

## Роль професійної позиції сучасного керівника закладу освіти в процесі управлінської діяльності

Розглянуто питання забезпечення умов для формування професійної позиції сучасного керівника закладу освіти. Основний наголос у запропонованому підході зроблено на виявленні ролі професійної позиції як складової професійної компетентності керівника та шляхів її формування методами активного соціально-психологічного навчання.

**Ключові слова:** професійна позиція керівника, система післядипломної педагогічної освіти, професійна компетентність, методи активного соціально-психологічного навчання.

**Turchyk I. V. The Role of Professional Position of Modern School Head in the Process of Management.**

The problem of providing conditions for the formation of professional position of the modern head of an educational institution is considered in the article. The main emphasis in the proposed approach is in identifying the role of the professional positions as a component of the professional competence of the head and the ways of its formation by the methods of active social and psychological learning.

**Key words:** head's professional position, the system of postgraduate education, professional competence, methods of active social and psychological learning.

**Постановка проблеми.** Управління є тією рушійною силою, яка націлена на активізацію людини через створення оптимальних умов для прояву та розвитку її творчого потенціалу. Тому сучасному керівникові закладу освіти слід орієнтуватися в різноманітності сучасних управлінських ідей, вивчати й успішно застосовувати досягнення науки та перспективного педагогічного досвіду, організувати творчу діяльність. У зв'язку з цим питання управління освітніми процесами є актуальними, оскільки шкільна практика свідчить про недостатню підготовленість керівників шкіл до професійної управлінської діяльності, про відсутність у багатьох із них необхідної управлінської культури та чітко сформованої професійної позиції.

У закладах освіти практично ще немає менеджерів. Є формальні управлінські одиниці в особі керівника, його заступників і педагогів. Але проблема зміни директорського, командного менталітету в освіті на менеджерський уже актуальна. Для керівника школи та педагога така трансформація може здійснюватися в межах спеціальної психолого-педагогічної підготовки. На думку В. Крижка та Є. Павлютенкова, цю підготовку доцільно розпочинати ще у школі, де є можливість вирішувати проблему фахового самовизначення майбутніх менеджерів, ознайомлювати учнів з галузями професійної діяльності, формувати адекватну самооцінку, розвивати здібності до профнавчання.

Вважаємо, що спеціальна підготовка керівного складу освіти є нині актуальною проблемою. Сучасні керівники навчальних закладів здебільшого не мають відповідної професійної підготовки до управління, хоча вони є висококваліфікованими фахівцями з різних учительських спеціальностей. Отже, витоки проблеми невідповідності реального рівня управлінської культури керівників навчальних закладів необхідному для ефективного управління криються саме у відсутності професійної освіти.

Зміни, що відбуваються у змісті та структурі загальної середньої освіти, мають глибинний характер і потребують розв'язання проблеми підготовки таких керівників закладів освіти, які б усвідомлювали свою

соціальну відповідальність, уміли ставити управлінські цілі й досягати їх, прагнули вибудувати стратегію власного фахового вдосконалення. Із огляду на ситуацію в освітньому просторі, керівник навчального закладу повинен уміти працювати за умов вибору професійної позиції – системи ставлень до дійсності, що визначає активність особистості.

**Аналіз останніх досліджень і публікацій.** У наукових джерелах зазначається, що однією з найважливіших вимог, які пред'являє управлінська діяльність, є чіткість соціальної та професійної позиції її представників. Актуальність проблеми формування професійної позиції сучасного керівника закладу освіти посилюється тим, що управлінська позиція є основою його професіоналізму, творчого потенціалу, продуктивної професійної управлінської діяльності, стимулом розвитку особистості керівника, його самоосвіти, самовиховання, фахового самовдосконалення. Аналіз теорії і практики діяльності сучасного керівника закладу освіти дає підстави свідчити про недостатню увагу до проблеми особистісного розвитку управлінця та умов, за яких можна впливати на складові його професійної позиції.

У дослідженнях вітчизняних і зарубіжних науковців вивчаються окремі аспекти професійної позиції, яку розглядають як інтегральну характеристику особистості (К. Абульханова-Славська, С. Асмолов та ін.), як спосіб реалізації базових цінностей особистості у її стосунках з іншими людьми (В. Слободчиков, А. Григор'єва та ін.), як центральний компонент освіченості особистості (О. Коршунова, О. Лебедев та ін.), як джерело активності особистості керівника (О. Міщенко, Є. Шиянов та ін.), як результат взаємопроникнень соціальних, професійних та індивідуальних типових рис особистості (А. Петровський), як систему ставлень до фаху (О. Руденко, М. Сергєєв та ін.).

**Мета нашого дослідження** полягає в науковому обґрунтуванні ролі професійної позиції сучасного керівника закладу освіти як складової його професійної компетентності та виявленні шляхів її формування в процесі управлінської діяльності.

### Виклад основного матеріалу дослідження.

Учені вживають поняття «позиція» для позначення особливостей поведінки, які пов'язані з процесом самоствердження особистості, при визначенні основних функцій індивіда в системі соціальних спільнот і при вирішенні професійних завдань. У наукових джерелах поняття позиції особистості педагога-управлінця (педагогічна позиція, професійна позиція вчителя, керівника) вченими розглядається як невід'ємна частина професійної компетентності й необхідна умова здійснення педагогічної та управлінської діяльності.

У науковій літературі професійна позиція керівника розглядається як система відносин, що визначає методологічну основу його діяльності, ставлення до основних наукових категорій, впливає на вибір видів діяльності, методів роботи, визначає морально-етичні принципи, характер і форми взаємодії з учасниками навчально-виховного процесу, є базою для професійного самовизначення керівника, його фахового вдосконалення та розвитку, визначає ціннісно-рольову детермінацію розвитку свідомості, засвоєння норм, стереотипів, способів поведінки.

Формування професійної позиції – це динамічний процес, що відбувається під впливом зовнішніх і внутрішніх коригувальних факторів і результат якого залежить від рівня сформованості кожного із компонентів цієї позиції: мотиваційно-ціннісного, когнітивно-діяльнісного та рефлексивного.

Оскільки управлінська діяльність керівника сучасного закладу освіти належить до категорії професійних, то головною її ознакою виступає спеціальна освіта, яка за певних умов може бути компенсована самоосвітою, підвищенням кваліфікації, практичним досвідом. Професійна діяльність керівника вимагає спеціальної підготовки, певних фахово значущих якостей, професійної компетентності, управлінської культури. Така діяльність збагачує особистість, розширює її можливості, вводить у сферу соціально-психологічної та духовної взаємодії з колективом, формує її мотиваційну сферу, змінює ціннісні орієнтації.

Навчальні плани педагогічних вищих навчальних закладів різних рівнів акредитації поки що не передбачають цілісного, системного вивчення майбутніми наставниками основ загальнолюдської культури в усій різноманітності її форм. Для інтеграції України в міжнародний простір важливим є визначення людини як найвищої цінності суспільства не тільки на словах, а й у справах.

На думку Г. Єльнікової, це можливо за умови використання антропосоціального підходу до управління школою, що вбачає в людині одночасно й особистість, і головну виробничу силу з певними духовними та матеріальними інтересами, а також сприяє поєднанню цих інтересів із суспільними. Для цього, насамперед, доцільно було б надати кожному керівникові загальноосвітнього навчального закладу відповідну управлінську освіту.

Існують різні моделі навчання керівників. Американська модель передбачає превентивну підготовку спеціаліста у ВНЗ до початку кар'єри. Теоретичні знання є базою для подальшої практичної діяльності. В основі європейської моделі – набуття знань на основі практичного досвіду та подальша самореалізація людини в закладах підвищення кваліфікації або спеціальної управлінської підготовки. Проте всі вони стосуються управлінської освіти.

У Національній доктрині розвитку освіти у XXI столітті серед основних напрямів модернізації управління освітою наголошується на підготовці та перепідготовці управлінців усіх рівнів. Сьогодні багато ВНЗ країни з-поміж навчальних предметів називають такі: основи менеджменту, стратегічний менеджмент, інформаційне забезпечення управління, контрольно-аналітична діяльність, управління процесом навчання та виховання, психологія управління тощо. Але кількістю годин на викладання цих предметів обмежена, оскільки більшість із них викладається на рівні теоретичних спецкурсів, а навчальні години активну чи пасивну практику взагалі не передбачають. Тому система післядипломної педагогічної освіти є основною ланкою системи безперервної освіти керівників навчальних закладів і формування їх професійної позиції в процесі управлінської діяльності.

Можна стверджувати, що ефективність формування професійної позиції управлінця підвищується за умови оптимізації управління цим процесом у процесі післядипломної освіти та підвищення кваліфікації керівника (особистісний підхід до керівника, формування рефлексивних умінь, забезпечення ним співуправління, залучення до інноваційної діяльності, спонукання його до самовдосконалення) та включення механізму самовдосконалення засобами активного соціально-психологічного навчання (самоосвіта й самовиховання через самопізнання, самоаналіз, самопрограмування, самоконтроль і саморозвиток).

Саме післядипломна освіта створює для цього необхідні передумови:

- інтенсивне заглиблення в пізнавальну діяльність;
- активну комунікацію з колегами та викладачами в навчальній групі;
- тимчасовий відрив від практичної діяльності дає можливість для самоаналізу професійної діяльності.

Нові тенденції у змісті навчання керівників передусім відбиваються в понятті «післядипломна освіта», яке поступово витискає традиційне «підвищення кваліфікації». Що означає цей процес?

В. Слободчиков метафорично розглядає освіту як створення образу Людини в індивіді, як реалізацію здатності до саморозвитку через оволодіння цінностями культури та створення нових предметних її форм. У цьому контексті автор виділяє дві якісні характеристики освіти: просторову і часову. Перша характеристика стосується можливості перетворювати будь-яку соціальну ситуацію в освітню, якщо вона створює умови для саморозвитку особистості; вирішальну роль у цьому процесі становлять інтереси та цілі людей, які таким чином створюють своє освітнє середовище. За такого підходу власне навчання перестав бути основною діяльністю в освітніх процесах. Не менш значущими стають спілкування, професійна діяльність, засоби масових комунікацій та інші «життєві університети».

Коли йдеться про освіту дорослої людини, яка вже має відповідну фахову підготовку, то професійно-рольова ситуація не вичерпує «Я» дорослої людини – позапрофесійне та професійне «Я» не просто ціле та її частина. Особистісний простір ширший за професійний і суттєво впливає на людину. Становлення та розвиток професійного «Я» спирається на загальний психічний розвиток і здійснюється на його фоні й далі – у контексті тенденції вікового розвитку. З іншого боку, не можна забувати про вплив професійної ролі керівника на його особистість. Щоденне протягом багатьох років

розв'язання типових завдань не тільки вдосконалює професійні знання, а й формує професійні навички, склад мислення, стиль спілкування. Професійна позиція визначається не тільки вчинками, а й засобами сприйняття іншої людини.

У цьому контексті післядипломна освіта виступає як гуманітарна сфера, де «здійснюється синтез трьох культур у розвитку особистості – світоглядної, духовно-моральної та професійної». На першому плані у спрямованості цієї діяльності має бути розвиток особистості керівника і лише потім – його розвиток як професіонала.

Звідси нові вимоги до змісту післядипломної освіти. Вони полягають не тільки у збагаченні та оновленні предметних і дидактико-методичних знань та не у простому додаванні до них соціальних, психологічних і культурологічних знань, хоча їх значущість важко заперечувати. Ідеться про необхідність розробки освітніх програм, орієнтованих на розв'язання таких основних завдань:

1. Задовольнити запит керівників на практико-зорієнтовані знання, що використовуються «тут і зараз», оскільки цей етап соціалізації визначається потребою дорослих у рольових знаннях (у даному випадку – професійно-рольових); водночас важливо подолати небезпеку спрощеного підходу до достатньо складних концепцій і наукових ідей, що здатний породити думку про легку доступність наукового пошуку та його результатів, унаслідок чого керівники можуть виявитись носіями «напівзнань», більш небезпечних, ніж незнання.

2. Забезпечити розвивальний ефект набутих знань завдяки реалізації проблемно-методологічного підходу, тобто завдяки розв'язанню завдань, що моделюють реальні практичні ситуації, які виникають у процесі управлінської діяльності.

Мета подібних завдань полягає у відкритті ідей та оволодінні принципами, засобами їх розв'язання, що підвищить рефлексивну культуру й можуть бути використані у практичній діяльності. Тобто головна відмінність у спрямованості змісту освіти, привнесена до системи підвищення кваліфікації новою соціально-освітньою ситуацією, полягає не в кількісному зростанні набутої інформації, а в інтегративному характері знань, що віддзеркалюють реальні проблеми, з якими стикаються керівники у процесі професійної діяльності.

Критеріями та показниками професійної позиції керівника є:

1) мотиваційно-ціннісний компонент: умотивованість керівника до здійснення управлінської діяльності, усвідомлення моральних норм та цінностей освіти та розвитку особистості, прагнення до професійної самореалізації, асертивність поведінки, креативність, ініціативність;

2) когнітивно-діяльнісний компонент: усвідомлене ставлення до збагачення й поглиблення знань і професійного розвитку, прагнення до формування тактичних і стратегічних цілей, усвідомлення професійних дій і рішень, стійкість позиції, самодисципліна;

3) рефлексивний компонент: необхідність розвитку професійно важливих якостей, відкритість до спілкування, усвідомлення власної рольової поведінки.

Узагальнення одержаних нами даних дозволило визначити основні психологічні якості, необхідні для успішного формування професійної позиції сучасного

керівника навчального закладу: аналітико-синтетична здатність мислення; імажинативні здібності, антиципація; альтруїзм, емпатія, рефлексія; критичність; гнучкість і глибина мислення; енергійність, інтернальність, витримка тощо.

Наявність цих якостей, поєднаних зі схильністю особистості до управлінської діяльності, становить фундамент для формування професійної позиції сучасного керівника навчального закладу.

Поруч із цим необхідно виділити ряд якостей, які є необхідними для успішного здійснення управлінської діяльності: інтелектуальні та емоційно-вольові риси, які забезпечують вміння сприймати й аналізувати, систематизувати й узагальнювати інформацію, чітко формулювати цілі діяльності, прогнозувати розвиток ситуації, оцінювати наслідки своїх рішень, організовувати діяльність інших людей, будувати логічну систему доказів правомірності своїх дій. Важливою для формування професійної позиції керівника є здатність продукувати нові ідеї, вміння бачити елементи новизни і творчості в діяльності інших людей, креативність, системність, аналітичність мислення, його гнучкість і пластичність, що дозволяє вчасно відмовлятися від стереотипів поведінки при змінах ситуації.

Розвиток цих якостей у процесі професійної підготовки може забезпечити інтерактивне навчання. Концептуальна основа технології інтерактивного навчання полягає в конструюванні двостороннього інтегративного навчального процесу: «навчання через інформацію» – «навчання через діяльність». На основі теоретичного аналізу наукових досліджень ми дійшли висновку, що інтерактивне навчання управлінців педагогічної сфери – це організація такого навчального процесу, в якому суттєво змінюється роль викладача (замість звичайної ролі викладача-інформатора ми актуалізуємо роль викладача-менеджера і посередника) та роль керівника, для якого здобуття інформації – це не самоціль, а засіб оволодіння практичними діями й операціями професійної управлінської діяльності в умовах соціально-педагогічних реалій, що забезпечує розвиток його професійної позиції.

Керівники зорієнтовані на активну участь у навчальному процесі, тобто щось постійно здійснюють, – говорять, управляють, моделюють, пишуть, виконують ролі у ділових та рольових іграх тощо. В даному випадку вони виступають не лише як слухачі та спостерігачі, а як активні учасники того, що відбувається, власне, створюючи те чи інше явище. У контекст практичних занять доцільно впроваджувати і такі завдання, що сприяють розвитку креативного мислення, творчого потенціалу, емоційно-вольової сфери керівника, – тобто тих компонентів, які забезпечують розвиток професійної позиції управлінця. Навчання, що перетворюється в творчість, особливо сприятливо впливає на емоційну сферу керівника, загострює його пам'ять і увагу, створює позитивну мотивацію для самовдосконалення і саморозвитку, викликає почуття радості та задоволення, сприяє підвищенню інтересу до пізнавальної діяльності, формує професійну позицію.

Методом, який забезпечує соціальну мотивацію до навчання та формування професійної позиції, є спеціалізований психологічний тренінг. Застосування такого психотренінгу мобілізує внутрішній потенціал особистості та розширює сферу її можливостей, дозволяє досягти реальних результатів у розвитку управлінських

якостей, на відміну від традиційних форм навчання, які лише розширюють обсяг знань, проте не приводять до зміни Я-концепції особистості та її поведінки. Яке питання точніше віддзеркалює реальність: ким або чим управляє керівник? Кого менеджер має на увазі насамперед – особистість чи групу?

У багатьох посібниках з менеджменту й управління особистість не була предметом аналізу, оскільки увага приділялась плануванню, економіці, маркетингу, організаційно-технічним питанням. Тільки пізніше, після усвідомлення ролі груп та її складових у процесі праці, активно вивчались основні характеристики груп, людський фактор, поведінка особистості. Керівник школи цікавить нас як особистість та індивідуальність, оскільки він, з одного боку, є суб'єктом соціальних стосунків та свідомої (управлінської) діяльності, з іншого – його управлінська культура віддзеркалює своєрідність, неповторність, унікальність особистості керівника школи.

Коли йдеться про особистість керівника, то певною мірою можна виділити два аспекти проблеми: 1) пов'язаний з інтересом до суттєвих властивостей людини, яка стала керівником; 2) пов'язаний із розумінням особистісного змісту діяльності керівника сучасної організації. Оскільки керівник – це суб'єкт управлінської діяльності, то особистість керівника є певною гранню суб'єкта такої діяльності.

Ми виходимо з розуміння особистості як інтеграції інтердивідуальної та інтраіндивідуальної її підсистем (Б. Ананьєв), як співвідношення біологічно зумовлених особливостей особистості та її соціальних якостей (К. Платонов), як референтної та самореферентної системи, що забезпечує взаємодію людини зі світом, як внутрішнім (самореференція, зіставлення системи із самим собою), так і зовнішнім (референція – зіставлення системи з навколишнім середовищем).

Отже, особистість керівника відбиває персоніфіковану систему взаємодії керівника як суб'єкта управлінської діяльності з його організаційним і життєвим оточенням. Управлінська культура керівника як цілісна властивість особистості виявляється у процесі професійної управлінської діяльності; характеризує особливості свідомості, поведінки, спілкування та управління керівника; забезпечує усвідомлення та культуродоцільність професійної діяльності; стимулює творчий розвиток (особистісне зростання, самоактуалізацію) керівника.

Безумовно, керівник сучасної школи має бути носієм високої загальнолюдської культури, що визначається, насамперед, справжньою інтелектуальністю та високою духовністю, широким світоглядом, глибокою ерудицією. Він також повинен мати справжні поняття про честь, совість, громадську мужність, уміти володіти собою

за непереборних обставин, тобто мати чітко сформовану професійну позицію управлінця.

Вважаємо, що побудова індивідуальної траєкторії розвитку професійної позиції сучасного керівника навчального закладу повинна забезпечуватися завдяки дотриманню діалектичної єдності таких педагогічних та психологічних умов:

1) оптимізація управління процесом формування професійної позиції керівника, що передбачає цілеспрямований розвиток ним свого творчого потенціалу, спрямування діяльності на самовдосконалення, залучення до співуправління педагогічних працівників, аналіз результатів власної діяльності й діяльності педагогічного колективу;

2) розв'язання максимально близьких до реальних управлінських завдань, оцінювання результатів системи власних ставлень і ставлень колег у цьому процесі;

3) емоційне переживання ситуацій, що сприяє розвитку інтелектуальних, морально-ціннісних, поведінкових, рефлексивних аспектів особистості та спонукає до поглиблення управлінських знань і вмінь, неперервної самоосвіти і самовиховання.

Реалізація визначених умов передбачає зміну ролі керівника: він діє не лише з позиції адміністратора, а й з позиції організатора, помічника, людини, яка сприяє розвитку інтересів, цінностей, запитів, потреб педагогічних працівників, підтримує індивідуальність особистості, спрямовує процес самоосвіти й самовиховання вчителя.

**Висновки.** Вищезазначене дає підстави підсумувати: процес формування професійної позиції керівника навчального закладу потребує інноваційної організації навчання у системі підвищення кваліфікації керівних кадрів, створення індивідуальної траєкторії розвитку, що сприяє всебічному саморозвитку і самореалізації керівника в процесі оволодіння ним системою морально-ціннісних орієнтирів, знань, умінь, навичок, способів управлінської діяльності, необхідних для ефективного рішення професійних та особистісних завдань, спрямовує на організацію самовдосконалення.

Формування професійної позиції керівника навчального закладу в процесі післядипломної педагогічної освіти повинно забезпечуватися оптимізацією управління цим процесом та спонуканням до самовдосконалення на основі інформаційно-аналітичної, планово-прогностичної та регуляційно-корекційної діяльності. Тому зміст підвищення кваліфікації має спрямовуватися не тільки на озброєння керівників навчальних закладів новими знаннями та вміннями, а й на глибоку перебудову психологічних настанов, мотивів і ціннісних орієнтацій його особистості.

### Література

1. Бондарчук О. І. Соціально-психологічні основи особистісного розвитку керівників загальноосвітніх навчальних закладів у професійній діяльності : монографія [Текст] / О. І. Бондарчук. – К. : Наук. світ, 2008. – 318 с.
2. Бондарчук О. І. Особливості психологічної готовності керівників освітніх організацій до планування професійної кар'єри [Текст] / О. І. Бондарчук // Актуальні проблеми психології : зб. наук. пр. Ін-ту психології ім. Г. С. Костюка АПН України / за ред. С. Д. Максименка, Л. М. Карамушки. – К. : Міленіум, 2005. – Т. 1. – Ч. 15. – С. 13–16.
3. Карамушка Л. М. Психологія освітнього менеджменту : навч. посібн. [Текст] / Л. М. Карамушка. – К. : Либідь, 2004. – 424 с.
4. Коломінський Н. Л. Психологія менеджменту в освіті (соціально-психологічний аспект) : монографія [Текст] / Н. Л. Коломінський. – К. : МАУП, 2001. – 286 с.
5. Соціалізація особистості : зб. наук. пр. [Текст] / [за заг. ред. А. Й. Капської] ; Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова. – К. : Логос, 2002. – Т. XVII. – Вип. 1. – 205 с.
6. Васильченко Л. Управлінська культура керівника школи в системі післядипломної педагогічної освіти [Електронний ресурс] / Л. Васильченко. – Режим доступу : <http://osvita.ua/school/method/1181>
7. Редько С. І. Психологічні умови формування професійної позиції керівника навчального закладу [Електронний ресурс] / Редько С. І. – Режим доступу : <http://elibrary.kubg.edu.ua/7381>