

Фасилітативна позиція керівника як основа реалізації концепції педагогіки партнерства

Виступ

СМИРНОВОЇ Марини Євгенівни,
завідувача кафедри соціально-
гуманітарної освіти, к.пед.н.



- взаємоповаги,
 - позитивної мотивації;
- створення системи моніторингу ефективності управлінських рішень,
 - впровадження новітніх інформативно-управлінських комп'ютерних технологій,
- підвищення компетентності управлінців усіх рівнів»

У Національній доктрині розвитку освіти України
заявлено про
«запровадження **нової етики управлінської діяльності**, що базується на принципах:





Саме *фасилітативна позиція директора ЗЗСО, заступників директора*

- зміцнює колегіальні стосунки у педагогічному колективі,
- утверджує дух взаєморозуміння,
- сприяє організації ефективного навчання педагогів, залученню їх до проектної творчої діяльності;
- надихає педагогічний колектив на ефективну роботу, сумісну діяльність педагогів і адміністрації закладу

Дж. Максвелл, один із засновників школи
лідерства у США, у переліку основних якостей, що
на його погляд, мають бути притаманні
керівнику-лідеру, виділив таку характеристику як
«ГОТОВНІСТЬ СЛУЖИТИ»,
тобто працювати, не розраховуючи на вдячність
збоку підлеглих або інших людей.
Він же нагадує керівникам, що
**«люди не хочуть, щоб ними керували, вони хочуть,
щоб їх вели за собою»**.

Саме ЛІДЕРСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ заявлена у професійному стандарті керівника закладу загальної середньої освіти як складова професійної компетентності керівника.

Трудові функції	Предмети та засоби праці	Професійні компетентності	Знання	Уміння та навички
В. Забезпечення партнерської та мережної взаємодії	Робоче місце оснашене меблями, столом, кріслом, стільцями для прийому відвідувачів, комп'ютерним обладнанням із швидкісним доступом до мережі Інтернет, відповідним програмним забезпеченням, доступом до інформаційно-довідкових систем та баз	В1. Лідерська компетентність		
		В1.1. Здатність здійснювати позитивний вплив на колектив закладу, окремих осіб і групи осіб, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей закладу освіти	В1.1.31. Технології здійснення позитивного впливу на колектив закладу, окремих осіб і групи осіб із метою досягнення стратегічних цілей закладу освіти	В1.1.У1. Застосовувати технології позитивного впливу на колектив закладу, окремих осіб і групи осіб із метою досягнення стратегічних цілей закладу освіти
	даних, оргтехнікою, канцелярським приладдям, засобами зв'язку (стаціонарний та/або мобільний телефон), довідковою, зокрема щодо нормативно-правових актів, методичною та	В1.2. Здатність швидко реагувати на зміни і формувати гнучкість та адаптивність у всіх учасників освітнього процесу	В1.2.31. Залити зовнішнього і внутрішнього середовищ, технології реагування на зовнішні та внутрішні зміни	В1.2.У1. Швидко реагувати на зміни, приймати рішення і формувати гнучкість та адаптивність учасників освітнього процесу

іншою сфайом	літературою,	B1.3. Здатність використовувати сучасні форми і методи комунікації, співпраці та взаємодії, у тому числі з використанням цифрових технологій	B1.3.31. Сучасні форми і методи комунікації, співпраці та взаємодії, у т.ч. із використанням цифрових технологій B1.3.32. Основні засади забезпечення успішних комунікацій B1.3.33. Досконало володіти державною та за потреби іноземними мовами	B1.3.Y1. Забезпечувати ефективну комунікацію, співпрацю та взаємодію з працівниками, учнями, батьками, керівниками установ, організацій, об'єднаних територіальних громад, громадських об'єднань, у т.ч. і з використанням цифрових технологій B1.3.Y2. Ефективно застосовувати засоби успішних комунікацій для забезпечення спілкування з усіма суб'єктами взаємодії, використовувати сучасні електронні засоби зв'язку, у т.ч. електронні журнали, електронні щоденники, для забезпечення ефективної партнерської взаємодії між учасниками освітнього процесу B1.3.Y3. Грамотно і чітко висловлювати власні думки в усній та письмовій формах державною мовою (за потреби іноземними мовами); відповідно до професійних потреб ініціювати, підтримувати і завершувати розмову
		B1.4. Здатність представляти інтереси закладу освіти	B1.4.31. Основи сучасних маркетингових комунікацій, технологій, сутність представницької функції B1.4.32. Шляхи і форми забезпечення співпраці, мережової взаємодії з представниками широких кіл громадськості	B1.4.Y1. Виконувати представницькі функції в органах державної влади та місцевого самоврядування, у взаєминах з профспілковими організаціями, об'єднаннями громадян, іншими юридичними та фізичними особами, на міжнародному рівні. B1.4.Y2. Організовувати співпрацю і мережеву взаємодію з представниками самоврядування, широких кіл громадськості

За результатами аналізу отриманих відповідей Дж. Равен з'ясував, що багато (близько 60% учасників опитування) хочуть зайняти відповідальні керівні посади (або принаймні розширити свої повноваження).

- але вони не мають наміру прикладати зусилля до того, щоб: зрозуміти, що криється за висловлюваними вголос думками своїх співпрацівників (що нерідко створює виробничі проблеми);
- не збираються замислюватися про здібності підлеглих і колег, а також про те, як розвинути або використовувати ці здібності;
- не прагнуть аналізувати перешкоди, що стоять на шляху успішної роботи організації, і робити необхідні кроки для усунення цих перешкод;
- не бажають спонукати інших людей до контролю за якістю роботи і внесення необхідних поправок;
- не бажають витрачати час на розвиток більш ефективних методів роботи і способів її аналізу;
- не хочуть вивчати реакції інших людей на свою поведінку;
- вони не бажають бути творчими і винахідливими, покладатися на свої судження більше, ніж на факти, і брати на себе відповідальність за результати роботи

Всього близько 15% респондентів визнали важливим що-небудь з перерахованого.

Більш того, лише одиниці виявили бажання створити в колективі, яким вони могли би керувати, хоча б атмосферу сприяння інноваціям та ентузіазму.

Висновок, що зробив Джон Равен:
тільки ця незначна кількість респондентів здатна до управлінської діяльності.

Складові фасилітативної компетентності керівника

- уміння допомагати людям в розвитку та застосуванні талантів;
- здатність розвивати та залучати людей до сумісної роботи;
- уміння впроваджувати в практику нові ідеї;
- здатність створювати атмосферу відданості справі, ініціативи та відповідальності в якій персонал готовий до нововведень і оцінює свої дії у відповідності з загальною метою;
- уміння підтримувати цікаві ідеї й пояснювати іншим чому саме їх треба підтримувати;
- уміння впливати на суспільні процеси від імені організації та її членів;
- уміння розширяти кругозір та відповідальність співпрацівників.

**Керівник створює в організації атмосферу
підтримки, співпраці, взаємодії,
тобто активно виступає в РОЛІ ФАСИЛІТАТОРА**

Слухачам пропонувалися анкети:

«Ціннісні орієнтації педагога»,
«Ціннісний компонент управлінської діяльності», «Ціннісні орієнтації
менеджера освіти».

- 1) 58 % педагогів**, з характеристик, з якими асоціюється образ «ефективного керівника», обрали такі: **добрий, справедливий, партнер, врівноважений, доступний**;
- 2) 35 %** в якості ключових характеристик «ефективного керівника» назвали: **вимогливий, відповідальний, професіонал**.
- 3) 67 % слухачів** на перше місце (при ранжуванні) з переліку професійних компетентностей керівника поставили **лідерську і комунікативну компетентності**, тоді як нормативно-правову поставили на перше місце лише 23 % слухачів.

Ціннісні орієнтації <i>педагога</i>			Ціннісні орієнтації <i>керівника</i>	
<div> <div>Стимул</div> <div>Співпраця</div> <div>Перспектива</div> </div>			<div> <div>Перспектива</div> <div>Ініціатива</div> <div>Співпраця</div> </div>	
Змістотворчі цінності (2)	Егоцентричні цінності	Інструментальні цінності (3)	Трудові цінності	Соціальні цінності (1)

Фасилітативна позиція керівника у встановленні зворотного зв'язку (*фідбеку*)

- Керівник прагне знайти баланс між необхідністю зворотного зв'язку і звичайною, важливою для кожного емоційною підтримкою.
- Зворотній зв'язок йде від бажання допомогти людині. Не самоствердитися і не «висловити все, що я про нього думаю».
- Зворотній зв'язок спрямовується на дію, а не на людину.
- Зосереджується увага на конкретних діях або завданнях.
- Керівник зберігає спокій і проявляє толерантність, стежить за емоціями, не висловлює засудження, підкреслює користь зворотного зв'язку.

Важливою складовою фасилітативної позиції керівника ЗЗСО є КОМУНІКАТИВНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ як здатність забезпечувати ефективні комунікації в колективі.

Р. Дафт виділяв **контактність** як важливу особистісну якість керівника. Він характеризував її як уміння налагоджувати з іншими стосунки, взаємодіяти, доброзичливість, уміння розуміти, довіряти, розвивати позитивні стосунки, реагувати на чужі емоції, впливати.

В и с н о в о к

Ф а с и л і т а т и в н а п о з и ц і я к е р і в н и к а:

- набуває особливої актуальності у контексті побудови нової української школи;
- що у сучасних умовах, коли зміни стають ознакою сьогодення, нові знання, нові ідеї, нові технології підштовхують керівника ЗЗСО до переосмислення його традиційної авторитарної позиції (*керівник – підлегли*). Принцип партисипативності, колегіальності стає основою внутрішньошкільної комунікації;
- керівник-фасилітатор власним прикладом утверджує принципи педагогіки партнерства, ціннісні пріоритети у шкільному освітньому середовищі;

керівник-ф а с и л і т а т о р:

- організує роботу колективу на принципах добровільності й спільних інтересів;
- виявляє повагу до усіх учасників, з дотриманням визначених норм (прав та обов'язків);
- враховує ціннісні орієнтири кожної сторони;
- передбачає активне включення усіх учасників освітнього процесу в реалізацію спільних завдань та готовність брати на себе відповідальність за їх результати.

Дяку за увагу!