**Галина Яремчук**

**(Дрогобич,Україна)**

**ФАСИЛІТАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО**

У контексті сучасних теорій про лідерство та змін у напрямку децентралі­зації освітнього процесу та управління змінами, теорія фасилітативного лідера (від англ. **Facilitate** –той, хто допомагає, сприяє, “поліпшує життя”) є найбільш відповідною для сучасного керівника.

**Керівник-фасилітатор** – це керівник-лідер, який створює команду, зап­роваджує в своєму закладі, організації корпоративні принципи, реалізує моти­ваційний підхід до управління.

**Лідер**– особа, що має загальне визнання групи, до якої прислухаються і яка здатна вести за собою людей.

**Лідерство**– це здатність впливати на інших людей.

**Лідерство**– це тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на більш ефективному для даної ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Вчені виявили відхилення традиційної форми управління від фасилітативної. У традиційній формі домінує директивна форма керування діяльністю; один із суб’єктів сам визначає не тільки зміст, а й динаміку групового процесу; керівник визначає реалізацію всіх компонентів самоорганізації (постановка цілей, висування гіпотез, самоорганізації, перевірка результатів), а у фасилітативній формі управління – спосіб управління не директивний, не виходить за рамки самоорганізації керованої системи; психодинаміка групового процесу розподілена між рівноправними суб’єктами; керівник претендує на те, що він може краще, за інших піклуватися про інтеграцію, всіх компонентів самоорганізації

Існує сім основних практик фасилітативного лідерства:

1) зосередження на результатах, процесі, стосунках;

2) максимальне відповідне до процесу прийняття рішень;

3) створення бачення перспективи, що надихає;

4) розробка шляхів до дії;

5) наставництво;

6) досягнення згоди;

7) святкування досягнення .

**Зупинимось на деяких з них:**

1. **Зосередження на результатах, процесі, стосунках.**Сучасний керівник – лідер, якщо хоче досягнути успіху, повинен зосереджуватися не лише на досягненні результатів , але й на процесі та стосунках – ставленні людей до своєї праці, ставленні один до одного, отриманні відчуття задоволення від власного внеску у загальний процес та кінцевий результат.

Результат, процес та стосунки є трьома складовими успіху будь-якої організації. Утримання балансу між цими трьома складовими успіху дає можливість керівнику досягнути організаційних цілей, створюючи сприятливе та продуктивне середовище.

1. **Пошуки максимально відповідного залучення до процесу прийняття рішень.** А.Лінкольн писав: “Бути чесним державним діячем – означає розумно використовувати внесок окремих людей для загального блага”. Дилема сучасного лідера – як залучити людей до процесу прийняття рішень, не втративши при цьому контролю над процесом та якістю результатів.
2. **Створення бачення перспективи, яке надихає**. Ретроспектива теорії надихання, бачення сягає часів **АРІСТОТЕЛЯ**, який писав:”Хороший керівник повинен володіти етосом, пафосом і логосом. **Етос** - це властивість морального плану, джерело вміння переконувати інших. **Пафос**- це властивість торкатися почуттів, впливати на людей емоційно. **Логос** - це властивість забезпечувати вагомими аргументами для дій, впливати на розум людей”.

Часто люди, які працюють в організаціях, настільки заглиблені в поточні справи, що забувають,навіщо вони це роблять. Спосіб побачити одночасно і ліс,і дерева – це надихаюче бачення майбутнього, бачення перспективи.

1. **Розробка шляхів до дії.** Досить часто прекрасні перспективи майбутнього так і залишаються мріями, якщо керівник не вміє залучати людей до розробки шляхів до дії. Вміння керівника будувати чіткий процес планування для реалізації можливостей та вирішення проблем забезпечує картою маршруту досягнення спільної мети, створює почуття впевненості в досягненні мети та збільшує ймовірність її успішної реалізації.
2. **Полегшення досягнення згоди**. Консенсус – лише один зі способів досягнення згоди під час прийняття рішень (сучасному керівникові треба зосереджуватися не лише на досягненні результатів, але й на самому процесі та стосунках на всіх етапах діяльності). Досягнення згоди – це евристичний процес, який є творчим, гнучким та в якому обирається відповідна.

**До правил розвитку складової успіху організації як процесу (для керівника) належать:**

* завжди намагайся зрозуміти, що від тебе вимагається, а потім “розкласти завдання по поличках”, і лише тоді інформуй про це колектив;
* коли відчуваєш завантаженість багатьма справами, разом з командою зроби формальний аналіз завдань, визнач основні напрями діяльності і тоді приймай рішення щодо того, як і коли виконуватимеш кожне завдання;
* помилитися може кожний, тому не варто сприймати помилку як трагедію, варто вчитися на помилках і не повторювати та уникати їх;
* добре працювати – це значить не тільки знати відповіді на всі запитання, а й потрібно знати, де їх знайти. Прагни мати різні джерела інформації, гарну літературу;
* якщо справ багато і всі невідкладні, то можна проаналізувати:що відбудеться, якщо чогось не зробити? Таким чином керівник завжди виконуватиме потрібну роботу;
* варто групувати всі завдання на три категорії: обов’язкові, потрібні й бажані;
* періодично потрібно повертатися до списку невирішених проблем, можливо, через деякий час буде легше знайти вихід;
* слід упорядкувати папери: реагувати, делегувати, підшивати чи викидати, але не накопичувати на столі;
* не припиняти навчання, самонавчання, пошуку нових цікавих ідей, проектів;
* Р.Емерсон писав:”Якщо хочеш, щоб тебе любили, навчайся почуттю міри”. Тож не варто вимагати від людей більше, ніж вони можуть, але не варто погоджуватися й на менше;
* слід учитися делегувати повноваження. Завжди є спокуса чи звичка зберігати за собою повний контроль, прагнення все зробити самому, але краще розподіляти адміністративну роботу;
* за будь-яких обставин слід прагнути бути чесним зі своїми колегами-це допомагає все зробити найкраще;
* античні мудреці вважали, що ніхто не стане мудрим, не маючи терплячості. У роботі керівників терплячість має бути однією з визначальних рис;
* якнайчастіше посміхатися. У навчальних закладах не можуть працювати понурі, сірі, нецікаві люди! Крім того,почуття гумору інколи допомагає просто вистояти, коли дуже важко.

Але для державних освітніх органів та освітніх закладів все ще характерним є авторитарний стиль керівництва, відсутність сучасних технологій менеджменту, навичок фасилітативного керівництва, що веде до помилок, яких можна було б легко уникнути за інших обставин.

Дані характеристики простежуються на різних рівнях у межах самого освітнього закладу: керівник – колектив; викладач-вихователь-діти та батьки.

Саме тому важливими є зміни характеру стосунків: керівника з підлеглими, викладачами/вихователями з дітьми; зміна ролі керівників та педагогів від авторитарної до ролі фасилітатора як більш демократичної, більш ефективної ролі в умовах демократичного державного устрою.

Для того, щоб вирішити проблему, наприклад, на рівні навчальних закладів необхідно, насамперед:

1. Від керівника вимагати розуміння нових ролей сучасного керівника в контексті сучасних трансформаційних змін.

2. Оволодівати навичками залучення команди та представників місцевих громадян до процесу прийняття рішень (як однієї з форм децентралізації освітнього процесу).

3. Розвивати навички для досягнення згоди в колективі

Сучасна школа передбачає не лише зміну ролей педагога – від авторитарного до педагога-фасилітатора, який надає дитині можливість розвинути її повний потенціал, але й зміну керівника на лідера, здатного створити команду, з метою досягнення спільної мети.

Такий лідер спроможний використовувати “колективну мудрість”, яка перевищує суму індивідуальних здібностей членів групи, робить акцент на партнерстві та співробітництві.

Управлінська культура керівника навчального закладу, і не тільки, сприяє здоровому мікроклімату,духу товариства, високій внутрішній дисципліні, принциповості і відповідальності, вимогливості як до себе, так ідо інших.

**Література:**

1. Гірник А.М. Основи конфліктології / А. Гірник. – К.: Вид. дім «Києво-Могилянська академія», 2010. – 222 с
2. Кондрашихіна О.О. Формування здатності до фасилітаційних впливів у майбутніх практичних психологів: автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. псих. наук: / О.О. Кондрашихіна. – К., 2004. – 20 с.
3. Кузьмін О.Є., Мельник О.Г. Теоретичні та практичні засади менеджменту: навчальний посібник. – 2-е вид.доп. і перероб. – Львів: Національний університет «Львівська політехніка», «Інтелект-Захід», 2003. – 352 с.
4. Організаційно-педагогічні основи методичної роботи / В.І. Пуцов, С.В. Крисюк, А.І. Воловиченко та ін. – К.: УІПКККО, 1995. – 180 с.