

4. Социальная педагогика: курс лекций / Под общ. ред. М.А.Галагузовой. – М.: Владос, 2000. – С.41.
5. Афонін Е. Становлення Збройних Сил України: соціальні та соціально-психологічні проблеми. – К.: Інтерграфік, 1994. – С.147.
6. Разумцев О. Соціальні аспекти реформування армії: духовний стан українських офіцерів // Національна безпека і оборона. – 2000.- № 3. – С.42-43.
7. Суржик О. Серед ВІЛ-інфікованих не лише цивільні // СНІД. СПИД. – 1998. – №5. – С.21.
8. Почепцов Г. Имиджеология. – К.: Изд-во МАУП, 1998. – С.106-108.
9. Подоляк Я.В. Личность и коллектив: психология военного управления. – М.: Воениздат, 1989. – С.32-33.
10. Вудкок М., Френсис Д. Раскрепощенный менеджер: для руководителя – практика. – М.: Дело, 1994. – С.132.

*Руденко М.В.
Військовий гуманітарний інститут
Національної академії оборони України*

АНАЛІЗ ТЕОРЕТИЧНИХ ПІДХОДІВ ЩОДО РОЛЕЙ І ФУНКЦІЙ ОФІЦЕРА ЯК КЕРІВНИКА

У сучасних умовах будівництва та розвитку Збройних Сил України в загальній системі військового управління більш актуальною постає проблема підвищення ефективності управлінської діяльності офіцера як військового керівника.

Аналіз накопиченого досвіду у військах показує, що успішне вирішення завдань, які стоять перед Збройними Силами, значною мірою залежить від успішної роботи офіцера-керівника, від ефективності його управлінської діяльності.

Оцінка ефективності управлінської діяльності передбачає визначення критеріїв управлінської діяльності офіцера. Мова йде про педагогічні кри-

терії такої управлінської діяльності, які б найбільш відповідали тим ролям і функціям, які виконує офіцер як керівник.

Ефективність управлінської діяльності офіцера багато в чому залежить від відповідності індивідуальних рис офіцера–керівника тим ролям та функціям, які він зобов'язаний виконувати у військовій організації. У найбільш загальній інтегрованій формі вимоги до офіцера – керівника відбиті у соціальних ролях, які він виконує за службовим статусом.

У науковій літературі з питань управління персоналом існує багато теоретичних підходів щодо переліку таких ролей. Американський вчений В.Ансофф визначає чотири основні функції ролі керівника [1]:

1) роль лідера. Неформальний лідер, який наділений високим авторитетом серед підлеглих та спроможний впливати на них. Від використання лідерських якостей багато в чому залежить ефективність управлінської діяльності офіцера. Якщо підлеглі керуються лише правилами та потребами, які встановлені керівництвом, вони можуть працювати лише на 60–65% своїх можливостей, виконувати свої обов'язки досить задовільно, вважає В.Ансофф. Щоб досягти повного використання можливостей підлеглих, керівник повинен викликати у них відповідний відгук завдяки лідерству [4];

2) роль адміністратора. Ця роль передбачає здатність керівника контролювати стан справ в підрозділі, приймати рішення, здійснювати контроль за їх виконанням, організувати та координувати дії підлеглих, забезпечувати порядок, дотримуватися правових та адміністративних норм і розпоряджень;

3) роль планувальника. Головні завдання цієї ролі – оптимізація майбутньої діяльності підрозділу завдяки аналізу тенденції змін як в самому підрозділі, так і оточуючого середовища; усвідомлення управлінських альтернатив та вибір найкращої з точки зору її ефективності; концентрація ресурсів підрозділу на головних напрямках його діяльності. Планувальник повинен мати аналітичний склад розуму, бути методичним у своїй роботі та орієнтуватися на майбутнє;

4) роль підприємця. Ця роль вимагає від керівника бути експериментатором, знаходити нові види діяльності, бути готовим до прийняття як стандартних так і нестандартних управлінських рішень, які б найбільш

відповідали ситуації. Він має бути готовим до певного ризику, але при цьому намагатися максимально його зменшити.

Більш детальну класифікацію ролей керівника дають представники російської теорії управління [5]:

- 1) “*мыслитель*” – усвідомлення загального стану справ у підрозділі, пошук оптимальних способів розв’язання проблем;
- 2) “*штабний працівник*” – обробка управлінської інформації та ведення документації;
- 3) “*організатор*” – координація роботи підлеглих;
- 4) “*кадровик*” – відбір, розстановка, оцінка персоналу;
- 5) “*вихователь*” – навчання та мотивація персоналу;
- 6) “*постачальник*” – забезпечує підрозділ усім необхідним для його успішного функціонування;
- 7) “*іноватор*” – впровадження передових методів та науково-технічних досягнень;
- 8) “*контролер*” – контроль за виконанням організаційних норм та якості кінцевого результату;
- 9) “*дипломат*” – налагодження зв’язків з іншими суспільними організаціями та їх представниками.

У вітчизняній науковій літературі, зокрема українськими вченим Н.Коломінським [3] виділяються три категорії управлінських ролей:

- міжособистісні ролі, які повністю пов’язані зі змістом лідерства, керівництва;
- інформаційні, які пов’язані з пізнавально-інтелектуальною роботою керівника, як правового центру зовнішньої та внутрішньої інформації;
- ролі, що пов’язані з прийняттям рішень, які передбачають включення оцінювально-порівняльної роботи, емоційно-вольових якостей особистості керівника.

Наведені приклади ролей керівника представниками різних теорій, дають змогу констатувати той факт, що обмежити їх кількість важко, навіть у якомусь певному фаховому прикладі, особливо в сучасних умовах.

Соціальні ролі керівника деталізуються та проявляються в його функціях. У науковій літературі існує достатньо різноманітних класифікацій функ-

цій управлінської діяльності керівника. На наш погляд, це є результатом неоднозначності визначення самого терміну “функція управління”. Більш узагальнене визначення цього терміну дає вчений А.Сільченков: “Функція визначена як явище, яке залежить від іншого та змінюється внаслідок зміни цього іншого явища” [7]. Поняття функції управління, як передумови керівництва, визначена у вченого Г.Попова: “Функція управління передуює створенню органа управління та є теоретичною абстракцією, яка дозволяє зрозуміти функцію управління” [6].

Функції управління у розгалуженому вигляді вперше подає французький інженер Анрі Файоль [8]:

- *передбачення;*
- *організація;*
- *розпорядження;*
- *узгодження;*
- *контроль.*

Сучасні представники німецької школи менеджменту П.Шеттген [11], Й.Хентце, А.Каммел, К.Ліндерт [9] та американський вчений Е.Голландер [10] виділяють такі функції керівника:

- оцінка ситуації, розробка, обґрунтування та постановка цілей;
- виявлення та підготовка заходів для досягнення цілей;
- координація діяльності підлеглих у відповідності до загальних цілей;
- контроль за персоналом та за відповідністю результатів його діяльності тим завданням, які були поставлені;
- організація діяльності підлеглих;
- інтерактивна, контактна взаємодія – ділове спілкування з метою отримання інформації, консультування, надання допомоги тощо;
- формування системи стимулювання підлеглих та їх мотивація;
- делегування завдань та відповідальності;
- попередження та вирішення конфліктів;
- розповсюдження специфічних для організації цінностей та норм;
- піклування про підлеглих та забезпечення їх лояльності;

- формування згуртованого колективу та підтримання його дієздатності;
- послаблення почуття невпевненості у підлеглих та забезпечення організаційної стабільності.

Наведений перелік функцій управління дає змогу визнати, що дії керівника значно відрізняються по своїй суті, складності та обсягу діяльності, але частково перекликаються.

Більш широку класифікацію функцій управління дає вчений А.Чернявський [8]:

- планування;
- організація роботи;
- координація та регулювання;
- активізація та стимулювання;
- облік, контроль, аналіз, оцінка.

Детальну характеристику основних функцій управління наводить український учений Б.Гаєвський [2]. Основні з них:

1) *прогнозування* – це встановлення потенціалу об'єкта, його розрахунок у часі та просторі;

2) *програмування* – це визначення магістральних шляхів і завдань розвитку об'єкта, що виникають на їх основі, в часі і просторі;

3) *планування* – це розрахунок реалізації магістральних шляхів і завдань розвитку об'єкта, підведення під них розрахункових гарантій реалізації (матеріальних, духовних, організаційних);

4) *регулювання* – це приведення до єдиного знаменника у виконанні певних завдань об'єктів, які включені у процес їх виконання;

5) *координація* – це приведення у відповідність діяльності різних об'єктів, які перебувають у фарватері реалізації єдиної мети, але безпосередньо не пов'язаних між собою;

6) *контроль* – це відслідковування процесу діяльності, а також установлення реальних витрат та результатів управлінської діяльності, а також її всебічної ефективності.

Порівняльний аналіз теоретичних підходів представників як зарубіжного, так і вітчизняного менеджменту дає підґрунтя для визначення двох видів функцій управлінської діяльності:

- досягнення групової цілі;
- згуртування групи й піклування про її життєдіяльність.

Ураховуючи специфіку управлінської діяльності офіцера як керівника, а не як менеджера можна виділити дві основні підгрупи функцій:

1) досягнення цілей, які визначені конкретному підрозділу (з'єднанню, об'єднанню) згідно штатного застосування;

2) підтримання на необхідному рівні життєдіяльності та згуртованості військового колективу цього підрозділу (з'єднання, об'єднання).

До першої підгрупи можна віднести функції, які пов'язані із виявленням загальних цілей та завдань, які стоять перед конкретним військовим підрозділом, а також мобілізацію підлеглих на їх реалізацію:

- постановка цілей та визначення завдань підлеглим;
- виявлення проблем, які виникають при реалізації цих завдань;
- координація зусиль підрозділу;
- формування ефективних каналів прямого та зворотнього зв'язку між суб'єктом та об'єктом управління;
- виявлення та вирішення неадекватних ситуацій;
- контроль за виконанням завдань та узагальнення отриманих результатів;
- перевірка правильності сприйняття та інтерпретації інформації, яка надходить до підлеглих;
- методична допомога підлеглим та розвиток у них ініціативи та творчого підходу при вирішенні завдань;
- сприяння кар'єрному росту підлеглих в залежності від їх можливостей та бажань;
- розвиток взаємодопомоги під час виконання важких завдань у непередбачених ситуаціях;
- систематичне підведення індивідуальних та колективних підсумків;
- піклування про підвищення майстерності й оволодіння суміжними спеціальностями;

- всебічне морально-психологічне забезпечення підрозділу.

До змісту другої підгрупи функції входить вирішення завдань, які пов'язані із забезпеченням повсякденної життєдіяльності підрозділу, налагодження внутрішньо групових відношень підлеглих до офіцера-керівника. До переліку таких завдань відносяться:

- виявлення та нейтралізація напруги в групових стосунках;
- впровадження групових норм військової субординації та поведінки (кодекс честі офіцера, військовий етикет тощо);
- захист та активізація “тихих” членів підрозділу та гальмування проявів активних підлеглих до домінування та утиску більш скромних;
- розв'язання конфліктів;
- розвиток здорового колективізму, взаємної довіри, доброзичливості та намагань до пошуку компромісу;
- уважне та лояльне ставлення до підлеглих при вирішенні питань, які постають під час спільної роботи в колективі (правильне розуміння загальних цілей, можливостей, проблем тощо);
- мотивація підлеглих;
- ініціювання конструктивної критики.

Таким чином, аналіз теоретичних підходів щодо ролей і функцій керівника показав багатоаспектний і багатофакторний характер понять та термінів. Але, враховуючи специфіку управлінської діяльності офіцерів, найбільш відповідною є класифікація функцій для досягнення цілей та підтримання життєдіяльності підрозділу (з'єднання, об'єднання). Ця класифікаційна основа дає змогу визначитися з основними критеріями ефективності управлінської діяльності офіцера-вихователя як показниками виконання його функцій керівництва підлеглими.

Література

1. Ансофф И. Стратегическое управление. – М.: Экономика, 1989.
2. Гаєвський Б.А. Основи науки управління: навчальний посібник. – К.: МАУП, 1997.
3. Коломінський Н.Л. Психологія педагогічного менеджменту: навчальний посібник. – К.: МАУП, 1996.

4. Кунц Г., О'Доннел С. Управление. Системный и ситуационный анализ управленческих функций. – Т. 2. – М.: Наука, 1981.
5. Менеджмент персонала. Функции и методы. – М.: Владос, 1993.
6. Функции и структура организации управления, их совершенствование / Под ред. Попова Г.Х. – М.: Экономика, 1973.
7. Сильченков А.Ф. Повышение эффективности управленческого труда. – М.: Экономика, 1981.
8. Організація управління : навчальний посібник / За ред. Г.Щекіна – К.: МАУП., 1998.
9. Hentze J., Kammel A., Lindern K. Personalführungslehre: Grundlagen, Funktionen und Modelle der Führung.
10. Hollander E.P. Leadership Dynamics: A Practical Guide to Effective Relationships. – N. Y., 1978.

*Селіверстова Н.І.
Нікопольський інститут
Запорізького державного університету*

ПЕДАГОГІЧНА ДІАГНОСТИКА У ЦІЛІСНІЙ ЄДНОСТІ ФУНКЦІЙ ВНУТРІШКІЛЬНОГО УПРАВЛІННЯ

Проблеми педагогічної діагностики рівною мірою хвилюють і директора школи, і вчителя, і психолога, і соціального педагога. По суті педагогічна діагностика нараховує стільки ж років, скільки уся управлінсько-педагогічна діяльність. Керуючи школою, пізнавальною діяльністю учнів, керівник завжди намагався визначити і результати своїх зусиль.

Проте саме поняття “педагогічна діагностика” було запропоновано німецьким педагогом-дослідником Карлом-Гайнцем Інгекампом за аналогією з медичною та психологічною діагностикою лише у 1968 році.

За твердженням К.-Г.Інгекампа, педагогічна діагностика покликана, по-перше, оптимізувати процес індивідуального навчання, по-друге, в інтересах суспільства забезпечити правильне визначення результатів навчання, по-третє, діагностична діяльність здійснюється також тоді, коли йдеться не про поліпшення навчального процесу для окремих індивідуумів та осіб, що навчаються спільно, і не про отримання допомоги, а про набуття більш загальних пізнань,