



лише про нові ролі педагога (фасилітатора, тьютора, коуча), а й про нову роль керівника педагогічного колективу. У контексті людиноцентричної моделі управління, утвердження партнерських відносин між учасниками освітнього процесу ключовою роллю керівника закладу загальної середньої освіти стає роль фасилітатора.

**Мета статті:** проаналізувати суть і характер фасилітативної позиції керівника закладу загальної середньої освіти в контексті реформування сучасної освіти. Завдання полягає в показі фасилітації як нового стилю управління, лідерства, що базується на таких важливих характеристиках особистості керівника, як цілеспрямованість, компетентність, певні професійно важливі й значущі особистісні якості.

**Аналіз основних досліджень і публікацій.** Розроблення концепції фасилітації розпочав у 50-х рр. 20 століття Карл Роджерс, один із лідерів гуманістичної психології. Саме він увів у наукову термінологію поняття «фасилітація» (від англ. *facilitate* – полегшувати, допомагати, сприяти). У сучасних соціологічних дослідженнях поняття «фасилітація» трактується як соціальна взаємодія. Чимало авторів розглядають фасилітацію як метод професійної організації групової роботи, спрямованої на досягнення поставлених цілей, який вважається особливо корисним під час роботи із завданнями високого ступеня невизначеності, оскільки сприяє активному обговоренню ситуацій.

Проблема фасилітації у психології висвітлювалась у роботах Е. Зеєра, І. Жижина, Г. Балла, О. Кондрашихіної, у контексті педагогіки – у розвідках Р. Дімухаметова, О. Галіцан, О. Пушкіної, М. Смірної, В. Сумінової, Л. Тимоніної та ін.

К. Роджерс розглядав фасилітацію навчання як «процес, за допомогою якого ми можемо і самі навчитися жити, і сприяти розвитку учня» (Роджерс К., 2002). В основу розуміння структури та змісту фасилітації дослідник поклав основний принцип гуманістичної психології – «зрозуміти-прийняти-пробачити».

**Виклад основного матеріалу.** У Національній доктрині розвитку освіти України заявлено про «запровадження нової етики управлінської діяльності, що базується на принципах: взаємоповаги, позитивної мотивації; створення системи моніторингу ефективності управлінських рішень, запровадження новітніх інформативно-управлінських комп'ютерних технологій, підвищення компетентності управлінців усіх рівнів» (Проект професійного стандарту за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти»). Реформування сфери освіти і побудова Нової української школи дійсно суттєво змінюють позицію керівника закладу загальної середньої освіти від традиційного адміністрування до усвідомленої фасилітації у взаєминах із педагогічним колективом. Саме фасилітативна позиція директора ЗЗСО, заступників директора зміцнює колегіальні відносини в педагогічному колективі, утверджує дух взаєморозуміння, організує ефективне навчання педагогів, сприяє залученню їх до проєктної творчої діяльності; надихає педагогічний колектив на ефективну роботу, спільну 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 керівникові-лідеру, виділив таку характеристику, як «готовність служити», тобто працювати, не розраховуючи на вдячність із боку підлеглих або інших людей. Він же нагадує керівникам, що «люди не хочуть, щоб ними керували, вони хочуть, щоб їх вели за собою» (Про затвердження Концепції розвитку педагогічної освіти. Наказ МОНУ від 16 липня 2018 року № 776).

Саме лідерська компетентність заявлена у проєкті професійного стандарту керівника закладу загальної середньої освіти як складова професійної компетентності керівника (Пушкіна О. В. Образовательная среда школы как основополагающее условие фасилитации профессионального самоопределения учащихся, 2012, с. 19). Характеристики лідерської компетентності:

здатність здійснювати позитивний вплив на колектив закладу, урахувати індивідуальні особливості, запити, інтереси, здібності всіх учасників освітнього процесу; здатність усвідомлювати та поцінювати взаємозалежність людей, здатність швидко реагувати на зміни і формувати гнучкість та адаптивність у всіх учасників освітнього процесу і самому/самій демонструвати такі якості. Вони є найбільш затребуваними характеристиками керівника в контексті синергетичного розвитку сучасної освітньої системи і відповідають управлінській фасилітації з погляду ефективності управлінської діяльності.

Британський психолог Джон Равен докладно описав поняття «компетентність» у контексті навчальної, професійної й управлінської діяльності у своїй книзі «Компетентність у сучасному суспільстві» (Роджерс К., 2002). Він використовував свій метод анкетування, відомий нам як «Единбургські опитувальники». За результатами аналізу отриманих відповідей Дж. Равен з'ясував, що багато (близько 60 % учасників опитування) хочуть обійняти відповідальні керівні посади (або принаймні розширити свої повноваження).

Але вони не мають наміру докладати зусиль 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 витратити час на розвиток ефективніших методів роботи і способів її аналізу;

- не хочуть вивчати реакції інших людей на свою поведінку;
- не бажають бути творчими і винахідливими, покладатися на свої судження більше, ніж на факти, і брати на себе відповідальність за результати роботи.

Усього близько 15 % респондентів визнали важливим будь-що із перерахованого. Більше того, лише одиниці виявили бажання створити в колективі, яким вони могли би керувати, хоча б атмосферу сприяння інноваціям та ентузіазму. Отже, Джон Равен зробив висновок, що тільки ця незначна кількість респондентів здатна до управлінської діяльності.

Досліджуючи проблему управлінської компетентності, Дж. Равен зосередив увагу на фасилітативній компетентності керівника і виділив такі її складові:

- уміння допомагати людям у 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, у якій персонал готовий до нововведень і оцінює свої дії відповідно до загальної мети;
- 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.

І головне, що має робити керівник-фасилітатор, – уміти створювати в освітньому закладі *розвивальне середовище*.

Одним із найважливіших компонентів ефективної реалізації Концепції «Нова українська школа» є *розвивальне і мотивувальне освітнє середовище*, у якому керівник створює атмосферу підтримки, співпраці, взаємодії, тобто активно висту-

пає в ролі фасилітатора.

Як ми розуміємо шкільне розвивальне і мотивувальне освітнє середовище з позиції керівника?

- Розвивальне середовище не ставить довільних обмежень на шляху до втілення намірів; навпаки, у ньому створюються умови для виявлення і розвитку талантів.
- Розвивальне середовище не ускладнює роботу співробітників жорсткими рамками правил і принизливих приписів – навпаки, заохочує виявляти себе з найкращого боку і надає підтримку, якщо хтось опинивсь у складній ситуації.
- Розвивальне середовище спонукає співробітників брати участь в ухваленні рішень, особливо в тій частині, що забезпечує розподіл відповідальності, а також дає зацікавленим людям можливість досягти вищого рівня компетентності та придбати необхідні для фахівця знання.
- У розвивальному середовищі керівник намагається ділитися з підлеглими своїми знаннями, думками, цінностями, планами, самоспостереженням, надіями і побоюваннями, досвідом розчарувань і досягнень. Таким чином керівник-фасилітатор заохочує своїх колег наслідувати його приклад.

Працюючи над проблемою «Формування аксіологічної позиції керівників і педагогів закладів загальної середньої освіти у процесі підвищення кваліфікації», ми проводили опитування різних категорій педагогічних працівників, зокрема керівників (директорів ЗЗСО і заступників директорів із НВР) під час навчання на курсах підвищення кваліфікації. Слухачам пропонувались анкети «Ціннісні орієнтації педагога», «Ціннісний компонент управлінської діяльності», «Ціннісні орієнтації менеджера освіти». 58 % педагогів із характеристик, із якими асоціюється образ

«ефективного керівника», обрали такі: добрий, справедливий, партнер, урівноважений, доступний; 35 % як ключові характеристики «ефективного керівника» назвали: вимогливий, відповідальний, професіонал. На перше місце (під час ранжування) 67 % слухачів із переліку професійних компетентностей керівника поставили лідерську та комунікативну компетентності, а нормативно-правову на перше місце поставили лише 23 % слухачів.

Цікаві результати дало зіставлення думок про ціннісні орієнтації менеджера освіти (перспективи, ініціативи, стимул, резерв, співпраця), які ми отримали, пропонуючи слухачам визначитися щодо ціннісних орієнтацій менеджера з позиції керівника (керівникам) та з позиції педагога (учителям) і проранжувати їх. Педагоги так розставили пріоритети щодо зазначених ціннісних орієнтацій: стимул, співпраця, перспектива. Керівники визначилися по-іншому: перспектива, ініціатива, співпраця. І керівники, і педагоги показали, що вони мають уявлення про ключові ціннісні орієнтації у своїй професійній діяльності та співвідносять їх із тією соціальною роллю та соціальним призначенням, що визначені професійним статусом кожної категорії працівників. Анкетування унаочнило більшу налаштованість на співпрацю педагогів, умовою налагодження якої є стимул і мотивація, порівняно з керівниками. Керівники здебільшого вважають співпрацю, виявлення лідерської та людинознавчої компетентності другорядними характеристиками ефективної управлінської діяльності.

Проте під час ранжування груп цінностей: змістові, егоцентричні, інструментальні, трудолюбні, соціальні, 67 % керівників, що брали участь в опитуванні, надають перевагу соціальним цінностям, тобто вони готові ставити себе на місце співробітників, учитися на проблемах ентузіастів, уважніше дивитися на «середніх» працівників, залучати людей до обговорення своїх ініціатив, надихати працівників вірою в людей, бачити краще в людині, дати кожному шанс бути в чомусь першим, надихати працівників успіхами, відкривати

сильні сторони одне одного. Отже, незважаючи на те, що адміністративна модель управління поки залишається домінуючою в практиці управління ЗЗСО, директори здебільшого розуміють, що людиноцентрична концепція управління вимагає від них зміни ціннісних орієнтацій, сприйняття та застосування на практиці фасилітативного підходу.

Яскраво фасилітативна позиція керівника може бути виражена для встановлення зворотного зв'язку (фідбеку) під час спілкування з колегами-вчителями. Як саме?

1. Керівник прагне знайти баланс між необхідністю зворотного зв'язку та звичайною, важливою для кожного емоційною підтримкою.

2. Зворотний зв'язок іде від бажання допомогти людині. Не самоствердитися і не «висловити все, що я про неї думаю».

3. Зворотний зв'язок спрямовується на дію, а не на людину.

4. Зосереджується увага на конкретних діях або завданнях.

5. Керівник зберігає спокій і виявляє толерантність, стежить за емоціями, не висловлює засудження, підкреслює користь зворотного зв'язку.

Отже, 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 відносини, реагувати на чужі емоції, впливати (Дафт Р., 2012).

**Висновок.** Важливими підсумками нашого дослідження стало твердження, що позиція керівника-фасилітатора:

- набуває особливої актуальності в

контексті розбудови Нової української школи;

- що в сучасних умовах, коли зміни стають ознакою сьогодення, нові знання, нові ідеї, нові технології підштовхують керівника ЗЗСО до переосмислення його традиційної авторитарної позиції (керівник – підлеглий). Принцип партисипативності, колегіальності стає основою внутрішньошкільної комунікації;
- керівник-фасилітатор власним прикладом утверджує принципи педагогіки партнерства, ціннісні пріоритети у шкільному освітньому середовищі;
- керівник-фасилітатор:
  - організує роботу колективу на принципах добровільності й спільних інтересів;
  - виявляє повагу до всіх учасників із дотриманням визначених норм (прав та обов'язків);
  - ураховує ціннісні орієнтири кожної сторони;
  - передбачає активне включення усіх учасників освітнього процесу в реалізацію спільних завдань та готовність брати на себе відповідальність за їхні результати.

Подальші кроки в дослідженні фасилітації як складової управлінської діяльності ми спрямовуємо у практичну площину для формування та розвитку фасилітативної компетентності керівника закладу загальної середньої освіти через розроблення та впровадження відповідних програм тренінгів, спецкурсів, вебінарів, тобто поєднання системного навчання і практики застосування його результатів.

## ЛІТЕРАТУРА

1. Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. – СПб : Питер. Серія : Класика МВА, 10-е издание, 2012. – 656 с.

2. Кондрашихіна О. О. Формування здатності до фасилітаційних впливів у майбутніх практичних психологів : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. псих. наук :

19.00.07 / О. О. Кондрашихіна. – К., 2004. – 20 с.

3. Максвелл Дж. Шеф и его команда / Дж. Максвелл. – Харьков : ООО «Полиграф», 2001. – 140 с.

4. Про затвердження Концепції розвитку педагогічної освіти. Наказ МОНУ від 16 липня 2018 року № 776. – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/npa/prozatverdzhennya-konceptsiyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti>

5. Про Національну доктрину розвитку освіти: Указ Президента України від 17 квітня 2002 року № 347/2002. – Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text> (дата звернення: 21.10.2020).

6. Проект професійного стандарту за професією «Керівник закладу загальної середньої освіти». – Режим доступу: <https://mon.gov.ua/ua/news/ministerstvo-osviti-i-nauki-ukrayini-proponuye-do-gromadskogo-obgovorennya-proyekt-profesijnogo-standartu-za-profesiyeyu-kerivnik-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osviti>

7. Пушкина О. В. Образовательная среда школы как основополагающее условие фасилитации профессионального самоопределения учащихся: автореф. дис. ... канд. пед. наук: 13.00.01 / О. В. Пушкина / ФГБОУ ВПО «Томский гос. педагогический университет». – Томск, 2012. – 23 с.

8. Равен Д. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Д. Равен ; пер. В. И. Белопольский. – Москва : Когито-Центр, 2002. – 396 с.

9. Роджерс К. Свобода учиться / К. Роджерс. – М. : Смысл, 2002. – 527 с.

## **ФАСИЛИТАТИВНАЯ СОСТАВЛЯЮЩАЯ УПРАВЛЕНЧЕСКОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ РУКОВОДИТЕЛЯ УЧРЕЖДЕНИЯ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ**

*Смирнова Марина,*

*кандидат педагогических наук,*

*заведующая кафедрой социально-гуманитарного образования*

*Коммунального высшего учебного заведения*

*«Харьковская академия непрерывного образования»*

*ул. Пушкинская, 24, 61000, г. Харьков, Украина*

*mvs5098@gmail.com*

*Автор статьи раскрывает проблему фасилитации в контексте управленческой деятельности руководителя общеобразовательного учреждения. Фасилитация рассматривается как новый стиль управления, лидерства, основанный на таких важных характеристиках личности лидера, как сосредоточенность, компетентность, определенные профессионально важные и значимые личные качества.*

*В статье показано, что изменения в образовании постепенно утверждают в образовательном пространстве украинских школ принципы педагогики партнерства как базового этического концепта взаимоотношений в школьном образовательном пространстве, а именно: уважение к личности; доброжелательное и позитивное отношение друг к другу субъектов образовательной деятельности; доверие в отношениях; диалог – взаимодействие – взаимоуважение; распределенное лидерство (т. е. проактивность, право выбора и ответственность за него у каждого участника образовательного процесса, сила горизонтальности связей); принципы социального партнерства (равенство сторон, добровольность принятия обязательств, обязательность выполнения договорен-*

ностей) – все это актуализирует и делает востребованной фасилитативную позицию руководителя, меняет характер его взаимоотношений с коллегами.

Представлен анализ проблемы фасилитации в научных исследованиях по психологии и педагогике, рассмотрена фасилитативная позиция руководителя школы через призму профессиональной компетентности, представлена выборка результатов исследования, которое проводилось в Харьковской академии непрерывного образования относительно ценностных ориентаций руководителя учреждений общего среднего образования, описаны результаты проведенной работы.

В статье также представлены результаты исследования по определению ценностной позиции руководителей и преподавателей образовательных учреждений в процессе профессионального развития. Показаны особенности проявления фасилитативной позиции руководителя-лидера при установлении обратной связи с педагогами учреждения, сделано утверждение, что важной составляющей фасилитативной позиции руководителя УОСО является коммуникативная компетентность как способность обеспечивать эффективные коммуникации в коллективе.

Сделаны выводы об актуальности и востребованности фасилитативного стиля управления с точки зрения реформирования школьного образования и строительства Новой украинской школы.

**Ключевые слова:** компетентность; лидерство; управленческая деятельность; фасилитативная позиция руководителя; фасилитация; ценностные ориентации; человекоцентристская модель управления.

## FACILITATIVE MANAGEMENT ACTIVITY OF THE HEAD OF A GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION

**Smirnova Marina,**

*Candidate of Pedagogical Sciences (Ph.D.),*

*Head of the Department of Social and Humanitarian Education*

*of the Municipal Higher Scientific Institution*

*«Kharkiv Academy of Continuing Education»*

*24 Pushkinska Street, 61000, Kharkiv, Ukraine*

*mvs5098@gmail.com*

*The author of the article reveals the facilitation issue as for management activity of general educational institution. Facilitation is viewed as a management style or a new leadership style based on concentration, competence and certain significant personal qualities.*

*The article shows that changes in education are gradually establishing the partnership principles in the learning space of Ukrainian schools namely: respect, benevolent and positive attitude, trust, interaction, distributed leadership (the right to choose responsibility for each participant of the learning process), social partnership (equality, voluntary acceptance of obligations to fulfill agreements). It makes the leader's facilitative position essential and changes the relationship with colleagues. The psychological and pedagogical analysis of this issue is presented, the facilitative position of a school head is considered and the study results conducted at the Kharkiv Academy of Continuing Education is described.*

*The article also determines the value of leaders and teachers of educational institutions in professional development. The manifestation of the leader's facilitative position is shown when establishing feedback with the teachers of the institution.*

*Conclusions are made about the relevance and demand of the management facilitative style from the education reforming point of view.*

**Keywords:** *competence; facilitation; facilitative position of the leader; human-centered model; leadership; management activity; value orientations.*

## REFERENCES

1. Daft, R. (2012). *Menedzhment* [Management]. SPb: Piter. Serija: Klassika MVA (rus).
2. Kondrashykhina, O. O. (2007). *Formuvannia zdatnosti do fasylytatsiinykh vplyviv u maibutnikh praktychnykh psykholohiv* [Formation of influence facilitation abilities of future psychologists. (Extended abstract of candidate's thesis). K. (ukr).
3. Maksvell, Dzh. (2001). *Shef i ego komanda* [Developing the Leaders Around You]. Har'kov: OOO «Poligraf» (rus).
4. On the National Doctrine of Education Development: Decree of the President of Ukraine of April 17, 2002 № 347/2002. Retrieved from: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/347/2002#Text> (ukr).
5. Proiekt profesiinoho standartu za profesiieiu «Kerivnyk zakladu zahalnoi serednoi osvity»[«Draft professional standard for the profession «A head of general secondary education»]. Retrieved from: <https://mon.gov.ua/ua/news/ministerstvo-osviti-i-nauki-ukrayini-proponuye-do-gromadskogo-obgovorennja-projekt-profesijnogo-standartu-za-profesiyeyu-kerivnik-zakladu-zagalnoyi-serednoyi-osviti> (ukr).
6. Pro zatverdzhennia Kontseptsii rozvytku pedahohichnoi osvity. Nakaz MONU vid 16 lypnia 2018 roku № 776 [On approval of the Concept of development of pedagogical education. Order of the Ministry of Education and Science of July 16, 2018 № 776]. Retrieved from: <https://mon.gov.ua/ua/npa/pro-zatverdzhennja-koncepciyi-rozvitku-pedagogichnoyi-osviti> (ukr).
7. Pushkina, O. V. (2012). *Obrazovatel'naja sreda shkoly kak osnovopolagajushhee uslovie fasylytatsii professional'nogo samoopredelenija uchashhysja* [The educational environment as a basic condition for the facilitation of students professional self-determination]. (Extended abstract of candidate's thesis). Tomsk (rus).
8. Raven, D. (2002). *Kompetentnost' v sovremennom obshchestve: vyjavlenie, razvitie i realizacija* [Competence in the modern society: identification, development and implementation]. Moskva: Kogito-Centr (rus).
9. Rodzhers, K. (2002). *Svoboda uchit'sja* [Freedom to learn]. M.: Smysl (rus).