

ГЛАДКОВА Валентина Миколаївна,
доктор педагогічних наук, професор,
професор кафедри управління,
Київський університет імені Бориса Грінченка

АКМЕОЛОГІЧНА КОМПЕТЕНТНІСТЬ МЕНЕДЖЕРА-ЛІДЕРА ОСВІТНЬОГО ЗАКЛАДУ

У статті надана характеристика сучасного менеджера-лідера та його якостей. Акцентовано увагу на важливості формування лідерських якостей як акмеологічних інваріантів професіоналізму. У структурі загальної компетентності менеджера-лідера виділяються акмеологічна та лідерська компетентності. Лідерська компетентність менеджера освіти визначає ступінь його здатності реалізовувати завдання, функції та технології лідерського управління. До структури лідерської компетентності входять відповідні знання, уміння, здатності та якості особистості. Акмеологічна компетентність являє собою інтегральну здатність людини вибудовувати свій поступальний розвиток у різних сферах діяльності за умов постійного ускладнення задач та зростання рівнів досягнень.

Запропоновано акмеологічну технологію формування менеджера-лідера освіти у формі акмеологічного тренінгу. В структурі такого тренінгу виділяється авторська система особистісно-професійного розвитку та самовдосконалення. Ефективним методом розробки цієї системи є професійний акмеф'ючеринг та його різновиди: абілітаційний, синергетичний та синергетичний професійний. Синергетичний професійний акмеф'ючеринг складає підставу для розробки авторського проекту професійного самовдосконалення менеджера. Для ефективної реалізації процесу професійного самовдосконалення доцільно використовувати акмеологічні технології, сутність яких складає акмеологічний вплив, який сприяє розвиткові акмеологічної культури особистості менеджера. Запропоновано типову структуру технологічного модуля у формі акмеологічного тренінгу.

Для ефективного самовдосконалення та подальшого саморозвитку керівних кадрів освітніх закладів пропонується створення служби акмесинергетичного забезпечення професійного розвитку. Така служба об'єднує такі відділи: аналітичний, прогностичний, технологічний, акмесинергетичного супроводу, загальний.

Ключові слова: менеджер, лідер, лідерська компетентність, акмеологічна компетентність, акмеологічна технологія, акмеологічний тренінг.

Постановка проблеми та її актуальність.

У 21-му столітті менеджмент є визначальним чинником розвитку всіх сфер продуктивної людської діяльності. Особливо це стосується менеджменту в освіті, який вирізняється своєю націленістю в майбутнє, що відображено у різних законодавчих документах.

Потреба у професіоналізації управлінської діяльності в освітній сфері в останні десятиріччя стала відчуватися особливо гостро. Розвиток особистості, розкриття її внутрішнього потенціалу найактивніше відбувається у професійній діяльності, зокрема, в управлінській.

Аналіз наукової літератури щодо питань керівництва освітніми закладами, вивчення досвіду управлінської діяльності свідчать про те, що нині недостатньо уваги приділено особистості менеджера освітнього закладу як лідера, його якостям та ефективності роботи, вимогам, які висуває до нього сучасне інтенсивно мінливе суспільство.

Актуальність теми дослідження зумовлена необхідністю подолання суперечностей між: сучасними вимогами до здатності менеджера освітнього закладу як лідера бути суб'єктом особистісно-професійного розвитку і недостатньою розробленістю засобів, які можуть забезпечити розвиток цієї характеристики у процесі професійного самовдосконалення; потребою у підготовленому до управлінської діяльності кадровому резерві, здатному працювати на рівні високих професійних стандартів, і відсутністю аналізу змісту високоефективної управлінської діяльності, існуючим спрощеним підходом до визначення професійно-акмеологічних властивостей, якостей та вмінь управлінців; визнанням ролі освіти у становленні конкурентоздатної особистості фахівця і відсутністю акмеологічного обґрунтування, що забезпечує уявлення про акмеологічне середовище, котре забезпечує ефективний особистісно-професійний розвиток менеджерів освітніх закладів (представників керівних ланок різного рівня); потребами суспільства у менеджерах освітніх закладів, що вирізняються високим рівнем професійної й лідерської компетентності та відсутністю науково обґрунтованої акмеологічної концепції, що забезпечує цілісне уявлення про критерії, механізми, закономірності, алгоритм, технології продуктивного професійного розвитку та подальшого вдосконалення менеджера освітнього закладу.

Аналіз праць, присвячених проблемі.

На вивчення проблем управління освітою спрямовуються зусилля багатьох сучасних науковців (Борової Т., Бондаря В., Галуса О., Гриньової М., Дмитренка Г., Єльнікової Г., Калашнікової С., Маслової В., Рябової З., Сисоєвої С., Хоружої Л. та ін. Проте вони не охоплювали і детально не розглядали сутності менеджера

освіти як лідера. Окремі дослідження якостей, необхідних менеджерів освітнього закладу якщо і мали місце, то вирізнялися ситуативним характером.

Мета статті – розкрити сутність акмеологічної та лідерської компетентності менеджера-лідера освітнього закладу та розробити акмесинергетичні шляхи його особистісно-професійного самовдосконалення.

Виклад основного матеріалу

При вивченні менеджера освітнього закладу як суб'єкта управлінської діяльності слід акцентувати увагу на його усебічному розвитку. Аналізуються сукупні характеристики крізь призму становлення та наступного самовдосконалення менеджера, досягнення ним найвищої майстерності в такій діяльності [1; 2; 3]. При цьому найактуальнішими є проблеми: професіоналізму менеджера-лідера освітнього закладу; шляхів попередженні професійної деформації менеджерів освіти; шляхів досягнення вершин професіоналізму.

Менеджер в системі світи для досягнення успіху як результату управлінської діяльності протягом свого свідомого життя повинен прагнути самореалізуватися використовуючи механізми самопізнання, самовиховання, саморозвитку, самовдосконалення, самокорекції, самоорганізації та самореорганізації. Будучи синергетичним суб'єктом він сам творить себе як нову унікальну особистість.

Протягом свого успішного професійного життя менеджер освіти має долати такі рівні професіоналізму: початківець-стажист, адаптивний виконавець, успішний виконавець, діагност-аналітик, креатив-винахідник, упроваджувач, менеджер-вихователь, менеджер-управлінець, менеджер-лідер-акмеолог. На найвищому акмеологічному рівні суб'єкт праці досягає високого рівня професіоналізму особистості й діяльності (наявність системних якостей менеджера як суб'єкта управлінської діяльності, соціальна відповідальність і громадянська позиція, індивідуальна ресурсність, динамічність і мобільність, схильність до саморозвитку та самовдосконалення).

Дуже близькою до реального професіоналізму є компетентність, тобто індивідуальна характеристика ступеню відповідності вимогам професії. Будучи частиною професіоналізму, компетентність водночас обумовлює його самого (Маркова А. [4]) та співвідноситься з ним як категорія можливості й дійсності. Науковці виділяють такі різновиди професійної компетентності: спеціальну, соціальну, особистісну, індивідуальну, екстремальну; соціально-психологічну, комунікативну, професійно-педагогічну, спеціально-педагогічну, методичну, диференційно-психологічну, акмеологічну, аутопрофесійну, аутопсихологічну та ін. [4; 5; 6].

У своєму дослідженні ми акцентуємо увагу на двох різновидах компетентності – акмеологічній та лідерській.

Питаннями формування та розвитку управлінських та лідерських якостей керівників навчальних закладів займалися Байрамуков М., Даниленко Л., Єльнікова Г., Журавльов А., Карамушка Л., Коломінський Н., Маслов В., Панасюк О., Пейтон Р., Пікельна В. та ін. Узагальнений ідеальний портрет керівника-лідера освітнього закладу 21 століття містить такі риси: здатність приймати самостійні рішення та готовність їх відстоювати; уміння інтегрувати воедино три головні складові успіху будь-якої справи: ідеї, технології та менеджмент; готовність прямувати до нової якості школи; спроможність до стратегічного мислення; прагнення зростити ініціативу підлеглих; готовність до прийняття нових вимог; бажання та вміння долати нерозуміння колег, котрі побоюються ризику; уміння не лише ініціювати певні події, але й започаткувати глибинні процеси змін; здатність не втрачати рівновагу у складних (екстремальних) ситуаціях; здатність визначати основні ролі та функції керівника освітнього закладу за нових умов.

Лідерство є однією з функцій управління. Лідерська компетентність – це прояв загальної та професійної культури, зміст професіоналізму управлінця; інтегральна характеристика здатності кваліфіковано провадити лідерську діяльність, здатність до самоконтролю, наполегливості, самомотивування на діяльність, до чіткого формулювання бажаних результатів, до виховання нових лідерів та ін.

Лідерська компетентність як інтегрована якість особистості включає такі елементи: знання: сучасних теорій лідерства; психологічних особливостей лідерства; технологій командного управління; теоретичних основ ефективного лідерства; стилів управління; способів удосконалення власного стилю управління; практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності; функціонального менеджменту; сутності емоцій та важливості управління ними в процесі взаємодії; сутності конфліктів та способів їх вирішення тощо; уміння: управляти собою, іншими, групою; працювати з носіями різних стилів менеджменту та налагоджувати їх ефективну взаємодію; бути лідером як для учнів, так і для колег; навчати лідерству інших, розвивати навички ефективної взаємодії, делегування; здійснювати лідерство шляхом подолання конфліктів; обирати оптимальний стиль управління та мотиваційні стратегії в роботі з учнями й педагогічним колективом; генерувати продуктивні ідеї, просувати їх подальше втілення; надихати учнів і педагогів до реалізації продуктивних ідей та ін.; здатності: постійно рухатися вперед, приймати рішення в складних ситуаціях; домагатися поставлених завдань; бачити перспективи; встановлювати відносини співробітництва; налаштовуватися на зміни; взаємодіяти з носіями інших стилів при прийнятті рішень, їх впровадженні; формувати команду; управляти персоналом і змінами тощо; якості особистості:

загальні риси лідера (система ціннісних орієнтирів і ставлень до навколишнього світу й людей, емоційний інтелект, психологічна надійність, адекватна самооцінка, самосвідомість, впевненість, саморегуляція, мотивація та ін.) й специфічні (лідерська спрямованість, лідерський потенціал, харизма, зануреність і закоханість у свою справу, відповідальність, прагнення до успіху, готовність до змін, прагнення до отримання соціального визнання, задоволення від роботи, задоволення від здійснення соціального впливу, самовдосконалення, впливовість та ін.).

Акмеологічна компетентність – інтегральна здатність людини вибудувувати свій поступальний розвиток у різних сферах діяльності за умов постійного ускладнення задач і зростання рівнів досягнень, що потребують максимальної реалізації психологічних ресурсів людини. Аутопрофесійна акмеологічна компетентність менеджера освітнього закладу – головний когнітивний компонент підсистем професіоналізму та діяльності, сфера професійного інтересу, постійно розширювана система знань, які дають можливість виконувати професійну діяльність з високою продуктивністю.

Алгоритм формування аутопрофесійної компетентності передбачає послідовну реалізацію таких стадій: актуалізація особистісно-професійних проблем; формування суб'єкта самоперетворювальної діяльності; завдання орієнтовної основи самоперетворювальних дій; формування операційно-технологічної складової самоперетворювальної діяльності; перехід від зовнішніх (матеріалізованих) до внутрішніх (психологічних) дій. Аутопрофесійну компетентність можна оцінювати за такими показниками: поведінкова та інтелектуальна гнучкість; адаптаційність; здатність до самоуправління (власним розвитком, емоційними станами); високий рівень мотивованості не лише на результат, але й на процес самовдосконалення та самореалізацію; адекватність самооцінки; самоідентифікація себе у професії тощо.

Обидва різновиди професійної компетентності взаємопов'язані і складають цілісність.

У процесі професійного самовдосконалення менеджера освітнього закладу змінюється його компетентність. Цей процес відбувається через проходження таких етапів: 1) *неусвідомлена некомпетентність* – низький рівень виконання управлінських функцій, відсутність креативності та сміливості при ухваленні управлінських рішень, відсутність диференціації чи розуміння, небажання самовдосконалення; 2) *усвідомлена некомпетентність* – низький рівень виконання управлінських функцій, низька креативність та відсутність сміливості при ухваленні управлінських рішень, розпізнавання недоліків і слабких місць, слабка бажання самовдосконалення; 3) *усвідомлена компетентність* – більш

високий рівень виконання управлінських функцій; ситуаційна креативність та сміливість при ухваленні управлінських рішень, відповідальність за свої дії; свідомі, сплановані зусилля щодо самовдосконалення; 4) *неусвідомлена компетентність* – природне виконання на найвищому рівні управлінських функцій; креативність та сміливість при ухваленні управлінських рішень, відповідальність за свої дії; постійне прагнення до *акме* та реалізація запланованого.

Професійне самовдосконалення менеджера-лідера освітнього закладу – це усвідомлений цілеспрямований процес підвищення рівня власної професійної (управлінської) компетентності та розвитку професійно значущих якостей.

Управління процесом професійного самовдосконалення менеджерів освітніх закладів може бути не лише зовнішнім, але й здійснюватися у форматі самоменеджменту (*self-management*), який спрямований на суб'єкта управління. Умовою ефективного професійного самовдосконалення керівника є коректно сформований професійний ідеал, порівняння з яким дає можливість усвідомити власну недосконалість, визначити напрям руху з метою самовдосконалення.

Акмесинергетичне самовдосконалення передбачає чотири процеси: самовизначення, самопрогнозування, самопідготовку та самореалізацію. Самовизначення менеджера освітнього закладу як суб'єкта управлінської діяльності містить самоаналіз та укладання аутохарактеристики. Самопрогнозування складається із цілепокладання, антиципування можливих результатів та акмеф'ючеринга. Самопідготовка є шляхом формування та подальшого розвитку атрибутивних особистісно-професійних якостей менеджера вищого навчального закладу. До складу самопідготовки входять самоосвіта та самовиховання. Самореалізація є втіленням запланованого в життя. Дуже важливий процес – самореалізація – являє собою комбінацію самовираження, самоствердження та самокорегування. Самовираження означає втілення ідеалу у формі різних цінностей для досягнення суб'єктом професійної діяльності (в нашому випадку, менеджером вищого навчального закладу) власного *акме*. Проте повної самореалізації не буде без суспільного визнання досягнень суб'єкта, тобто його самоствердження, та внесення до перебігу зазначених процесів відповідних корективів (самокорегування).

Процес акмесинергетичного самовдосконалювання менеджера-лідера освітнього закладу передбачає проходження таких стадій: неусвідомлювана потреба у самовдосконалюванні (наявність ще неусвідомленої внутрішньої конфліктної ситуації); усвідомлення наявності внутрішньої конфліктної ситуації; переростання потреби самовдосконалення у процесуальну мотивацію; цілепокладання; прогнозування; проектування (створення авторської системи самовдосконалення); планування (ресурси – бюджет часу – ресурсно-календарне

планування); покрокова реалізація запланованого; аналізування поточних результатів, коректування процесу самовдосконалення; усвідомлення нової внутрішньої неузгодженості; повторення процесу самовдосконалювання (починаючи з третього кроку) на новому рівні.

Шляхами акмеологічного самовдосконалювання менеджера освітнього закладу є: формування продуктивної Я-концепції менеджера-професіонала; розвиток творчого потенціалу менеджера освіти; формування професійної готовності менеджера до високоефективної управлінської діяльності (в т.ч. в екстремальних умовах); розвиток акмеологічної та лідерської компетентності менеджера освітнього закладу; розвиток мотивації професійних досягнень в управлінській діяльності; виявлення акмеологічного (лідерського) потенціалу менеджера освітнього закладу, розвиток резервів його функціональних можливостей при виконанні управлінської діяльності.

Процес акмеологічного самовдосконалення менеджера лідера відбувається в акмеологічному середовищі. Акмеологічне середовище – це середовище прагнення до успіху, до творчості, до високих результатів діяльності, до досягнень кожного, коли престижно якісно працювати, викладати, навчатися, вести науковий пошук, дотримуючись морально-правових норм взаємодії.

Процес акмесинергетичного професійного самовдосконалення передбачає просування від Я-професійне реальне ($Y_{пр}$) до Я-професійне ідеальне ($Y_{пн}$) тобто до рівня майстерності ($Y_{м}$) шляхом долаття наступних сходів: Я-професійне плановане ($Y_{пн}$), Я-частково реалізоване на i -му рівні ($Y_{чрі}$). Зазначений процес піддається впливові екстрасередовища (зовнішнього) та інтра-середовища (внутрішнього), де діють відповідні чинники. Із боку макросередовища (екстрасередовища) здійснюється вплив на процес професійного самовдосконалення за допомогою зовнішніх чинників (умов і факторів), інтрасередовище містить внутрішні фактори (особистісні, суб'єктні якості), що сприяють чи перешкоджають цьому процесу, Ці якості можуть бути вродженими (генетичними) чи набутими. Сам процес професійного самовдосконалення відбувається у мезосередовищі (інтерсередовище), де діють інтегративні мезочинники: акмеологічні інваріанти, катаболічні фактори, а також чинники, що можуть пришвидшувати чи пригальмовувати цей процес. Зазначене середовище за своєю сутністю є акмесинергетичним.

Ефективним методом розробки авторської системи особистісно-професійного самовдосконалення є професійний акмеф'ючеринг та його різновиди – абілітаційний, синергетичний та синергетичний професійний. Акмеф'ючеринг – це прогресивний розвиток і саморозвиток, спрямований у майбутнє щодо досягнення різного рівня «акме». Абілітаційний акмеф'ючеринг – акмеф'ючеринг, основним об'єктом якого є властивості (особистісні та

професійні), а метою – сформовані акмеологічні інваріанти. Синергетичний акмеф'ючеринг – акмеф'ючеринг, який ураховує особливості людини як відкритої системи, що невинно розвивається і, не зважаючи на бар'єри та «катаболе», ефективно самореалізується, досягаючи майстерності. Синергетичний професійний акмеф'ючеринг – синергетичний акмеф'ючеринг у професійній сфері. Він і складає підставу для розробки авторського проекту (програми) професійного самовдосконалення фахівця як професіонала (в розрізі наших наукових інтересів – менеджерів-лідерів освітніх закладів).

Для ефективною реалізації процесу професійного самовдосконалення доцільно використовувати акмеологічні технології, сутність яких складає акмеологічний вплив, що сприяє розвитку акмеологічної культури особистості фахівця (як діючого, так і майбутнього).

На основі алгоритму формування аутопрофесійної компетентності було розроблено типову структуру технологічного модуля, а саме розвивальних тренінгів як різновиду акмеологічних технологій. Система акмеологічних тренінгів розвитку являє собою комплекс тренінгів, завданням яких є допомога фахівцю (менеджеру-лідеру) розкрити себе як професіонала, навчитися аналізувати своє поведіння та професійну діяльність, прогнозувати майбутнє, саморозвиватися і самокоригувати себе в світлі створюваного образу «Я-ідеальний».

Для ефективного самовдосконалення та подальшого саморозвитку керівних кадрів освітніх закладів при центрах підвищення кваліфікації пропонується створення служби акмесинергетичного забезпечення професійного розвитку. *Головна мета* такої служби – акмесинергетичний супровід системного забезпечення розвитку кадрового потенціалу освітнього закладу. Правову основу діяльності психолого-акмеологічних служб складають закони України, законодавчі акти, статuti організацій та відомств. *Основні напрями* роботи акмесинергетичної служби: інформаційно-аналітичний (загальний відділ); організаційно-проектувальний (прогностичний відділ); акмеолого-технологічний (технологічний відділ); психологічний (відділ акмесинергетичного супроводу); науково-дослідний (аналітичний відділ).

Успішно функціонуюча акмесинергетична служба покликана допомогти особистісно-професійному розвитку, в межах якого відбуваються такі прогресивні зміни особистості: змінюється спрямованість особистості (розширюється коло інтересів і змінюється система потреб, актуалізуються мотиви досягнення, зростає потреба у самовдосконаленні та самореалізації, підвищується креативність особистості); збільшується досвід і підвищується кваліфікація (підвищується компетентність, розвиваються та розширюються уміння та навички, засвоюються нові алгоритми розв'язання професійних задач,

підвищується креативність діяльності); розвиваються складні окремі здібності; розвиваються професійно-важливі якості відповідно до специфіки діяльності; розвиваються особистісно-ділові якості; підвищується акмеологічна готовність до діяльності в різноманітних, в тому числі екстремальних, ситуаціях; розвиваються акмеологічні інваріанти професіоналізму – основні якості та уміння професіонала, що забезпечують високу стабільну ефективність діяльності незалежно від її змісту та специфіки.

Висновки

Лідерська компетентність менеджера освіти визначає ступінь його здатності реалізовувати завдання, функції та технології лідерського управління. Лідерська компетентність тісно пов'язана з акмеологічною компетентністю, що являє собою інтегральну здатність людини вибудовувати свій поступальний розвиток у різних сферах діяльності за умов постійного ускладнення задач та зростання рівнів досягнень.

Для формування менеджера-лідера освіти запропоновано акмеологічну технологію у формі акмеологічного тренінгу. В структурі такого тренінгу виділяється авторська система особистісно-професійного розвитку та самовдосконалення. Ефективним методом розробки цієї системи є професійний акмеф'ючеринг та його різновиди: абілітаційний, синергетичний та синергетичний професійний.

Для ефективної реалізації процесу професійного самовдосконалення доцільно використовувати акмеологічні технології (однією з форм є акмеологічний тренінг). Для ефективного самовдосконалення та подальшого саморозвитку менеджерів-лідерів освітніх закладів пропонується створення служби акмесинергетичного забезпечення професійного розвитку.

Список використаних джерел:

1. Кириченко А.В. Акмеологическое воздействие в профессиональной деятельности: теория, методология, технология / А.В. Кириченко. – М.: РАГС, 1999. – 367 с.
2. Митина Л.М. Личностное и профессиональное развитие человека / Л.М. Митина // Вопросы психологии. – 1997. – №4. – С. 28-38.
3. Орбан-Лембрик Л.Е. Психология професійної управлінської діяльності / Л.Е. Орбан-Лембрик // Освіта і управління. – 2005. – Т. 8. – №3-4. – С. 58-66.
4. Маркова А.К. Психология профессионализма / А.К. Маркова. – М., 1996. – 309 с.
5. Кузьмина Н.В. Закономерности акмеолого-ориентированного становления профессионализма учителя / Н.В. Кузьмина, И.И. Виноградова // Акмеология-2003. – №4. – С. 50-53.

6. Компетентнісний підхід у сучасній освіті: світовий досвід та українські перспективи : Бібліотека з освітньої політики / під заг. ред. О.В Овчарук. – Київ: «К.І.С.», 2004. – 112 с.

Valentyna Hladkova

ACMEOLOGICAL COMPETENCE OF A MANAGER-LEADER OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION

Summary

The article gives the characteristics of the modern manager-leader and his qualities. Special attention is paid to the importance of the leadership qualities formation as the acmeological invariants of professionalism. The acmeological and leadership competences are singled out in the structure of the general competence of the manager-leader. Leadership competence of the educational manager defines the degree of his ability to implement tasks, functions and technologies of leadership management. The structure of leadership competence consists of relevant knowledge, skills, abilities and qualities of a person. Acmeological competence presents the cumulative human capacity to build his forward development in different spheres of activity under conditions of constant complication of objectives and increase of achievement levels.

The acmeological formation technology of the education manager-leader in form of the acmeological training is offered. The author's system of personal-professional development and self-improvement in the structure of such training is the highlight. An effective development method of this system is professional acme-futuring and its types: abilitational, synergetic and synergetic professional. The synergetic professional acme-futuring is the basis for the development of the author's project of the professional self-improvement of a manager.

For the effective implementation of the process of professional self-improvement it is appropriate to use acmeological technologies, the essence of which makes the acmeological influence, which promotes the development of the acmeological culture of the manager's personality. The typical structure of the technological module in form of the acmeological training is offered.

The creation of the acme-synergetic support service of professional development is proposed for effective self-improvement and further self-development of the leading personnel of educational establishments. Such service comprises following departments: analytical, prognostic, technological, acme-synergetic supporting, general.

Keywords: *manager, leader, leadership competence, acmeological competence, acmeological technology, acmeological training.*

