

ПРОБЛЕМИ ТРАНСФОРМАЦІЇ УПРАВЛІНСЬКОГО ДОСВІДУ  
КЕРІВНИКІВ СУЧАСНИХ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИTHE TRANSFORMATIONS OF THE MANAGEMENT EXPERIENCE  
OF THE MANAGERS OF MODERN EDUCATIONAL INSTITUTIONS

Визначено методологічні засади трансформації управлінського досвіду керівників закладів загальної середньої освіти, а саме: холистичний підхід, філософські ідеї конструктивної трансгресії, концепція творчого руйнування. Висвітлено потенціал освіти дорослих в адаптації набутого в минулому досвіду управління закладом освіти до сучасних потреб освітньої галузі. Запропоновано ефективні практики, які сприяють трансформаціям управлінського досвіду керівників закладів освіти. Приділяється увага подоланню управлінських стереотипів, які не відповідають сучасності. Пропонується зміна формули успіху в минулому на інноваційну формулу успіху.

**Ключові слова:** управлінський досвід, трансформація, вихід за межі, креативні методики, рефлексія.

Определены методологические основы трансформации управленческого опыта руководителей учреждений общего среднего образования, а именно: холистический подход, философские идеи конструктивной трансгрессии, концепция творческого разрушения. Освещен потенциал образования взрослых в адаптации приобретенного в прошлом опыта управления учебным заведением к современным потребностям образовательной отрасли. Предложены эффективные практики, которые способствуют

трансформациям управленческого опыта руководителей учебных заведений. Уделено внимание преодолению управленческих стереотипов, которые не соответствуют современности. Предлагается изменение формулы успеха в прошлом на инновационную формулу успеха.

**Ключевые слова:** управленческий опыт, трансформация, выход за пределы, креативные методики, рефлексия.

The methodological basis of the transformation of the management experience of managers of institutions of secondary education, namely holistic approach, philosophical ideas of constructive transgression, the concept of creative destruction have been determined. The adults' education potential in the adaptation of the past acquired experience in the management of the educational institution to the modern needs of the educational branch have been illuminated. The effective practices that contribute to the transformation of management experience of the heads of educational institutions have been offered. The attention is paid to overcoming of managerial stereotypes, which do not correspond to the present. It is proposed to change the formula of success in the past to an innovative formula of success.

**Key words:** management experience, transformation, out of bounds, creative methods, reflection.

УДК 378.046–021.68:005.336.4–  
044.922(045)

**Ястребова В.Я.,**

канд. пед. наук,  
професор кафедри менеджменту освіти  
та психології  
Запорізького обласного інституту  
післядипломної педагогічної освіти

### Постановка проблеми у загальному вигляді.

Оцінка місця досвіду в структурі управлінської компетентності та його впливу на успішність діяльності керівника закладу освіти не є однозначною: з одного боку, цінуються директори, які вже працювали певну кількість років на керівній посаді, з іншого – є така особливість, як здатність набутого досвіду до старіння. Директор школи, досвід якого не відповідає змінам у суспільстві та сфері освіти, може вважатися некомпетентним навіть за великого стажу роботи на цій посаді. У педагогічних виданнях, які вийшли ще до прийняття нового законодавства, уже формувався образ сучасного директора школи: «генератор змін», «лідер», «менеджер», «експерт» [2]. Із прийняттям Закону «Про освіту» [6] та Концепції «Нова українська школа» [9] проблема готовності керівників закладів освіти до змін набула ще більшої актуальності. Директор школи сприймається як «агент змін». Однак у цієї частини працівників освіти спостерігається й невідповідність набутого в минулому управлінського досвіду новим потребам суспільства, завданням розбудови Нової української школи.

### Аналіз останніх досліджень і публікацій.

Андрагогіка як наука про навчання дорослих передбачає використання життєвого та професійного

досвіду дорослої людини в процесі навчання. При цьому слід ураховувати, що це особистісне утворення є не стабільним, а динамічним. Так, Ф.С. Ісмагілова дає визначення досвіду за допомогою дефініції, за якими можна відслідкувати певні етапи його динаміки: опанування, формування власного досвіду, зміна, передання. Дослідниця відзначає, що досвід є системною основою, яка дозволяє інтегрувати в єдине ціле засвоєні людиною окремі дії [8]. Його загальна структура складається з інтелектуальної, комунікативної, операціональної й емоційної сфер [8]. Дещо інші елементи виділяє в цій структурі Н.О. Євдокимова: когнітивний компонент, «почуттєву тканину», конативний (мотиваційно-вольовий) компонент [3]. Вивчаючи динаміку професійного досвіду, С.Ф. Ісмагілова [7] показала як позитивні, так і негативні його характеристики, а саме: максимальна відкритість новому на початку професійного шляху, подальша стабілізація, а пізніше, під час тривалого виконання відносно вузького кола обов'язків, – набуття консервативності, стереотипності, формування жорстких меж і деградація. Дослідниця відзначає таке: якщо досвід не перебуває в постійній динаміці, то він стає ригідним, негнучким утворенням і перетворюється на «оксамитові наручники» (застарілий досвід).

Слід відзначити, що не всі дослідники включають досвід до структури компетентності. До складників загальної компетентності його вводить К. Кеєп [14]; знаходять йому місце у структурі управлінської компетентності Г.І. Білянін [1], Г.В. Єльнікова [4], Є.П. Тонконога [12] та ін.

За наявності досить цінного доробку сучасної психології щодо формування професійного досвіду особистості, у педагогічній науці не вистачає досліджень, які б розкривали потенціал післядипломної педагогічної освіти в трансформації управлінського досвіду керівників загальних середніх закладів в умовах кардинальних змін у галузі та суспільстві.

**Мета статті.** Висвітлити сучасні методологічні підходи й інноваційні практики освіти дорослих щодо трансформації управлінського досвіду керівників загальних середніх закладів освіти в умовах кардинальних змін у галузі та суспільстві.

**Виклад основного матеріалу.** Трансформація у словнику української мови тлумачиться як «зміна, перетворення виду, форми, істотних властивостей і т. ін. чого-небудь» [10]. Трансформація управлінського досвіду – це зміна його відповідно до вимог сучасності на основі переживання суб'єктом досвіду внутрішнього конфлікту між набутими в минулому знаннями, засобами управління, ціннісними орієнтаціями та сучасними змінами в суспільстві й освіті.

Методологія трансформації управлінського досвіду визначається такими аспектами:

- холистичним підходом, за якого людина розуміється як цілісна особистість;
- філософськими ідеями конструктивної трансгресії як виходу за межі власного досвіду;
- ідеями концепції творчого руйнування, яка розглядає постійне виникнення нового через руйнування старого.

Із позицій холистичного підходу трансформація досвіду врівноважує взаємодію особистості із зовнішнім середовищем, у якому відбуваються прискорені зміни, дає можливість визначити своє місце в здійсненні цих змін, адаптуватися до нових умов управлінської діяльності. Когнітивний, емоційний і мотиваційно-вольовий компоненти досвіду можуть змінюватися тільки в нерозривній єдності та взаємодії. Зміни когнітивного компонента полягають не тільки в набутті нових знань і вмінь у галузі теорії та практики сучасного менеджменту, але й у виникненні емоційно-ціннісної оцінки відповідності власних знань і вмінь сучасним потребам суспільства та доробку сучасного менеджменту. На цьому етапі потрібно не просто надати теоретичну інформацію чи зробити практичні вправи, більш важливим є викликати сумніви («А чи все я роблю правильно?»), навіть незадоволення собою, емоційний дискомфорт, бажання змінюватися.

Так виникає внутрішній конфлікт між досвідом управління, який склався, і сучасними суспільними цінностями та засобами менеджменту. Відчуття суперечності, переживання проблемної ситуації є першим етапом творіння в собі нового. Усвідомлення невідповідності того, що знаєш, умієш, цінуєш, потребам суспільства та сучасним досягненням менеджменту мотивує до змін, принаймні до збагачення досвіду (мотиваційно-вольовий компонент). Схематично таку взаємозалежність когнітивного, емоційно-ціннісного та мотиваційно-вольового компонентів можна відобразити таким чином: усвідомлюю суперечність – переживаю проблему – хочу й можу змінити свій досвід. Досить ефективно такий підхід реалізується в моделі навчання дорослих, яка отримала назву «Цикл Колба» або «навчання через досвід» [15]. За цією моделлю в навчанні дорослих виділяються такі етапи: 1) актуалізація наявного досвіду; 2) рефлексія відносно власного досвіду; 3) вироблення нових концепцій і понять; 4) практика, експериментування. Унаслідок реалізації останнього етапу народжується новий досвід [13].

Суперечливими ідеями вирізняється такий напрям філософії постмодернізму, як трансгресія, однак її ключовий термін (англ. *transgression* – подолання межі) використовується як конструктивний методологічний принцип західної альтернативної педагогіки [5], а також сучасної інноватики, теорії та практики креативності, літератури й мистецтва тощо.

Важливе значення для впровадження ідеї трансформації управлінського досвіду має детермінація у філософії трансгресії розвитку людини трьома компонентами: дії, особистість, середовище, а особливо виділення такої трансгресивної дії, як спрямованість на творення самого себе.

Виходу за межі звичних переконань, поглядів, способів прийняття управлінських рішень сприяє креативність як зміна погляду на ситуацію, аналіз і оцінювання її в іншій системі координат. Для цього можна застосувати методику Е. Боно «Шість капелюхів мислення», «Метод Декарта», методику «6-5-6». У досвіді автора досить ефективно використовуються соціальні мережі (блог «Успішний менеджер освіти», сторінка на Фейсбуці), де публікуються задачі, що вимагають нестандартного підходу, є досвід проведення веб-квесту «Креативний менеджер». Зацікавленість виявляють користувачі блогу до матеріалів, які пропонують методики самопізнання («Вікно Джохарі», «Тест М. Белбіна», «Спіральна динаміка К. Грейвза»). Значний потенціал містить спецкурс «Креативний менеджмент».

Ідеї концепції творчого руйнування можуть бути використані в подоланні стереотипів, які

гальмують здатність до змін керівників закладів освіти. Управлінський стереотип – це спрощена модель діяльності на посаді керівника, яка пов'язана з установкою, сформованою на попередньому етапі діяльності, і викликає певне позитивне чи негативне ставлення до явищ дійсності; як і іншим видам стереотипів (етнічним, гендерним та ін.), управлінському стереотипу властива стійкість. Позитивна роль стереотипів є несумнівною: з одного боку, вони полегшують і прискорюють взаємовідносини з дійсністю (виступають у ролі фільтрів соціальної інформації), з іншого – виконують функцію психологічного захисту особистості (позитивний образ Я).

Найбільш виражена негативна властивість стереотипів полягає в тому, що вони створюють «межі» для сприйняття нового досвіду, гальмують розвиток особистості.

До причин виникнення стереотипів сучасних управлінців, які суперечать завданням реформування освіти в Україні, можна віднести такі:

- здійснення досить тривалий час професійної діяльності (навіть якщо вона не була керівною) в умовах адміністративно-командної (авторитарної) системи управління;

- формула успіху в минулому: емоційне закріплення у свідомості дій і рішень, які в минулому давали позитивний результат;

- недовіра до теоретичних знань у галузі менеджменту, висока суб'єктивна оцінка своїх переконань, які склалися в інших соціально-економічних умовах, та ін.

Серед найбільш поширених стереотипів серед цієї категорії освітян можна виділити такі:

- 1) «В управлінні закладом освіти контроль є головною функцією». Цей стереотип породжений авторитарною системою управління, в якій виконанню адміністрацією функції контролю надавалося пріоритетне значення;

- 2) «Якщо перша особа несе за все відповідальність, то й робити все потрібно самому, не потрібно розподіляти повноваження». Причиною виникнення такого стереотипу є низький рівень управлінської компетентності, тому що в будь-якій теорії менеджменту стверджується, що делегуються повноваження, а не відповідальність. Керівник повинен бути готовим до прийняття на себе відповідальності;

- 3) «Єдиною ефективною моделлю управління є ієрархічна модель». Цей міф укорінений як стереотип у керівників закладів освіти внаслідок відсутності професійної освіти, непоінформованості про більш сучасні моделі управління (матрична, проектна й ін.);

- 4) «Найбільш ефективним методом мотивації є матеріальне заохочення». Такий стереотип породжений незнанням теорій мотивації (наприклад, теорія очікувань В. Врума, теорія справедливості Д. Адамса й ін.);

- 5) «Управлінська команда – це коло фахівців, які в усьому підтримують першу особу». Причина – поверхове, на рівні первинного сприйняття, знайомство з поняттям команди.

Руйнування управлінських стереотипів заради створення нового досвіду здійснюється шляхом усунення причин їх виникнення: унесення до змісту навчання тем «Інноваційний менеджмент», «Мотиваційне управління», «Сучасні моделі управління закладом освіти», проведення тренінгів («Тімблдинг в управлінні закладом освіти», «Проектний менеджмент»), практичних вправ («Побудова дерева проблем», «Колесо компетентності» й інше). Провідним принципом подолання стереотипів є включення особистості до переоцінки стереотипів шляхом забезпечення суб'єктної позиції, пошуку шляхів успішного розв'язання проблем управління, які не вкладаються в рамки стереотипів, використання особистих розвивальних групових та індивідуальних форм і методів навчання.

Головним результатом подолання управлінських стереотипів є зміна формули успіху в минулому на інноваційну формулу успіху [11].

**Висновки.** В умовах реформування освіти в Україні зростає потреба в професійних управлінцях, які не тільки самі сприймають зміни, але й готові та здатні здійснювати їх у педагогічних колективах. На сучасному етапі розвитку освітньої галузі більшість управлінців не має професійної освіти менеджера, багатьом із них відсутність освіти замінює багаторічний практичний досвід. Саме тому досвід потрібно розглядати як важливу складову частину управлінської компетентності. Невідповідність управлінського досвіду значної кількості керівників закладів освіти вимогам сучасності, його застиглість не тільки знижують рівень управлінської компетентності, а й відбиваються на успішності реформування вітчизняної освіти. Виправлення цієї ситуації можливе в системі освіти дорослих, зокрема в системі післядипломної освіти, якщо ставити за мету трансформацію управлінського досвіду керівників закладів освіти.

Наведені підходи не вичерпують усіх аспектів цієї складної проблеми. Перспективними напрямками є дослідження аксіологічної складової частини досвіду управлінців, можливостей трансформацій досвіду залежно від віку та стажу управлінської діяльності тощо.

**БІБЛІОГРАФІЧНИЙ СПИСОК:**

1. Біляннн Г.І. Управлінська компетентність менеджера в системі безперервної освіти. Народна освіта. 2013. Випуск 3. URL: <http://www.narodnaosvita.kiev.ua>.
2. Гладкова В.М., Лапшина М.І. Директор школи як лідер змін. Витоки педагогічної майстерності. Серія: Педагогічні науки. 2009. Вип. 6. С. 227–232. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm\\_2009\\_6\\_51](http://nbuv.gov.ua/UJRN/vpm_2009_6_51).
3. Євдокимова Н.О. Професійний досвід як суб'єктивно-психологічна реальність. URL: [http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc\\_Gum/VKhnpu\\_psykhol/2009\\_31/7.htm](http://www.nbuv.gov.ua/portal/Soc_Gum/VKhnpu_psykhol/2009_31/7.htm).
4. Єльнікова Г.В. Компетентнісний підхід до моделювання професійної діяльності керівника вищого навчального закладу. Теорія та методика управління освітою. Київ, 2010. № 4.
5. Заболотна О.А. Теорія і практика альтернативної шкільної освіти у країнах Європейського Союзу: монографія. Умань: ФОП Жовтий, 2013. 372 с.
6. Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. Відомості Верховної Ради (ВВР), 2017, № 38–39, ст. 380.
7. Исмагилова С.Ф. Профессиональное консультирование: учеб. пособие. Екатеринбург: Изд-во Урал, ун-та, 2011. 210 с.
8. Исмагилова Ф.С. Профессиональный опыт специалистов и управление им в условиях формирования рыночной экономики: дис. ... докт. псих. наук. М, 2000. 382 с.
9. Концепція «Нова Українська школа. Простір можливостей». URL: <http://mon.gov.ua/activity/education/zagalna-serednya/ua-sch-2016/>.
10. Словник української мови: в 11 томах. Том 10, 1979. С. 233.
11. Сулл Д. Почему хорошие компании терпят неудачи и как выдающиеся менеджеры их возрождают / пер. с англ. М.: Альпина Бизнес Букс, 2004. С. 21.
12. Тонконога Е.П. Проблемы повышения профессиональной квалификации руководителей школ. М.: Педагогика, 1987. 236 с.
13. Ястребова В.Я., Присяжнюк Ю.С., Перцова Н.І. Сучасні моделі післядипломної освіти керівників загальноосвітніх навчальних закладів. Педагогічні науки: зб. наук. пр. Херсонського державного університету. Випуск LXXVI (т. 2), 2017. С. 161–164.
14. Keen K. Competence: What is it and how can it be developed? Instructional Design: Implementation Issues. Eds. J. Lowyck, P. de Potter, & J. Elen. 1992. P. 111–122.
15. Kolb D. Experiential learning. Englewood Cliffs (N.J.), 1984. 40 p.