

Микола Супруненко, здобувач Інституту педагогіки АПН України

ОСОБИСТІСНІ ЯКОСТІ СУЧАСНОГО МЕНЕДЖЕРА

У статті досліджуються професійні якості інноваційного менеджера, функції контролю полягають у прогнозуванні результату, визначенні у загальних рисах того, як досягти перспективної мети та енергійно, й гнучко йти до неї.

Постановка проблеми та аналіз останніх досліджень і публікацій. Лексичне значення слова “менеджер” – керуючий. Керівництво – це управління спільною працею людей. Завдання керівника будь-якого рівня – досягнення цілей спільної діяльності шляхом примноження власних фізичних та інтелектуальних сил колективними умінями підлеглих [6].

Керівництво – це терпеливе створення коаліцій; свідоме розкидання зерен інтриги, які викликають відповідне бродіння всередині організації; педагогічне переключення уваги; зміна кола розв’язуваних задач з метою надання достатньої уваги пріоритетним; створення лояльної команди керівників, яка розмовляє приблизно однією мовою.

Був час, коли люди були фактором виробництва. Управління ними не набагато відрізнялося від управління машинами і капіталом. І якщо раніше подібний метод управління людьми дав змогу підвищувати продуктивність праці, то сьогодні він дає негативний ефект. Капіталом і технікою управляють майже так само, як і раніше, люди же стали тепер особистостями, і ними потрібно управляти по-іншому. Коли організація пригнічує особистість, вона ставить під загрозу свою здатність змінюватися. Коли організація стимулює самовираження особистості, то їй важко не оновлюватися.

Прийнято виокремлювати два стилі управлінської поведінки: прирістний і підприємницький [2]. Перший спрямовується на мінімізацію відхилень від традиційної поведінки як усередині організації, так і в її стосунках з оточенням. Зміни обмежуються, мінімізуються. У зв’язку з тим, що соціальні зміни невідворотні, організаціям не вдається виключити їх зовсім. Заходи вживаються, коли необхідність змін стала очевидною. Пошук розв’язків ведеться послідовно і вибирається перше задовільне рішення. Підприємницька організація прагне до змін. Замість реакції на проблему, що постала, прогноуються майбутні можливості і небезпеки, замість часткових рішень ведеться глобальний пошук альтернативних шляхів, замість однієї ідеї генерується багато альтернатив. Замість того, щоб прагнути до збереження ми-

нулого, підприємницька організація виступає за неперервні зміни наявного стану.

Прирістний стиль управління уже не підходить [5]: компаніям потрібні не управлінці-адміністратори, а управлінці, які орієнтуються на зміни, нововведення, підприємництво. Підприємницька філософія націлює на виявлення, усвідомлення і розв’язання проблем. Інноваційний менеджер досліджує зовнішнє середовище і виступає ініціатором нововведень, не боючись при цьому труднощів при захисті нетривіальних ідей від нападів.

Сповідуючи ідеологію скеровуваної самостійності, працівників наділяють повноваженнями виконувати роботу на свій розсуд. Але це робиться у межах наміченого курсу. Працівники знають межі своїх повноважень. Модель керівництва, заснована на скеровуваній самостійності, здатна привести до більш високої продуктивності праці. Для досягнення зазначеної мети менеджери заохочують працівників пропонувати нові ідеї, розширюють межі повноважень людей у процесі виконання ними своїх обов’язків, відмовляються від прийняття рішення, коли в цьому немає потреби. Це сприймається як втрата контролю – менеджер уже не перебуває у центрі уваги кожного рішення; проте він контролює найважливіше – результати.

Професіоналізм в управлінні нерідко ототожнюється з твердочолом раціоналізмом [13], який характеризується аналітичним обґрунтуванням усіх рішень. Він достатньо точний, щоб стати помилковим. Проте завдяки використанню раціоналістичного підходу дуже багато втрачається. Зразкові компанії виступають проти аналізу, який надто складний, щоб бути корисним, і надто громіздкий, щоб бути гнучким, який претендує на точність у ситуаціях, що принципово не пізнаються. Зразкові компанії проти ситуацій, у яких практична діяльність завмирає, коли до справи включається планування. Коли компанія володіє зашцепленим на гудзики планом, то цілком ймовірно, що вона упускає унікальні можливості. Строго планування чавить нові ідеї.

В останні роки на зміну традиційному плануванню прийшов інформаційний опортунізм як

суміш раціонального та ірраціонального. Світ бізнесу сприймається не як детермінований, а як імовірнісний [11], на озброєння береться формула: інформація – непередбачений випадок – сприятлива можливість. Між прогнозуванням майбутнього і визначенням ймовірності конкретної події є суттєва різниця. Люди постійно переоцінюють ймовірність здійснення сценаріїв майбутнього, складених у вигляді рядів тією чи іншою мірою імовірнісних подій. За таких обставин лідери прагнуть до того, щоб мати рацію, частіше, ніж помилятися.

В умовах необхідності відмови від звиклої поведінки і мислення, від традиційних норм і стереотипів передумовою збереження і подальшого розвитку успішно функціонуючої суспільної системи є наявність перспективної мети [4]. Для її усвідомлення необхідно постійно оцінювати стан системи і зовнішнього середовища. Мета досягається завдяки розвитку внутрішніх суперечностей організації. Важливо, щоб цілі, які ставить перед собою фірма, були посильними, розрахованими на максимально можливий результат і не обмежували ініціативу.

Аналіз свідчить, що виробники часто непомітно для себе стають в'язнями тієї речі, яку створюють. Наступає мить, і вони бачать себе закріпаченими безголовою бюрократією, звичками чи просто комфортом. Дилема оновлення полягає у тому, що звички корисні, проте вони є і головною перешкодою у постійній боротьбі за відповідність до світу, що змінюється [19].

Перший тривожний сигнал для лідера звучить тоді, коли зовнішнє середовище стає менш передбачуваним. Успішні компанії надзвичайно винахідливі у неперервному реагуванні на будь-які зміни в навколишньому середовищі. У таких організаціях [3] думка не підмінюється інструментарієм; інтелект не пригнічує мудрість; аналіз не протидіє діям; проявляється наполегливість; задовольняються споживачі; прислуховуються до співробітників; не утримуються на короткій вуздечці винахідники; допускають деяку міру безпорядку.

Для того, щоб організація відреагувала на зміни у зовнішньому середовищі, лідер повинен усвідомити зовнішній імпульс. Усвідомлена необхідність дає поштовх процесу перетворень. Проте цей процес не протікає гладко. Ключем для подолання сил опору є якості лідера. Необхідна здатність створювати нове бачення, мобілізувати кадровий потенціал на дії по-новому. Лідери мають сформувати таке бачення проблем і можливостей, яке сприйняли б більшість членів організації; ця критична маса людей приймає нове бачення і забезпечує його виконання. Крупні перетворення

вивільняють могутні конфліктуючі сили, тому для управління процесом змін необхідно перш за все зрозуміти індивідуальне психологічне ставлення до них: стан страху і надії; тривоги і полегшення; занепаду та ініціативи; загрози самолюбству і передчуття заволодіння новою ситуацією [12].

При виборі моделі поведінки дуже важко абстрагуватися від минулого досвіду, оскільки потрібно створювати нове з елементів старого [10]. Найбільш важко приймати рішення на початковому етапі, коли існує багато елементів в області можливих його варіантів. Проводячи пошук варіантів розв'язання проблеми, менеджер може знайти альтернативні підходи, але він не може заздалегідь розраховувати на знаходження найкращої відповіді. Як результат, він вимушений переступати не завжди видимі, але відчутні межі, йти на компроміси, усвідомлюючи, що компроміс різко скорочує кількість альтернативних розв'язків і обмежує свободу вибору.

Як бачимо, у сучасних умовах менеджер є перш за все організатором інноваційного процесу. Функція інноваційного менеджера полягає у прогнозуванні результату, визначенні у загальних рисах того, як досягти перспективної мети і енергійно, гнучко йти до неї [16].

Він виражає загальне прагнення до розвитку функціонуючої системи, не нав'язує їй привнесені ззовні рішення, не наводить залізною рукою порядок у хаосі, а знаходить односторонні, щоб виробити узгоджені дії, що ведуть до загальної мети.

Інноваційний менеджер піддає систематичній оцінці технологічний розвиток і його суспільно-економічні наслідки, модифікує короткі і середньотривалі цілі, а якщо потрібно, то змінює і перспективну стратегію. Водночас управлінці-перетворювачі – це не одинокі люди з відтінками геніальності, а цілком нормальні індивіди, які цілеспрямовано і систематично аналізують проблеми, пропонують зміни.

Лідери організацій, подібно до пророків, які опинилися у пустелі, закликають людей змінити шлях доки не пізно. У зв'язку із зазначеним, вони постійно вивчають зовнішнє середовище у пошуках ознак загрози.

Лідери організацій прагнуть, щоб зміни в організації диктувалися не поборенням загрозливого стану, а захистом домінуючого становища у галузі завдяки постійній пильності.

Зміни завжди викликають дискомфорт, тому прихильники старого намагаються їх саботувати, як результат, лідери реорганізацій передовсім визначають, як люди реагують на зміни і згодом поборюють опір тих, хто звик до старого, а це набагато важче, ніж просто декларувати нові по-

рядки. Основа змін базується швидше на індивідуальних змінах, ніж на зміні усієї організації. Людина має пережити, перестраждати, і тільки після цього народжуються нові оцінки, новий погляд. Доки люди не пройдуть через це, вони посправжньому не будуть готові до нових починань. Зміни, з одного боку, можна характеризувати, як дещо, що додається до існуючого, з іншого боку, організації, що модернізуються, подібно до Фенікса, мають принести себе у жертву, щоб знову відродитися. На цьому етапі люди часто проявляють непослідовність, оскільки вони взаємодіють як з тими, хто штовхає їх до змін, так і з тими, хто перешкоджає змінам. Лідери реорганізацій розуміють протидіючі сили (що перешкоджають змінам) і мобілізують усю енергію на їх подолання.

Одним з перших завдань лідерів реорганізацій є виявлення тих членів їх управлінської команди, які здатні задовольняти нові вимоги, і тих, які на це не здатні. Організації, які не здатні у процесі змін оцінити власні системи підбору, просування і винагороди кадрів, ризикують захворіти організаційною шизофренією, коли їх співробітники одночасно намагаються досягти і цілей організації, і задовольнити власні інтереси. Зіставлення інтересів різних груп всередині компанії є важливою частиною прийняття рішень, і керує цією роботою лідер організації.

Першим і, ймовірно, найбільш важливим завданням лідера є структурування проблеми. Бачення проблеми передбачає [17] її розмежування, збір даних, спрощення (складна реальність зводиться до декількох центральних проблем).

Перед інноваційними лідерами стоїть завдання вироблення бачення майбутнього організації і стимулювання критичної маси людей зробити те саме. Бачення – це ідеал, до якого прагнуть. Бачення розпочинається з архітектурного зображення, що мотивує людей до дій. Воно вивільняє енергію, забезпечує основу для прийняття щоденних рішень і побудови пріоритетів, задає параметри планомірного пошуку можливостей. Бачення – це процес, що розвивається. Не можна зразу сказати, яким шляхом і до якої мети рухається організація. Навпаки, потрібно йти ітеративним шляхом. Якщо слідувати цьому, то через декілька років у всіх з'явиться дійсно нове бачення. Хороше бачення виходить з інтуїції і логічного аналізу. Проте має місце дилема: якщо ідея не може бути представлена раціонально і в усіх деталях, вона відкидається як незріла. Але творчість не може процвітати в дуже критичному середовищі [14]. Тому лідер реорганізації вирушає у дорогу, яка окреслена іще невиразно. У результаті обговорен-

ня стратегічних планів досягається консенсус щодо майбутнього, і лідер отримує цінну інформацію щодо міри узгодженості думок ключових фігур. Після того, як бачення сформовано, створюється набір пріоритетів, щоб перетворити мрію у дійсність.

Лідери новаторських організацій руйнують старі соціальні зв'язки з надією сформувати нові [15]. Оптимальний момент для розуміння ролі соціальних зв'язків настає тоді, коли відбувається зміна вищого керівництва, оскільки дуже важливо, чи буде сітка, з якою пов'язана дана персона, відігравати суттєву роль в її здатності реалізувати дану стратегію. Відсутність значущих зв'язків розглядається як ознака поганої соціальної адаптації. Відсутність соціальних якорів знаменує собою залежність від стихії.

Якщо організація стикається з невизначеністю, лідери-новатори намагаються прийняти конструктивне рішення: процес прийняття успішного рішення або зменшує невизначеність, або створює умови, які озброюють організацію для протистояння ще більшій невизначеності. Ефективність керівництва певною мірою залежить від здатності вдало вибрати час для невеликих втручань, так щоб сила природних організаційних процесів підсилювала, а не пригнічувала їх.

Виробничі задачі мають велику кількість розумних рішень. Обов'язок менеджера – встановити межі достатньо широкої області розв'язків. Задача окремого працівника – знайти найкращий спосіб виконання роботи у межах заданої області.

Менеджери-реалісти усвідомлюють, що кількість покупців, яких вони можуть зробити своїми клієнтами, далеко не безмежна; тому вкладають величезну працю в те, щоб здобути клієнта, і ще більше праці, щоб його утримати. Зразкові менеджери дають зрозуміти кожному покупцеві, що вони цінують його як клієнта. Вони підтримують контакти з клієнтами навіть тоді, коли їм продати нічого. Втрачаючи покупця, вони ризикують спровокувати ефект сніжної лавини, бо утримати клієнта легше, ніж його повернути.

Загалом в управлінській діяльності менеджери стратегічно слідуєть поступовому переходу до формулювання високої мети, тактично вони змінюють кадри, що перебувають на ключових посадах, селекціонують і накопичують навіть незначні вигоди і переваги, після чого настає потужний прорив до нового стану організації.

Найбільш талановиті лідери охоче беруть на себе ношу управління, але і готові відмовитися від неї. Істинне джерело влади кожного індивіда над організацією, у якій він працює, полягає у його готовності звільнити місце. Мистецтво управлін-

ня полягає у тому, щоб боротися з проблемами, а не з людьми.

Інноваційний менеджер довіряє мотивам інших працівників. Покращення довготривалого характеру приходить тільки тоді, коли увага, яку відчують працівники, виражає відверту віру їх керівника у їх здатність зробити те, чого від них чекають. Уявлення про самого себе встановлює межі досягнень людини. Левова частка у забезпеченні ефективності управлінської діяльності лежить у площині мотивації людей: менеджеру необхідно розбудити до діяльності свого підлеглого і змусити його, своєю чергою, розбудити до діяльності своїх підлеглих [9].

Якщо оновлення нав'язане кризою, то чим гірша ситуація, тим менше часу залишається для змін і тим радикальнішими мають бути кадрові зміни. Помилка керівництва у такій ситуації – бути гуманним. Якщо менеджер хоче змінити звички в організації – він змінює людей. Компанії, що безперервно оновлюються, проводять політику збереження зайнятості, а не посади.

Коли вибір зроблено, щонайменше половина успіху залежить від того, чи зуміє керівництво надати меті авантюристичний характер, створити атмосферу неординарності, пригод. Питання про інтерес до роботи тісно пов'язане з умінням керівництва знайти і виразити у кожній справі елемент пригоди. Сформулювати гідну і захопливу мету ще недостатньо. Необхідно дати людям свободу самостійно вибрати собі цю мету і тим самим висловити свою причетність. Коли у людини немає вибору, від неї не доводиться чекати справжньої відданості справі. Наказ породжує внутрішнє його неприйняття [18].

Вирізняють три види творчих здібностей: до техніки; до планування виробництва нових товарів; у галузі збуту. Володіти одним з перелічених талантів у комерційній справі рівнозначне самогубству. Керівник, позбавлений здатності творчо розв'язувати проблеми, в кращому випадку може добре здійснювати контроль над еволюційним розвитком керованої ним організації, але він не здатний вивести її у передові.

Головне для управління – рішучість; можна оточити себе комп'ютерами, зібрати масив даних, але врешті доведеться приступати до дій.

Дуже важливо розмовляти з людьми їхньою мовою. У цьому випадку за менеджером йдуть не тому, що йому властива деяка таємнича аура вождя, а тому, що він вгадав їх прагнення; хороший управлінець завжди уявляє інтереси тієї людини, з якою має справу.

Справжнім керівником можна назвати лише того, хто володіє здатністю спонукати людей

(словами чи власним прикладом) до повного прояву своїх потенційних можливостей, надає їм поле діяльності і свободу в реалізації їх устремлінь. Керівник делегує відповідальність своїм підлеглим, надаючи їм свободу у прийнятті рішень і вимагає після цього звітувати про одержані результати. Керівник, який дихає під вухом свого підлеглого, перевіряючи його кожну дію, позбавляючи його можливості перевіряти на практиці власні ідеї, приречений на неуспіх.

Якщо менеджер бере участь у прийнятті рішення, то він відстоює свою точку зору. Якщо рішення прийнято і якщо перемогла чужа точка зору, з цього моменту менеджер розглядає його як власне.

Хороший керівник уміє виставляти пріоритети практично у будь-якій справі. Для цього він глибоко обдумує свій вибір, відрізняє бажане від дійсного і уявляє усі наслідки свого рішення. Він також постійно оцінює систему власних пріоритетів і у випадку необхідності змінює її.

Домогтися успіху як керівник може тільки чесний і надійний менеджер. Люди мають знати, чого вони можуть очікувати від менеджера. Якщо менеджер хоче бути впевненим, що він може покластися на своїх співробітників, він робить спочатку так, щоб вони могли покластися на нього.

Виявлено [1], що найкраща порада часто виходить від людини, чия точка зору докорінно відрізняється від інших. Хороший менеджер готовий звернутися за порадою до будь-якого співробітника, незалежно від його посади. Він також не боїться оточити себе найкращими кадрами. Хороший менеджер хвалить на людях, а критикує віч -на -віч.

Уміння передбачити хід розвитку подій і здатність виробити відповідну стратегію є однією з найбільш необхідних якостей хорошого керівника.

Розумне керівництво людьми вимагає обізнаності стосовно того, що відбувається всередині компанії. З цією метою менеджер ставить за мету вловлювати зміни в настроях людей, енергії, з якою вони працюють. Для цього він спеціально виділяє час, щоб слідувати за людьми. До людей, яким він платить, менеджер ставиться так само уважно, як і до людей, яким він продає.

Найбільш підступною хворобою у діловому світі є самозадоволення. Небезпека такого стану справ пов'язана з тим, що люди мають схильність надто довго насолоджуються своїми досягненнями.

Успішні компанії хочуть, щоб людей турбували не тільки їх власний фінансовий стан, але й благополуччя усієї компанії, а цього можна до-

сягти лише у випадку справедливого до них ставлення. Не можна сказати, що похвала задовольняє людину, якій нічим сплачувати свої рахунки, проте вона є прекрасним доповненням до пристойної грошової винагороди. Визнання заслуг не може бути меж. Фірми, які сприймають видатних працівників як належне, не достойні того, щоб їх мати. До ідей співробітників потрібно ставитися з увагою і повагою, нагороджуючи їх матеріально чи морально. Жодна ідея не може залишитися без відповіді. Тому зразкові менеджери нікому і ніколи не дають відчувати, що його ідея безглузда, чи що вона не може бути серйозно сприйнята.

Інноваційні менеджери свідомі того, що здібні люди відчують потребу у просторі для розвитку; надто пильний нагляд стримує їх ріст. Для того, щоб дух підприємливості охопив усю компанію, необхідно, щоб усі сповідували спільну мету, у той же час кожен повинен усвідомлювати індивідуальність своєї ролі і внеску у загальну справу. Не можна виховати у співробітників підприємливість, якщо вони будуть спутані сітками бюрократичної структури, яка позбавляє їх можливості проявити мужність і волю. Фірма має бути дечим більшим, ніж місцем, де можна заробити на шматок хліба, тут заохочуються люди зі своїми ідеями, які вони прагнуть впровадити у життя, відстоюючи їх.

Хороший керівник не заважає своїм людям помилятися [7].

Успішний менеджер [8] досконало знає ту справу, якою займається; йому одночасно притаманні якості адміністратора і лідера; він здатний враховувати баланс інтересів усіх сторін, що беруть участь у спільній справі; сучасні менеджери комунікабельні, володіють уявою стратега, мають широкі інтелектуальні горизонти, високі моральні стандарти, здатні перетворювати факти в інформацію, а інформацію – у знання; характерним для них є правильне поєднання знань та інтуїції в процесі прийняття рішення, невтомне добування інформації, наполегливість у пошуку нових можливостей; менеджери працюють так, щоб підлеглі проймалися розумінням потреби справи; вони володіють почуттям перспективи (знанням того, що потрібно зараз і що буде потрібно потім), вміють оцінити таланти підлеглих, знають, як позбутися тих, хто не виправдав довіри, бажають і вміють слухати підлеглих, прагнуть до широкого спектру думок, чесні (без чесності не може бути довіри, без довіри немає лідера, без лідера немає ефективності), гнучкі (поступливі у думках і вчинках), орієнтуються на чітку грань, якою порушується етика, володіють

організаторськими здібностями, які репрезентуються:

- адаптивною мобільністю – схильність до творчих форм діяльності, неперервного поглиблення знань; нетерпимість до косності, консервативних проявів; прагнення учити інших; прагнення якісних змін в організації змісту власної діяльності; готовність до обґрунтованого ризику; прагнення до нововведень; розширення кола своїх повноважень; самоволодіння, підприємливість тощо.

- Контактністю – комунікабельність; екстравертність; інтерес до людей; вищий рівень притягання у сфері міжособистісних стосунків; здатність привертати до себе людей; здатність бачити себе збоку, вислуховувати, розуміти і переконувати людей; вміння подивитися на конфліктну ситуацію очима співрозмовника.

- Стресостійкістю – інтелектуальна та емоційна захищеність у проблемних ситуаціях, самоволодіння і тверезість мислення при прийнятті колективних рішень.

- Домінантністю – власність; честолюбство; прагнення до особистої незалежності, лідерства у будь-яких ситуаціях і будь-якою ціною; готовність до безкомпромісної боротьби за свої права; ігнорування авторитетів; самоповага, яка супроводжується високою самооцінкою, завищеним рівнем притягання; сміливість; вольовий характер.

- Соціально-адекватним типом спілкування.

Висновки. Зазначене вище дає підставу констатувати, що провідними професійними якостями менеджера є його здатність бачити проблеми, організаторські здібності, високий рівень управлінської і загальної культури, широкі й глибокі знання, інтуїція, фантазія, творче мислення, наполегливість, одержимість, ентузіазм, готовність приймати рішення, витримка, вимогливість до себе та до інших.

Спостереження показують, що хороший спеціаліст не завжди стає хорошим керівником, але хороший керівник – це завжди хороший спеціаліст.

1. Альтшуллер Г.С. *Найти идею. Введение в теорию решения изобретательских задач.* – Новосибирск: Наука, 1986. – 209 с.

2. Ансофф И. *Стратегическое управление.* – М.: Экономика, 1989. – 302 с.

3. Питерс Е., Уотермен Р. *В поисках эффективного управления.* – М.: Прогресс, 1986. – 424 с.

4. Синто Б. *Философия предпринимательства // Проблемы теории и практики управления.* – 1990. – № 3. – С. 47 – 57.

5. Тачи Н., Деван М.А. *Лидеры реорганизации.*

РОБОТА ДИТЯЧИХ ТЕХНІЧНИХ СТАНЦІЙ У ПЕРШІЙ ПОЛОВИНІ 70-Х рр. XX СТОЛІТТЯ (НА ПРИКЛАДІ ВОРОШИЛОВГРАДСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ СТАНЦІЇ ЮНИХ ТЕХНІКІВ)

- ции. Из опыта американских корпораций. – М.: Экономика, 1990. – 204 с.
6. Фиткин Л., Петроян Д. Хозяйственный руководитель-менеджер // Проблемы теории и практики управления. – 1993. – №3. – С. 72 – 81.
7. Хортон Томас. Качества преуспевающего менеджера // Советская культура. – 1989. – № 3. – С. 39 – 45.
8. Якокка Л. IBM. Взгляд изнутри. Человек. Фирма. Маркетинг. – М.: Прогресс, 1990. – 278 с.
9. Якокка Л. Карьера менеджера. – М.: Прогресс, 1996. – 392 с.
10. Barry B.A. Motivating Students to Write: Implementing Creative Theory to Overcome the Habitual and Encourage Autotelic Flow // Paper presented at the Annual Meeting of the Conference on College Composition and Communication. – 1997. – 12 p.
11. Creativity through Analogy // Proceedings of the ADCIS International Conference. – 1989. – 513 p.
12. Freeman J. and others. Creativity – A Selective Review of Research. Research into Higher Education Monographs. – 1968. – 120 p.
13. Kollen P.P. Creativity and Critical Thinking // Paper presented at the Harvard International Conference on Thinking. – 1984. – 19 p.
14. Maxim G.W. Creative Development: Encouraging the Spirit of Wonder and Magic // Paper presented at the Annual Meeting of the American Educational Research Association. – 1980. – 28 p.
15. Myers R.E. Facing the Issues: Creative Strategies for Probing Critical Social Concerns. – 1994. – 452 p.
16. Roff G. Creativity in Crisis // Paper presented at the Rural Education Research Association Conference. – 1992. – 16 p.
17. Rosenfield S., Houtz J.C. Developmental Patterns in Problem Solving and Creative Thinking Abilities in Gifted Elementary School Children // Conference Paper. – 1977. – 27 p.
18. Simic M.R. and Others. The Curious Learner: Help Your Child Develop Academic and Creative Skills. The Successful Learner Series. – 1992. – 173 p.
19. Skipper C.E. A Study of the Development of Creative Abilities in Adolescence. – 1969. – 99 p.

Алла Гуцол, аспірант кафедри загальної педагогіки
Луганського національного університету
імені Тараса Шевченка

РОБОТА ДИТЯЧИХ ТЕХНІЧНИХ СТАНЦІЙ У ПЕРШІЙ ПОЛОВИНІ 70-Х рр. XX СТОЛІТТЯ (НА ПРИКЛАДІ ВОРОШИЛОВГРАДСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ СТАНЦІЇ ЮНИХ ТЕХНІКІВ)

У статті розглядається робота дитячих технічних станцій Ворошиловградщини у першій половині 1970-х років на прикладі Ворошиловградської обласної станції юних техніків.

Постановка проблеми. Серед соціальних інститутів виховання й розвитку покоління, що підрастає, важливе місце належить позашкільним закладам освіти. Вони є невід'ємною частиною мікросередовища, що сприяє реалізації індивідуальних психофізичних і соціальних потреб особистості, яка розвивається, розкриттю її творчого потенціалу. Позашкільні освітні установи допомагають виховати в дитині почуття патріотизму та відповідальності, розвивають творчі та комунікативні якості, вміння колективної роботи.

Виняткового значення виховні функції позашкільних закладів освіти набувають на сучасному етапі розвитку Української держави, коли все

більш розповсюдженими стають такі явища, як наркоманія, пияцтво, зростання кількості правопорушень серед дітей та підлітків. На наш погляд, одним із шляхів заповнення вільного часу школярів та відриву їх від пагубних впливів “вулиці” є необхідність відродження й збільшення кількості позашкільних установ, які б відігравали суттєву роль в інтелектуальному та моральному розвитку молоді, формуванні у неї фізичних і творчих здібностей. Сукупність усіх цих факторів і зумовлює актуальність обраної нами теми дослідження.

Аналіз останніх публікацій. Серед праць, які присвячені виховній діяльності позашкільних