво «Педагогічна преса»

Адреса редакції: 01014, м. Київ, вул. Бастіонна, 9, Інститут вищої освіти НАПН України. e-mail: wou@ukr.net (тел./факс: +38-044-28-668-04)

© Інститут вищої освіти НАПН України, 2015
© Автори статей, 2015

ЗМІСТ

РОЗДІЛ 1. Забезпечення якості вищої освіти	6
<i>АЛЬОХІНА Г. М.</i>	
Проблема управління якістю вищої освіти на бакалаврському рівні: аналіз наукових праць	7
<i>БОЙКО О. М.</i>	
Структура підготовки фахівців соціальної роботи на найвищому освітньому рівні у Великобританії.....	16
<i>ДИБКОВА Л. М.</i>	
Оцінювання професійної компетентності майбутніх фахівців як цілісна система	23
<i>КОВАЛЬЧУК Ю. О., ЛІСОВА Т. В.</i>	
Освітні вимірювання у XXI столітті: зміна парадигми	28
<i>ЛУГОВИЙ В. І., СЛЮСАРЕНКО О. М., ТАЛАНОВА Ж. В.</i>	
Рейтинги і стандарти: рівні відліку та вектори підтримання якості.....	35
<i>РЕГЕЙЛО І. Ю., БАЗЕЛЮК Н. В.</i>	
Освітня складова в докторських програмах у галузі освіти Гарвардського університету	41
<i>ТКАЧЕНКО В. П.</i>	
Якісні характеристики підготовки управлінців у сфері освіти в Сполученому Королівстві ..	48
РОЗДІЛ 2. Автономія та відповідальність університетів.....	54
<i>ВОРОБІЙОВА О. П.</i>	
Модернізація державного управління в галузі вищої освіти України: фінансовий аспект.....	55
<i>ГОНДЮЛ І. Л.</i>	
Інноваційні технології управління персоналом закладу освіти: базові поняття	59
<i>ЗАРУБІНЬСКА І. Б., ПОЛУХІН А. В.</i>	
Особистісно-психологічні особливості й професійна успішність керівника вищого навчального закладу	67
<i>КАЛАШНІКОВА С. А.</i>	
У пошуках нової моделі управління вищою освітою в Україні: європейські орієнтири та вітчизняні виклики.....	77
<i>КОВАЛЕНКО О. М.</i>	
Особливості університетських статутів Сполученого Королівства (на прикладі Оксфордського університету)	92
<i>КОЛОТИЛО М. О.</i>	
Університет як філософія та філософія в університеті: сучасний дискурс.....	97

35. Педагогика / В. А. Слостенин, И. Ф. Исаев, Е. Н. Шиянов; Под ред. В. А. Слостенина. – М. : Издательский центр «Академия», 2002. – 576 с.
36. Словарь иностранных слов / ред. В. В. Пчелкина. – Москва : Русский язык, 1989. – 624 с.
37. Словарь-справочник менеджера / Под ред. М. Г. Лапусты. – М. : ИНФРА-М, 1996. – 608 с.
38. Словопедія. Економічна енциклопедія. – URL: <http://slovopedia.org.ua/38/53392/377004.html>.
39. Третьяк О.П. Сучасні персонал-технології у системі управління персоналом на підприємстві // Науковий вісник національного лісотехнічного університету України. – 2014. – Вип. 24.4. – С. 389–397.
40. Управление образовательными системами / авт.-сост. Л. А. Кабанина, Н. П. Толстолюбских. – Балашов : Изд-во «Николаев», 2005. – 60 с.
41. Управление персоналом: Энциклопедический словарь / Под ред. А. Я. Кибанова. – М. : Инфра-М, 1998.
42. Чумаченко О. В. Проблеми визначення категорії «управлінський персонал підприємства» та його класифікації // Економіка та управління підприємствами. – 2011. – № 2. – С. 57–62.
43. Tannenbaum S., Beard R., Salas E. Team Building and its Influence on Team Effectiveness: an Examination of Conceptual and Empirical Developments. / K.Kelley (ed.), Elsevier Science Publishers, 1992.

Iryna Hondiul

INNOVATIVE TECHNOLOGIES OF STAFF MANAGEMENT OF EDUCATIONAL INSTITUTION: BASIC ISSUES

Last time the interest in study of different aspects of management activity in education, personality of the manager, raising his professional (management) competence has greatly increased. The article analyzes the interpretation of the values of the basic concepts of staff management of educational institution in foreign and native scientific literature. The generalization of different approaches to their characteristics is presented on their basis. The clarify of the concepts «pedagogical staff» and «administrative staff» is realized. The effect of the command directing on the efficiency of the administrative staff work is established. Three groups of management staff in educational institution depending on the space in hierarchy of management are led. The model of management of the pedagogic staff is characterized. The essence of the concepts of «management technology» and «innovative management technologies» is developed. The basic function of management technologies has highlighted. The relevance of research categorical apparatus of pedagogy has emphasized.

Key words: staff, teaching staff, administrative staff, management of teaching staff of an educational institution, technology management, innovative technologies of management.

УДК 378 (1-87)

ЗАРУБІНСЬКА Ірина Борисівна,
доктор педагогічних наук, професор,
проректор з науково-педагогічної роботи та міжнародних зв'язків,
Національний авіаційний університет,

ПОЛУХІН Анатолій Васильович,
кандидат технічних наук, професор, проректор з науково-педагогічної роботи,
Національний авіаційний університет

ОСОБИСТІСНО-ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ Й ПРОФЕСІЙНА УСПІШНІСТЬ КЕРІВНИКА ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

У статті доведено, що більшість проблем, які виникають у вищих навчальних закладах та їх структурних підрозділах, зумовлена не лише існуючими об'єктивними причинами, а значною мірою – ефективністю функціонування відомого у менеджменті так званого «трикутника успіху». Складовими цього стратегічно спрямованого трикутника є керівник, програма дій та колектив,

який разом із керівником виконує зазначену програму. Виходячи із ключової ролі керівника як лідера в успішному функціонуванні будь-якого підприємства, організації чи установи, досліджено, яким має бути керівник вищого навчального закладу як особистість, якими компетентностями та особистісно-психологічними особливостями він повинен володіти, які здібності та схильності повинен мати для успішної професійної діяльності.

Ключові слова: вища освіта, вищий навчальний заклад, трикутник успіху, керівник, лідер, компетентність, особистісно-психологічні особливості, харизма.

Постановка проблеми та її актуальність

Закон України «Про вищу освіту» та інші нормативно-правові акти, що стосуються вищої освіти, охоплюють та визначають практично всі сфери функціонування системи вищої освіти і створюють рівні вихідні умови для життєдіяльності всіх вищих навчальних закладів (ВНЗ) [4]. Проте реальні освітні, наукові та інші здобутки різних, навіть споріднених, розташованих в одному регіоні, ВНЗ часто суттєво відрізняються. Це проявляється, в тому числі, при вирішенні головної проблеми сучасної вищої освіти України – проблеми її якості, яка в умовах глобалізованого, висококонкурентного, інноваційного світу вже перетворилася в загрозу національній безпеці, на чому наголошують у своїх роботах вітчизняні дослідники освітніх проблем. Зокрема, основні контекстуальні причини сталого зниження якості вищої освіти в нашій країні розглянуто в роботі [10].

Неупереджений аналіз діяльності вищих навчальних закладів доводить, що переважна більшість проблем, що виникають у ВНЗ та їх структурних підрозділах, зумовлена не лише об'єктивними причинами, які дійсно мають місце (зокрема, недостатнім фінансуванням), а й значною мірою – ефективністю функціонування відомого у менеджменті так званого трикутника успіху. Складовими цього стратегічно спрямованого трикутника є керівник, програма дій та колектив, який разом із керівником виконує зазначену програму.

У дослідженнях [5; 6; 9; 11; 12; 14] та в інших показана вирішальна роль керівника як лідера колективу у забезпеченні ефективного функціонування зазначеного трикутника успіху. Проаналізовано, в чому полягає та невидима, на перший погляд, відмінність, яка дає змогу одним керівникам разом зі своїми колективами успішно сягати все нових висот, а іншим, на жаль, із дня у день вирішувати одні й ті самі нагальні проблеми без будь-якого просування вперед, викликаючи як власну невдоволеність, так і невдоволеність колективу.

Відомо, що з одними керівниками люди працюють із високою продуктивністю, з ентузіазмом та натхненням, не помічаючи часу, а з іншими – «відбувають час», працюючи «від і до», формально виконуючи завдання, відчуваючи постійний морально-психологічний тиск і не отримуючи жодного задоволення ні від самої роботи, ні від рівня заробітної плати. І головна причина цього – постать керівника. Професійна успішність (або неуспішність) керівника визначається рівнями лідерської та управлінської компетентностей і його індивідуальними особистісно-психологічними особливостями. При цьому лідерська та управлінська компетентності, будучи важливими та необхідними, є водночас недостатніми чинниками успішної професійної діяльності. Саме індивідуальні особистісно-психологічні особливості керівника мають, на наш погляд, домінуючий вплив на ефективність його діяльності, що і є предметом дослідження у цій статті.

Мета статті

Метою статті є дослідження, поруч із лідерською та управлінською компетентностями, особистісно-психологічних особливостей керівника на рівні вищого навчального закладу та його структурних підрозділів в контексті впливу цих компетентностей та особливостей на ефективність функціонування ВНЗ. У процесі досягнення цієї мети досліджено, яким має бути керівник вищого навчального закладу як особистість, якими компетентностями та особистісно-психологічними особливостями він повинен володіти, які здібності та схильності повинен мати для своєї успішної професійної діяльності та забезпечення ефективного функціонування ВНЗ.

Виклад основного матеріалу

Дж. Максвелл – один із найвідоміших у світі фахівців із проблем особистісного та корпоративного розвитку та лідерства, книги якого видано 50 мовами тиражем понад 13 млн примірників,

небезпідставно стверджує, наголошуючи ключову роль керівника як лідера в успішному функціонуванні будь-якого підприємства, організації чи установи: «Чим більше ви будете прагнути зробити в житті, тим частіше будете доходити висновку, що все залежить від лідерства ... всі злети та падіння відбуваються завдяки лідерству» [11].

Зазначимо, що проблема лідерства привертала увагу дослідників із давніх часів. Ще Геродот та інші античні філософи, змальовуючи певні історичні події, в основу своїх творів ставили розповіді про дії видатних лідерів – царів, полководців. У сучасному менеджменті та соціальній психології вважається, що для успішної, продуктивної професійної діяльності мало бути просто керівником, треба ще бути лідером. Жоден колектив не буде здатним виконувати поставлені завдання з максимальним ефектом, якщо його керівник не може або не хоче взяти на себе лідерські функції. Такий керівник неминуче заведе свій колектив у глухий кут. І це – тільки питання часу.

У менеджменті та в соціальній психології прийнято вважати, що лідерство – це соціально-психологічний процес в колективі, який ґрунтується на впливі особистого авторитету особи на поведінку його членів і спонукає їх на досягнення певних цілей, виконання доручень або вирішення певних завдань. Лідерство має емоційну, ділову та інформаційну складові. Керівництво можна визначити як розумовий та фізичний процес, який призводить до того, що підлеглі виконують доручення або вирішують певні завдання. За своєю суттю – це процес використання влади задля досягнення впливу на підлеглих [2].

Отже, основою управлінської діяльності керівника є влада і вплив. Влада – це можливість однієї особи впливати на поведінку інших осіб. Вплив – це поведінка однієї особи, яка вносить зміни у поведінку, стосунки, відчуття інших осіб. Керівника, який досяг влади лише завдяки своїй посаді та керує людьми винятково із цих позицій, можна віднести до формальних лідерів. Його влада поширюється переважно на виробничі стосунки і здійснюється за схемою «начальник–підлеглий», адже він має владу над підлеглими за посадою, оскільки вони залежать від нього у питаннях розподілу завдань, нарахування заробітної плати, просування по службі тощо. Владні позиції керівника зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав керувати, завоює прихильність підлеглих завдяки особистим якостям – професійній компетентності, рішучості, цілеспрямованості, енергійності, вмінню пробуджувати ентузіазм тощо, тобто виявить лідерські якості, які ґрунтуються на неформальній основі, на соціальній взаємодії у колективі, на визнанні професіоналізму та компетентностей.

Дослідники проблем менеджменту та соціальної психології зазначають, що між діями керівника за посадою і фактичного лідера колективу існують певні принципові відмінності. Зокрема, керівники: спрямовують роботу інших і несуть персональну відповідальність за її результати, вносять порядок і послідовність у роботу; взаємодію з підлеглими вибудовують переважно на фактах і в межах поставлених цілей, як правило, кимось встановлених; схильні розробляти свої дії в деталях і в часі, планувати залучення і використання необхідних ресурсів для підтримання організаційної ефективності; надають перевагу порядку у взаємодії з підлеглими, вибудовуючи стосунки з ними відповідно до ролей підлеглих у запрограмованому ланцюжку подій або у формальному процесі прийняття і реалізації рішень; забезпечують досягнення цілей працею підлеглих, контролюючи їхню поведінку і реагуючи на кожне відхилення від плану; використовуючи свій професіоналізм, здібності та вміння, концентрують свої зусилля у сфері прийняття рішень; намагаються звузити набір способів вирішення проблеми; рішення часто приймають на основі досвіду тощо.

На відміну від керівників за посадою, лідери: надихають людей, вселяють ентузіазм, передаючи працівникам власне бачення майбутнього і допомагаючи їм адаптуватись до нового; самі визначають цілі й спрямовують зусилля своїх послідовників на їх реалізацію; досягають цілей прогнозування майбутнього і шляхів його досягнення, не вникаючи в оперативні деталі й рутину; підтримують працівників, які розуміють і поділяють їхні погляди та ідеї, враховують їх потреби, цінності та емоції і не пов'язують повагу до себе зі своїм статусом; будують стосунки з підлеглими на довірі, мотивуючи їх; розробляють нові й неоднозначні способи вирішення проблем, беруть на себе ризик тощо [16].

Виходячи із функціональних та психологічних відмінностей у діях керівника та лідера, у колективі можуть бути такі ситуації:

– Лідер і керівник – різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії, особливо з принципових питань. Така ситуація не сприятиме успішній діяльності колективу та гармонізації міжособистісних стосунків у ньому.

– Лідер і керівник – різні особи, які на основі само- та взаємоповаги і компромісів знаходять точки дотику та взаємодії. Така ситуація забезпечить згуртованість колективу, створення в ньому сприятливого мікроклімату, атмосфери доброзичливості, спрямовуватиме його ефективну діяльність.

– Лідер і керівник – одна й та сама особа. У цьому випадку керівник, будучи лідером, здійснює свої управлінські функції й через призму лідерства. Лідерство керівника підсилює його управлінські дії в таких сферах як визначення цілей, координація зусиль підлеглих, оцінка результатів їхньої роботи, мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, уміння вести за собою тощо), забезпечення колективної синергії, відстоювання інтересів колективу за його межами, визначення перспектив його розвитку тощо.

Але в останньому випадку, коли керівник і фактичний лідер протягом багатьох років є однією і тією самою особою, є ризик, що у керівника з часом за певних обставин можуть виникнути та проявлятися у стосунках із людьми негативні риси: завищена самооцінка, манія величї, непослідовність, ілюзорна віра в свою непогрішимість, у те, що тільки він має виняткове право розпоряджатися діями своїх підлеглих, зверхність у стосунках із колегами, невіра у здібності підлеглих, небажання бути з ними відвертим та привітним, залежність дій від свого емоційного стану, своєрідна соціально-психологічна глухота. Не відчуючи конкуренції, такий керівник фактично припиняє працювати над собою, втрачаючи професійні та лідерські якості, а також повагу працівників. Все це призводить до погіршення мікроклімату в колективі, підвищує його внутрішню конфліктність у міжособистісних стосунках, стагнацію та, навіть, параліч у роботі.

З метою недопущення негативних явищ у діяльності колективу, зумовлених невинуватими діями керівника, застосовуються різноманітні організаційні, юридичні та інші заходи. До них належать: застосування демократичних виборних процедур при призначенні на посаду, обмеження терміну перебування на ній, соціологічні опитування та дослідження з метою визначення особистого рейтингу працівників, у тому числі керівника, з метою вжиття певних моральних, матеріальних, організаційних та інших заходів.

На нашу думку, наведене вище набуває особливого змісту та безпосередньо стосується питання забезпечення ефективної діяльності вищого навчального закладу, оскільки відповідно до ст. 36 Закону України «Про вищу освіту» вчену раду вищого навчального закладу очолює голова, який обирається таємним голосуванням із числа членів вченої ради, які мають науковий ступінь та/або вчене (почесне) звання [4].

Таким чином, будь-який член вченої ради може бути обраний її головою, причому це не обов'язково буде ректор. Зазначимо, що вчена рада ВНЗ, відповідно до Закону України «Про вищу освіту», має достатньо широкі повноваження щодо стратегії та перспективних напрямів розвитку освітньої, наукової та інноваційної діяльності вищого навчального закладу, його економічної та фінансової політики, вирішення кадрових питань, зокрема, має право вносити подання про відкликання керівника вищого навчального закладу з підстав, передбачених законодавством.

Ця обставина покладає серйозну відповідальність як на колектив вищого навчального закладу при делегуванні своїх представників до вченої ради ВНЗ, так і на членів вченої ради при обранні її голови, оскільки помилкові рішення у цьому питанні можуть призвести до двовладдя та напруги у колективі вищого навчального закладу зі зрозумілими сумними для нього наслідками. Лише злагоджена, компетентна та відповідальна діяльність голови вченої ради і ректора, їх професійно-ідеологічна та особистісна суміність можуть забезпечити ефективне функціонування вищого навчального закладу. Зазначимо при цьому, що особливо важливою стає роль вченої ради вищого навчального закладу у забезпеченні його життєдіяльності в період після завершення повноважень ректора, призначення виконуючого його обов'язки і проведення кампанії з виборів нового ректора.

Відомо, що керівництво людьми само по собі є одним із найважливіших і найскладніших завдань, що стоять перед будь-яким керівником, у тому числі перед керівником вищого навчального закладу. У роботах [5; 6] досліджено вплив на ефективність функціонування трикутника успіху вищого навчального закладу переважно лідерської та управлінської компетентностей керівника, хоча зазначено також, що на успішність діяльності керівника суттєвий вплив чинять наявні у нього особистісно-психологічні особливості, до яких відносять його морально-етичні цінності, життєві установки, риси характеру, тип мислення і, зрештою, харизму.

Безумовно, керівник вищого навчального закладу або його структурного підрозділу повинен сповідувати найвищі морально-етичні цінності, мати бездоганні життєві установки, бути впевненим у собі, енергійним, вольовим, але й одночасно здатним розуміти та впливати на людей, чесним перед собою та колективом з погляду на те, що у його безпосередній практичній діяльності можуть бути чинники, які здатні утруднити або навіть унеможливити досягнення поставлених цілей. Такими чинниками є: розмитість та невиразність особистих цінностей та цілей; зупинений саморозвиток; незнання або ігнорування законів і закономірностей спілкування та взаємодії людей у колективі, невміння вирішувати складні проблеми; недостатнє розуміння особливостей управлінської діяльності; слабкі навички керівництва; невміння або небажання навчати підлеглих; низькі організаторські якості тощо.

Проте на підставі наявного у авторів цієї статті досвіду науково-педагогічної діяльності у ВНЗ, у тому числі на керівних посадах, можна стверджувати, що надзвичайно важливим для успішної діяльності керівника є його тип мислення як спосіб визначення та аналізу проблем, опрацювання та прийняття необхідних рішень. Саме тип мислення керівника може бути, на наш погляд, як потужним ресурсом, так і суттєвим обмеженням розвитку будь-якої організації чи установи, у тому числі й вищого навчального закладу. Адже сучасні дослідження мозкової діяльності людини свідчать, що їй в процесі визначення та аналізу проблем, опрацювання та прийняття необхідних рішень притаманні як раціонально-логічне, так і інтуїтивне, образно-чуттєве мислення, які відбуваються відповідно у лівій та правій півкулях мозку.

При цьому ліва півкуля не здатна сприймати світ так, як права. Вона всі події сприймає у всьому їхньому різноманітті. Права півкуля забезпечує креативне, образне сприйняття світу, але лише в умовах конкретної ситуації і не здатна, на відміну від лівої, здійснювати узагальнення. Але щоб творчо осмислити проблему, яка виникла, одного лише логічного апарату лівої півкулі недостатньо. Інколи рішення приймаються на основі інтуїції, а це – важлива функція правої півкулі. Ліва півкуля виокремлює у кожній проблемі найважливіші, ключові моменти, але якщо для її рішення цих моментів недостатньо, то вона безсила. Права півкуля охоплює проблему в цілому. Вона легко утворює різноманітні варіанти на асоціативному рівні та досить швидко здійснює їх перебір, що дає можливість розібратися в ситуації та сформулювати гіпотезу, ідею, часто нестандартну і правильну. Права півкуля – сфера безсвідомого. Операції мислення відбуваються у ній приховано і незалежно від лівої півкулі, яка знайомиться лише з остаточним результатом роботи правої півкулі. Ось чому ліва півкуля, яка командує «всім і всіма», не може втрутитися в цю приховану роботу правої півкулі, щоб одразу ж поховати ідею, як неочікувану та парадоксальну. Права півкуля завадостійка, вона здатна працювати в будь-якій обстановці з повною віддачею і коли ліва півкуля зайнята вельми кваліфікованою роботою, і коли вона відпочиває, і під час сну людини. Робота правої півкулі нічому не заважає і не відволікає мозок від іншої діяльності. Ідея, яка може прийти до людини під час сну, або коли мозок зайнятий зовсім іншою роботою, – результат діяльності саме правої півкулі [15].

Виходячи з того, що в процесі діяльності керівник стикається з масою різноманітних стандартних і нестандартних ситуацій, то для здійснення ефективного керівництва колективом ві має задіяти наведені вище властивості як лівої, так і правої півкулі. Проте на практиці у переважній більшості керівників раціонально-логічне, лівопівкульне мислення при вирішенні проблем, що виникають, домінує, внаслідок чого у швидкоплинності нашого життя приймаються хоча, на перший погляд, і логічно вивірені, але не завжди оптимальні та ефективні рішення. При цьому правопівкульна складова мислення залишається ніби у тіні, незатребуваною [12].

Нагадаємо, що упродовж тривалого часу відбувалася недооцінка ролі правої півкулі у розумовій діяльності людини. Навіть К. Верніке, один із засновників нейрофізіології мови, називав праву півкулю мозку людини неробою [15]. І лише досягнення сучасної нейропсихології дали змогу встановити її дійсну роль. Проте до цього часу переважну більшість навчальних методик спрямовано на розвиток у людини фактично з дитячого віку лівопівкульних функцій, що призводить до зсуву її мислення в бік логіки, аналізу, чисел, математичних символів та послідовної обробки інформації. Правопівкульні ж функції мозку людини при цьому практично не розвиваються з усіма наслідками, що із цього випливають.

На наш погляд, сказане повною мірою стосується і діяльності керівника вищого навчального закладу. Адже функціонування вищого навчального закладу та його структурних підрозділів

характеризується в сучасних умовах високим ступенем динамічності, інформаційної невизначеності або її надмірності та протирічливості. Внаслідок цього лівопівкульна аналітична функція мозку керівника при аналізі ситуацій та прийнятті рішень, яка завжди орієнтована на пошук раціонального, лінійно-послідовного, консервативно-шаблонного, однозначно-категоричного та звичного варіанту вирішення проблем, не спрацьовує, що часто стає причиною помилкових рішень. На цьому фоні відбувається пригнічення здібностей правої півкулі, через що раціонально-прагматичний керівник, не маючи контакту зі своїми почуттями та інтуїцією, звісно, може в певних ситуаціях діяти ефективно, але найчастіше припускатиметься помилок як у процесі прийняття рішень при вирішенні конкретних проблем, так і під час спілкування з працівниками.

Відомо, що у стародавній Греції існувало два божества часу: Хронос та Кайрос. Хронос вважався покровителем часу з конкретно визначеними інтервалами, а Кайрос – покровителем часу найкращих можливостей, сприятливих моментів, коли можна багато чого змінити. Суть часу за Кайросом полягає в тому, наскільки з користю для певної справи людина витрачає час, а не в тому, скільки вона його витратила на цю справу. За Хроносом є минуле, теперішнє та майбутнє. Це означає, що треба жити і все робити зараз, у цей час, оскільки у минулому вже неможливо нічого виправити, а майбутнє ще не настало. За Кайросом немає ні минулого, ні теперішнього, ні майбутнього, а всі події існують у просторі та в часі в повному обсязі. Коли простір і час збігаються таким чином, що для отримання максимального результату від певної дії необхідні мінімальні зусилля, то це і є сприятливий момент за Кайросом [8].

Як уже зазначалося, традиційно в наш час вважається, що найбільш ефективними є керівники з переважно лівопівкульним мисленням, оснований на прагматичних розрахунках, логічному аналізі та своєчасному виконанні поставлених завдань. Звідси випливає логічний висновок – такі керівники живуть і діють в часі Хроносу, позбуваючи себе маси потенційних можливостей, оскільки їх свідомість та дії обмежені часовими рамками. Побачити та скористатися цими можливостями може лише креативний керівник, який живе і діє в часі Кайросу, маючи розвинене правопівкульне мислення, яке у паралельному режимі з великою швидкістю опрацьовує величезні обсяги різноманітної інформації, недосяжні для лівопівкульного мислення.

Використовуючи лише можливості лівої півкулі та діючи шаблонно, за раз і назавжди прийнятими правилами, схемами, алгоритмами та настановами, і розмірковуючи лише логічними категоріями, керівник не відчуває новітніх тенденцій та тонких сигналів щодо новацій, що притаманне правопівкульному мисленню. Перебуваючи у полоні звичного для себе лівопівкульного мислення, керівник у своїй уяві знаходиться ніби в світі хронічного дефіциту та обмежених можливостей. Йому постійно чогось не вистачає: часу, фінансування, сумлінних працівників тощо. Керівник же з правопівкульним креативним мисленням вважає навпаки, що в світі вже все є і треба лише побачити та використати потрібні можливості.

Отже, на перший погляд, все просто: треба розкріпачити мозок, навчитися використовувати можливості правої півкулі. Але лише правопівкульні, креативні керівники, маючи нерозвинене лівопівкульне мислення з його можливостями щодо логічного аналізу та прагматичних розрахунків, часто припускаються помилок, оскільки не здатні прорахувати усі можливі ризики при прийнятті управлінських рішень.

Звідси випливає, що лише цілісне лівопівкульне та правопівкульне мислення здатне забезпечити прийняття керівником оптимальних та ефективних рішень лідерського та управлінського рівня. Для забезпечення успішної професійної діяльності керівник повинен формувати та розвивати у себе навик як лівопівкульного, так і правопівкульного мислення і володіти ними. На нашу думку, розвиток навиків лівопівкульного та правопівкульного мислення у керівників вищих навчальних закладів можна було б здійснювати в рамках системи планового підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників на групових семінарах, тренінгах, які повинні передбачати, поряд з іншими, спеціальні вправи зі стимулювання правопівкульних функцій мозку, пригнічених попереднім «лівопівкульним» навчанням та вихованням. Адже, як свідчать дослідження, обидві півкулі мозку піддаються тренуванню та розвитку.

Завдання розвитку навиків цілісного лівопівкульного та правопівкульного мислення у керівників вищих навчальних закладів набуло, на наш погляд, особливої актуальності після прийняття нової редакції Закону України «Про вищу освіту», який, як відомо, суттєво розширив повноваження вищих

навчальних закладів щодо академічної, організаційної та фінансової діяльності. Тобто діяльність керівників вищих навчальних закладів із прийняттям нової редакції цього Закону відбувається в умовах значно меншої регламентації та обмежень з боку органів державного управління і одночасно – більшої відповідальності за наслідки прийнятих рішень. Це означає, що для забезпечення ефективної діяльності та конкурентних переваг своєму вищому навчальному закладу керівники всіх його ланок повинні діяти не за звичними схемами та алгоритмами, не за шаблонами, а креативно, нестандартно, багатоваріантно, відчувати новітні тенденції в освітньо-науковій сфері, постійно продукувати необхідні зміни, інновації. А без активного функціонування у керівників правої півкулі це принципово неможливо. Таким чином, ми знову виходимо на питання необхідності психологічної підготовки та тренінгів керівників із використанням сучасних психотехнік для розвитку у керівників навиків цілісного лівопівкульного та правопівкульного мислення.

Розглянемо ще одну властивість успішного керівника вищого навчального закладу, яка знаходиться також у площині його особистісно-психологічних особливостей, – здатність розуміти та впливати на емоції свої та підлеглих, уміння «тримати себе в руках», з повагою ставитися до людей, розуміти, що взаємини в колективі формуються на людських стосунках. Ця властивість керівника, на наш погляд, є надзвичайно важливою, оскільки його діяльність та діяльність підлеглих науково-педагогічних працівників відбувається у високоінтелектуальному середовищі з високим рівнем культури, самоусвідомлення, само- та взаємоповаги, з певним соціально-психологічним потенціалом, про що керівник увесь час повинен пам'ятати.

Відомо, що кадрові агенції всього світу широко застосовують при доборі працівників на роботу коефіцієнт інтелектуальних здібностей (IQ) претендентів, який характеризує здатність людини оперувати інформацією, застосовувати встановлені алгоритми та правила і робити логічні висновки. Виходячи із того, що інтелект у кожної людини індивідуальний, унікальний та самобутній, різноманітний, динамічний та інтерактивний, можна стверджувати, що не існує в світі двох однакових людей, які з однаковою кількістю балів IQ будуть із задоволенням займатися однією і тією же справою, поділяти одні й ті самі інтереси. Їх життєві цінності та досягнення, безумовно, будуть різними. Саме тому високий коефіцієнт IQ у певної особи ще не є гарантією її успішної діяльності в соціумі, оскільки інтелект, знання, уміння, навички особи є необхідною, але недостатньою умовою успішності. Адже значну роль відіграє також здатність людини відчувати ситуацію та настрій інших, усвідомлювати та керувати своїми та чужими емоціями, правильно сприймати та інтерпретувати ті чи інші події в стресових ситуаціях – так званий емоційний інтелект (EQ).

Відомий американський психолог, засновник теорії емоційного інтелекту Д. Гоулман у своїй книзі «Емоційний інтелект» стверджує, що «добре побудований мозок – значно краще, ніж до межі наповнений інформацією, тому нам так важливо розвивати такі якості як виваженість, опанування собою в критичних ситуаціях, гнучкість, мотивація, наполегливість, співпереживання та повага до інших» [3].

Емоційна складова діяльності людини привертала увагу дослідників ще зі стародавніх часів. Зокрема, Аристотель у своєму філософському творі [1] наголошував на необхідності керування людиною власним емоційним життям за допомогою інтелекту з погляду на те, що емоційні прояви людини скеровують її мислення в тому чи іншому напрямі, визначають життєві цінності та діяльність, хоча емоційність людини не завжди може бути позитивною та корисною. Адже якщо у спілкуванні людей домінуватимуть емоції, то інтелект може стати безсилим. Проте, як зазначав Аристотель, справа тут не в емоційності, як такій, а в доцільності емоцій, в їх мірі та в формах прояву. Дійсно, якщо керівник роздратований, злий, занадто емоційно реагує на неприємні для нього проблеми, особливо в стресових ситуаціях, це відштовхує від нього очолюваний ним колектив. Спокійне, виважене реагування навіть на складні ситуації дає змогу керівникові раціонально використовувати свою внутрішню енергію, накопичувати її та ставати сильніше.

На наш погляд, викладене безпосередньо стосується діяльності керівника вищого навчального закладу. Адже уміння керувати своїм емоційним станом дозволяє керівнику бути усвідомленим, ініціативним, легким, комунікабельним і одночасно вимогливим у спілкуванні з людьми, адаптуватися до умов, що змінюються, зберігати та підкріплювати впевненість у своїх силах та силах своїх підлеглих. Звідси випливає, що чим вищим буде емоційний інтелект керівника, тим більш комфортним буде

мікроклімат у колективі, тим більш ефективною буде його професійна діяльність, тим вищих результатів він досягне.

Дослідження свідчать, що емоційний інтелект людини має чотири основні складові: самосвідомість, самоконтроль, емпатія, управління стосунками. Перші дві складові (самосвідомість та самоконтроль) визначають процеси людини щодо самої себе, решта дві (емпатія та управління стосунками) визначають стосунки з іншими людьми [3].

Розглянемо їх більш докладно. Емоційна самосвідомість – це здатність відслідковувати та розуміти почуття, які виникають у людини, визначати їх причини та можливий вплив на власний стан та на стан інших людей. Це – здатність бути чесним із самим собою, бачити себе таким, яким ти є насправді, та завдяки цьому приймати оптимальні рішення, обирати правильну лінію поведінки. Самоконтроль – це здатність керувати власними емоціями, проявляти їх, коли це необхідно, та стримувати у ситуаціях, коли необхідні спокій та розсудливість. Він забезпечує безперервний зв'язок із реальністю, підтримує позитивну установку та доцільність емоційних проявів. Це, у тому числі, й здатність зберігати позитивний настрій, сприймаючи власні невдачі як життєві уроки. Завдяки цьому людина здатна прийняти будь-який виклик, готова взятися за складні завдання замість того, щоб шукати причини, з яких можна нічого не робити. Емпатія – це здатність до розуміння почуттів людей та співпереживання, уміння поставити себе на місце іншої людини. Це – те, без чого неможливо налагодити гарні стосунки з іншими людьми. Акцентуючи надзвичайно важливу роль, яку відіграє зазначена властивість керівника у його діяльності, всесвітньовідомий фахівець у сфері управління персоналом Дейл Карнегі зауважив: «Умійте стати на позицію іншої людини та зрозуміти, що потрібно їй, а не вам. З тим, хто зуміє це зробити, буде весь світ» [7].

Управління стосунками передбачає, в першу чергу, наявність інтересу до інших людей, уміння піднятися над ситуацією, чути та розуміти потреби та вимоги всіх сторін, шукати та знаходити точки дотику. Саме ця якість дає змогу реалізовувати домовленості, внаслідок яких кожна зі сторін відчуває власну значимість і задоволеність, вирішувати конфліктні ситуації шляхом переговорів з позиції взаємної вигоди, а не силовими методами.

Новітні дослідження нейропсихологів свідчать, що правопівкульні люди мають більш високий емоційний інтелект, ніж лівопівкульні. Це означає, що правопівкульні керівники ефективніше працюють у складних виробничих та життєвих ситуаціях, краще інтерпретують отриману інформацію і частіше приймають оптимальні рішення навіть в умовах невизначеності та стресу, ніж лівопівкульні. Наведена обставина є ще одним аргументом на користь проведення спеціальних психотренінгів з керівниками вищих навчальних закладів з метою розвитку у них навиків цілісного лівопівкульного та правопівкульного мислення.

Зупинимось ще на одній важливій, на нашу думку, особистісно-психологічній особливості керівника з точки зору впливу на його лідерські та управлінські здібності та на професійну успішність в цілому – харизмі. Поняття харизми походить ще з часів стародавньої грецької міфології і означає здатність особи привертати до себе увагу. Класичне визначення харизми дав видатний німецький соціолог М. Вебер: «Харизмою слід називати якість особистості, яка визнається надзвичайною, завдяки якій вона оцінюється такою, що наділена надприродними, надлюдськими або, принаймні, специфічно особливими силами та властивостями, не доступними іншим людям» [17].

Бути харизматичним – вміти справляти на інших сильне враження, відкривати в людях симпатію та натхнення, бути для них взірцем, вести їх за собою, отримувати емоційну підтримку і величезний кредит довіри від тих, хто перебуває під впливом такої людини. Усі харизматичні лідери мають певні загальні для них якості: харизмою володіють, як правило, енергійні люди, які, маючи надлишок енергії, віддають її людям, підвищуючи їх емоційний рівень; харизматичні люди вміють керувати власними емоціями, знають точно, де і що сказати голосно, а де тихо, здатні привертати до себе увагу аудиторії, володіючи добрими риторичними здібностями і переконуючи інших у правильності своїх ідей; вони мають привабливу зовнішність та незалежність характеру, вміють слухати інших, розуміють та сприймають їх проблеми; вони артистичні, мають гідну та впевнену манеру триматися, пробуджують у людях безграничну віру у власні можливості.

Зазначимо, що харизма притаманна не кожній людині. Можна гарно вчитися, багато читати, мати високі IQ та EQ, проте не бути здатним вести за собою людей через відсутність своєрідної внутрішньої сили, яка і визначає харизму. Проте харизма, на нашу думку, – панночка примхлива. Життя демонструє

багато випадків, коли харизматичні лідери починають із часом вірити у свою непогрішимість, непохитність своєї влади над людьми, перестають використовувати інші різноманітні її форми, а відтак – фактично припиняють власний розвиток і втрачають довіру колективу. Якщо ж лідер стане з часом безцеремонно, агресивно насаджувати свої погляди, то він із лідера перетвориться на деспота, а це означатиме для нього неминучий кінець кар'єри. До того ж люди йдуть за своїм харизматичним лідером, допоки у нього все виходить, допоки колектив супроводжує успіх. Щойно починаються проблеми, то самої лише харизми, щоб бути успішним лідером, виявляється замало, і люди відвертаються від того, кого ще вчора вважали кумиром. Тому харизматичного лідерства у його чистому вигляді, за відсутності у керівника інших здібностей недостатньо для ефективної професійної діяльності.

Слід зазначити також, що професійна діяльність керівника буде успішною, якщо він матиме до цього покликання. Кен Робінсон, відомий експерт світового рівня в сфері розвитку людського капіталу, інновацій і творчого мислення, зазначає, що «покликання – це зустріч здібностей і пристрасті, точка дотику природних здібностей та особистих уподобань, точка гармонії інтелекту та таланту людини, говорячи іншими словами, коли справа, яка подобається, і справа, яка відмінно виходить, збігаються... відчуття покликання – це джерело відчуття повноти життя та душевної гармонії, а також передумова продуктивної та ефективної роботи, а відтак – найцінніший актив не лише для самого керівника, але й для його близьких, усього колективу» [13].

Покликання як таке має дві головні ознаки – здібність і пристрасть до певної справи. Здібність – це знання, розуміння, інтуїтивне природне відчуття, природна умова для зайняття чимось. Але наявність покликання – це не тільки питання наявності у керівника природних здібностей. Є багато людей, які мають непогані здібності до певної справи, проте не відчують до неї життєвого покликання. Щоб його мати, потрібно дещо більше – пристрасть, своєрідне «горіння» до справи. Саме пристрасть до певної справи є індикатором істинного покликання, що дарує керівникові задоволення і надихає колектив на високопродуктивну працю.

Висновки

Успішний керівник вищого навчального закладу повинен бути особистістю і мати багато якостей для того, щоб очолюваний ним колектив працював успішно. Йому мають бути притаманні лідерська та управлінська компетентності, високі морально-етичні цінності, бездоганні життєві установки, впевненість у собі, енергійність, воля, харизма, але й одночасно – здатність розуміти та впливати на людей, чесність, емоційна стійкість у стресових ситуаціях тощо. Надзвичайно важливим для успішної діяльності керівника є його тип мислення як спосіб визначення та аналізу проблем, опрацювання та прийняття управлінських рішень. У процесі своєї діяльності людина застосовує як раціонально-логічне, так і інтуїтивне, образно-чуттєве мислення, які відбуваються відповідно у лівій та правій півкулях мозку.

Дослідження свідчать, що на практиці переважна більшість керівників мають раціонально-логічне, лівопівкульне мислення, внаслідок приймають, можливо, і логічно вивірені, але не завжди оптимальні та ефективні рішення, особливо в екстремальних умовах. Водночас керівники з правопівкульним мисленням ефективніше працюють у складних ситуаціях, краще інтерпретують отриману інформацію і частіше приймають оптимальні рішення навіть в умовах невизначеності інформації та стресу. Наведена обставина є суттєвим аргументом на користь проведення спеціальних психотренінгів із керівниками вищих навчальних закладів для розвитку у них навиків цілісного лівопівкульного та правопівкульного мислення.

Слід зазначити, що керівник-особистість, який володіє лідерською та управлінською компетентностями та видатними особистісно-психологічними особливостями, для успішної діяльності повинен мати покликання до цієї посади, яке передбачає поєднання власних здібностей та пристрасті. Саме тоді керівник отримуватиме задоволення та натхнення від своєї діяльності, а очолюваний ним колектив ефективно працюватиме.



Список використаних джерел

1. Аристотель. Никомахова етика. – М. : ЭКСМО-Пресс, 1997. – 102 с.
2. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер. – М. : ДЕЛО Лтд, 1994. – 320 с.
3. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. – М. : АСТ МОСКВА, 2009. – 478 с.
4. Закон України «Про вищу освіту». – Харків : Право, 2014. – 104 с.
5. Зарубінська І. Б. Керівник у трикутнику успіху вищого навчального закладу // Вища освіта України. – Додаток 2 до № 3. – 2013. – Тематичний випуск «Європейська інтеграція вищої освіти України в контексті Болонського процесу». – 256 с. – С. 83–86.
6. Зарубінська І. Б. Керівник та команда у трикутнику успіху вищого навчального закладу Вища освіта України. – Додаток 1 до № 1: Наука і вища освіта. К. : – 2014. – 260 с. – С. 225–230.
7. Карнегі Д. Цитати та афоризми. – URL: http://ru.wikiquote.org/wiki/%D0%94%D0%B5%D0%B9%D0%BB_%D0%9A%D0%.
8. Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей. Мощные инструменты развития личности. – М. : Альпина Паблишер, 2014. – 374 с.
9. Ленсиони П. М. Пять искушений руководителя: притчи о лидерстве. – М. : Вильямс, 2005. – 144 с.
10. Луговий В. І. Якість вищої освіти: виклик для України Вища освіта України. – Додаток 2 до № 3, том 1. – 2012. – Тематичний випуск «Європейська інтеграція вищої освіти України у контексті Болонського процесу». – 134 с. – С. 5–9.
11. Максвелл Д. К. 21 неопровержимый закон лидерства. Как перейти на более высокий уровень личной эффективности. – Минск : ПОПУРРИ, 2005. – 167 с.
12. Овчинникова Г. В. Ограничения личной эффективности руководителя: где лежит и что делать. – URL: http://www.assto.ru/?primary_child_id=25&id_razdel=23&podrazdel=1.
13. Робинсон К. Призвание. Как найти то, для чего вы созданы, и жить в своей стихии. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2010. – 368 с.
14. Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади / Авторський колектив: О. Аарна, Д. Гудонієне, О. Гузар та ін.; за заг. ред. С. Калашнікової. – К. : ДП «НВЦ «Піоритети», 2014. – 100 с.
15. Сергеев Б. Ф. Ум хорошо. – М. : Молодая гвардия, 1984. – 83 с.
16. Стадник В. В. Менеджмент. – К. : Академвидав, 2003. – 464 с.
17. Weber M. Economy and Society: an Outline of interpretive Sociology. – Berkeley, USA: University of California Press, 1978. – 469 pp.

Zarubinska Iryna, Polukhin Anatolii

INDIVIDUAL PSYCHOLOGICAL FEATURES AND PROFESSIONAL SUCCESS OF THE LEADER
OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION

The article shows that most of the problems that arise in the higher education institutions and their subdivisions, due not only to the existing objective reasons, but to a great extent – to the efficient functioning of the well-known in management the so-called «triangle of success». The components of this strategically directed triangle are a leader, a program of actions and a team that, headed by the leader, executes the program. On the basis of the heads key role as a leader in successful functioning of any organization or institution the article analyses the necessary qualifies for the leader of higher education institution as personality, what competence and individual psychological features, abilities and inclinations are indispensable for his successful professional activity.

Keywords: higher education, higher education institution, the triangle of success, head, leader, competence, personality psychological features, charisma.