

М.П. Лещенко , А.В. Светлорусова

**ПРОФЕСІЙНА ПІДГОТОВКА МАГІСТРІВ УПРАВЛІННЯ  
НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ: ІСТОРИКО-ПЕДАГОГІЧНИЙ ДИСКУРС**

У статті досліджено процес становлення професійної підготовки управлінців навчальними закладами, проаналізовано становлення та розвиток цієї професії, сучасний стан професійної підготовки магістрів зі спеціальності «Управління навчальними закладами».

М.П. Лещенко , А.В. Светлорусова

**ПРОФЕССИОНАЛЬНАЯ ПОДГОТОВКА МАГИСТРОВ УПРАВЛЕНИЯ  
УЧЕБНЫМ ЗАВЕДЕНИЕМ: ИСТОРИКО-ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ ДИСКУРС**

В статье исследовано процесс становления профессиональной подготовки управляющих учебными заведениями, проанализировано становление и развитие этой профессии, современное состояние профессиональной подготовки магистров по специальности «Управления учебными заведениями».

M. Leschenko, A. Svetlorusova

**PROFESSIONAL PREPARATION OF MASTER'S DEGREES OF  
MANAGEMENT EDUCATIONAL ESTABLISHMENT: HISTORICAL AND  
EDUCATIONAL DISCOURSE**

The article investigates the process of professional training formation of educational institution managers', it was analyzed the profession formation and development, the current status of professional masters training on "Educational institution management" specialty.

Стаття надійшла до редакції 05.06.2010

**UDK 378.22**

Lidia Włodarska-Zoła,  
Politechnika Częstochowska

**PROFESJONALNA OSOBOWOŚĆ MENEDŻERA W NOWEJ GOSPODARCE**

Nowa gospodarka wymaga nowoczesnego zarządzania, w którym menedżerowie są w stanie skutecznie rozwiązywać problemy swoich firm. Takie zarządzanie powinno być skierowane na innowacyjne zmiany oraz kreowanie przyszłości. Wymaga to od nich uczenia się na bieżąco nowych zasad strategicznego myślenia, uzupełniania i doskonalenia wiedzy menedżerskiej, nabywania nowych umiejętności, stałego pobudzania kreatywności, kształtowania nowej kultury organizacyjnej itp. Wynikają z tego nowe funkcje, zadania i role menedżerów. Do ich wypełniania niezbędna jest nowoczesna wiedza i nowe umiejętności. Aby menedżer był w stanie sprostać

nowym wyzwaniom musi posiadać profesjonalną osobowość, dzięki której nabeędzie niezbędną w jego pracy wiedzę, umiejętności i kompetencje.

Skuteczne osiągnięcie celów zarządzania wymaga nowoczesnego menedżera, który:

powinien zadbać zwłaszcza o tzw. informacje strategiczne, które decydują o jego sprawności strategicznej, rozumianej jako zdolność do dokonywania zmian strukturalnych i przystosowywania się do otoczenia i jego dynamiki;

- nie może ograniczać się wyłącznie do myślenia w kategoriach komputerowych programów optymalizacji, albowiem informacje nie mogą przekształcać się automatycznie w decyzje a tylko prowadzić do decyzji i działania;

- powinien mieć zawsze świadomość, że informacje służą do identyfikacji problemów, opisywaniu przyszłych warunków, w jakich będzie działać przedsiębiorstwo;

- musi pamiętać, że nie zawsze daje się zamienić niepewność w pewność na bazie racjonalnej i że trzeba też polegać na własnym wyczuciu i własnej ocenie, czyli na tzw. intuicji;

- powinien stale poszerzać swoją wiedzę, rezygnować z przestarzałych, „zużytych” już koncepcji zarządzania, uczyć się nowej logiki i sztuki, zmieniać dzięki temu swoje przedsiębiorstwo w uczącą się organizację;

- musi poszukiwać nowych rozwiązań rozszerzających jego możliwości twórcze, by realizować nowe idee i koncepcje w praktyce kształtowania przyszłości swojej firmy [5, s. 15-16].

Według Petera Druckera skuteczni menedżerowie:

- wiedzą na czym upływa ich czas: pracują systematycznie nad zarządzaniem tą częścią czasu, którą mają pod swoją kontrolą, a więc cechuje ich szczególna troska o poszanowanie swojego i cudzego czasu;

- skupiają się na zewnętrznym otoczeniu organizacji, ogniskują swe wysiłki na rezultatach i zaczynają od sprecyzowania pytania: „Jakich wyników oczekuje się ode mnie?”;

- budują na zaletach, a nie słabościach: na siłach własnych, siłach zwierzchników, kolegów i podwładnych. Budują na zaletach danej sytuacji, czyli na tym, co kto potrafi zrobić. Nie podejmują się wykonywania przedsięwzięć, których nie mogą zrealizować;

- koncentrują się na paru głównych dziedzinach, w których duże osiągnięcia mogą przynieść wybitne rezultaty. Zmuszają siebie samych do uszeregowania priorytetów i przestrzegają konsekwentnie swych priorytetowych decyzji i działań;

- podejmują skuteczne decyzje: wiedzą, że to przede wszystkim kwestia systemu – prawidłowych kroków w prawidłowej sekwencji. Starają się podejmować niewiele decyzji, ale za to o zasadniczym znaczeniu [2].

Józef Penc [5, s. 513-514] uważa, że skuteczni menedżerowie dodatkowo potrafią tworzyć wizję i mają dar narzucania innym swoich koncepcji działań długofalowych, które stymulują ich odwagę i porywają do wspólnego tworzenia przyszłości. Mają też zdolności mobilizowania ludzi, aby wnosili w rozwój organizacji większy wkład niż wnosić muszą. Ponadto skuteczni menedżerowie odznaczają się zdecydowaniem w realizowaniu wspólnej wizji (wizja staje się wspólna, jeśli zostanie powiązana z wizją ludzi w całej organizacji). Zdecydowanie to siła charakteru człowieka, który dokonuje tego, co wydaje się niemożliwe, konsekwentnie dąży do realizacji przyjętych celów i na przekór niesprzyjającym ocenom i postawom potrafi wytrwać w swym zdecydowaniu.

Specjaliści z dziedziny zarządzania wymieniają następujące cechy wybitnego menedżera:

wysokie kwalifikacje zawodowe, wiedza psychologiczna i zdolności organizacyjne;

umiejętność komunikowania się z ludźmi, rozumienia ludzi i okazywania im uznania;

poczucie odpowiedzialności społecznej i zmysł pracy zawodowej;

stworzenie pozytywnej motywacji do pracy i dbanie o właściwą atmosferę pracy;

bezpośrednie, odważne angażowanie się w problem, gotowość do ponoszenia ryzyka i odpowiedzialności;

dbałość o wspólne interesy i wartości, poczucie wspólnoty przy rozwiązywaniu problemów;

umiejętność kalkulacji i analizowania poziomu ryzyka (ryzyko antycypowane i kontrolowane), poszukiwania szans i szybkiego reagowania na pojawiające się okazje;  
koncentracja działań na podstawie ustalonych priorytetów oraz cierpliwość, wytrwałość i upór w dążeniu do osiągnięcia wytyczonych celów;  
zdolność do działania pod naciskiem zewnętrznym, utrzymania sprawności w sytuacjach pełnych napięć i świadomość granic własnych możliwości;  
uczciwe załatwianie spraw z innymi partnerami, tworzenie atmosfery szczerości i otwarcia, uprzejmości, wyrozumiałości i jasne wyrażanie swoich myśli;  
poczucie własnej wartości, pewność siebie, przedsiębiorcze myślenie, zdolność przewidywania i przekonywania, umiejętność godzenia racjonalności z intuicją;  
posiadanie wizji rozwoju firmy i rozumienie konieczności zmian jako podstawy kreatywnych i zyskowych działań oraz łączenia zagadnień bieżących z perspektywicznymi;  
odczuwanie potrzeby uzupełniania zdobytej już wiedzy, rozszerzania praktycznych umiejętności kierowniczych i dążenie do osiągnięcia wysokiego poziomu profesjonalizmu [4, s. 83-85].

Wśród polskich pracodawców największym zainteresowaniem cieszą się: twórczość i innowacje, koncentracja na zarządzaniu zasobami firmy, umiejętności analityczno-rachunkowe oraz zarządzanie i kontrola informacji. Umiejętności analityczno-rachunkowe oraz zarządzanie zasobami firmy zaliczane są do orientacji „tradycyjnych”. Twórczość i innowacje oraz zarządzanie i kontrola informacji, należące do orientacji „nowoczesnych”, które w literaturze przedmiotu uznawane są za kluczowe dla przyszłej roli zawodowej nowoczesnego menedżera. Według pracodawców poziom przygotowania menedżerów w zakresie umiejętności o charakterze uniwersalnym, bardziej ogólnym budzi większe zastrzeżenia niż umiejętności specjalistyczne czy umiejętności ogólnozawodowe. Wiele ich krytycznych uwag dotyczy umiejętności podejmowania decyzji, uważanej za niezmiernie ważną kompetencję menedżera. Opinie te znajdują potwierdzenie w fachowej literaturze, w której podkreśla się kluczową rolę metaumiejętności oraz umiejętności zapewniających aktywność menedżerów w zaspokajaniu potrzeb kadrowych pracodawców.

Pracodawcy cenią dziś nie tylko fachowość, ale i postawy zapewniające poczucie społecznej odpowiedzialności menedżerów, poszukują ludzi kreatywnych, o szerokich horyzontach, posiadających umiejętności komunikowania się zarówno z pracownikami, jak i kontrahentami zewnętrznymi.

Ze względu na fakt, że wszelkiego typu organizacje zawsze składają się z ludzi, którzy mają indywidualne, zróżnicowane reakcje na różne oddziaływania – również kierownicze, posiadanie przez menedżera wiedzy teoretycznej dotyczącej ludzi, stanowi podstawowy warunek skutecznych działań kierowniczych.

Jan D. Antoszkiewicz [1, s. 61-62] uważa, że ze względu na to, że sukces we wprowadzaniu zmian przez menedżerów zależy od ich umiejętności, mądrości, wiedzy, powinni oni posiadać: wiedzę na temat gospodarowania na wolnym rynku i metod stosowanych w podejściu systemowym, umiejętność zastosowania nabytej wiedzy w praktyce oraz kreowanie konstruktywnej postawy zorientowanej na działanie przedsiębiorcze i samodzielne.

Wiedza jest jednym z podstawowych czynników kształtujących wizerunek nowoczesnego menedżera. Jej zakres i poziom powinien być uaktualniany z uwagi na kierunki zmian zachodzących w świecie. Główną jej funkcją winno być rozwijanie twórczych możliwości, dzięki którym menedżerowie będą zdolni do przetwarzania tej wiedzy w efektywne rozwiązywanie problemów. Menedżer poza umiejętnością dokładnego stosowania nabytej wiedzy powinien wykazywać umiejętność jej twórczego przetwarzania, zdolność alternatywnego myślenia, zdolność do tworzenia innowacji itp. Kwalifikacje menedżera są więc zdeterminowane jego twórczym rozwojem, możliwościami oraz stopniem ich wykorzystania. Konieczność szerokiego rozumienia procesu globalizacji przez menedżerów nakazuje inne podejście do wiedzy. Praktyczna część wiedzy menedżera, z natury specjalistyczna i instrumentalna, powinna

być uzupełniana solidnym wykształceniem ogólnym, także humanistycznym, gdyż globalizacja nie będzie się „przekładać” na praktykę zarządzania według oddzielnie występujących skutków finansowych, technologicznych, technicznych, informacyjnych czy społecznych. Menedżer przyszłości będzie zmuszony radzić sobie z efektem interakcji tych czynników. W związku z tym powinien posiadać umiejętność dostrzegania relacji między bardzo różnymi faktami, w czym pomoże mu bardziej wiedza ogólna niż specjalistyczna. Nie oznacza to, że zmniejsza się przydatność wiedzy warsztatowej, czy wiedzy wyspecjalizowanej, ale, że wzrasta potrzeba uzupełniania jej wiedzą innego rodzaju.

Menedżer przyszłości powinien nie tylko umieć posługiwać się raz stworzonym dla niego oprogramowaniem, ale również współpracować z zewnętrznymi ekspertami dokonującymi modyfikacji istniejącego w firmie systemu informacyjnego. Szybkość pozyskiwania i przetwarzania informacji determinuje jego pracę. Menedżerowie powinni być przygotowani do wypełniania nowych zadań w zakresie planowania, organizowania i kontroli systemów informacyjnych w przedsiębiorstwie. Niezbędne jest więc zrozumienie przez nich istoty zadań analityka systemowego oraz posiadanie podstawowych umiejętności w tym zakresie. Za propagowaniem wiedzy z zakresu szeroko pojętego zarządzania informacją przemawia fakt, że ośrodek władzy w przedsiębiorstwie przesuwa się w stronę osób zatrudnionych w charakterze informatyków.

W czasach kiedy zwiększa się dostęp do informacji szczególnego znaczenia nabiera umiejętność zarządzania informacjami. Nie ma jednak jednoznacznego stanowiska w kwestii: kto w strukturze organizacyjnej przedsiębiorstwa ma zajmować się zarządzaniem informacjami. Czy powinien to być dyrektor, czy specjalista od technologii informacyjnych. Nie ma natomiast wątpliwości, że wzrastać będzie znaczenie aktywnego wpływu menedżerów na systemy informacyjne wprowadzane do przedsiębiorstwa, i że koniecznością będzie wyposażenie ich w odpowiedni zasób wiedzy z zakresu zarządzania informacją. Menedżer przyszłości musi więc posiadać wiedzę z zakresu systemów komputerowych, sposobów wykorzystania, budowania, wdrażania i zarządzania technologiami informacyjnymi, gdyż jest ona konieczna przy podejmowaniu decyzji.

Już dziś powszechne zastosowanie Internetu w zarządzaniu firmami, stanowi uzasadnienie postulatu wprowadzenia wiedzy z zakresu Internetu do programów nauczania w dziedzinie zarządzania. Wiedza ta pozwoli na prawidłową ocenę i kontrolę możliwości zastosowania wiadomości z zakresu nowych technologii w praktyce zarządzania. Obecne wykorzystanie Internetu w logistyce i innych działach przez wiele firm oraz przewidywany dalszy rozwój Internetu obliguje do wprowadzenia do procesu nauczania menedżerów wiedzy o wirtualnych rynkach, zastosowaniach nowoczesnych technologii, itp. Nauczanie z zakresu Internetu powinno obejmować, między innymi taką problematykę, jak: poznawanie zasad funkcjonowania Internetu, tworzenie wirtualnych organizacji, skuteczne sposoby zarządzania wirtualnymi firmami, nowe formy promocji w oparciu o media elektroniczne, zagadnienia związane z handlem elektronicznym (jak obsługiwać klienta w wirtualnym sklepie, jak go zatrzymać, jak przyciągnąć nowych nabywców, jak zarządzać nowym zasobem gospodarczym, jakim jest informacja, jak rozwiązywać psychologiczne i społeczne problemy powstałe w wyniku zastosowania technologii informacyjnej). Wiedza o Internecie powinna być kluczowa i kompleksowa, odnoszona do wszystkich elementów nauki o zarządzaniu, wprowadzona obligatoryjnie i sukcesywnie na każdym etapie kształcenia. Działalność edukacyjna obejmująca zagadnienia związane z zastosowaniem Internetu w zarządzaniu firmą powinna, w odróżnieniu do fragmentarycznej wiedzy techniczno-operacyjnej, uwzględniać jakość, kierunek i szybkość zmian, jakie powoduje wykorzystanie technologii informatycznych w środowisku pracy menedżera [3, s. 293-303].

W pracy menedżera istnieją cztery szczeble operowania wiedzą.

Pierwszy szczebel to wyuczona wiedza warsztatowa, nazywana merytoryczną, potrzebna do realizowania określonego zakresu wykonywanej pracy.

Drugi szczebel to umiejętność zastosowania wiedzy teoretycznej w praktyce. Są to

zaawansowane kwalifikacje oparte na doświadczeniu oraz specyficznych zdolnościach, które mają decydujący wpływ na skuteczność i efektywność oraz na uzyskiwane rezultaty.

Trzeci szczebel to umiejętność zastosowania przez menedżera wiedzy w kontekście systemowym, która pozwoli mu na rozpatrywanie problemów globalnych w celu wykorzystania ich do wymagań lokalnych.

Czwarty szczebel stanowi kreatywne wykorzystanie wiedzy przez menedżera, które polega na efektywnym zastosowaniu wiedzy istniejącej w firmie w nowych, dynamicznych warunkach.

Pierwszy szczebel wymaga ogólnego przygotowania menedżera zdobytego poza firmą. Pozostałe szczeble wymagają stałego pogłębiania wiedzy, rozwijania umiejętności i nabywania doświadczeń dostosowanych do potrzeb firmy.

O sprawności zawodowej menedżera decyduje jego sprawność psychiczna, której elementem jest potencjał wyznaczający gotowość do podejmowania i realizacji zadań. Tak więc sprawność psychiczna i zależna od niej sprawność zawodowa determinują przydatność zawodową. Należy tu podkreślić, że ludzie o niskiej sprawności psychicznej nie mają szans na skuteczne funkcjonowanie w zawodzie menedżera, gdyż nie posiadający kompetencji natury psychologicznej, takich jak: dążenie do profesjonalizmu, umiejętność osiągania sukcesu, pomysłowość i kreatywność, umiejętność kierowania zespołem oraz umiejętność zapobiegania konfliktom, a w razie wystąpienia konfliktów – umiejętność ich likwidowania.

Sprawność zawodowa i psychiczna menedżera zależy od jego osobowości. Oczywiście sprawności te powinny być ustawicznie doskonalone w trakcie pracy, tak by zwiększała się odpowiedniość między nimi a wymaganiami środowiska zawodowego.

Ludzie, którzy stanowią najważniejszy składnik każdej organizacji wnoszą do niej swą autonomiczną osobowość, własne potrzeby, dążenia, inteligencję, umiejętności, postawy, system wartości, są w stanie swe zachowania podporządkować potrzebom organizacji wówczas, gdy upatrują w tym sposobu realizacji swoich indywidualnych potrzeb i dążeń. Menedżerowie, którzy zarządzają podsystemem społecznym organizacji, czyli „zasobami ludzkimi” na poziomie jednostkowym i grupowym, dobierając style kierowania powinni uwzględniać potrzeby i dążenia poszczególnych jednostek i grup. Aby byli w stanie czynić to prawidłowo powinni posiadać wiedzę teoretyczną z tego zakresu i umiejętność stosowania jej w praktyce.

Niezmiernie ważnym elementem kwalifikacji zawodowych menedżera są właściwości osobowości. Zaliczyć do nich należy takie pożądane cechy, jak: odpowiedzialność, otwartość, zrównoważenie, wyobraźnię, inteligencję i opanowanie. Właściwości osobowości mają też bardzo istotne znaczenie przy podejmowaniu decyzji, których trafność zależy w bardzo istotnym stopniu głównie od zdolności kojarzenia, umiejętności interpersonalnych, wrażliwości na pojawiające się problemy, zdolności analizowania, syntetyzowania i przewidywania. Zagadnienia te w sensie teoretycznym należą do psychologii, a w sensie praktycznym do żywotnych problemów każdej organizacji, rozwiązywanych najczęściej z pominięciem merytorycznej wiedzy psychologicznej. Tymczasem o postępie i wzroście gospodarczym decyduje dziś poza kapitałem, surowcami i organizacją pracy – czynnik ludzki. Wiedza z zakresu psychologii wydaje się więc nieodzowna dla menedżera ze względu na skuteczność sterowania innymi ludźmi. Z kolei cechy osobowości samego menedżera, jego system wartości i przekonań determinują skuteczność z jaką oddziałuje on na ludzi, zarówno tych, którzy znajdują się na zewnątrz organizacji, jak i tych, którymi kieruje wewnątrz niej. Od wewnętrznych czynników menedżera zależy też, czy przy podejmowaniu decyzji, poza aspektem ekonomicznym będzie on uwzględniał aspekt etyczny.

Potencjał kierownika, który stanowią predyspozycje wrodzone i cechy nabyte oraz umiejętności organizatorskie i kierownicze pozwalające identyfikować i rozwiązywać złożone problemy zarządzania, zależy od trzech **podstawowych czynników**:

**osobowości** (opanowanie, poczucie pewności siebie, zdyscyplinowanie, wytrwałość, odporność na stres, ambicje, aspiracje, inicjatywa itp.);

**intelektu** (umiejętność analitycznego myślenia, umiejętność myślenia systematycznego, realizm, umiejętność syntezy, szybkość kojarzenia, koncentracja uwagi, pomysłowość, wyobraźnia itp.);

**zdolności kierowniczych** (zdolności decyzyjne i cechy przywódcze, umiejętność przewidywania, komunikatywność w stosunkach interpersonalnych, wzbudzanie zaufania, odwaga w podejmowaniu ryzyka, umiejętność rozbudzania motywacji, poczucie odpowiedzialności itp.) [2, s. 275].

Według Jolanty Wilsz umiejętności potrzebne menedżerom zapewniają odpowiednie wartości ich stałych indywidualnych cech osobowości, na bazie których można nabywać potrzebną wiedzę i umiejętności w zakresie zmiennych cech osobowości [6].

Menedżerowie, którzy będą pracowali w społeczeństwie informacyjnym, w którym będą zobligowani do realizowania nowych funkcji związanych z operowaniem informacjami (między innymi ze: zdobywaniem informacji, ich rejestrowaniem, przetwarzaniem, kojarzeniem, przekazywaniem, selekcją, stosowaniem oraz wytwarzaniem nowych własnych informacji). Będzie to wymagało wykorzystywania pełnego repertuaru ich możliwości intelektualnych. Wymogiem postindustrialnego wieku „wiedzy i informacji” jest bardzo intensywny rozwój intelektualny, aktywne zdobywanie i przetwarzanie wiedzy już istniejącej oraz tworzenie nowej, kreatywne myślenie i optymalne rozwiązywanie problemów.

W kształtowaniu osobowości menedżerów, w procesie ich przygotowania zawodowego ważne miejsce powinny zajmować wartości humanistyczne, gdyż tylko menedżer o formacji humanistycznej, wysokim poczuciu odpowiedzialności jest zdolny do inspirowania innych, może piastować stanowiska kierownicze i przywódcze we współczesnej organizacji, zgodnie z hasłem „to czego się dziś poszukuje – to osobowości”. Ponieważ dziś należy szybko podejmować decyzje, łatwo nawiązywać kontakty interpersonalne, być aktywnym i operatywnym menedżer powinien być człowiekiem o silnej i odpowiedzialnej osobowości, o szerokich horyzontach intelektualnych, powinien posiadać obszerną wiedzę profesjonalną zawodową i humanistyczną, bogatą osobowość, wiedzę i umiejętność uczenia się niezbędne w sprawowaniu funkcji kierowniczych, umiejętności elastycznego i zespołowego działania w warunkach globalizacji oraz umiejętności innowacyjnego rozwiązywania problemów.

**Literatura:** 1. Antoszkiewicz J. D. Kształcenie menedżerów w permanentnym procesie transformacji // Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku / red. T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniec. – Kraków: Wydawnictwo «Instytut Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego», Księgarnia Akademicka, 2001. 2. Drucker P.F. Menedżer skuteczny / P.F. Drucker. – Warszawa: Wydawnictwo „Czytelnik”, 1994. 3. Golonka K. Internet w zarządzaniu. Sens kształcenia menedżerów w zakresie Internetu / Golonka K., Lipińska A. // Dylematy kształcenia menedżerów u progu XXI wieku, red. T. Borkowski, A. Marcinkowski, A. Oherow-Urbaniec, Wydawca: Instytut Zarządzania Uniwersytetu Jagiellońskiego, Księgarnia Akademicka, Kraków 2001. 4. Penc J. Nowe zarządzanie w nowej gospodarce / J. Penc. – Warszawa: Wydawca: SLG International Training Center, 2010. 5. Penc J. Systemowe zarządzanie organizacją. Nowe zadania, funkcje i reguły gry / J. Penc. – Szczytno: Wydział Wydawnictw i Poligrafii Wyższej Szkoły Policji w Szczytnie, 2007. 6. Wilsz J. Osobowość niemieckich menedżerów w kontekście ich stałych indywidualnych cech osobowości / J. Wilsz // Kształcenie zawodowe: pedagogika i psychologia / red. T. Lewowicki, J. Wilsz, I. Ziaziun i N. Nyczkało. – Częstochowa – Kijów: Wydawnictwo Akademii im. Jana Długosza w Częstochowie, 2009.

Lidia Włodarska-Zoła

## **PROFESJONALNA OSOBOWOŚĆ MENEDŻERA W NOWEJ GOSPODARCE**

Nowa gospodarka spowodowała zmiany w zarządzaniu organizacją i postawiła przed menedżerami nowe wyzwania. W artykule autorka przedstawiła nowe wymagania stawiane menedżerom odnośnie ich wiedzy, kompetencji, umiejętności i osobowości, która decyduje o ich sprawności zawodowej.

Лідія Влодарська-Золя

### **ПРОФЕСІОНАЛЬНА ОСОБИСТІТЬ МЕНЕДЖЕРА В НОВІЙ ЕКОНОМІЦІ**

Нові умови господарювання в економіці спричинили зміни в управлінні організацією і поставила перед менеджерами нові виклики. В статті авторка представила нові вимоги до менеджерів, які висуваються до їх знань, компетенцій, умінь та особистості, що свідчать про їх професійну майстерність.

Lidia Włodarska-Zoła

### **PROFESSIONAL PERSONALITY OF THE MANAGER IN THE NEW ECONOMY**

New economy caused changes in the organization management and posed new challenges for the managers. The author of the article put new demands to the managers to their knowledge, competencies, skills and personality that testifies about their professional craftsmanship.

Стаття надійшла до редакції 4.06.2010

**УДК 378.046.4**

*Олійник В. В.,  
м. Київ, Україна*

### **ПРОФЕСІЙНЕ УДОСКОНАЛЕННЯ НАУКОВО-ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ: ПРОБЛЕМИ ТА ШЛЯХИ ВИРІШЕННЯ**

*Коли ми говоримо, що лідерство — це вибір, то маємо на увазі,  
що ми самі можемо вибирати рівень ініціативності, відповідаючи на запитання:  
«Який мій крок буде найкращим у цих обставинах?».*

Стівен Р. КОВІ

Сучасні соціокультурні конструювання політичних і соціоекономічних утворень в Україні на основі культурологічних моделей європейського зразка залежать від створення ефективної системи неперервної педагогічної освіти. Вхідження України як демократичної держави в європейську спільноту зумовлює пріоритетність розвитку освіти, що системно формує **якості сучасного соціуму через базові особистісні цінності**, зафіксовані в Хартії ЄС, а саме:

- **достойнство** як право на людську гідність, право на життя;
- **право на цілісність особистості**;
- **свободу людини** — право на свободу й особистісну недоторканість, на життєдіяльність самостійно та за своєю волею, без примусу;
- **свободу економічної діяльності** як свободу професійної діяльності на всій території ЄС, право працювати;
- **право власності**, зокрема — право інтелектуальної власності;
- **рівність** як ключовий принцип правового статусу особистості в демократичному суспільстві, що намагається забезпечити однакові умови реалізації всіх прав і свобод людьми, перешкоджати дискримінації або, навпаки, створенню необґрунтованих привілеїв для певних осіб чи соціальних груп.

Сьогодні в суспільстві створена взаємозалежність між якісним рівнем фахової кваліфікації викладацького корпусу ВНЗ → якістю підготовки спеціаліста – випускника вищої школи (в тому числі вчителя) → якістю підготовки учня до вхідження його у