

**ЛИДЕРСТВО И ПРОФЕССИОНАЛЬНОЕ МАСТЕРСТВО УЧИТЕЛЯ**

Наступивший Год учителя позволяет актуализировать внимание учёных, педагогов вузов и практиков на успешности школьного учителя, которая, на наш взгляд, состоит не в том, чтобы дать ему извне экспертную оценку за результаты учебно-воспитательной деятельности, а в том, чтобы стимулировать самого учителя к осмыслению и решению своих профессиональных целей и проблем и к саморазвитию профессионального мастерства и лидерства.

Как известно, критерии успешности интегрируются и структурируются в соответствии с психологической концепцией, разработанной отечественными психологами, например С. Л. Рубинштейном и др. Согласно данной концепции, труд учителя есть сложнейшая психическая реальность, представленная в виде многомерного пространства, состоящего из трёх взаимосвязанных факторов: педагогической деятельности; личностного потенциала учителя; психолого-педагогического общения.

Все эти три пространства объединены единой глобальной задачей развития личности ученика, его социализации, что, в конечном счёте, влияет и на успешность самого педагога. Практика показывает, что в труде учителя эти факторы взаимосвязаны, но при этом они не накладываются друг на друга, а вступают в сложные диалектические отношения и в процессе его профессиональной деятельности выступают то как предпосылка к выбору методов влияния, то как сам метод, средство или технология, то как результат развития и воспитания. Как отмечают специалисты, учитель – это человек, который учится всю жизнь, только в этом случае он обретает право учить. Успешного учителя невозможно загнать в «прокрустово

ложе» каких-то формул, концепций или педагогических парадигм, которые сегодня появляются и навязываются гораздо чаще, чем возможность их осмысления и развёрнутой реализации.

В условиях интеллектуальной конкуренции непрерывное самосовершенствование, педагогический поиск и творчество являются, по сути дела, одними из обязательных требований, которые предъявляются к современному учителю. Профессиональная успешность учителя в значительной степени зависит от уровня его мастерства и потребностей в развитии себя и обучаемых, от способов его мышления и развития у него лидерства. Нам представляется, что актуализация лидерства – это не только проблема менеджмента. Учитель в классе – это неформальный руководитель, и от того, признают ли обучаемые его лидером или нет, порой зависит не только его профессиональная успешность, но и степень доверия к нему обучаемых, возможности его влияния на других, его репутация и деловой имидж.

В литературе по управлению различают трансакционных (от лат. *transaction* – соглашение) и трансформационных (от лат. *transformation* – преобразование, превращение) лидеров. В отличие от трансакционного учителя, управляющего процессом обмена информацией, или транзакциями, в группе, трансформационный учитель-лидер управляет смыслом, он характеризуется способностью к осуществлению значительных изменений в педагогической и воспитательной практике. Учитель этого типа приносит изменения в концепцию развития учеников, в её стратегию, в корпоративную культуру образовательного учреждения и в организационное поведение всех (и учителей, и администра-

ции, и обучаемых), в применяемые образовательные технологии. Трансформационный учитель концентрирует своё внимание на будущих перспективах каждого ученика, общих человеческих ценностях и установках, миссии, новых патристических и нравственных идеях для развития. Он стремится наладить сотрудничество в коллективе сотрудников и обучаемых, наполнить смыслом работу учеников, вовлечь их в процесс размышления и самосовершенствования, основываясь на личных ценностях и убеждениях, на доверии к себе и авторитетности.

Ценности – это стабильные, глубоко укоренившиеся убеждения человека в том, что в жизни наиболее значительно (цели) и какие способы поведения, какие стратегии их достижения желательны (средства). Поскольку ценности человека определяют то, что, по его мнению, плохо или хорошо, значимо или бессмысленно, желательно или нежелательно, учителю необходимо выявить ценностные ориентации у каждого ученика, прежде чем определять цели и пути их развития и достижения.

Ценностями определяются принимаемые человеком решения и способы действий и поведения. Например, если одной из ценностей человека является ответственность, он будет стремиться продемонстрировать ответственное отношение ко всем поручениям и заданиям. Даже мысль о возможности не успеть выполнить в срок порученную работу может повергнуть такого человека в отчаяние и, как следствие, вызвать повышение уровня адреналина, гормона стресса в крови, что и заставит его отменить все запланированные дела и, порой, в ущерб здоровью, уложиться в срок.

Помимо ценностного потенциала и его развития через управление смыслом, в последние годы исследователи лидерства объясняют его как социальный процесс, а не набор качеств у отдельного человека, его харизматический потенциал

или умение взаимодействовать с людьми. Именно второй подход характерен сегодня практически для всех специалистов, которые занимаются описанием компетентностей и требований к учителю, и на этой основе разрабатывают учебные планы их подготовки (знание предмета обучения: химии, физики, математики и наличие качественных характеристик).

Вместе с тем нельзя не отметить, что достижением последних лет является включение в учебные планы подготовки учителей предметов, развивающих коммуникативные компетентности учителя. В то же время практика показывает, что компетентный учитель или, владеющий отличным личностным потенциалом – набором необходимых для обучающей деятельности качеств, не всегда становится успешным с точки зрения степени влияния на других, не всегда пользуется безупречной репутацией в профессиональной среде себе подобных и среди тех, кого обучает. Это связано, как раз с его ценностным потенциалом, жизненными установками и миссией. Умение осуществлять профессиональную деятельность формально, не испытывая при этом удовлетворённости, ориентация на карьеру, не считаясь со средствами её достижения, участие в жизни коллектива, не поступаясь при этом своими личными целями и считая их в разных ситуациях приоритетными, что греха таить – такие учителя сегодня достаточно распространены. Они, как правило, не привержены образовательной организации, своей деятельности, ученикам и легко могут сменить и место работы, и саму деятельность при наличии более значимых (с их ценностной точки зрения) предложений.

Говоря об успешности учителя и делая с этой целью анализ его лидерства в педагогической среде как социального процесса, направленного на социализацию учащегося, есть возможность рассматривать основную функцию лидерства учителя как

«управление смыслом» и как «мышление роста». Видение эффективных учителей-лидеров задают привлекательные перспективы для формирования в каждом ученике личностной самодостаточности, уверенности в себе, нарушают порядок вещей или облегчают достижение личных и социальных целей. Как показывает современная литература, успешным учителям – лидерам присущи следующие компетентности: управление вниманием учащихся, управление смыслом обучения и развития, управление мышлением, ростом, управление доверием в классе, в школе, управление собой.

Очевидно, что «мышление роста» у успешного учителя является сегодня конкурентным преимуществом образовательного учреждения, позитивно работает на его корпоративный имидж и репутацию в образовательной среде. Думаящий, успешный, коммуникативно компетентный учитель развивает у молодых людей, будущих членов трудового коллектива, стратегии сотрудничества и партнёрских отношений, способствующих не только развитию личности каждого, но и конкурентоспособности выпускника школы.

Следовательно, современный учитель – это управляющий ростом, создатель видения, картины желательного будущего для каждого ученика. Для того чтобы сочетать стратегии внешнего и внутреннего роста обучаемых, следует использовать в образовательных технологиях обучение «действием», обучение всех на основе новых, интенсивных технологий, сосредотачивая мышление учащихся на анализе ситуаций и выборе конструктивных стратегий поведения, в основе которых лежат ценностные ориентации, уважаемые в обществе. Важной особенностью современной системы образования и повышения квалификации учителей является то, что в рамках собственного обучения и научения других, они сами включены в «школу неопределённости» и в «школу сотрудничества» не только в качестве

тех, кто учится, но и тех, кто учит. В современных образовательных учреждениях учитель-лидер, обучая действием учащихся, тем самым влияет и на свою карьеру. При этом он одновременно становится коуч-наставником на общественных началах (community) и наставником по призванию (vocational), а также партнёром по лидерству, развивая у обучаемых ценностные характеристики, продуктивные мотивации и установки, те качества и способности, которые востребованы российским обществом.

Специалисты в области карьеры считают, что каждый человек в своей жизни может пройти пять ступеней развития: 1) *ученик* – тот человек, который независимо от возраста и социального статуса сохранил способность развиваться; 2) *подмастерье* – включение в трудовую деятельность и выяснение соотношения выбранной профессии и личностных ценностей человека; 3) *мастер* – это тот, кто взял ответственность за результаты осмысленного профессионального труда; 4) *уникальный мастер* – тот, кто создал процесс порождения «вещей» (товаров, услуг, произведений искусства, идей, литературных и научных трудов, человеческих отношений и пр.), которые до него никто не делал, или сотворил сам эти уникальные вещи; 5) *учитель* – это человек, который прошёл все предыдущие ступеньки, сохранил в себе способность в любое мгновение «спускаться» на любую из этих ступенек, но к тому же он имеет своих учеников, последователей. Он сохранил способность к духовному росту, то есть к эффективному самообразованию и достиг уровня осознанной сверхкомпетентности.

Учитель в таком понимании его миссии характеризуется повышенной скоростью настройки уровня своей компетентности. Опыт свидетельствует, что осознанно сверхкомпетентные учителя-лидеры обладают обширными навыками и опытом, сочетают их со способностью взглянуть

на задачу воспитания учащихся в процессе обучения в новом ракурсе и, следовательно, могут быстро переключаться на более низкий уровень компетентности, проявляя профессиональное мастерство, лидерство и высокий ценностный потенциал, демонстрируя умения «ходить в чужих ботинках», что позволяет лучше понимать тех, на кого оказываешь влияние. Помогает достижению профессионального мастерства в ценностном смысле развитие у учителя-лидера эмоционального интеллекта, который включает навыки эмоциональной компетентности, определяющиеся специалистами как знание о том, что чувствует сам человек, способность управлять этими чувствами, не давая им захлестнуть себя; как способность мотивировать себя и других к творческому и ответственному выполнению работы на высшем уровне мастерства; как понимание того, что чувствуют другие, и эффективное влияние на их поведение и взаимоотношения с ними.

Из сказанного становится очевидным, что высокий уровень эмоционального интеллекта учителя-лидера является обязательным условием успешного влияния на обучаемых. По мнению специалистов в этой области, кроме перечисленных выше навыков, эмоциональный интеллект включает следующие характеристики, являющиеся важными лидерскими компетентностями, которые могут развиваться и совершенствоваться как в системе повышения квалификации и переподготовки учителей, так и через самоуправление. К ним относятся следующие комплексные особенности и характеристики учителя-лидера.

1. *Самоконтроль* – способность контролировать или переориентировать разрушительные побуждения и настроения и регулировать собственное поведение, энергично и настойчиво следуя обучающим и воспитательным целям, Компетенции, связанные с этой составляющей: самоконтроль, надёжность и чест-

ность, инициативность и стрессоустойчивость, а также способность понимать и признавать свои настроения, эмоции и мотивы, и то, как они влияют на других.

2. *Самосознание* – адаптивность, спокойствие в сложных ситуациях девиантного поведения учащихся, открытость изменениям, внедрению эффективных образовательных технологий и сильное желание успеха – это связано с тремя компетенциями: уверенность в себе, реальная самооценка и эмоциональное самосознание.

3. *Эмоциональный интеллект* – способность понимать эмоциональный характер каждого учащегося и умение учитывать их эмоциональные реакции и поведение. Это связано со следующими компетенциями: эмпатия, умение выращивать и поддерживать талантливых детей, знание приоритетов образовательного учреждения, способность воспринимать межкультурные особенности, ценить индивидуальное разнообразие и понимать нравственные и ценностные ориентации учащихся.

4. *Коммуникативные навыки* – умение управлять взаимоотношениями и выстраивать социальные взаимосвязи, чтобы добиться от других желаемых результатов и реализации личных целей, а также способность достигать взаимопонимания и создавать гармонию в межличностных отношениях с разными людьми по возрасту, статусу и социальному положению. Компетенции, связанные с этой составляющей: лидерство, умение эффективно внедрять интенсивные технологии в образовательном процессе, управлять конфликтами, деструктивным поведением и неконструктивными контактами, уметь работать в команде, выражать свои мысли, задавать вопросы и слушать других.

Таким образом, в новых условиях успех учителя, его звание мастера по развитию и обучению зависит от прочности и качества взаимоотношений и сотрудничества с обучаемыми, от умения создавать в общении с

учениками эмоциональный климат, благоприятную атмосферу для творчества. Кроме того, учёными доказано, что эмоциональный интеллект учителя положительно влияет не только на его личную успешность, но и на показатели профессиональной деятельности. Замечено, что у учителей-лидеров с развитым эмоциональным интеллектом улучшается качество и результаты обучения, повышается мотивация к самосовершенствованию и самореализации, что, в свою очередь, способствует раскрытию личностного потенциала, как самого учителя, так и каждого ученика и его успешности, конкурентоспособности.

В Год учителя, исходя из анализа новых ситуаций в образовательной среде и социальной жизни учителей, полезно пересмотреть учебные планы их вузовской подготовки не только с позиций их соответствия существующим нормам и стандартам (одно-контурное или адаптивное обучение), но и, осуществляя интервенцию, откорректировать эти нормы и стандарты в связи с меняющимися требованиями к учителю, а именно: развитие его лидерского потенциала и эмоционального интеллекта (двух-контурное обучение). В реальной педагогической практике учитель при таком обучении не просто получает обратную связь от обучаемых, сканируя окружающую среду, но и, учитывая отзывы и предложения со стороны коллег, родителей, деловых партнёров и самих учащихся, в том числе критические, обучается на основе развития профессионального мастерства, улучшая качество обучения и воспитания учеников за счёт пересмотра норм и стандартов.

Третий подход, используемый в образовательных учреждениях, – это дейтерообучение, которое можно охарактеризовать как обучение обучению через анализ долгосрочных результатов воспитательной и учебной работы, позволяющий добиться конкурентоспособности всех участников процесса путём создания среды. Такое обучение преду-

сматривает, что учителя-лидеры смогут анализировать итоги своей деятельности, изучать тенденции и определять наиболее важные из них, чтобы найти лучшие способы её осуществления, создавая тем самым новую среду обучения и воспитания, предполагающую влияние на ценностной потенциал учащихся через творческий подход и интенсивные образовательные технологии, через профессиональное мастерство учителя-лидера.

Вместе с тем такой подход к изменению вузовской подготовки учителя требует не забывать, что сегодня многие из тех, кто остаётся в системе образования, порой объективно не имеют возможности для профессионального совершенствования и повышения квалификации. Это, как известно, не только снижает их профессиональную активность и ухудшает качество обучения, но и негативно влияет на ценностной потенциал самого учителя. Отсутствие у него перечисленных выше аналитических умений и навыков лидерства в современных условиях связано с риском. Угрозы в сфере образования и воспитания подрастающего поколения особенно опасны тем, что они латентны, их реальность станет очевидна только тогда, когда общество увидит поколение профессионалов без профессионализма, граждан без патриотизма, аморальных политиков и менеджеров – без чувства социальной ответственности и с «киллеровской» ментальностью, и когда исправить ошибки будет уже невозможно.

Следовательно, переход на новые стратегии подготовки учителя и учащихся позволяет анализировать долгосрочные результаты действий образовательного учреждения и обеспечивает его конкурентоспособность путём создания среды, в которой все могут продуктивно развиваться. Основными инструментами, облегчающими обучение успешных учителей-лидеров, должны стать постоянные диалоги, дискуссии, диспуты, ролевые и имитационные игры,

## **Лидерство и профессиональное мастерство учителя**

---

тренинги и коммуникативные упражнения, анализ ситуаций и игровое проектирование, а также мозговые штурмы и другие креативные и интерактивные технологии, которые развивают и формируют принципиально новые компетентности, как самого учителя, так и учащихся, показы-

вающие необходимость развития аналитического и эмоционального интеллекта, лидерского потенциала и стратегического мышления, что позволит моделировать будущую профессиональную деятельность, карьеру и социально значимые ценности для их достижения.

### **Литература**

1. Панфилова А. П. Игровое моделирование в деятельности педагога. М., 2008.
2. Панфилова А. П. Инновационные педагогические технологии. Активное обучение. М., 2008.
3. Седова Н. В. Педагогическая культура учителя. СПб., 2003.
4. Советова Е. В. Кадровая работа в школе. Ростов н/Д, 2006.
5. Argyris C., Schon D. A. Organizational Learning: A theory of action perspective, Addison-Wesley, Reading, Mass. (1996).