

ТОЛЕРАНТНІСТЬ В УПРАВЛІННІ ПЕДАГОГІЧНИМ УНІВЕРСИТЕТОМ: УМОВИ УСПІХУ

Педагогічний університет – особлива структура, що формувалася у вітчизняних умовах досить складно, пройшовши різні етапи становлення. Зараз ця структура є сформованою і її можна вважати особливою цінністю в українській вищій освіті. Ми мало говоримо про унікальність педагогічного університету, про його особливу, нічим не замінну роль у суспільстві. Треба глибше і ширше усвідомлювати, що педагогічний університет – це навчальний заклад, який генерує для суспільства такі найголовніші для нього цінності як Знання, Добро і Краса.

За словами В.О.Сухомлинського, ХХІ століття має бути століттям Людини. І якщо виходити з цієї перспективи, якій, якщо добре подумати, немає позитивної альтернативи (бо всі інші можливі напрями розвитку ведуть до катастрофи), педагогічний університет має зосереджено і цілеспрямовано працювати над формуванням свого "кінцевого продукту" – Учителя, який би був здатний виконати цю рятівну для суспільства місію – місію творення Людини.

Людяне в людині – тобто духовне, красиве, розумне – здатний вирішувати тільки учитель, професійне формування якого пройшло в умовах гуманної педагогіки. Відносно добре відомо, що таке **гуманна педагогіка** в загальноосвітній школі (тут у першу чергу маємо завдячувати класиком сучасної педагогіки Василю Сухомлинському та Шалві Амоношвілі), проте ці наші знання та переконання недостатньо екстрапольовані у вищу педагогічну школу, яка десятиліттями була функціональною складовою тоталітарної суспільно-політичної системи і зараз у вкрай несприятливих суспільно-політичних умовах перехідного періоду, коли "править бал" і дуже часто "замовляє музику" нахабний та аморальний, молодий і напівдикий капіталізм, все-таки напомацки намагається вийти на нову систему професіональних цінностей в підготовці у формуванні учителя.

І тут важливо усвідомити один момент: управління університетом, яке ґрунтується на принципах тоталітаризму, і виховання педагога, який здатний сповідувати і втілювати в життя ідеї гуманної педагогіки, є речами внутрішньо несумісними. І тому педагогічний університет як система, що потерпає від такої внутрішньої несумісності, не здатний повноцінно виконувати свої функції. Ця неспроможність є невидимою для "неозброєного ока", її може помітити лише високопрофесійний аналіз.

Всі ми родом із тоталітарного суспільства, і тому багато хто з нас щиро вважає, що тоталітарне управління, має свої переваги. Фразу "розвели тут демократію" можна почути досить часто. Подібні висловлювання стають особливо актуальними зараз, коли, як виявилось, задеклароване чільниками нашої держави прагнення піти демократичним шляхом, породило вкрай несприятливу квазідемократичну суспільно-політичну систему, де "все навпаки", тобто все чи майже все не так, як мало б бути. Тому й з'являється туга "за сильною рукою". Причина досить очевидна: "народ виявився не готовий до демократії" – знову вдамося до поширеної зараз сентенції. І треба визнати, що в ній чимала доля правди, якщо її уточнити думкою, що справа не так у народі, як у тій "еліті", яка мала б бути провідником нації, тобто знали б **як і куди** свій народ вести. Вона, як виявилися, просто неспроможна виконати свою місію. А втім, є ще одна відома сентенція, у якій теж міститься чимала доля правди: кожний народ має таких керівників, яких заслуговує. Не забуваймо, що всі роки незалежності ми самі обирали парламенти і президентів. Вочевидь, наш народ, який століттями перебував у тоталітарному режимі, до того ж був колонізованим, і справді не здатний так швидко породити еліту, здатну сформувати більш-менш повноцінно функціонуючу систему. Перехідної ж суспільно-політичної моделі, яка б дозволяла досить дозвано, проте інтенсивно "вчитися демократії" у нас не було створено.

Педагогічний університет є складовим компонентом сучасного квазідемократичного суспільства, яке ніяк не може переконливо продемонструвати привабливість демократичних цінностей. А втім, педагогічний університет, як і всі вищі України (у кращому разі, переважна більшість із них) є тими суспільними організаціями, які одні із перших здатні продемонструвати процес власне демократичного успішного визрівання, і через те вони можуть стати певними каталізаторами, які активізували б процеси становлення демократії. Причина такої настроєності вищого навчального закладу криється в інтелектуальності його персоналу. Вельми скомпроментоване в нашій країні слово "еліта", якщо його застосувати до персоналу вищів, все-таки набуває свого первинного сенсу.

Щоб рішучіше відходити від тоталітарного принципу управління педагогічним університетом, треба зрозуміти всі негативи, які він породжує. Вони добре відомі і не раз описані: підлабузництво, хамство у різних його проявах, постійне підтвердження ситуації, коли "нижчий перед вищим гнеться"... Ці та інші моменти є моментами повільної, ледь помітної, проте все ж існуючої моральної деградації. Як результат – прогноблення творчого потенціалу персоналу з усіма наслідками цього процесу. Зовні нібито й більше порядку, проте...

Демократичний спосіб управління передбачає позитивну самоорганізацію персоналу, в результаті якої стверджуються такі людські якості як порядність, взаємоповага, взаємовихованість... Починає цінуватися істинний професіоналізм, людська гідність, здатність до творчості.

Толерантний стиль управління педагогічним університетом є по-справжньому демократичним і тому найбільш оптимальним у плані підготовки Учителя-Педагога, здатного до виконання своєї високої місії – творення Людини. Але тут важливе уточнення: такий стиль адміністрування, може себе легко скомпрометувати, якщо він не буде позначений високим професіоналізмом. Є толерантність, яка здатна розбалансувати навчальний заклад як складну функціональну систему, і є інша, добре замішана на професіоналізмі толерантність, яка поволі, але невпинно настроюватиме функціонування цієї системи на продукування потрібного "кінцевого результату".

У професіональній тоталітарності, яка дає позитивний результат, є кілька важливих взаємопов'язаних складових. Перша з них визначальна і її певною мірою можна вважати системотворчою. Вона стосується морально-етичного рівня людей, які складають ректорат як групу управлінців. Ця морально-етична складова формулюється як відомий педагогічний принцип: якомога більше поваги до людини і якомога більше вимогливості до неї. Важливе уточнення: повага має бути щирою, природною, а вимогливість – твердою, але доброзичливою та аргументованою. Проте цього

недостатньо, бо існує ще одна умова, без якої толерантність в адмініструванні університетом не може бути успішно проявленою як принцип. І ректор, і проректори мають бути викладачами високого рівня. Їх науковий та педагогічний професіоналізм має бути "поза підозрою", тобто досконалим. Професорсько-викладацький склад університету – це, як правило, педагоги високого професійного рівня, і, відповідно, вони все бачать і все розуміють. Вони точно і справедливо оцінюють моральність та високий науковий та педагогічний професіоналізм чільних керівників університету. Йдеться, в принципі, про один з ключових моментів управління університетом.

Толерантність, повторимося, яка не підкріплена високою вимогливістю, є небезпечною, бо розбалансовує університет як системно організовану цілісність. То ж виникає інше ключове питання: яким чином можна поєднати такі погано поєднувані речі як толерантність і вимогливість. І тут, знову ж таки, треба враховувати особливості персоналу університету, який у певному розумінні є елітним, якщо оцінювати його за інтелектуальними вимірами. А це означає, що персонал українського університету, який несе в собі усі відомі позитиви та негативи національної ментальності, все ж таки наділений здатністю до об'єктивного аналізу ситуації, і відповідно, розрізняє оптимальні та не оптимальні рішення. Звідси і три важливі вимоги до адміністрації університету. Перша з них: вона, не шкодуючи ні сил ні часу, повинна настільки переконливо пояснювати прийняті управлінські рішення, щоб вони були зрозумілими для переважної більшості персоналу. При цьому необхідно із розумінням, із позицій толерантності аналізувати та враховувати опозиційні (альтернативні) думки.

Друга вимога є виключно складною для виконання. Вона наполягає в тому, щоб університет запрацював у режимі самовдосконалення. Перша ознака успішності демократичної моделі функціонування суспільного організму (а університет є таким організмом) полягає в його здатності до саморегулювання, саморозвитку, самовдосконалення. Окрім цього, в університетському "організмі" має посилюватися імунітет проти можливих зовнішніх загроз, таких, наприклад, як чергова фінансово-економічна криза в суспільстві чи аж надто лібералізований, а значить і до безглуздя комерціалізований, далекий від будь-яких намірів проповідувати загальнолюдські моральні чесноти інформаційний простір.

Не треба, думається, доводити, що входження університету, юність і зрілість якого припадає на епоху тоталітаризму, в новий для нього режим самовдосконалення, можливий лише з-за умови обережної і тонко продуманої демократизації внутрішнього життя університету, – такої демократизації, яка не тільки розкріпачує особистість, вивільнює її творчі можливості, а й покладає на неї серйозну відповідальність за виконання своїх обов'язків як працівника.

Виховання, або, говорячи словами Шалві Амонашвілі, вищчення такої відповідальності потребує тонких менеджерських технологій. Те, що в кращих за світовими рейтингами університетах складалося століттями, у нас має бути сформовано принаймні за кілька десятиліть.

Надзвичайно важливо враховувати те, що витоки відповідального ставлення до своїх обов'язків йдуть від джерел моральності. Йдеться про відповідальність Учителя Учителів. І якщо в багатьох університетах як на Заході, так і на Сході (Японія, Китай, Південна Корея та ін.) існують писані **Кодекси честі** викладача університету (так само, як і, до речі, Кодекси честі студента), то в наших університетах, які, завдяки незалежному тестуванню для абітурієнтів, тільки-тільки почали виходити із "зони суспільної корумпованості", дбати про свою честь – першорядна справа.

Серед управлінських технологій, спрямованих на вищчення відповідальності особливе місце займає добре продумана і чітко та зрозуміло

Висловлена регламентованість в роботі персоналу. Важливо домагатися, щоб кожний працівник університету не тільки добре знав свої функціональні обов'язки, а й неухильно їх виконував.

Інша обов'язкова умова: кожний викладач університету має постійно знати, що рівень його професіоналізму підлягає більш-менш об'єктивному визначенню. З цією метою має бути розроблена чітка система об'єктивного оцінювання роботи викладачів. Особливості управлінського рішення ректорату в цьому питанні полягає в тому, щоб таке оцінювання не брати на себе, а навпаки, максимально передавати його "на місця" – на факультети і кафедри, прилучаючи до цього процесу через участь у різних комісіях досить значну кількість викладачів. Саме таким шляхом створюється

вкрай необхідна для саморозвитку університету атмосфера взаємовимогливості. Її не можна насаджувати "зверху", вона має створюватися "знизу". Абсолютно прозорою і неформальною має бути атмосфера атестаційних та конкурсних процедур.

Загальні вимоги, про які мають знати і про дотримання яких мають дбати всі учасники цього процесу, полягають як в об'єктивності та принципності оцінювання роботи персоналу (тут важливо орієнтуватися на оцінку "кінцевих результатів"), так і на високу етичну культуру взаємовідносин між членами колективу. Рівень такої культури має бути об'єктом особливої турботи ректорату. І тут ректору, проректорам, деканам треба починати з себе. Лише в такому випадку в колектив підуть відповідні позитивні імпульси, які сприятимуть формуванню у ньому атмосфери доброзичливості, толерантності, які поєднуюватимуться із взаємовимогливістю.

Підсумовуючи сказане, зауважимо, що демократизм в управлінні університетом лише тоді доведе свою ефективність, якщо в університетському колективі будуть впроваджені чіткі, зрозумілі та прийняті самим колективом "правила гри", які базуються на поєднанні таких дуже непросто поєднуваних речах як толерантність, відповідальність та вимогливість.