

**ДЕПАРТАМЕНТ ОСВІТИ І НАУКИ ОДЕСЬКОЇ  
ОБЛАСНОЇ ДЕРЖАВНОЇ АДМІНІСТРАЦІЇ  
КОМУНАЛЬНИЙ ЗАКЛАД ВИЩОЇ ОСВІТИ «ОДЕСЬКА АКАДЕМІЯ  
НЕПЕРЕРВНОЇ ОСВІТИ ОДЕСЬКОЇ ОБЛАСНОЇ РАДИ»  
Кафедра педагогіки та освітнього менеджменту**

**Кваліфікаційна робота**

**РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ  
ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ ЯК МЕНЕДЖЕРА СУЧАСНОЇ  
ОСВІТИ**

**Development of leadership qualities of the head of the institution of general  
secondary education as a manager of modern education**

на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр»

Виконала(в): здобувачка вищої освіти  
другого (магістерського) рівня  
спеціальності 011 Освітні, педагогічні  
науки

освітньо-професійної програми  
Освітній менеджмент у педагогічних  
системах

Богаченко Маргарита Володимирівна  
Науковий керівник: доктор педагогічних  
наук, професор

Костенко Ростислав Валерійович

Рецензент: доктор педагогічних наук  
доцент Анненкова Ірина Петрівна

Рекомендовано до захисту:  
протокол засідання кафедри педагогіки  
та освітнього менеджменту  
№ від  
Завідувач кафедри  
\_\_\_\_\_ Р.В. Костенко

Захищено на засіданні ЕК  
протокол № від  
Оцінка \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_ / \_\_\_\_\_  
(за національною шкалою, шкалою ECTS, бали)  
Голова ЕК  
\_\_\_\_\_ ПІБ

**Одеса – 2021**

## АНОТАЦІЯ

**Богаченко М. В. Розвиток лідерських якостей керівника закладу загальної середньої освіти як менеджера сучасної освіти. – Рукопис**

Дипломна робота на здобуття ступеня вищої освіти «Магістр» спеціальності 011 «Освітні педагогічні науки», освітня програма «Освітній менеджмент у педагогічних системах» – КЗВО «Одеська академія неперервної освіти Одеської обласної ради» – Одеса, 2021. – Рукопис.

У дипломній роботі здійснене комплексне дослідження проблеми розвитку лідерських якостей керівника закладу загальної середньої освіти як менеджера сучасної освіти. Визначено сутність ключових понять дослідження: «лідерство», «лідер», «лідерські якості», «розвиток лідерських якостей». З'ясовано функції та особливості розвитку лідерських якостей керівника-лідера закладу загальної середньої освіти. Досліджено рівень розвитку лідерського потенціалу, мотивації успіху, виявлено провідні мотиви відповідальної поведінки у професійній діяльності адміністративного та педагогічного персоналу закладу загальної середньої освіти. Визначено шляхи і форми розвитку лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти. Розроблено методичні рекомендації щодо розвитку лідерських якостей керівників закладів освіти.

***Ключові слова:** керівник, лідерство, лідер, лідерські якості, розвиток, заклад загальної середньої освіти.*

## SUMMARY

**Bohachenko M.V. Development of leadership qualities of the head of a general secondary education institution as a manager of modern education. – Manuscript**

Diploma work for obtaining a higher education degree "Master" of specialty 011 "Educational pedagogical sciences", educational program "Educational

management in pedagogical systems" – CIHE "Odessa Academy of Continuing Education of the Odessa Regional Council" – Odesa, 2021. – Manuscript.

In the diploma work, a comprehensive study of the problem of the development of leadership qualities of the head of a general secondary education institution as a manager of modern education was carried out. The essence of the key concepts of the research was determined: "leadership", "leader", "leadership qualities", "development of leadership qualities". The functions and features of the development of leadership qualities of the leader-manager of the institution of general secondary education have been clarified. The level of development of leadership potential, motivation for success have been investigated, also the leading motives of responsible behavior in the professional activities of the administrative and pedagogical personnel of the institution of general secondary education have been identified. The ways and forms of development of leadership qualities of heads of institutions of general secondary education were determined. Methodological recommendations for the development of leadership qualities of heads of educational institutions have been developed.

***Key words:*** *leader, leadership, leader, leadership qualities, development, institution of general secondary education.*

## ЗМІСТ

ВСТУП.....	5
РОЗДІЛ I. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	10
1.1. Сутність поняття «лідерство» та «лідер».....	10
1.2. Функції, стилі лідерства керівника-лідера ЗЗСО.....	18
1.3. Розвиток лідерських якостей керівника як педагогічна проблема...	24
Висновки до розділу I.....	40
РОЗДІЛ II. ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ.....	42
2.1. Етапи та логіка емпіричного дослідження.....	42
2.2. Опис інструментарію емпіричного дослідження стану розвитку лідерських якостей керівників закладів освіти.....	44
2.3. Результати емпіричного дослідження стану розвитку лідерських якостей керівника закладу загальної середньої освіти.....	49
Висновки до розділу II.....	57
РОЗДІЛ III. УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ ШЛЯХОМ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ЙОГО КЕРІВНИКА ЯК МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ.....	59
3.1. Визначення шляхів та напрямів діяльності щодо розвитку лідерських якостей.....	59
3.2. Рекомендації закладам та установам освіти щодо організації діяльності з розвитку лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти.....	66
Висновки до розділу III.....	71
ВИСНОВКИ.....	72
СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ.....	75
ДОДАТКИ.....	86

## ВСТУП

**Актуальність теми дослідження.** Прагнення України інтегруватися в єдиний європейський освітній простір актуалізувало необхідність модернізації вітчизняної освіти й приведення її у відповідність до європейських освітніх стандартів з урахуванням національних особливостей.

Цьому сприяє реалізація в Україні широкомасштабної освітньої реформи й упровадження Концепції реалізації державної політики у сфері реформування загальної середньої освіти «Нова українська школа». Покладання в основу цієї Концепції компетентнісного підходу зумовило нові вимоги до особистості й діяльності керівників закладів загальної середньої освіти, яким в умовах реформування системи вітчизняної освіти надаються нові повноваження (компетенції) й водночас вимагається володіння відповідними їм компетентностями.

Освіта нашої країни переживає трансформаційні моменти, які пов'язані, з одного боку, з трансформацією змісту освіти, з іншого – трансформацією самих закладів освіти, зокрема, автономізацією шкіл. Автономія в діяльності закладів освіти продукує свободу у формуванні команди, прийнятті рішень, вирішенні фінансових питань, що є однією з умов підвищення якості освіти закладу.

Однією з найбільш затребуваних компетентностей директора Нової української школи є лідерська, яка наскрізно пронизує собою усі інші його компетентності.

17 вересня 2021 року Міністерство економіки затвердили професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти, яким визначено професійні компетентності для керівника закладу. Однією з 14 визначених компетентностей є саме лідерська компетентність [84].

Відповідно до Законів України «Про освіту» (2017 р.) [85], «Про повну загальну середню освіту» (2020 р.) [83], Указу Президента України «Про Цілі сталого розвитку України на період до 2030 року» забезпечення якості освіти

стає загальнодержавним пріоритетом. Якість як одна з управлінських цілей, з одного боку, та як умова конкурентоздатної сучасної освіти, з іншого боку, безпосередньо пов'язана з підготовкою управлінців у сфері освіти: функціонування та розвиток закладу освіти залежить від діяльності керівника, його професійної компетентності, лідерських якостей.

В умовах сьогодення проблему розвитку лідерства слід розглядати як стратегічне завдання суспільства, оскільки розвиток таких якостей, по-перше, дає менеджеру забезпечує здатність згуртувати колектив та скерувати його на досягнення важливих цілей; по-друге, забезпечує ефективні організаційні заходи з боку керівника; по-третє, це надихає команду на успішну діяльність; по-четверте, це передумова довіри колективу до влади лідера.

Актуальність теми дослідження визначається також низкою протиріч:

- між потребою суспільства в підготовці компетентних у своїй професійній діяльності керівників закладів загальної середньої освіти та наявним рівнем сформованості у них лідерських якостей;
- між високим теоретичним рівнем розробленості теми лідерства контексті управління закладами освіти та потреб практичного опрацювання теми лідерства в аспекті професійної підготовки менеджерів освіти;
- між гострою потребою розвитку лідерських здібностей і необхідністю розробки психолого-педагогічного забезпечення цього процесу.

Процеси реформування системи загальної середньої освіти підвищили увагу до керівників закладів освіти як агентів змін. Тема лідерства в освіті активно обговорюється на сторінках наукових та навчальних видань.

Проблематиці упровадження лідерства у закладах освіти присвячені роботи Т. Буша, Р. Воллейса, Б. Девіса, Ф. Інліша, М. Лінча, Дж. Мерфі, Р. Паркера, та інших. Зацікавленість викликають роботи британських науковців з Лондонського центру з лідерства в освіті (Р. Вілкінс, П. Ерлі, К. Рілі, А. Харріс), присвячені питанням управління сучасною школою, розвитку лідерства у закладах середньої освіти (LCLL Publications).

Проблематика лідерства в управлінні системою освіти знаходиться в центрі уваги як зарубіжних (Н. Беннетт, М. Барбер, Т. Буш, Ф. Вудз, Д. Гопкінз, П. Гронн, Д. Дьок, К. Лейтвуд, Дж. Спілейн, І. Ч. Ченг та інші), так і вітчизняних учених (В. Андрущенко, О. Брюховецька, Л. Даниленко, С. Калашнікова, Ю. Молчанова, П. Плошай, Л. Пшенична та інші). Питання лідерства як важливої якості сучасного керівника навчального закладу розглядали також І. Зязюн, Ю. Конаржевський, В. Кремень, В. Маслов, О. Савченко, О. Сазонова, Н. Селіверстова, С. Сисоева та інші. Проте недостатньо розробленими є питання розвитку лідерських якостей керівників в умовах закладу загальної середньої освіти.

Відтак актуальність і соціальна значущість проблеми зумовили вибір теми дипломної роботи «Розвиток лідерських якостей керівника закладу загальної середньої освіти як менеджера сучасної освіти».

**Об'єктом дослідження** є лідерство в управлінні закладом загальної середньої освіти.

**Предмет дослідження** – розвиток лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти як менеджера сучасної освіти.

**Мета дослідження** – теоретично обґрунтувати та емпірично дослідити особливості розвитку лідерських якостей керівників в умовах закладу загальної середньої освіти.

Відповідно до об'єкту, предмету, мети визначено **основні завдання** дослідження:

**Завдання дослідження:**

1. Виконати аналіз поняттєво-категорійного апарату дослідження.
2. Визначити функції, стилі лідерства та професійно значущі лідерські якості керівника лідера.
3. Визначити особливості розвитку лідерських якостей керівника-лідера як менеджера закладу загальної середньої освіти.
4. Дослідити стан сформованості лідерських якостей у адміністративного та педагогічного персоналу закладу загальної середньої освіти.

5. Визначити шляхи і форми розвитку лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти.
6. Розробити методичні рекомендації щодо розвитку лідерських якостей керівників закладів освіти.

**Методи дослідження:** для проведення дослідження були використані такі методи: *теоретичні:* загальнонаукові – аналіз, синтез, індукція, дедукція, абстрагування, порівняння, узагальнення, систематизація використовувалися для забезпечення розгляду загальних теоретичних питань з проблеми дослідження; *емпіричні* – тестування, анкетування для виявлення рівня вираженості лідерських якостей; *статистичні методи:* методи математичної та статистичної обробки отриманих даних, використовувалися для об'єктивізації та забезпечення вірогідності результатів дослідження.

Для проведення дослідження було обрано наступні методики:

- методика «Експрес-тест самооцінки лідерства»;
- методика «Мотивація успіху та острах невдач» («МУН»);
- методика «Перелік мотивів відповідальної поведінки».

**База дослідження:** дослідження проводилось на базі ЗЗСО № 4 м. Білгород-Дністровського. В емпіричному дослідженні взяло участь 25 осіб адміністративного та педагогічного персоналу закладу освіти, з них 4 заступника директора, 6 керівників шкільних методичних об'єднань, 15 педагогів.

**Теоретична значущість роботи.** На основі аналізу наукової літератури структуровано інформацію щодо сутності поняття «лідерство», «лідер», «лідерські якості», проаналізовано особливості розвитку лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти, як менеджерів освіти, подальшого розвитку дістала методика цілеспрямованого розвитку лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти.

**Практичне значення отриманих результатів.** Практична значущість результатів дослідження полягає в тому, що методичні рекомендації щодо

розвитку лідерських якостей керівників можуть бути використані для удосконалення роботи в цьому напрямку, а саме:

- включенні в навчальні-методичні семінари на базі управлінь освіти модулів з основ лідерства;
- розробки місії, візії та стратегії розвитку закладу освіти;
- впровадженні інноваційних методів та технологій у роботі з педагогічним колективом.

**Апробація матеріалів дослідження.** Матеріали магістерського дослідження доповідались на засіданні кафедри освітньої політики та презентовані на Всеукраїнській онлайн-конференції «Педагогіка партнерства в умовах модернізації дошкільної освіти: теорія та практика» (23 листопада 2021 року).

Результати проведеного дослідження частково висвітлено у збірнику наукових праць та матеріалів конференції:

Богаченко М.В. Формування лідерських якостей керівника закладу загальної середньої освіти як менеджера сучасної освіти. Педагогіка партнерства в умовах модернізації дошкільної освіти: теорія та практика: матеріали Всеукр. наук.-практ. онл.-конф., (23 листопада 2021р., м.Одеса,).Умань: Візаві, 2021. С.163-170.

**Структура та обсяг роботи.** Структура роботи складається з анотації, вступу, трьох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (123 найменування), 12 таблиць, 4 додатків. Повний обсяг роботи становить 74 сторінок друкованого тексту.

# РОЗДІЛ I

## ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ПРОБЛЕМИ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

### 1.1. Сутність понять «лідерство» та «лідер»

Феномен лідерства вивчається упродовж усієї історії людської цивілізації. Чим більше ускладнюються відносини між людьми, тим глибшим і складнішим стає і сам феномен. Ми погоджуємося з думкою Б. Головешка, що про остаточне і повне вирішення теми лідерства навряд чи можна буде говорити [20, с.25]. Висловлення вченого суголосно з думкою Б. Басса, який підкреслює, що вивчення сутності феноменів «лідерства» та «лідер» зайшлося водночас з виникненням людства. На думку Б. Басса, лідерство є універсальним явищем. Він зазначає, що в освітніх, військових закладах, на промислових підприємствах, у соціальних і громадських рухах лідерство відіграє важливу роль, і тому воно є предметом наукових досліджень [117].

Б. Головешко наголошує, що «лідерство є незмінним складником професійної компетентності, відсутність якого унеможлиблює повноцінну самореалізацію керівника [20, с.25-26]. Як підкреслював американський науковець У. Бенніс, думка про те, що лідерами народжуються, що лідерство обумовлюється генетичним фактором є найпоширенішим міфом. У дійсності є протилежне. Лідерами не народжуються, ними здебільшого стають. [39, с.26].

«Енциклопедичний соціологічний словник» визначає лідерство як «процеси внутрішнього самоуправління та самоорганізації колективу чи групи, зумовлені індивідуальною ініціативою її членів» [73, с.335]. За цим формулюванням члени групи є суб'єктами ініціювання відносин лідерства, які, відчуючи потребу в організації та інтеграції діяльності та зусиль щодо досягнення певної мети, є замовниками керівництва групою людей через лідерство [20, с.27].

К. Бланшар розглядає лідерство як партнерство, що передбачає обопільну довіру між людьми, які трудяться разом для досягнення спільних цілей [6, с.145]. П. Друкер зауважує, що лідерство є міжособистісною взаємодією, спрямованою на досягнення певної мети в певних умовах за допомогою комунікації [28, с.89]. На думку А. Уманського, під лідерством слід розуміти «результат взаємодії членів групи, яка здійснюється в певний проміжок часу під впливом наявних певних якостей її членів, так і умов конкретної ситуації, а також обопільним впливом наявних якостей і конкретної ситуації» [103, с.49].

Цілком слушною в контексті нашого дослідження є думка Б. Головешка, що лідерство є соціальним явищем, яке потрібно вивчати в контексті буття та діяльності певної групи людей [20]. У свою чергу, лідерство в щоденній діяльності керівника закладу загальної середньої освіти слушно розглядати в контексті існування та діяльності шкільного колективу.

В. Дружинін розглядає малу групу як невелику кількість людей, об'єднаних безпосередньою взаємодією [27, с.371]. К. Макарова характеризує її як «групу, члени якої виконують спільну діяльність і безпосереднє особисто спілкуються [60, с.59].

Г. Андрєєва наводить наступні визначення малої групи:

- група, що є суб'єктом певного типу соціальної діяльності та існує в системі реальних відносин у суспільстві [3, с.148];
- «група, де суспільні відносини виявляються через безпосередні контакти окремих осіб» [3, с.148-149];
- група, нечисленні члени якої безпосередньо спілкуються один з одним, поєднані загальними соціальними інтересами, що уможлиблює виникнення емоційних відносин, групових норм і правил поведінки [3, с.148-149].

За С. Новиковою, «мала група – це малочислена група, між членами якої існують безпосередні особисті контакти, дружні стосунки, що регулюються неформальними інститутами. Не зважаючи на те, що взаємодії між ними

інституціоналізовані, вони не є знеособленими, що властиве для великих груп [71, с. 274]. Авторка підкреслює, що спільне почуття внутрішньої належності до групи, властиве членам малої групи, не заперечує розбіжності між ними щодо соціальних ролей, думок, поглядів, переконань, оцінок і ступенів впливу [71, с. 274].

Отже, під час визначення лідерських якостей менеджера і, зокрема, керівника закладу освіти, необхідно враховувати, що лідер стикається перш за все з неформальним міжособистісним спілкуванням, і що одним з його основних завдань є підтримка зладнаної роботи колективу.

У даному контексті необхідно слід звернути увагу на визначення Т. Бендаса, згідно з яким лідерство – це явище групового буття людей, яке виявляється в наданні одному індивіду (чи кільком) права (чи це право нав'язується шляхом психологічного тиску або фізичної сили) впливати на вирішення значущих групових завдань і на поведінку та вчинки членів групи, а також визнання групою (певною мірою) такого права за цим індивідом, що має результатом володіння ним одним чи декількома видами влади і посідання ним першорядної позиції в статусній ієрархії групи» [5, с. 408].

В. Крисько додержується іншої точки зору. На його думку, лідерство – це соціально-психологічний процес, в якому для досягнення конкретних спільних цілей один член групи, колективу, спільноти згуртовує, організує і спрямовує інших» [56, с. 122]. На думку Зверєва В., лідерство – це здатність впливати на групи й окремі особистості, скеровуючи їхню спільну діяльність на досягнення цілей організації [33, с. 142]. За цими визначеннями лідер є суб'єктом ініціювання відносин у групі, оскільки саме він відчуває потребу в організації й координації діяльності певної групи людей.

Акцентуємо увагу також на визначенні С. Філоновича, відповідно до якого лідерство являє собою провідне становище соціальної групи чи окремої особистості, обумовлене більш продуктивними результатами діяльності [105, с. 328].

Н. Радина трактує лідерство як процеси слідування та впливу, підкорення та домінування в системі міжособистісних групових відносин [88, с. 5]. За Т. Вежевич, лідерство являє собою «один з основних механізмів диференціації суспільної діяльності та досягнення частиною групи або окремою особою особливого положення стосовно решти членів [11]. Ж. Блондель трактує лідерство як владу, оскільки воно передбачає здатність однієї чи декількох осіб, які знаходяться «на вершині», примушувати інших членів групи, організації робити те негативне чи позитивне, що вони за інших умов не робили би [7]. На думку Л. Філатової, на сучасному етапі розвитку суспільства лідерство є механізмом побудови влади, що базується на інтеграції різноманітних соціальних шарів (груп) навколо запропонованої лідером програми розв'язання різних завдань і проблем суспільного розвитку» [106, с.216].

Низка вчених ототожнюють явища менеджменту, управління та лідерства. Так, Л. Почебут розуміє під лідерством процес управління групою в процесі розв'язання колективного завдання [81, с. 443]. К. Бланшар розглядає лідерство як, процес досягнення вагомих результатів за умови дії з турботою, повагою та чесністю заради добробуту всіх учасників колективу, керівництво на більш високому рівні [6, с. 13-14]. Схожі думки додержуються Т. Євтухова, Ю. Легенько, О. Родіонов, О. Руденко, які визначають лідерство як реалізацію організаційного керівництва, яке обіймає визначення візії, стратегічне й тактичне планування, мотивацію, організацію й координацію діяльності, наділення повноваженнями й обов'язками, прийняття рішень і спрямування діяльності людей на вирішення певних завдань [31, с. 18].

Дж. Коттера з'ясував розбіжності між лідерством та менеджментом. На думку науковця, лідерство – це механізм запровадження змін в колективі чи організації, в той час як менеджмент – це шлях, якому властива певна частка послідовності та передбачуваності в організації [121, с. 25-26]. Автор акцентує, що дискусія щодо того, що важливіше – лідерство чи менеджмент – є безглуздою. За його думкою, ці обидва явища потрібні в організаціях [121, с.

25-26]. Ми також погоджуємося з думкою, що лідерство та управління не суперечать один одному і хоч який компетентний керівник закладу загальної середньої освіти має володіти й якостями лідера, й якостями керівника.

Досить розповсюдженим є усвідомлення лідерства в самоцентричному аспекті. Так, І. Пинтосевич розглядає лідерство як навичку, яка передбачає впевненість у власній меті та у праві на її досягнення; це вміння впливу на людину [76, с. 29]. У свою чергу Х. Оуен охарактеризував лідерство як всеосяжне, справжнє самовираження особистості, яка трудиться на досягнення важливої мети, що обумовлює позитивні зміни [74, с. 11].

Б. Головешко зауважує, що розумінням сутності лідерства в самоцентричному аспекті варто послуговуватися під час з'ясування педагогічних умов формування та розвитку лідерських якостей та підготовки компетентних керівників, які здатні використовувати феномен лідерства, як засіб сталого розвитку організації [19, с.33]. Дослідник вважає, що «лідерство в самоцентричному аспекті потрібно розуміти як внутрішній стан людини, глибоко вмотивованої, спрямованої на досягнення успіху, активної, впевненої у своїх діях та рішеннях [19, с.33].

С. Калашникова і В. Міляєва наголошують, що лідерство є водночас і динамічним процесом впливу, і статичним положенням, що ґрунтується на вияві лідерських якостей особистості. При цьому присутність статичного аспекту породжує процесний аспект лідерства [38, с. 56–61]. Дослідниці характеризують лідерство «як чільне положення соціальної спільноти чи окремої особистості, детерміноване наявністю лідерських якостей, які зумовлюють ефективну та якісну діяльність (зокрема й управлінську); процес впливу соціальної спільноти або окремої особистості на власну діяльність або діяльність інших на підґрунті особистісних якостей (лідерських компетентностей чи здатностей) [38, с. 56–61]. На думку С. Калашнікової, передумовою вияву лідерства є особистість лідера, його лідерські якості [39, с. 47].

К. Вороніна, досліджуючи проблему лідерства, лідерських здібностей і виокремила два аспекти лідерських якостей: 1) дія і поведінка; 2) інструмент досягнення мети. За її думкою, «лідерська поведінка – це певні дії, які здійснює лідер у процесі управління групою, приміром такі дії, як-от, заохочення або критика членів організації, розподіл обов'язків, зацікавлення у їхніх успіхах і допомога членам групи. Лідерство як інструмент досягнення результату чи мети К. Вороніна пояснює так: «Лідер – це людина, яка за певною програмою разом з групою прямує до наміченого. Процес створення ситуації, коли група та її лідер можуть досягти мети при мінімальних затратах робочого часу та ресурсів [15, с. 101].

Досліджуючи феномен лідера, вважаємо за потрібне згадати слова Максиміліана Робесп'єра: «У лідера є дві важливі риси; по-перше, він сам кудись іде, по-друге, він може повести за собою людей» [20, с. 21].

Р. Головешко звертає увагу на провідні ознаки лідера як харизматичної особистості: «достоїнно й впевнено поводить себе; має великі комунікативні здібності; має адекватну або трішки завищену самооцінку; самостійність характеру; приємна зовнішність для відповідної соціальної групи» [20].

Науковці відповідно до різних теорій лідерства пропонують і різні формулювання дефініції лідера.

За Т. Бендасом, лідер – член групи, здатний регулювати відносини між членами групи, організувати їхню діяльність і, фактично веде за собою. Риси характеру лідера подібні рисам більшості інших членів групи, проте його дії суттєво різняться від дій інших, і рівень ефективності його діяльності значно вище за інших» [5].

Згідно підходу С. Гармаша та О. Гашутіної, лідер – особистість з розвинутими комунікативними навичками, здатна до ефективного впливу на інших людей, з якою прагне співпрацювати більшість членів колективу» [18].

За трактуванням О. Єршова, лідер – член групи, який посідає першорядне місце в міжособистісних стосунках, має потрібні організаторські

здібності, заохочує своїм прикладом до досягнення найбільш ефективним шляхом мети, що стоїть перед групою [30].

Т. Вежевич зауважує, що лідер – член групи, якому всі інші члени групи делегують право приймати найвідповідальніші рішення щодо інтересів, потреб, спрямування діяльності групи [11].

В. Ягоднікова трактує поняття «лідер» як «члена групи, який має визнану перевагу в статусі і право приймати рішення у вагомих для групи ситуаціях; людина, здатна до виконання провідної ролі в процесах регулювання взаємовідносин та організації спільної діяльності членів групи; індивід, здатний до впливати на членів соціальної спільноти завдяки власним особистісним якостям [114].

На думку Р. Кричевського, лідером є член групи, який ототожнюється з найбільш повною сукупністю групових цінностей, у процесі взаємодії з іншими членами групи спричиняє найбільший вплив [53].

Згідно тлумачення Р. Стогділла лідер – це член групи, що володіє мистецтвом досягати згоди, фокусом групових процесів та має власні позиції з погляду групової диференціації [53].

А. Омаров трактує термін «управлінський лідер» так: «індивід, який поєднує в собі управлінські та лідерські якості, який реалізує свої законні повноваження і владу для здійснення ефективного вирішення завдань організації в процесі використання особистісного впливу на підлеглих» [72].

Є. Ільїн визначає такі характерні його властивості:

- займає авторитету й впливову позицію в групі;
- своїми особистими діями уможливорює досягнення цілей групи;
- виявляє відповідальність та помітну ініціативу;
- спричиняє вплив на всіх членів групи, які вільно або підсвідомо підпорядковуються його рішенням [36].

Проаналізувавши різноманітні трактування терміну «лідер», І. Краснощок, виокремила провідні ознаки, за якими можна визначити це

поняття. По-перше, членство у групі. По-друге, це авторитет і високий статус у групі. По-третє, збіг особистісних і групових ціннісних орієнтацій. По-четверте, впливовість лідера на групу. По-п'яте, ініціатива висунення лідера належить групі. [53].

За Д. Алфімовим існує три типові ситуації, коли людина прагне лідерства, а саме: 1) людина прагне бути лідером, проте група виступає проти її лідерства; 2) група висуває певну людину на роль лідера, але вона цього не хоче; 3) людина прагне до лідерства, і вся група її підтримує (цей варіант розвитку подій є найбільш оптимальним, оскільки людина, яка прагне лідерства, має розвинуті комунікативні, тактичні, організаційні, лідерські здібності тощо) [2].

Доречно навести визначення Дж. Максвелла: «Лідер – це той, хто знає шлях, йде цим шляхом і показує іншим цей шлях» [61, с.35]. Зазначене визначення дотепно віддзеркалює стрижневі ознаки лідера, що зустрічаються в науковій літературі.

Отже, під лідерством будемо розуміти внутрішній стан людини, яка глибоко вмотивована на досягнення успіху, веде активну життєву позицію, впевнена у своїх рішеннях і діях.

У розумінні шкільного лідерства будемо спиратися на визначення, запропоноване І. Миськів, яка розглядає шкільне лідерство як складник системи управління закладу загальної середньої освіти, спрямований на забезпечення ініціативної участі педагогічних працівників у реалізації управління шкільною освітою та її модернізації з метою підвищення якості освітніх послуг, які заклад загальної середньої освіти надає суспільству [65, с. 3].

Будемо розглядати лідерство як одну з основних технологій ефективного управління персоналом закладу освіти, сутність якої полягає у здатності лідера-керівника впливати на підлеглих без застосування повноважень.

## 1.2. Функції, стилі лідерства керівника-лідера ЗЗСО

В управлінському лідерстві вплив на людей полягає у використанні спеціальних знань, умінь і навичок, які в сукупності утворюють професійний потенціал і компетентність керівника. Мета управлінського лідерства – розвиток здібностей і навичок персоналу, необхідних організації. Підраховано, що 45% свого робочого часу керівник витрачає на роботу з людьми [80]. І це не дивно, адже підлегли – це основний об'єкт управлінського впливу.

Н. Данілова, аналізуючи лідерство як соціальне явище вирізняла такі його «першорядні функції: інноваційну; комунікативну; світоглядну; організаторську; прогностичну; мобілізаційну; інформаційну; контрольну; клерувальну» [24].

І. Гондюл виокремлює такі «функції управлінського лідерства: мотивація співробітників; формування команд; оптимізація комунікативних процесів; розвиток інноваційного та креативного потенціалу персоналу» [21, с.6].

Слушною є думка дослідниці, що функції лідерства «нерозривно пов'язані між собою, безперервно розвиваються і знаходяться під впливом зовнішнього середовища організації та багатьох інших факторів. Розвиток даних функцій обумовлюється впливом об'єктивних вимог і приводить до зміни змісту кожної функції в певних умовах існування» [21, с.9].

На підґрунті аналізу літератури у сфері менеджменту та психології, Б. Головешко дійшов висновку, що лідер у своїй діяльності повинен виконувати дві загальні функції: 1) інтеграція колективу, 2) цілеспрямованість колективу. Також лідера характеризує безпосередня участь у досягненні поставленої мети. Виходячи з цього, визначаємо, що лідер – це член групи, який своїми безпосередніми діями інтегрує та цілеспрямовує її. [19].

С. Калашнікова і В. Міляєва згідно «основних видів діяльності (індивідуальна та групова) виокремлюють два види лідерства: індивідуальне, в якому суб'єктом прояву лідерства виступає окрема особистість, – може

здійснюватися як безпосередньо стосовно себе (саморозвиток особистості), так і відносно інших особистостей; інституційне (або організаційне) лідерство – суб'єктом прояву лідерства виступає організація. Прояв може здійснюватися як безпосередньо стосовно себе (саморозвиток організації), так і стосовно інших організацій» [38, с. 56–61].

З погляду масштабності розв'язуваних завдань виділяють:

- 1) побутовий тип лідерства (у шкільних, студентських групах, молодіжних об'єднаннях, у сім'ї);
- 2) соціальний тип лідерства (на виробництві, у профспілковому русі, у творчих, спортивних громадах і т. п.);
- 3) політичний тип лідерства (державні, громадські діячі).

Розрізняють такі стилі лідерства:

1. «Авторитарний стиль характерний тим, що лідер більшість свого часу проводить за наданням інструкцій. Такі управлінці вказують своїм послідовникам: що робити, як і коли. Авторитарні лідери поширюють свою владу на послідовників та не виявляють готовності прислухатись до їхніх думок чи порад. Усі рішення приймаються виключно лідером, який навіть не заохочує інших до участі у вирішенні питань чи висловленні ідей» [21, с.9].

2. «Демократичний лідер, на противагу авторитарному, заохочує послідовників до активної участі в обговоренні тих чи інших питань та прислухається до ідей своїх колег. Лідери, котрі притримуються даного стилю, прагнуть залучати інших до процесу прийняття рішень. Остаточне рішення приймається лідером, але тільки після того, як ідеї членів колективу були розглянуті та взяті до уваги» [21, с.9].

3. «Стиль лідерства, в основі якого – принцип невтручання, видається навіть більш прогресивним, ніж демократичний стиль. Він є абсолютною протилежністю авторитарного стилю, і його особливість полягає в тому, що лідер дозволяє своїм послідовникам мати вільний доступ до прийняття рішень

і практично до всіх аспектів здійснення завдань, не обмежених вказівками лідера. І все ж, відповідальність за остаточне рішення несе лідер» [21, с.9].

4. Стиль лідерства, що ґрунтується на харизмі лідера. «Харизматичний лідер сповнений ентузіазму та чудово мотивує людей. Він просто заряджає інших своєю енергією та вірою в свою справу. Наявність такого лідера може бути великим поштовхом до підняття «бойового духу» в колективі. Здатність мотивувати та надихати є важливою ознакою даного стилю лідерства» [21, с.9].

5. Трансформаційний стиль. Лідер трансформаційного стилю використовує свої бачення та ідеї для того, щоб надихати і вести вперед інших. Він володіє чудовими навичками спілкування, що дозволяє йому чітко доносити до послідовників своє бачення. Лідер такого типу часто передає свої повноваження підлеглим і проводить багато часу, спілкуючись зі своєю командою [21, с.9].

6. «Транзакційне лідерство, яке також називають управлінським фокусується на спрямуванні уваги членів групи на цілі та способи їх досягнення. Лідер контролює та координує процес. Як приклад трансформаційного лідерства можна навести визначення дефініції Б. Бассом, згідно з яким лідерство – це взаємодія між двома або більше членами групи, яка часто включає формування чи переформування ситуацій, сприйняття членів групи та їх очікувань. Лідерство з'являється, коли один член групи видозмінює мотивацію або компетенції інших членів групи. Б.Басс наголошує, що «лідери – це носії змін, чий вплив на інших людей більше, ніж дії якихось інших осіб» [117, с. 25-26]. На думку Б. Басса «типи лідерів можуть бути диференційовані за визначеннями, і більш часто за ролями та функціями, які вони виконують або в залежності від обставин» [117, с. 25].

Ми суголосні з думкою І. Гондюл, яка наголошує, жоден з цих стилів не є досконалим. «Для того, щоб бути найкращим лідером, слід бути гнучким – це завжди найкращий варіант. «Гнучкий» лідер може використовувати різні види лідерства, в залежності від ситуації. Якщо необхідний авторитарний

стиль, то «гнучкий» лідер обере саме його. Якщо необхідно бути проникливим та дивитись далі, виходити за рамки стандартного бачення, «гнучкий» лідер обере трансформаційний стиль. Для досягнення максимальної ефективності лідер має бути готовий підлаштовуватися під ситуацію і змінювати стилі своєї поведінки згідно з обставинами» [21, с.9].

У своїй роботі К. Бланшар визначив, що «лідерство – це не те, що ви робите для людей, а те, що ви робите з людьми. Тут необхідне партнерство. Це вміння розкривається в тому, щоб отримати у вашого підлеглого дозвіл використовувати той стиль лідерства, який відповідає його рівню розвитку» [6, с. 124]. Погоджуємось з К. Бланшаром у тому, що стиль лідерства, який застосовує або який властивий лідеру, має урахувати специфічні особливості світогляду його підлеглих [6, с. 124].

Також, «стиль, що використовується лідером повинен відповідати культурним особливостям групи та безпосередньо ситуації, в якій він діє. На нашу думку, не має значення, чи лідер підлаштовується під особливості світосприйняття своїх підлеглих у виборі стилю лідерства, чи підлегли приймають стиль, який використовує лідер. У кінцевому результаті стиль, що використовується лідером, повинен бути доречним» [19]. В. Кантор та Г. Маховикова вважають, що хоча «важливим фактором у здійсненні лідером своїх функцій є його особистісні якості, не все залежить тільки від нього, багато що залежить від зрілості послідовників, їх досвіду і знань» [40].

На думку Р. Танненбаума, вибір стилю обумовлюється трьома вагомими факторами, а саме: «сила керівника – його знання, навички, вміння, цінності і досвід; сила його підлеглих – прагнення до незалежності, відповідальності, професіоналізму, роботи в команді, ототожнення себе з метою організації, здобуття знань і досвіду; сила ситуації – стиль, який виступає чи переважає в організації, суть та завдання робочої групи (функції, що виконуються за рахунок структури організації та її діяльності), часу, умов навколишнього середовища» [20, с. 43].

Л. Влодарска-Зола підкреслює, що «найбільш ефективні керівники ті, що гнучкі та здатні вибрати потрібний вихід і представити власну поведінку у відповідних ситуаціях» [14, с. 265].

І. Лопушинський зазначає, що розрізняють наступні форми лідерства: «формальне лідерство – це процес впливу на людей з позиції посади, що обіймає особа; неформальне лідерство – процес впливу на людей за допомогою своїх здібностей, уміння чи інших ресурсів» [59, с.25].

М. Докторович і Г. Каськова зазначають, що «неформальні лідери мають довіру та підтримку серед колег, спонукають останніх до самовдосконалення, активізують їх до нових видів діяльності, мобілізують до творчих «проривів», є переконливими, досягають консенсусу, демонструють оптимізм, цілеспрямованість, наполегливість та готовність ефективно діяти у мінливому соціокультурному середовищі» [26, с.12].

У своєму дослідженні М. Осланд, А. Скогстад та ін. емпіричним шляхом з'ясували, що від 35% до 61% співробітників вважають, що їхні безпосередні керівники певною мірою усталено демонструють деструктивну лідерську поведінку [116]. Зокрема, Д. Красикова, С. Грін та ін. пропонують визначити «деструктивне лідерство як свідому поведінку лідера, яка може завдати шкоди або спрямована на заподіяння шкоди організації або послідовникам шляхом: 1) спрямування послідовників на досягнення цілей, які суперечать законним інтересам організації або 2) використання стилю керівництва, який включає використання шкідливих методів впливу на послідовників, незалежно від наявності виправдань для такої поведінки» [122].

Е. Стейл, М. Осланд та ін. трактують деструктивне лідерство «як систематичну та повторювану поведінку лідера, супервізора або менеджера, що порушує законні інтереси організації через підрив або саботаж її цілей, завдань, ресурсів, ефективності, мотивації, процвітання організації або задоволеності підлеглих роботою» [125]. У свою чергу Дж. Ілліз та Р. Райтер-Палмон вважають, що «деструктивне лідерство наносить шкоду членам

організації або веде боротьбу за короткотермінові завдання організації на противагу довгостроковим цілям» [120].

Дж. Ліпман-Блюмен вводить термін «токсичний лідер». До таких лідерів він відносить осіб, які своєю деструктивною поведінкою та своїми дисфункційними персональними якостями створюють міцний токсичний ефект на особистість, родину, організацію та навіть на все суспільство, що вони ведуть [123].

Б. Головешко вважає за доцільне розглядати «лідерство окремо від таких дефініцій, як «деструктивний» чи «токсичний», оскільки вони не відображають характеру чи суті лідерства, а лише визначають неприйнятність і неузгодженість дій лідера з діяльністю певної організації» [20]. Також автор не вбачає «відмінності у психологічних аспектах взаємодії між лідером та його послідовниками залежно від факту відповідності мети діяльності лідера меті діяльності будь-якої іншої сторони. Правильно буде визначити, що діяльність певного лідера деструктивно впливає на діяльність організації» [20].

У сучасній науковій думці існують «чотири збірні образи лідера: 1) лідер – прапороносець відрізняє власне бачення дійсності, наявність ідеї, що захоплює маси; 2) лідер – служитель прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прихильників, орієнтується на їхню думку і намагається діяти від їхнього імені; 3) лідер – торговець здатний привабливо піднести свої ідеї і переконати людей в їхній перевазі; 4) лідер – пожежник орієнтується на розв’язання найактуальніших проблем у суспільстві і прагне відгукуватися на найнагальніші вимоги часу. У реальному житті ці чотири образи лідерства зазвичай поєднуються в різних людей у різних пропорціях» [100, с.24].

Л. Даниленко описує чотири типи шкільних лідерів, а саме:

1. «Керівник школи як адміністратор (асоціація із поняттям «менеджмент»)» [23, с. 60].

2. «Керівник школи як лідер із питань людських ресурсів (пов’язаний із поняттям «добробут»)» [23, с. 60].

3. «Керівник школи як інструкційний лідер (можна охарактеризувати поняттям «результативність»)» [23, с. 60].

4. «Керівник школи як підприємець (пов'язаний із поняттям «перспектива»)» [23, с. 60].

На думку І. Гондюл, в аспекті лідерства як управлінської технології, ефективним буде керівник типу «Керівник школи як лідер із питань людських ресурсів», який розуміє ефективність управління як процес, «зорієнтований на розвиток «людських ресурсів», важливим завданням якого є: залучення колективу до прийняття рішень; посередництво у вирішенні конфліктів; урахування і використання особливих умінь колективу; надання допомоги педагогам; заохочення командного духу; увага до почуттів кожного члена команди» [21, с.7].

Лідерський стиль у професійній діяльності лідера-керівника закладу освіти дозволяє збудувати всю систему стосунків в освітньому процесі, що ґрунтується не на залякуванні, як це властиве авторитарній педагогічній системі, а на взаємодії, взаємоповазі, довірі, партнерстві.

Отже, велика кількість типів і стилів лідерів детермінується розмаїттям завдань, які вони вирішують. Наведені класифікації лідерства, певна річ, не є вичерпними. Також слід зазначити, що навіть найґрунтовніший теоретичний аналіз не зможе охопити всього складного і багатоманітного явища лідерства. Реальна професійна діяльність зазвичай багатша за теорію і безперервно породжує інтегровані типи лідерів та їхні різні варіювання.

### **1.3. Розвиток лідерських якостей керівника як педагогічна проблема**

Дослідження проблеми розвитку лідерських якостей» потребує обов'язкового розгляду дефініції «якість». Спершу поняття «якість» застосовувалось для позначення філософської категорії. Існує думка, що засновниками його уведення були Арістотель і Гегель. Так, Гегель зауважував,

що якість, насамперед, «тотожна з буттям визначеність, так що дещо перестає бути тим, чим воно є, коли воно втрачає свою якість» [70].

У своєму дослідженні терміну «якість» як філософської категорії А. Фрайман визначив, що «якість – ємна, складна й універсальна категорія, яка має безліч особливостей і різних аспектів. Якість відображає стійкі взаємини складових елементів об'єкта, які характеризують його специфіку. Категорія «якість» характеризує вже не стільки внутрішні характеристики об'єкта, скільки його зовнішні властивості, особливості його взаємодії з іншими об'єктами і, в першу чергу, здатність об'єкта приносити користь іншим об'єктам при взаємодії» [107]. О. Радугін вважає, що «якість виступає внутрішньою основою всіх властивостей, притаманних певній речі, але ця внутрішня основа виявляється тільки при взаємодії даного предмета з іншими предметами» [89, с. 153].

Слушною є думка О. Семенової, яка вважає, що «саме завдяки якості об'єкт існує і сприймається як щось, обмежене від інших об'єктів. Разом з тим якість виражає і те загальне, що характеризує весь клас однорідних об'єктів» [97, с. 7].

З'ясування змістових характеристик якостей лідера-керівника закладу освіти потребує визначення дефініцій «якість особистості» та «лідерські якості особистості». Так, у психології зазвичай розглядають не якості, а риси чи властивості особистості, що визначаються як «стійкі особливості поведінки індивіда, які повторюються в різних життєвих ситуаціях» [86, с.302]. К. Платонов [81, с.187] ці поняття розрізняє, надаючи їм свій особливий зміст. Властивість, на його думку, «це найширше поняття, це щось властиве особистості, її риса..., що зумовлює її подібність або розбіжності з іншими особистостями. Особливість – це така властивість, що відрізняє цю особистість або даний тип особистостей від інших. Можна сказати й так: особливість особистості – це її індивідуальна властивість або їхня сукупність. Якість – це найбільш істотна властивість, що дає особистості визначеності».

Отже, якості особистості є узагальненими властивостями особистості» [81, с.187].

Н. Левітов вважає, що поняття «якість» і «властивість» більш застосовуються для «визначення своєрідності особистості, однак «у них немає специфічного характерологічного відтінку, пов'язаного з тим, що можна назвати «рельєфом» особистості, тобто виділенням її стрижневих рис», тому, описуючи особистість, закликав користуватися термінами «риса» й «прояв»» [57].

Р. Кеттелл зазначає, що «якості особистості можуть бути представлені видами або класами: деякі з них пов'язані з темпераментом, інші – з типовими пристосувальними реакціями, треті – зі здатностями, інтересами, цінностями, четверті – із соціальними відносинами» [118].

Грунтовні відмінності виявляються й у рівні вираженості якостей. Деякі з них легко спостерігати й тому легко вимірювати – вони вважаються «поверховими». На думку Р. Кеттелла «поверхові» якості, «є групами властивостей індивіда, що легко визначаються й спостережуються, супроводжують одна одну» [118]. Інші якості дослідник характеризує як глибинні, приховані. «Глибинні якості, фундаментальні й менше піддаються спостереженню, ніж особистісні риси, які є підґрунтям «поверхових» виявлень» [118].

Отже, відмінності між термінами «якість», «риса», «властивість», певною мірою, є відносними й умовними, проте ми акцентуємо на них увагу для з'ясування місця лідерських якостей (лідерства) у структурі особистості керівника закладу освіти.

У контексті нашого дослідження необхідно дослідити дефініцію «професійно важливі якості». Наприклад, А. Карпов під ними розуміє «індивідуальні властивості суб'єкта діяльності, які необхідні й достатні для її реалізації на нормативно заданому рівні і які значимо і позитивно корелюють хоча б з одним (або кількома) її основними результативними параметрами – якістю, продуктивністю, надійністю» [44, с. 190]. Аналогічної думки

дотримується Е. Зеєр, за яким «професійно важливі якості – це психологічні якості особистості, що визначають продуктивність (якість, результативність та ін.) діяльності» [34, с. 25].

Низка науковців тісно пов'язують професійно важливі якості з успішною діяльністю суб'єкта. Так, В. Шадриков під професійно важливими якостями розуміє «індивідуальні якості суб'єкта діяльності, що впливають на ефективність діяльності й успішність її освоєння» [110, с. 86]. Схожої думки М. Ахметова, яка під професійно важливі якості трактує як «сукупність таких якостей фахівця, які служать успішному виконанню професійної діяльності, ефективному розв'язанню професійних завдань, особистісно-професійному зростанню та вдосконаленню» [4, с. 217].

Для виявлення сутності професійно важливих якостей М. Клищевська та Г. Солнцева використовують дефініцію «індивідуально-особистісні особливості» [47]. При цьому дослідниці пропонують використовувати поняття «необхідних і достатніх якостей. Так, необхідні якості – це такі особливості об'єкта, що дозволяють описати його у всьому різноманітті проявів. Тоді як достатні якості – це такі особливості об'єкта, що дозволяють відрізнити його від інших. На їхню думку, індивідуально-особистісні особливості професіоналів, що зумовлюють ефективність їх діяльності, є лише необхідними» [47]. В аспекті нашого дослідження слушною є думка Є. Климова, який наголошує, що «професійно важливі якості й рівень професійної підготовки формуються в людини поступово в процесі професійного навчання та здійснення професійної діяльності» [46, с. 58-61].

У науково-педагогічних джерелах вчені подають різні визначення терміну «лідерські якості», акцентуючи увагу на окремих його аспектах. Наприклад, В. Сбитнева [96], поділяючи погляди А. Лутошкіна, М. Рожкова, вважає, що лідерські якості – це сукупність певних властивостей, рис, що дає змогу члену дитячого соціального об'єднання статусно виділитися в конкретній справі й приймати відповідальні рішення у важливих для групи ситуаціях. А. Зоріна [35] під лідерськими розуміє якості, необхідні особистості

для успішної організаторської діяльності й створення позитивної атмосфери в колективі, що сприяє досягненню загальних цілей.

В. Ягоднікова характеризує лідерські якості як «якості особистості, які забезпечують ефективне лідерство, а саме: індивідуально-особистісні й соціально-психологічні особливості особистості, що впливають на групу й призводять до досягнення мети» [114, с. 9].

Ю. Кращенко пропонує розглядати лідерські якості як «сукупність характеристик особистості, які допомагають їй займати позицію лідера в групі, виявляються в організаторських здібностях, умінні здійснювати значний вплив на поведінку і настрій людей, бути прикладом для наслідування» [55, с. 6].

Корисною для нашого дослідження є думка В. Карманенка, що «особистісні якості лідера важливі не тому, що добре корелюються з вродженою здатністю вести за собою, а тому, що впливають на сприйняття тих, кого потрібно за собою вести. Це сприйняття, своєю чергою, спричиняє готовність іти за лідером і реакції на його поведінку. Поширена схильність до стереотипів, пов'язаних із зовнішністю і моделями поведінки «справжнього лідера», дозволяє зробити висновок про те, що люди, які відповідають цим уявленням, мають усі шанси на ефективне лідерство» [43, с. 51].

І. Краснощок, вивчаючи проблему формування лідерських якостей здобувачів вищої освіти дійшла висновку, що «лідерські якості – це сукупність властивостей, рис, характеристик особистості які обумовлюють її стійку лідерську позицію й поведінку, тобто здатність виділитися в значимій для колективу ситуації чи діяльності; здійснювати помітний вплив на формування групових інтересів та поведінку членів групи; ініціювати ефективні підходи для досягнення актуальних групових цілей, згуртовувати членів групи для їх реалізації; планувати, організовувати, контролювати діяльність членів групи, приймати рішення для досягнення групових

цілей та брати відповідальність за діяльність всієї групи; завойовувати авторитет серед членів групи, бути прикладом для інших» [54, с.145].

А. Уманський виокремлює загальні і специфічні якості лідера. «Під загальними розуміються якості, якими можуть володіти і не лідери, але які підвищують ефективність лідера. До специфічних якостей лідера належать:

- *організаторська прозорливість* – тонка психічна вибірковість, здатність зрозуміти іншу людину, проникнути в її внутрішній світ, знайти для кожної людини місце залежно від індивідуальних особливостей;
- *здібність до активної психологічної дії* – різноманітність засобів дії на людей залежно від індивідуальних якостей, ситуації, що склалася;
- *схильність до організаторської роботи* – потреба брати на себе відповідальність» [103].

На підґрунті аналізу існуючих концепцій лідерства О. Моргулець виділяє три основні підходи до розгляду цього питання, а саме:

1) «підхід з точки зору лідерських якостей (перший, традиційний випадок, який передбачає наявність певних унікальних якостей, які людина отримує з народження, а також певного рівня її інтелекту й освіти, виразної зовнішності, впевненості у собі, ініціативності та ін.; на основі цього підходу виникли інші концепції)» [68];

2) «підхід з точки зору лідерської поведінки (науковці почали стверджувати, що лідером не обов'язково народитися: лідерські якості можна успішно розвинути) [68];

3) підхід ситуативний (коли ефективність лідерства безпосередньо залежить від конкретної ситуації, але особисті якості та поведінка лідера також є важливими факторами, що обов'язково беруться до уваги) [68].

Слід зауважити, що кожний з означених підходів підкреслює або, принаймні, не заперечує наявність у лідера певних особистісних властивостей.

Дослідники В. Зазикін та Е. Смирнов виділяють такі основні якості лідера: «високий ступінь ініціативи й активності під час вирішення групових

завдань; всебічні знання про членів групи, ситуацію в цілому та вирішувану завдання зокрема; здібність впливати на поведінку решти групи» [32].

Б. Головешко особливо наголошує на такій якості лідера як інформованість, яку дослідник вважає важливим фактором для лідерства. Слід зазначити, що З. Гапонюк наступним чином характеризує потенційні якості лідера [17]:

1. «Загально-професійні якості. До них можна віднести глибокі теоретичні знання, практичний досвід, системність у вирішенні професійних питань, вміння легко адаптуватися до ситуації, здатність до прогностичної діяльності, вміння керувати колективом, правильно розпоряджатися власним часом і розподіляти обов'язки в колективі» [17].

2. «Творчі якості, тобто творчий підхід до роботи, педагогічна та методична підготовка, високий рівень творчої майстерності» [17].

3. «Соціально-психологічні якості, а саме: уміння встановлювати міжособистісні контакти, створення позитивної атмосфери в колективі, індивідуальний підхід до кожного члена групи, вимогливість до підлеглих, уміння розбиратися в людях і впливати на них, подавати власний приклад, викликати довіру і прихильність до себе, переконувати у власній правоті, а також урівноваженість, схильність до аналізу та самоаналізу» [17].

4. «Соціально-комунікативні якості. До таких належить уміння спілкуватися та налагоджувати професійні контакти, відстоювати власні інтереси й інтереси всього колективу, забезпечувати належний контроль за робочим процесом, стимулювати колектив до роботи, доброзичливість, такт, чесність і порядність, відповідальність, адекватний емоційний стан і психологічна збудливість тощо» [17].

Слушною є думка А. Пільганчук та В. Кузьменко, що «лідерські якості – це якості особистості, які забезпечують ефективне лідерство, а саме: індивідуально-особистісні й соціально-психологічні особливості особистості, що впливають на групу і призводять до досягнення мети» [77, с. 413]. Так, на підґрунті результатів анкетування здобувачів вищої освіти, А. Зоріна

виокремила такий набір лідерських якостей: «товариськість, активність, ініціативність, наполегливість, самовладання, працездатність, спостережливість, організованість, самостійність, уміння переконувати, рішучість, ерудованість, упевненість у собі, емоційна привабливість, уміння налагодити позитивну атмосферу в колективі» [35].

Науковці виокремлюють різні професійно значущі якості керівника закладу загальної середньої освіти, які детермінують його результативне лідерство, акцентуючи увагу на основних рисах або їхніх комплексах, пропонують авторські підходи до їх структурування та класифікації. Отже, єдиного переліку лідерських якостей, якими має володіти керівник-лідер закладу освіти не існує. Так, Н. Семченко систематизує лідерські якості за такими групами: «організаторсько-ділові, емоційно-комунікативні, інтелектуально-креативні та морально-вольові» [99]. Класифікація, запропонована А. Мітлош, передбачає «організаторські (уміння згуртувати колектив), комунікативні (уміння звертатися до іншої людини, привертати її увагу, ініціювати взаємодію в процесі спілкування), перцептивні (уміння сприймати, розуміти й оцінювати себе та інших), прогностичні (уміння передбачати поведінку іншої людини в процесі діалогу та визначати способи впливу на неї), креативні (уміння виявляти оригінальні ідеї, які ініціюють діалогічні форми взаємодії з іншою людиною), саморегуляції (уміння зберігати рівновагу між внутрішнім станом та зовнішніми обставинами)» [67]. Як бачимо, різні дослідники підходять до групування лідерських якостей по різному, але суттєвих протиріч при цьому не спостерігається.

В. Локшин, досліджуючи якості лідера, виокремлює три провідні компоненти, що визначають лідерську особистість: «загальні особистісні якості лідера, які формують його систему цінностей, ставлення до людей і навколишнього світу; поведінка лідера, що передбачає взаємне розуміння, сприйняття, оцінки тощо; ситуація, у якій доводиться діяти лідеру, що визначає успішність його діяльності» [58].

Б. Джордж та П. Сімс висловили думку, що «будь-який досвід дозволяє зростати особистості, а також розвиває лідерські якості» [25, с. 70]. С. Пермінова та В. Пермінова наголошують, що «в нагоді керівникам стають лідерські навички, які мають відношення до того, як лідер поводить себе в конкретній ситуації, а також дозволяють вибирати і конструювати найбільш відповідні для даної ситуації установки і стани» [75, с. 62].

У свою чергу Х. Персон запропонував такі гіпотези стосовно якостей лідера: «кожна окрема ситуація визначає, перш за все, якості лідера, а також самого лідера; визначені кожною окремою ситуацією якості лідера є наслідком лідерських ситуацій, що виникали раніше» [184, с. 92].

Цінною для нашого дослідження є думка, сформульована О. Віханським та О. Наумовим. Вони зазначають, що «теорія лідерських якостей є найбільш раннім підходом в вивченні та поясненні лідерства. Дослідники вірили, що лідери мали якийсь унікальний набір досить стійких і не мінливих у часі якостей, що відрізняли їх від не лідерів». На думку науковців, теорія лідерських якостей страждає рядом недоліків. «По-перше, перелік потенційно важливих лідерських якостей виявився практично нескінченним. З цієї причини стало неможливим створити «єдино правильний» образ лідера. По-друге, з різних причин, таких, наприклад, як невдача в пошуку шляхів виміру багатьох лідерських якостей, а також в силу невизнання можливих відмінностей залежно від організації або ситуації, не вдалося встановити тісний зв'язок між розглянутими якостями та лідерством і допомогти практичному виявленню останнього» [12, с. 123].

Б. Головешко погоджується з критикою теорії лідерських якостей лише частково. Він погоджується що, «встановити універсальні лідерські якості або визначити повний перелік лідерських якостей, які притаманні всім лідерам, неможливо. Насамперед, це пов'язано з тим, що лідерські якості виконують роль засобів, які використовує лідер у своїй діяльності» [20]. Проте він вважає, що «аналізуючи специфіку професійної діяльності, можна виділити якості, що будуть необхідні фахівцю певної професійної спрямованості з метою

досягнення лідерської позиції в конкретних умовах, здійснення ефективного лідерського впливу та реалізації лідерського потенціалу. Так, слід враховувати особливості соціального середовища, виконувану роль, мету та завдання професійної діяльності, виклики, що стоять перед фахівцем та інші фактори» [20].

«Лідерські якості – це, передусім, внутрішнє «Я» лідера. З точки зору філософії лідерства можемо відкинути визначення певних лідерських якостей і зосередитися безпосередньо як на феномені, так і на його функціях. Натомість, з педагогічної точки зору в контексті розвитку лідера доцільно зосередитися саме на лідерських якостях як властивостях особистості лідера» [20]. Ми погоджуємося з думкою Б. Головешка, що «формуючи лідерські якості в певного фахівця, ми надаємо йому певний інструментарій для реалізації себе у соціальному середовищі в якості лідера. Як зазначалось вище, цей інструментарій має відповідати специфіці професійної діяльності, а також враховувати виклики сьогодення та сучасні філософські погляди на процес лідерства. Визначення та формування лідерських якостей повинно здійснюватися таким чином, щоб їх використання здійснювалось і безпосередньо за призначенням, і як основа для подальшого розвитку» [20].

В даному аспекті доцільно навести думку І. Котлярова, що «особистісні цінності і ціннісні орієнтації знаходяться в основі будь-якої філософії лідерства. Вони формують особистісні якості та характеристики лідерів, що, в свою чергу, вплине на їх повсякденну діяльність і прийняття поведінкових рішень» [50].

Ми суголосні з думкою І.Кривошук, що «визначити універсальний набір таких якостей особистості на всі випадки життя навряд чи можливо. Кожний педагогічний колектив, шкільний колектив, стосунки які в них складаються, проблеми, які потребують свого вирішення, цілі, яких необхідно досягти, формують або потребують своїх лідерів із відповідними лідерськими якостями та стилем лідерства» [53]. Отже, розвиток лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти не зводиться до формування окремих

якостей, які потрібні керівнику-лідеру. Адже, тільки суголосьне поєднання різноманітних лідерських якостей дасть змогу лідеру-керівнику в нестабільних умовах освітньої діяльності закладу освіти вести за собою послідовників, згуртовувати колектив навколо завдань, які потрібно вирішувати, планувати діяльність, генерувати ідеї тощо.

А. Сірко зазначає, що поняття «розвиток» почало широко використовуватися в науковому обігу із середини ХХ ст. і не має єдиного тлумачення. «Спочатку під розвитком розуміли ідею пристосування, виживання в умовах обмеженості ресурсів і соціальних конфліктів» [101].

«Новітній філософський словник» формулює категорію «розвитку» в сучасній філософії «як характеристику якісних змін об'єктів, появи нових форм буття, інновацій і нововведень. Виражаючи насамперед процеси змін, розвиток допускає збереження (системної) якості об'єктів, що розвиваються. Концепції розвитку тісно пов'язані з розумінням процесуальності й історичної мінливості систем і явищ» [91, с. 814]. «Нова філософська енциклопедія» тлумачить «розвиток» як «дію (від дієслова «розвивати», тобто «змінювати»), яка приводить до зростання об'єкта, посилення або ускладнення його будови/структури, а іноді й до повного переродження. Розвиток у цілому є нескінченим рухом по висхідній спіралі, хоча й іноді має відступи й повернення назад» [70]. Але швидше означається прогресивною спрямованістю – «протікає від простих форм до складних; від нижчих, примітивних систем до вищих, високоорганізованих» [70].

У 50–70-х роках минулого століття з'явилися припущення науковців про циклічність розвитку і наявність відповідних його стадій, а саме поняття набувало все більшу різнобічність [95]. У науковій літературі того періоду розвиток розглядався як «найважливіший критерій прогресу, як ускладнення, збагачення якостей і потреб людини, розширення ступенів свободи її вибору і поведінки» [90, с. 545]. Філософія вважає, що на «відміну від явищ руху зміни, що можуть викликатися дією зовнішніх щодо об'єкта сил, розвиток являє собою саморух об'єкта – іманентний процес, джерело якого укладено в самому

об'єкті, що розвивається» [29]. Розвиток виникає в наслідку протиріч, боротьби сучасного і старого, боротьби «суперечливих, взаємовиключних, протилежних тенденцій, властивих об'єктам «природи», їхнього подолання, перетворення в нові протиріччя» [29].

Е. Шубравською розвиток тлумачиться «як процес переходу системи з одного стану в інший, що супроводжується зміною її якісних і кількісних характеристик» [112, с. 37]. Цієї ж думки дотримується Ю. Погорелов, який трактує розвиток через кількісні й якісні зміни у функціонуванні системи, що означаються «багатомірністю, спрямованістю і часто неминучістю, накопичуються і викликають перехід системи до якісно іншого стану [79, с. 31]. В «Академічному тлумачному словнику української мови» розвиток визначено «як процес, унаслідок якого відбувається зміна якості чого-небудь, перехід від одного якісного стану до іншого» [91]. На думку О.Л. Гапоненко, А.П. Панкрухіна, розвиток – це «рух уперед, формування нових рис, становлення нових структурних характеристик об'єкта, його еволюція, поліпшення, вдосконалювання, прогрес, а також ріст і розширення» [16, с. 11]. Розвиток як загальнонаукову категорію розглядають із трьох сторін: як закон, як принцип та як явище [80, с. 31]. Розвиток як закон визначає «перехід від одного буття до іншого, причому наступний стан буття буде іншим за попередній за кількісними або якісними характеристиками» [80, с. 31]. Зазвичай вважають, що наступний стан існування буде кращим за попередній. Розвиток як явище є супротивним до буття, яке знаходиться в незмінному стані. «Розвиток як принцип є іманентною рисою буття, його невід'ємною характеристикою, що також зумовлює можливість подальших змін буття» [80, с. 31].

Узагальнення підходів до визначення поняття «розвиток» як філософської категорії подано Л.М. Шимановською-Діанич: «розвиток – це процес самопросування від низового рівня (простого) до вищого (складного), внаслідок якого відбуваються розкриття і реалізація внутрішніх тенденцій та сутності явищ, що, у свою чергу, веде до виникнення нового і зумовлює будь-

які зміни в різноманітних формах матерії» [111, с. 18]. Але подане трактування А. Капліна пропонує доповнити у такий спосіб: «розвиток – це послідовний рух системи до нового якісного стану під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, які забезпечують її постійне оновлення» [41].

У визначенні категорії «розвиток» ключовим є поняття зміни [41]. Так, за Е. Смирновим – «незворотні, спрямовані, закономірні зміни матерії та свідомості» [102, с. 174], Е. Коротковим, «розвиток – це сукупність змін, які ведуть до появи нової якості і зміцнення життєвості системи, її здатність чинити опір руйнівним силам зовнішнього середовища» [52, с. 296], І. Богатирьовим – «сукупність змін різної економічної природи, цілеспрямованості, інтенсивності, які об'єктивно перебігають в соціально-економічній системі під впливом зовнішніх і внутрішніх факторів, а також ведуть до переходу і фіксації підприємства в різних організаційно-економічних станах» [8]. На думку В. Василенка, розвиток – це «не разові перетворення з метою досягнення найкращого (а тому і споконвічного) стану системи, а процес, що не припиняється в часі, плин якого не завжди відбувається постійно і безупинно, найчастіше йде стрибкоподібно з подоланням різних за глибиною та охопленням криз» [9].

С. Дунда виокремлює три основні підходи до розуміння розвитку: через вивчення і виділення властивостей систем, що розвиваються; через формування трактувань даної дефініції; як порівняльної характеристики об'єкта. Згідно першого підходу, розвиток є «незворотним, спрямованим, закономірним і унікальним процесом змін відкритої системи у просторі і часі» [29, с.108]. Представники другого підходу розглядають розвиток як процес формування нової відкритої системи, який полягає в якісній зміні складу, структури і способу функціонування системи, що виявляється у кризовій формі і спрямований на досягнення цілей системи [29, с.108]. Третя група вчених розуміє розвиток як «унікальний процес трансформації відкритої системи в просторі і часі, що характеризується постійною зміною цілей його

існування шляхом формування нової відкритої системи і переводом його в нову траєкторію розвитку [29, с.108]. Як показав аналіз підходів до розуміння розвитку, основними характеристиками категорії «розвиток» є наступні: «в процесі руху та змін набуває можливості до саморуху; відображає зміни явищ під впливом внутрішніх протиріч; зовнішні фактори не викликають руху, а лише модифікують його; здійснюється переважно шляхом свідомих, цілеспрямованих перетворень об'єкта розвитку; безперервний у часі процес; рух відбувається по спіралі» [29, с.108].

Отже, результати аналізу запропонованих визначень свідчать про відсутність єдиного підходу щодо тлумачення сутності поняття «розвиток». Більшість з наведених вище визначень, на думку Є. Рудніченко, характеризують поняття «розвиток» як «процес (удосконалення, переходу, виникнення, підсилення...), зміна (незворотні, якісні, кількісні, характеристик системи...), рух, умова або стан чи перехід станів». На нашу думку, розвиток «є процесом трансформації стану об'єкта, що зумовлений змінами зовнішнього та внутрішнього середовища. Саме поняття розвиток пов'язано із змінами, оскільки, зміни внутрішнього та зовнішнього середовища (як позитивних, так і негативних) призводять до трансформації стану системи. Разом з тим, зміни зовнішнього та внутрішнього середовища породжують виникнення не лише проблем, що ускладнюють існування системи, а й сприятимуть виникненню можливостей, що стимулюють їх розвиток» [94].

Слід зазначити, що поняття «розвиток» широко застосовується у вітчизняній педагогіці. Проте, українська дослідниця філософії освіти М. Савельєва зазначає, що з приводу поняття «розвиток» до сьогодні звично думати в термінах класичної філософської традиції, зокрема пов'язувати «можливість аналізу його сутності з особливостями раціоналістичної, діалектико-матеріалістичної методології. Розвиток, як і раніше, визначають за допомогою таких бінарних опозицій, як старе/нове, просте/складне, нижче/вище, примітивне/досконале, необхідне/ вільне, стихійне/усвідомлене, розумне/нерозумне тощо» [95, с. 35].

О. Вишневський зазначає, що традиційно у вітчизняних педагогічних працях використовується визначення розвитку як «поняття, що означає послідовні кількісні зміни свідомості та поведінки особистості. Тобто «розвиток» мислиться як результат навчання і виховання» [13]. На думку автора, такий підхід зумовив поширення поняття «загальний розвиток», що по суті наближається до поняття «формування особистості». Таке універсальне, а отже нечітке розуміння поняття «розвиток» у педагогіці призвело до ототожнення з ним інформативного навчання (пропонування інформації з подальшим її заучуванням). Широка поінформованість людини ще не є ознакою її високого розвитку. І навпаки, розвинута особа не завжди широко поінформована. В дійсності «розвиток є процесом, а розвинутість – наслідком адаптації функцій організму до змінених зовнішніх умов (підвищених вимог). Розвиток стосується найперше «інструментарію» діяльності людини і характеризується не кількісними, а якісними показниками. Аналізуючи поняття «розвиток», автор підкреслює, що розвиток будується на досвіді народу, спирається на різні форми культури, на досягнення наук тощо. Проте в усіх цих чинниках завжди визначальне місце займають втілені в них цінності» [13].

Центральною категорією, яка віддзеркалює професіоналізацію особистості фахівця, тобто характеризує цілі, зміст й основні етапи взаємодії особистості та професійної діяльності, поступове набуття особистістю професійного досвіду, вдосконалення спеціальних теоретичних знань, практичних навичок і вмінь, професійно значущих якостей є професійний розвиток: «...зміни психіки в процесі освоєння і виконання професійно-освітньої, трудової та професійної діяльності» [115, с.26]. Початок професійного розвитку пов'язується з моментом «...прийняття людиною професії та включення в процес її освоєння» [115, с. 26].

Беручи до уваги такі тлумачення лідерських якостей, ми переконані, що розвиток лідерських якостей керівника закладу освіти має бути основним у його професійній діяльності. Тому «система розвитку лідерських якостей має

забезпечити накопичення ними нових знань про сутність лідерства та лідерського світогляду, отримання умінь і навичок лідерської взаємодії, що, зрештою зумовлює успішне виконання своєї професійної діяльності. Ураховавши результати наукових пошуків дослідниками проблеми розвитку лідерства, виявлено, що комплексна система розвитку лідерських якостей складається із двох самостійних, проте тісно взаємопов'язаних етапів» [57, с.215]. Перший етап спрямований на виявлення фахівців, які володіють лідерськими якостями (здібностями). Другий етап спрямований на розвиток лідерських якостей, формування навичок організаційної діяльності та ефективного міжособистісного спілкування. «Система навчання лідерів охоплює, з одного боку, підготовку до безпосередньої практичної діяльності, що пов'язано з розвитком аналітичних, комунікативних, організаторських здібностей, а з іншого – орієнтована на самовдосконалення особистості, виховання здатності до самоорганізації, самодисципліни, самоаналізу, самооцінки результатів діяльності» [57, с.217].

Л. Уманський виділяє шість типів лідера – організатор, ініціатор генератор, ерудит, еталон і майстер. Так, керівник-лідер закладу загальної середньої освіти має виконувати «функції лідера-організатора (виконувати функцію групової, класної, шкільної інтеграції); лідера-ініціатора (висувати ідеї, головувати під час вирішення проблем); лідера-генератора емоційного настрою (домінувати у формуванні позитивного настрою групи); лідера-ерудита (виділятися інформативністю знань); лідера-еталона (бути центром емоційного піднесення, бути зразком та ідеалом)» [103].

О. Романовський, Н. Серєда вважають необхідними для лідера: сильне прагнення до відповідальності та завершення справи; енергія і наполегливість у досягненні мети, ризикованість і оригінальність у вирішенні проблем; ініціативність; самовпевненість; здатність впливати на поведінку оточуючих, структурувати соціальні взаємини; бажання взяти на себе всі наслідки дій і рішень; здатність протистояти фрустрації і розпаду групи[93]. Визначено, що «лідерські якості – це індивідуально-особистісні і соціально-психологічні

особливості особистості, що впливають на групу і призводять до досягнення мети» [114].

Отже, під розвитком лідерських якостей будемо розуміти послідовний рух стану сформованості лідерських якостей керівника-лідера до нового якісного стану під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, які забезпечують їхнє постійне оновлення та удосконалення. Сукупність лідерських якостей керівника лідера детермінується цілями, завданнями, особливостями професійної діяльності.

### **Висновки до розділу I**

Теоретичний аналіз стану розробленості проблеми розвитку лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти дозволив дійти таких висновків:

1. На основі проведеного аналізу наукової літератури з'ясовано, що лідерство – це внутрішній стан людини, під лідерством будемо розуміти внутрішній стан людини, яка глибоко вмотивована на досягнення успіху, веде активну життєву позицію, впевнена у своїх рішеннях і діях.

2. Визначено, що однією з основних технологій ефективного управління персоналом закладу освіти є лідерство, що яке полягає у здатності керівника впливати на підлеглих без застосування повноважень.

3. Здійснений аналіз стану розробленості проблеми формування лідерських якостей у працях вітчизняних і зарубіжних учених засвідчив недостатній ступінь вирішення проблеми формування лідерських якостей у керівників закладів загальної середньої освіти. Встановлено, що лідер-керівник виконує дві загальні функції (згуртування та цілеспрямовання колективу організації) і вчиняє за принципом активної участі в життєдіяльності колективу. Тому було визначено, що лідер – це член групи, який своїми безпосередніми діями та вчинками об'єднує та цілеспрямовує її.

4. Визначено, що лідерські якості – це комплекс індивідуально-особистісних і соціальних властивостей особистості, які уможливають виконання нею ролі лідера в колективі. Під розвитком лідерських якостей будемо розуміти послідовний рух стану сформованості лідерських якостей керівника-лідера до нового якісного стану під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, які забезпечують їхнє постійне оновлення та удосконалення.

5. З'ясовано, що визначення сукупності лідерських якостей, якими має володіти лідер-керівник закладу освіти, детермінується необхідністю врахування умов соціального середовища, специфіки професійної діяльності та викликів, що постають перед керівником закладу загальної середньої освіти. На нашу думку, одними з лідерських якостей, що обумовлюють ефективність управлінської діяльності керівника закладу освіти, є лідерський потенціал, мотивація успіху, мотиви відповідальної поведінки у професійній діяльності. Визначенню стану вираженості означених якостей у педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти буде присвячено наступний розділ роботи.

## РОЗДІЛ II

### ОРГАНІЗАЦІЙНО-МЕТОДИЧНІ ЗАСАДИ ЕМПІРИЧНОГО ДОСЛІДЖЕННЯ СТАНУ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

#### 2.1. Етапи та логіка емпіричного дослідження

Маючи на меті визначити рівень сформованості лідерських якостей педагогічних працівників закладу загальної середньої освіти, було проведене емпіричне дослідження.

Основні завдання дослідження: емпірично дослідити рівень сформованості таких лідерських якостей педагогічних працівників як лідерський потенціал, мотивація успіху, мотиви відповідальної поведінки у професійній педагогічній діяльності.

Дослідження проблеми розвитку лідерських якостей здійснювалась у три етапи.

На першому етапі здійснювалось вивчення наукової психологічної, педагогічної літератури з означеної проблеми, розробка концепції роботи, визначення мети, завдань, об'єкта та предмета дослідження, вибір методів дослідження, розроблення плану та методики дослідження.

Дослідження стану розвитку лідерських якостей керівників закладу загальної середньої освіти ми здійснювали за трьома критеріями: особистісним, мотиваційним та поведінковим.

Для проведення дослідження було обрано такі методики. За особистісним критерієм ми досліджували стан розвитку лідерських якостей за допомогою методики «Експрес-тест самооцінки лідерства»[104]; за мотиваційним критерієм – за допомогою методики «Мотивація успіху та острах невдач» («МУН») (автор: А. Реан) [109]; за поведінковим критерієм – за допомогою методики «Перелік мотивів відповідальної поведінки» (автор: М. Савчин) [98].

Опис методик, що застосовувались під час проведення дослідження подано у параграфі 2.1. Тексти методик (опитувальники) наведено в додатках А, Б, В.

На другому етапі здійснено діагностику досліджуваних за обраними методиками. Для дослідження був обраний адміністративний та педагогічний персонал ЗЗСО № 4 м. Білгород-Дністровського у складі 25 осіб, з них 4 заступника директора, 6 керівників шкільних методичних об'єднань, 15 педагогів.

Емпіричне дослідження здійснювалось з дотримання наступних вимог: стандартизація зовнішніх умов та процедури тестування, створення сприятливої психологічної атмосфери та позитивної мотиваційної установки досліджуваних.

Під час проведення дослідження використовувалась індивідуальна форма роботи. Тестування починалось з короткої доброзичливої бесіди, під час якої пояснювались цілі, задачі та значущість результатів дослідження. Дослідження було побудовано відповідно етичних норм, стандартів та правил.

До числа основних етичних принципів та стандартів, які були нами використані під час дослідження, увійшли наступні:

1) принцип не нанесення шкоди. Процес анкетування та його результати жодним чином не повинні приносити шкоди здоров'ю, стану, соціальному положенню респондента;

2) принцип конфіденційності. Всі матеріали, які були отримані під час дослідження використовуються лише в цілях емпіричного дослідження кваліфікаційної роботи;

3) принцип неупередженості. Упереджене ставлення до респондента є неприпустимим, незалежно від того, яке враження він справляє своїм зовнішнім виглядом, юридичним чи соціальним положенням;

4) принцип компетентності. Допустиме використання тільки тих понять, суджень та умовиводів, які відповідають методиці.

5) принцип взаємоповаги дослідника і респондента. Організація експерименту повинна бути заснована на повазі особистої гідності, прав і свободи людини.

Під час третього етапу здійснено кількісний та якісний аналіз емпіричних показників, проведено інтерпретацію отриманих результатів дослідження, розроблено методичні рекомендації щодо розвитку лідерських якостей в умовах закладу загальної середньої освіти.

## **2.2. Опис інструментарію емпіричного дослідження стану розвитку лідерських якостей керівників закладів освіти**

Для виявлення рівня сформованості таких лідерських якостей як лідерський потенціал, мотивація успіху, мотиви відповідальної поведінки у професійній діяльності педагогічних працівників ми використовували такі опитувальники: «Експрес-тест самооцінки лідерства»[104]; «Мотивація успіху та острах невдач» («МУН»), запропонований А. Реаном [109]; «Перелік мотивів відповідальної поведінки», запропонований М. Савчиним [98].

Т. Поспелова зазначає, що «широке трактування поняття «потенціал» виходить із джерел можливостей, засобів, які можуть бути приведені в дію, використані для розв'язання будь-якого завдання або досягнення певної мети; можливостей окремої особи. Потенціал, будучи в єдності просторових і часових характеристик, концентрує у собі одночасно три рівні зв'язків і відносин: по-перше, відображає минуле, тобто є сукупністю властивостей, накопичених системою у процесі її становлення й можливостей функціонування та розвитку. У цьому плані поняття «потенціал» фактично набуває значення поняття «ресурс»; по-друге, характеризує сьогодення з погляду практичного застосування та використання наявних здатностей; по-третє, орієнтований на розвиток (майбутнє): у процесі трудової діяльності працівник не тільки реалізує свої наявні здатності, але й здобуває нові сили та здатності» [80, с.53].

Лідерський потенціал, за визначенням С. Калашнікової та В. Міляєвої, - «це соціально-психологічна характеристика особистості, яка відбиває як ситуаційно обумовлену, так і не залежну від ситуації здатність індивіда до успішного здійснення лідерства. Рівень лідерського потенціалу визначається ступенем розвитку його індивідуальної (здібності, особистісні риси, цінності) та універсальної (досвід, навички, стилі лідерства, рольовий репертуар) складових» [38, с.53].

Існують два якісні стани лідерського потенціалу особистості: «актуалізований та потенційний. Актуалізований стан забезпечується актуальними особистісними ресурсами – реалізовані здібності, знання, уміння, навички, які людина надбала у процесі власного життєвого досвіду і реалізує в процесі життєдіяльності. Потенційний стан включає в себе потенційні особистісні ресурси – нереалізовані здібності (задатки), сукупність цінностей, продуктів мисленнєвої діяльності, ментальних і поведінкових стратегій, внутрішніх станів настанов, які можуть бути використані людиною для досягнення певної мети» [50, с.84].

У нашому дослідженні ми визначали актуальний рівень виявлення лідерства у сумісній діяльності за допомогою методики «Експрес-тест самооцінки лідерства» [104].

Процедура проведення дослідження. Опитуваним пропонується «уважно прочитати кожне з десяти суджень і вибрати найбільш підхожу для них відповідь в буквеній формі. Перед початком процедури опитування респондентам слід нагадати, що немає ні поганих, ні хороших відповідей. У відповідях необхідно прагнути до об'єктивності і записувати ту відповідь, яка першою приходить в голову.

Обробка й інтерпретація даних

Підрахувати загальну кількість «А» і «Б» відповідей.

А = 7-10 балів – високий рівень лідерства.

А = 4-6 балів – середній рівень лідерства.

A = 1-3бали – низький рівень лідерства.

Переважання відповідей «Б» засвідчує дуже низький рівень лідерства або деструктивне лідерство.

Мотивація до успіху відноситься до позитивної мотивації. За такої мотивації людина, яка розпочинає справу, прагне досягати чогось позитивного, конструктивного. Підґрунтям людської діяльності є надія на успіх і потреба в його досягненні. Такі люди активні, ініціативні, самодостатні, впевнені в собі, відповідальні. Їм властиві цілеспрямованість і наполегливість у досягненні цілей. Якщо у людини виникає проблема, вона ставить завдання щодо успішного вирішення цієї проблеми та досягнення успіху [109, с.99].

Для визначення рівнів мотивації успіху ми використовували першу частину опитувальника «Мотивація успіху та острах невдач» («МУН»), запропоновану А. Реаном. Методику проведення та оброблення результатів опитування «Мотивація успіху» докладно описано у роботі В. Чудакової [109].

Процедура проведення дослідження. «Респондентам необхідно відповісти на 20 запитань опитувальника «Мотивація успіху та острах невдач» («МУН»), обравши відповідь «так» (+) чи «ні» (-). Якщо вони вагаються з відповіддю, то нагадайте, що «так» об'єднує як явне «так» так і «скоріше так, ніж ні». Те ж стосується до відповіді «ні»: вона об'єднує як явне «ні», так і «скоріше ні, ніж так». Відповідати на питання потрібно швидко, довго не замислюватись. Відповідь, що приходить в голову першою зазвичай є більш точною» [109, с.97]. Результати оцінок вносимо в індивідуальний протокол (форму протоколу представлено у табл.2. 1).

Таблиця 2.1

**Бланк збору емпіричної інформації індивідуальних показників  
респондента № ... дослідження мотивації успіху**

№	Відповідь	№	Відповідь	№	Відповідь	№	Відповідь
1		6		11		16	
2		7		12		17	
3		8		13		18	
4		9		14		19	

5		10		15		20	
---	--	----	--	----	--	----	--

«Ключ до опитувальника

Відповідь «Так»: 1, 2, 3, 6, 8, 10, 12, 14, 16, 18, 19, 20.

Відповідь «Ні»: 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17.

Обробка результатів й інтерпретація результатів

За кожний збіг відповіді з ключем досліджуваний отримує 1 бал.

Після розрахунку кількості отриманих балів потрібно прочитати коментар до відповідної категорії:

- якщо кількість набраних балів від 1 до 7, то діагностується мотивація на невдачу (острах невдачі);
- якщо кількість набраних балів від 14 до 20, то діагностується мотивація на успіх (орієнтація на успіх);
- якщо кількість набраних балів від 8 до 13, необхідно вважати, що мотиваційний полюс чітко не виражений. При цьому необхідно мати на увазі, що якщо: – кількість балів 8, 9 є певна тенденція мотивації на невдачу, – кількість балів 12, 13, існує певна тенденція мотивації на успіх» [109, с.98-99].

Відповідальність як внутрішня характеристика особистості, на думку Є. Мануйлова, є складним соціальним явищем, що містить усвідомлення потреби діяти відповідно до суспільних цінностей і вимог, усвідомлення власної соціальної ролі, самокритичність і постійний контроль власних дій, готовність відповідати за свої дії та суспільно значущу діяльність [104, с. 13].

Н. Кібальна трактує поняття «професійна відповідальність» як «системну якість особистості, що виникає внаслідок відображення об'єктивно необхідних умов у суспільстві та пов'язана з існуванням соціальних цінностей, вимог і норм, необхідних для певного виду професійної діяльності» [45, с.84] Дослідниця наголошує, що професійна відповідальність особистості виникає в процесі спільної діяльності як результат дотримання зовнішніх вимог, що висуваються суспільством, колективом (професійним середовище) організації,

закладу освіти. Професійна відповідальність обумовлюється готовністю особистості до усвідомленого ставлення до професійних та соціальних норм та вимог і нести відповідальність за власні дії [45, с.84].

Для виявлення мотивів відповідальної поведінки у професійній діяльності педагогічних працівників ми використовували анкету М. Савчина «Перелік мотивів відповідальної поведінки» [98].

Опитувальник містить 36 тверджень, які дозволяють визначити мотиви відповідальної поведінки, що впливають ефективність професійної діяльності педагогічних працівників. Запитання в опитувальнику згруповані за 9-ю шкалами:

1. Громадські мотиви.
2. Мотиви морального самоствердження.
3. Прагматичні (егоїстичні) мотиви.
4. Мотиви самореалізації.
5. Неспецифічні мотиви відповідальної поведінки.
6. Мотиви самопізнання через відповідальну поведінку.
7. Мотиви егоїстичного самоствердження.
8. Мотиви спілкування.
9. Мотиви виховання інших.

Процедура проведення: досліджуваним було видано текст опитувальника з інструкцією і лист відповідей. Респондентам пропонувалось оцінити, як часто зазначені причини зумовлюють їхню відповідальну поведінку, використовуючи такі оцінки: 5 – так буває завжди; 4 – так буває часто, 3 – так буває ні часто, ні рідко; 2 – так буває рідко; 1 – так ніколи не буває. Час на виконання не регламентувався. Досліджувані мали можливість давати відповіді з урахуванням власної згоди з поданими твердженнями.

Обробка й інтерпретація даних результатів.

Підрахунок балів проводиться відповідно до ключа.

Громадські мотиви: 1,10, 19,28.

Мотиви морального самоствердження: 2, 11,20, 29.

Прагматичні (егоїстичні) мотиви: 3, 12, 21,30.

Мотиви самореалізації: 4, 13, 22, 31.

Неспецифічні мотиви відповідальної поведінки: 5,14,23,32.

Мотиви самопізнання через відповідальну поведінку: 6, 15, 24, 33.

Мотиви егоїстичного самоствердження: 7, 16, 25, 34.

Мотиви спілкування: 8, 17, 26, 35.

Мотиви виховання інших: 9, 18, 27, 36.

Кількість балів, яку набирає респондент за кожною шкалою, дає уявлення про схильність до прояву відповідних мотивів відповідальної поведінки.

### **2.3. Результати емпіричного дослідження стану розвитку лідерських якостей керівника закладу загальної середньої освіти**

В діагностичному дослідженні брали участь 25 респондентів, педагоги ЗЗСО № 4 м. Білгород-Дністровського, з них 4 заступника директора, 6 керівників шкільних методичних об'єднань, 15 педагогів.

Гендерний розподіл учасників опитування представлено у таблиці 2.2, який підтверджує існуючу тенденцію переважання серед педагогічних працівників закладів загальної середньої освіти жінок.

Таблиця 2.2

#### **Гендерний розподіл учасників дослідження**

№	Стать	Кількість	Кількість учасників опитування	
			Кількість, осіб	%
1.	Педагогічні працівники чоловічої статі		5	20,0
2.	Педагогічні працівники жіночої статі		20	80,0

Розподіл педагогічних працівників, учасників дослідження, в залежності від педагогічного стажу наведено у таблиці 2.3, який демонструє, що серед учасників дослідження переважають педагогічні працівники зі

стажем роботи понад 30 років. Це певною мірою може свідчити про наявність у зазначеному закладі загальної середньої освіти тенденції старіння педагогічних кадрів.

Таблиця 2.3.

#### Розподіл учасників дослідження за педагогічним стажем

№	Стать	Кількість учасників опитування	
		Кількість, осіб	%
1.	До 10 років	11	44
2.	Більше 30 років	14	56

Результати дослідження рівня лідерського потенціалу педагогічних працівників представлено у таблиці 2.4.

Таблиця 2.4.

#### Рівень лідерського потенціалу педагогічних працівників

	Кількість	Кількість учасників опитування	
		Кількість, осіб	%
1.	Високий	14	56 %
2.	Середній	10	40 %
3.	Низький	1	4 %

Аналіз результатів опитування, представлених у таблиці 2.4. свідчить, що більше половини (56%) опитаних педагогічних працівників мають високий лідерський потенціал, 40% опитаних мають середній рівень і у 4% респондентів визначено низький рівень лідерського потенціалу.

Гендерний розподіл учасників за рівнем лідерського потенціалу представлений у таблиці 2.5. Дані, наведені у таблиці 2.5., свідчать, що відсоток педагогічних працівників чоловічої статі з високим лідерським потенціалом і середнім значно більший, ніж серед педагогічних працівників жіночої статі. Осіб з низьким лідерським потенціалом серед чоловіків-педагогів немає. Тобто у педагогічних працівників чоловічої статі лідерський потенціал виражений сильніше, ніж у педагогічних працівників жіночої статі.

Таблиця 2.5.

**Гендерний розподіл рівня лідерського потенціалу**

	Кількість Рівень	Жінки педагогічні працівники		Чоловіки педагогічні працівники	
		Кількість, осіб	%	Кількість, осіб	%
1.	Високий	10	50 %	4	80 %
2.	Середній	8	40 %	1	20 %
3.	Низький	2	10 %	0	0

Результати розподілу рівня лідерського потенціалу в залежності від педагогічного стажу представлений у таблиці 2.6.

Таблиця 2.6.

**Розподіл рівня лідерського потенціалу в залежності від педагогічного стажу**

	Рівень Стаж роботи	Високий		Середній		Низький	
		кількість осіб	%	кількість осіб	%	кількість осіб	%
1.	До 10 років	3	27 %	7	63 %	1	9 %
2.	Більше 30 років	8	58 %	6	42 %	0	0

Результати опитування за анкетною «Експрес-тест самооцінки лідерства», представлені у таблиці 2.6, дозволяють дійти висновків, відсоток осіб з високим рівнем лідерського потенціалу серед педагогічних працівників, які мають стаж педагогічної діяльності понад 30 років, майже у два рази вищий ніж у групі педагогів зі стажем роботи до десяти років. Особи з низьким рівнем лідерського потенціалу в групі педагогічних працівників зі стажем педагогічної діяльності понад 30 років відсутні. Отже, можна зробити висновок, що набуття досвіду педагогічної діяльності сприяє розвитку лідерського потенціалу педагогів.

Отже, дослідження рівня виявленості лідерського потенціалу серед педагогів за методикою «Експрес – тест самооцінки лідерства» визначило лідерські позиції серед педагогів чоловічої статі, незалежно від віку і стажу роботи. Встановлено позитивний вплив педагогічного стажу роботи на рівень

лідерського потенціалу, оскільки за цим стоїть педагогічний досвід і впевненість у собі порівняно з молодими педагогами зі стажем до 10 років.

Загальні результати дослідження рівня мотивації успіху опитуваних педагогічних працівників представлено таблиці 2.7.

Таблиця 2.7.

### Розподіл учасників за рівнем мотивації успіху

	Рівень	Кількість учасників опитування	
		Кількість, осіб	%
1.	Мотивація на успіх	16	64 %
2.	Певна тенденція мотивації на успіх	7	28%
3.	Мотивація яскраво не виражена	1	4%
4.	Певна тенденція мотивації на невдачу	1	4%

Аналіз результатів, представлених у таблиці 2.7 свідчить, що переважна більшість (64%) опитаних педагогічних працівників мають яскраво виражену мотивацію на успіх, у 28% опитаних виражена певна тенденція мотивації на успіх, у 4% респондентів полюс мотивації мотивація яскраво не виражений і у 4% опитаних педагогічних працівників виявлена певна тенденція мотивації на невдачу.

Гендерний розподіл педагогічних працівників за рівнем мотивації успіху представлений у таблиці 2.9.

Таблиця 2.8.

### Гендерний розподіл за рівнем мотивації успіху

	Рівень	Жінки		Чоловіки	
		Кількість осіб	%	Кількість осіб	%
1.	Мотивація на успіх	12	60%	4	80%
2.	Певна тенденція мотивації на успіх	6	30%	1	20%
3.	Мотивація яскраво не виражена	1	5%	0	0
4.	Певна тенденція мотивації на невдачу	1	5%	0	0

Дані, наведені у таблиці 2.7, свідчать, що відсоток чоловіків-педагогів з яскраво вираженим рівнем мотивації успіху вищий, ніж серед жінок. Частка педагогів, у яких прослідковується певна тенденція мотивації на успіх, серед жінок дещо більша, ніж серед чоловіків. Серед чоловіків-педагогів не виявлено осіб, в яких полюс мотивації яскраво не виражений, або які мають певну тенденцію мотивації на невдачу.

Результати розподілу рівня мотивації успіху в залежності від педагогічного стажу представлений у таблиці 2.9.

Таблиця 2.9.

### Рівень мотивації успіху в залежності від стажу роботи

	Рівень Стаж роботи	Мотивація успіху		Певна тенденція мотивації на успіх		Мотивація яскраво не виражена		Певна тенденція мотивації на невдачу	
		осіб	%	осіб	%	осіб	%	осіб	%
1.	До 10 років	7	64%	2	18%	1	9%	1	9%
2.	Більше 30 років	10	71%	4	29%	0	0	0	0

Результати опитування, наведені у таблиці 2.8, демонструють, що відсоток осіб з яскраво вираженим рівнем мотивації успіху найбільший у групі педагогічних працівників, які мають стаж роботи понад 30 років. Частка осіб, в яких виражена певна тенденція мотивації на успіх, також вище у педагогів зі стажем роботи понад 30 років. У певній мірі, можна зробити висновок, рівень мотивації успіху вище у групі педагогічних працівників зі стажем роботи понад 30 років.

Результати дослідження причин відповідальної поведінки педагогів наведено у таблиці 2.10. Під час оброблення результатів враховувались не більше трьох провідних мотивів відповідальної поведінки.

Аналіз результатів, представлених у таблиці 2.10, показує, що поведінка усіх опитаних педагогічних працівників обумовлюється громадськими мотивами, 23 ( 92%) педагога – мотивами самореалізації, 20 респондентів (80%) – мотивами спілкування, 19 (76%) – мотивами виховання інших, 18

(72%) – мотивами самопізнання через відповідальну поведінку. Найменше педагогічні працівники у своїй професійній діяльності керуються прагматичними та неспецифічними мотивами.

Таблиця 2.10

**Розподіл учасників за мотивами відповідальної поведінки у педагогічній діяльності**

	Мотиви	Кількість учасників опитування	
		Кількість, осіб	%
1.	Громадські мотиви	25	100 %
2.	Мотиви морального самоствердження	17	68 %
3.	Прагматичні (егоїстичні) мотиви	8	32%
4.	Мотиви самореалізації	23	92 %
5.	Неспецифічні мотиви відповідальної поведінки	8	32%
6.	Мотиви самопізнання через відповідальну поведінку	18	72%
7.	Мотиви егоїстичного самоствердження	10	40%
8.	Мотиви спілкування	20	80%
9.	Мотиви виховання інших	19	76%

Гендерний розподіл учасників за мотивами відповідальної поведінки педагогічних працівників представлений у таблиці 2.11.

Таблиця 2.11

**Гендерний розподіл за мотивами відповідальної поведінки педагогічних працівників**

	Мотиви	Жінки		Чоловіки	
		Кількість, осіб	%	Кількість, осіб	%
1.	Громадські мотиви	20	100	5	100
2.	Мотиви морального самоствердження	15	75	2	40
3.	Прагматичні (егоїстичні) мотиви	7	35	1	20
4.	Мотиви самореалізації	18	90	5	100
5.	Неспецифічні мотиви відповідальної поведінки	7	35	1	20
6.	Мотиви самопізнання через відповідальну поведінку	14	70	4	80



морального самоствердження (73%), виховання інших (73%). У групі педагогічних працівників зі стажем роботи до 30 років переважають громадські мотиви (100%), мотиви самореалізації (93%), виховання інших (79%), мотиви спілкування (71%), морального самоствердження (63%). Тобто можна зробити висновок, що в обох групах переважають одні й ті ж самі мотиви відповідальної поведінки у професійній діяльності, проте спостерігаються певні відмінності у ранжуванні цих мотивів.

Узагальнення результатів опитування педагогічних працівників за опитувальником щодо мотивів відповідальної поведінки педагогів у професійній діяльності дозволяє говорити про високий рівень громадської мотивації, де є почуття обов'язку, та морального самоствердження, де педагог не хоче себе скомпрометувати в очах інших людей, постійно порівнює себе з іншими через відповідальну поведінку, перевіряючи свої навички, здібності, характер і вольові якості. Дані якості притаманні педагогам як жіночої статі так і чоловічої статі, незалежно від стажу роботи. Прагматичні (егоїстичні) мотиви та мотиви егоїстичного самоствердження стоять на останньому місці як серед жінок так і серед чоловіків педагогів, незалежно від стажу роботи. Неспецифічні мотиви відповідальної поведінки, а саме страх покарання за невиконане доручення, уникання критики на свою адресу педагога відзначають, що таке відбувається іноді, але не часто.

Отже, результати емпіричного дослідження демонструють переважно високий рівень лідерського потенціалу та мотивації успіху у опитаних педагогічних працівників. При цьому найбільша частка педагогів з високим лідерським потенціалом спостерігається серед педагогів чоловічої статі та групі педагогічних працівників зі стажем роботи понад 30 років. Провідними мотивами відповідальної поведінки у професійній діяльності є громадські мотиви, мотиви самореалізації, спілкування, виховання інших, морального самоствердження. Вплив досвіду педагогічної діяльності та особливості статі педагогічних працівників проявляється у відмінностях ранжування мотивів професійної діяльності у відповідних групах. Наведені результати опитування

дозволяють також стверджувати про позитивний вплив досвіду педагогічної діяльності на розвиток лідерських мотивів. Педагоги вважають, що продуктивність діяльності залежить від власної цілеспрямованості, а не зовнішнього контролю, схильні проявляти наполегливість в досягненні мети та планувати своє майбутнє на достатньо віддалену перспективу.

З метою ефективності діяльності педагогів на робочому місці кожному керівнику навчального закладу необхідно періодично проводити психологічну діагностику для розуміння професійного і особистісного потенціалу педагога і допомогти реалізувати внутрішній потенціал для покращення освітньої діяльності в навчальному закладі.

## **Висновки до розділу II**

Результати емпіричного дослідження рівня вираженості таких лідерських якостей як лідерський потенціал, мотивація успіху, мотиви відповідальної поведінки адміністративного і педагогічного персоналу закладу загальної середньої освіти уможливають наступні висновки:

1. З'ясовано, що для виявлення рівня вираженості таких лідерських якостей як лідерський потенціал, мотивація успіху, мотиви відповідальної поведінки педагогічних працівників доцільно використовувати такі опитувальники: «Експрес-тест самооцінки лідерства», «Мотивація успіху та острах невдач» («МУН»), «Перелік мотивів відповідальної поведінки»,

2. Виявлено високий рівень лідерського потенціалу та мотивації успіху у опитаних педагогічних працівників. При цьому найбільша частка педагогів з високим лідерським потенціалом спостерігається серед педагогів чоловічої статі та групі педагогічних працівників зі стажем роботи понад 30 років.

3. Визначено, що провідними мотивами відповідальної поведінки у професійній діяльності є громадські мотиви, мотиви самореалізації, спілкування, виховання інших, морального самоствердження. Вплив досвіду педагогічної діяльності та особливості статі педагогічних працівників

проявляється у відмінностях ранжування мотивів професійної діяльності у відповідних групах.

4. Виявлено позитивний вплив досвіду професійної педагогічної діяльності на розвиток лідерських якостей педагогічних працівників.

## РОЗДІЛ III

### УДОСКОНАЛЕННЯ ПРОЦЕСІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДОМ ОСВІТИ ШЛЯХОМ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ЙОГО КЕРІВНИКА ЯК МЕНЕДЖЕРА ОСВІТИ

#### 3.1. Визначення шляхів та напрямів діяльності щодо розвитку лідерських якостей

В умовах сьогодення «лідерство потрібно розглядати як нову управлінську парадигму, сутність якої відповідає сучасним реаліям і тенденціям розвитку суспільства» [49, с.29]. Імплементация засад лідерства у систему загальної середньої освіти має відбуватися шляхом розбудови системи розвитку лідерського потенціалу керівників закладів загальної середньої освіти, що відповідно потребує модернізації визначальних параметрів діючої нині системи підвищення кваліфікації.

Слушними в аспекті нашого дослідження є висновки американського спеціаліста в сфері лідерства Дж. К. Максвелла про те, що виховання лідерів потребує, насамперед, поетапного формування культури лідерства, а саме: «просування лідерства (визначити й змодельовати гарне лідерство); навчання лідерства (тренувати лідерів регулярно, часто й ретельно); практикування лідерства (допомагати молодим лідерам планувати й виконувати, зазнавати поразки й досягати успіху); тренування лідерства (переглядати показники лідерів і коригувати їхні помилки); винагородження лідерства (помічати й «святкувати» навіть маленькі перемоги)» [61, с. 233-234].

Також цілком слушною є думка Б. Головешка, що визначаючи шляхи розвитку лідерських якостей лідера-керівника слід урахувувати холистичну теорію лідерства. Підготовка менеджера вимагає всебічного і комплексного розвитку особистості в усіх сферах її діяльності. Підготовка менеджера в контексті професійної діяльності потребує насамперед розвитку професійної компетентності в найширшому сенсі. Ця обґрунтовується тим, що для того, щоб бути успішним у професійній діяльності та стати лідером у команді,

потрібна розвинена особистість, професіонал високого рівня та певні специфічні навички та вміння, які можна приписати лідерству. Керівник-професіонал високого рівня має бути лідером. По суті, досягнення лідерських позицій у колективі та прояв лідерських якостей є професійним обов'язком керівника та проявом його професійної компетентності [20, с.63-64].

У цьому контексті вважаємо за доцільне зазначити, що відповідно до холістичної теорії лідера, професійний менеджер повинен бути обізнаним і компетентним у своїй професійній діяльності, щоб досягти лідерських позицій у колективі. Тільки на цьому підґрунті можуть розвиватися навички та вміння, властиві лідеру. Тому поєднання професійної компетентності, лідерських якостей та певної харизми є, згідно цієї теорії, невід'ємними складовими лідера.

«Особливість управлінської діяльності керівника ЗЗСО в сучасних умовах визначається трансформацією та появою нових управлінських функцій: інноваційної, стратегічної, соціально-психологічної, представницької тощо. Таким чином, професійна компетентність керівника стає його провідною якісною характеристикою і вирішально обумовлює спрямованість та ефективність розвитку галузі освіти в цілому.

Одним із шляхів розвитку професійної компетентності керівників ЗЗСО відбувається в процесі підвищення кваліфікації. Неперервна освіта – це процес навчання оновлення знань та формування умінь, які необхідні для ефективного вирішення професійних завдань.

Система підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації управлінців у сфері освіти повинна забезпечувати потреби у працівниках з високим рівнем професійного менталітету та культури, здатних відповідально виконувати управлінські функції, впроваджувати соціальні технології, сприяти інноваційним процесам та постійно підвищувати професійний рівень [22].

Проблеми модернізації системи підвищення кваліфікації та професійного розвитку керівників закладів освіти є предметом досліджень

науковців у сфері педагогічної теорії (В. Бондар, Н. Протасова, О. Вишневецький, А. Вихрущ, А. Корнійчук). В. Міляєва зазначає, що «інтегральний характер професіоналізації управління виявляється в тому, що детерміновані в його структурі процеси – професійний розвиток управлінців, створення управлінської інфраструктури та формування філософії управління – є, з одного боку, взаємопов'язаними (оскільки впливають на зміст один одного) складовими одного явища. З іншого боку, ці процеси реалізуються окремо і паралельно один з одним, що означає їхню певну автономність» .

О. Пристай підкреслює важливість запровадження концепції *life-long learning* – навчання, яке триває все життя. «Вона приходить на зміну традиційної освітньої моделі, згідно з якою фахівець отримує одну вищу освіту до 25 років, а потім просто вдосконалює свій досвід. Відповідно до нової концепції можна говорити про три піки навчання – 16-25 років, 30-55 років та після 55 років. Керівники шкіл, лідери освіти, як ті, хто безпосередньо формує умови навчання та виховання нового покоління, гостро відчують потребу дотримання концепції «навчання протягом життя» та розвитку певних компетенцій, що загалом формують управлінську компетентність. Для цього їм необхідно бути гнучкими та мобільними» [82, с.156].

Для розвитку професійної компетентності керівників закладів освіти О. Пристай пропонує використовувати модульно-компетентнісний підхід. «Цей підхід в освіті являє собою концепцію організації навчального процесу, метою якої є набуття певних компетенцій. Засобом їх формування (компетенцій) є модуль як самостійна одиниця освітньо-професійної програми. У немодульній системі пріоритет відданий вибору матеріалу, а в модулі – акценту на структуру навчального плану. Модуль складається з навчальної мети, списку суміжних навчальних елементів, міждисциплінарних зв'язків, рекомендаційних методичних вказівок для відпрацювання навичок, умінь, моніторингової роботи» [82, с.156].

Як приклад можна навести визначені Американською асоціацією виховання та розвитку разом із Карен Лоусон основні модулі, які доцільно використовувати для розвитку лідерства:

- «осмислення лідерства (визначення лідерства, якості та характеристики ефективних лідерів, стилі лідерства)» [124, с. 54-55];
- «комунікація та вплив (активне слухання, невербальна комунікація, якісна передача власної думки, адаптація власного стилю, ефективне використання email)» [124, с. 54-55];
- «мотивація та збереження персоналу (розуміння сьогодення працівників, управління крізь покоління, створення навколишнього середовища)» [124, с. 54-55];
- «керування змінами (розуміння природи змін, вміння правильно реагувати на зміни, використання стратегії для управління змінами, подолання опору до змін)» [124, с. 54-55];
- «робота з конфліктами (визначення симптомів і причин конфлікту, профілактика конфліктів, використання корисних сторін конфлікту, вирішення конфлікту)» [124, с. 54-55];
- «делегування (визначення можливостей для делегування, делегування влади з відповідальністю, процес делегування)» [124, с. 54-55];
- «коучинг (відмінність коучинга від консультування, бар'єри для коучинга, розуміння процесу коучингу, характеристики ефективних коучерів, помилки у коучингу)» [124, с. 54-55];
- «управління діями (розстановка чітких стандартів та очікувань, надання зворотного зв'язку, управління на відстані, оцінка своїх дій)» [124, с. 54-55];
- «проведення ефективних нарад (проведення нарад вчасно та за планом, розуміння групових процесів, вміння проводити відео конференції)» [124, с. 54-55];
- «розвиток персоналу (адаптація нових співробітників, менторство, навчання, планування кар'єри)» [124, с. 54-55];

– «управління пріоритетами та боротьба зі стресом (управління своїм часом та собою, визначення причини та симптомів стресу, допомага іншим справлятися зі стресом, підтримування балансу в контексті робота–дім)» [124, с. 54-55].

Цей перелік не є і не може бути повним. «Також він не може бути ані стовідсотково правильним, ані перманентно актуальним, оскільки лідерство засноване на стосунках між людьми, що постійно еволюціонують і змінюються під тиском навколишнього середовища» [20].

Для результативної реалізації освітнього процесу в межах модульних програм, заснованих на компетентностях, впроваджуються інноваційні технології навчання (тренінги, майстер-класи, вебінари, проєктна діяльність).

Розглянемо педагогічний інструментарій, який би забезпечував розвиток лідерських якостей лідера-керівника закладу загальної середньої освіти. Вихідним положенням у цьому пошуку вважаємо розгляд форм, методів і прийомів педагогічного впливу, який здійснюється з позицій людиноцентризму. Н. Чубінська вважає, що для розвитку лідерських якостей сприяють такі форми навчання як «лекції (лекції-бесіди, проблемні лекції, лекції-дискусії, лекції з аналізом конкретних ситуацій), семінарські (заняття-диспути, заняття-ігри (ділові, рольові)), в процесі яких проводився всебічний колективний аналіз проблемних ситуацій, моделювались різноманітні форми вироблення стратегій щодо прийняття колективних рішень» [108, с.180-181]. Авторка також вважає ефективними «метод Сократичного діалогу, метод мозкового штурму, метод зображення ідей, метод виокреслення проблеми та пошуку шляхів її розв'язання, а також методи групової роботи (метод знаходження протиріч, метод аналізу перспектив командної роботи, метод колективного обговорення покрокових завдань, метод самоаналізу і аналізу діяльності кожного члена команди, метод корекції результатів колективної роботи)» [108, с.180-181].

Н. Чубінська пропонує використовувати з метою формування лідерських якостей у процесі суб'єкт-суб'єктної взаємодії «проблемні семінари, пов'язані з організацією і проведенням групової творчої діяльності з використанням технології ситуаційного аналізу (кейс-стаді). Організація роботи на них передбачає такі дії, як постановка проблеми і її попереднє обговорення в аудиторії, аналіз ситуації в групі, міжгрупову дискусію і виокремлення особливо цікавих продуктивних рішень» [108, с.180-181]. Дослідниця наголошує, що «головна мета таких семінарів досягається шляхом постановки і обговорення достатньо складних, часто таких, що не мають однозначного розв'язання питань. Участь у семінарах сприяє усвідомленню слухачами конкретних цілей особистісного та професійного зростання на певному етапі життєдіяльності, формування навичок колективного прийняття рішення» [108, с.181].

Н. Чубінська пропонує використовувати ділові та рольові ігри з метою формування навичок «порівняльного моделювання поведінки у професійній діяльності, які характерні для самореалізації лідерського потенціалу людини на різних рівнях успішності» [108, с. 181]. «Адже саме у рольовій грі інтенсифікація навчання досягається не просто за рахунок виконання дій, а суттєво залежить від чуттєво-пізнавального включення індивіда у її процес» [108, с. 181]. «Дія не виникає сама по собі, а є, на думку Ю. Ємельянова, результатом включення усіх систем психічного функціонування індивіда. Активність або пасивність, характерні для учасника у рольовій грі, пов'язані передусім з перебудовою його Я в іншу соціально-адаптивну форму, з необхідністю прояву активної уяви в побудові нового варіанта своєї особистості. А відсутність реального побоювання за неправильність прийнятого рішення робить учасників рольових ігор більш відкритими, їхні вчинки під час гри допомагають скласти прогнози стосовно їх професійної поведінки в майбутньому» [108, с. 181].

На думку дослідниці «заняття-ігри, володіючи особливою атмосферою, мотивують студентів до професійного саморозвитку та самовдосконалення. Вони дають змогу студентам «приміряти» на собі різноманітні способи поведінки, спробувати свої сили в складних ситуаціях, що потребують швидкого реагування та розв'язання. Їх перевага в тому, що входження в гру, як правило, відбувається легше та швидше, ніж входження у справжню професійну діяльність, а навички, що були отримані в ній, дозволяють у реальному житті легко налагоджувати суб'єкт-суб'єктну взаємодію з усіма учасниками освітнього процесу, досягати поставлених педагогічних цілей, не губитися в складних професійних ситуаціях» [108, с. 182].

Ми погоджуємося з думкою Б. Головешка, що цілеспрямований розвиток лідерських якостей у процесі підвищення кваліфікації «не тільки забезпечує успішне виконання формальних, владних повноважень, але й стає підґрунтям соціально-психологічного впливу на працівників організації» [20]. Під час розвитку лідерських якостей слухачам слід пропонувати до опанування матеріал, відповідний контексту їхньої професійної діяльності.

За висновками Л. Васильченко, організаційно-педагогічними умовами розвитку лідерських якостей керівників закладів освіти є: «варіативність програм формування з урахуванням індивідуальних програм самоосвіти; залучення керівників до активної пізнавальної та практичної діяльності з метою усвідомлення ними процесу управління; оволодіння керівниками знаннями, уміннями й навичками ефективного управління на основі застосування інтерактивних методів і форм навчання; використання таких форм, методів і засобів, які дозволяють розвинути професійні навички слухачів за рахунок диференціації, інтегративного підходу до побудови змісту й технології процесу навчання» [10, с. 47 – 48].

Ще одним важливим шляхом розвитку лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти є впровадження форм та засобів неформальної освіти в систему підвищення кваліфікації.

Використання засобів неформальної освіти ґрунтується на трьох важливих принципах:

По-перше, «вчитися в дії». Цей принцип передбачає «отримання різних умінь під час практичної діяльності. Цей принцип реалізується на практиці в першу чергу через велику кількість практичних вправ та обов'язкове опрацювання теоретичного матеріалу на практичному ґрунті (наприклад, через роботу в малих групах чи рольових іграх)» [64].

По-друге, «вчитися взаємодіяти». Цей принцип вимагає навчання в команді та спонукання до співпраці з оточенням. У галузі неформальної освіти важливо пам'ятати, що люди найбільш ефективно навчаються в групах й один від одного та використовувати роботу в малих групах на будь-якому тренінгу, що дає великий простір для горизонтального навчання всередині групи» [64].

По-третє, «вчитися вчитися». Цей принцип передбачає «отримання навичок пошуку та обробки інформації, а також умінь аналізувати власний досвід та отримувати з нього «живі» знання» [64].

Отже, методологічним підґрунтям розвитку лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти є холістична теорія лідерства, компетентнісний та антропоцентричний підходи. Шляхами розвитку лідерських якостей керівників закладів освіти є: розвиток професійної компетентності керівника закладу освіти з урахуванням контексту професійної діяльності; розроблення модульних програм для уможливлення формування індивідуальної траєкторії розвитку лідерських якостей; застосування інноваційних освітніх технологій; використання форм і засобів неформальної освіти.

### **3.2. Рекомендації закладам та установам освіти щодо організації діяльності з розвитку лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти**

Лідерство в освіті «передбачає і вимагає системності, складниками якої повинні стати професійні цілі, система мотивів, визначальні ідеї і принципи,

конкретні особистісно і суспільно орієнтовані задуми та потреби. Особливо важливим у цій системі визначаємо аксіологічну складову, а саме цінності, які повинні бути орієнтовані на благо людини. Все, що порушує права і суверенітет особистості, не може трактуватися як цінність, що може позитивно впливати на формування досконалої системи освіти у широкому сенсі цього слова.

Система розвитку лідерських якостей у системі підвищення кваліфікації має ґрунтуватися на наступних принципах: 1) принцип антропоцентризму, що передбачає узгодження індивідуальних потреб та потреб розвитку педагогічного колективу; 2) принципи неформальної освіти: вчитися в дії, вчитися взаємодіяти та вчитися вчитися; 3) принцип навчання упродовж життя; 4) принцип урахування вікових та індивідуальних можливостей особливостей.

Не менш важливими в розвитку лідерських якостей не тільки керівників закладу освіти, а й педагогічних працівників вважаємо створення наступних організаційних умов у закладі загальної середньої освіти, а саме:

- децентралізація (практика делегування ініціатив, рішень; відповідальність поширюється на всіх).
- терпимість до помилок (рух уперед неможливий без помилок, тому запровадження політики довіри і впевненості в силі молодих лідерів, підкріпленої навчанням).
- далекоглядність (довгостроковий результат важливіший за короткостроковий).
- спільна робота (належність до єдиної команди сприятиме появі лідерів).
- велика рівність (лідери з'являються і розвиваються там, де панує усунення зовнішніх ознак статусу, усвідомлення всіх рівними й цінними для організації) [1].

Окремим викликом і завданням в умовах сьогодення для викладачів постало питання вміти скласти свій індивідуальний план та маршрут

професійного розвитку. Результати дослідження сфери підвищення кваліфікації й сертифікації педагогів у рамках спільної ініціативи руху Громадської організації «ЕдКемп Україна» і МОН України «Навчати і навчатися: як і куди зростати українському вчительству» [2] зазначили, що тільки 61% педагогів планують свій індивідуальний професійний розвиток на рік. Приблизно третина планування не здійснюють, але хотіли б навчитися його робити. На нашу думку, це означає, що приблизно така кількість внутрішньоінституційних систем підвищення кваліфікації не функціонує або є недосконалою, адже система кожного закладу освіти повинна містити не тільки вимоги, а й надання допомоги викладачам і мотивування їх.

Можемо виділити три основні напрями роботи психолого-педагогічного супроводу формування професійного самовизначення:

- психодіагностичний (дослідницький інструментарій для виявлення рівня сформованості лідерських якостей педагогічних працівників та керівників закладів освіти);
- формування та розвиток (цілеспрямований вплив на розвиток лідерських якостей педагогічних працівників);
- профілактика і корекція (надання своєчасної підтримки у складних ситуаціях) [5, с. 266].

Пропонуємо алгоритм планування індивідуального професійного розвитку. Принцип плану включає розроблення стратегії професійного розвитку. Первинним його дизайнером має бути людина, яка його використовує. Тому, щоб створити дієвий план свого професійного розвитку, викладач повинен чітко знати цілі, яких потрібно досягти, ставити реальні завдання, а також критично оцінювати свої можливості. Чим вищий рівень участі викладача в побудові особистого навчання, тим більш якісною буде його самореалізація.

1. Перш за все потрібно ознайомитися з нормативно-правовими актами. Оцінити рівень власних професійних навичок, професійних та загальних компетентностей. Така самооцінка допоможе зрозуміти, в якому напрямку

рухатись. Визначитись, що саме потрібно: набуття нових чи поглиблення раніше набутих компетентностей? При цьому потрібно враховувати всі зміни, що відбулися, й ті, до яких хотілося б прагнути у професійному житті. Не забувати шукати поради в колег, адже іноді професійні потреби краще видно зовні.

2. Визначитися, які форми (інституційна (очна (денна, вечірня), заочна, дистанційна, мережева), дуальна, на робочому місці, на виробництві) та види (стажування; навчання за програмою підвищення кваліфікації, у тому числі участь у семінарах, практикумах, тренінгах, вебінарах, майстер-класах тощо) професійного розвитку будуть зручними.

3. Спланувати свої професійні плани на наступні п'ять років. Чітко визначити свою мету та сформулювати покроковий план дій. Розбити його за роками та семестрами з розрахунку, що загальний обсяг підвищення кваліфікації науковопедагогічних працівників не може бути меншим, ніж шість кредитів ЄКТС (один кредит ЄКТС становить 30 годин). Цей час краще розподілити рівномірно, не намагаючись охопити все відразу, та зосередитися на 2-3 аспектах навчання, розраховуючи свої сили. Бажано залишити 10-20% часу для нагальних проблем, які вимагають швидкого вирішення та нових знань.

4. Обрати суб'єкт підвищення кваліфікації, вивчивши й проаналізувавши якість його послуг, оцінивши його програму підвищення кваліфікації та перелік очікуваних результатів. Наразі вибір суб'єктів підвищення кваліфікації доволі широкий, важливо, щоб у нього була ліцензія на провадження освітньої діяльності.

Для розвитку лідерських якостей педагогічних працівників в умовах закладу загальної середньої освіти нами розроблено практичний семінар – тренінг для педагогічних працівників «Розвиток лідерських якостей педагога», що складається з чотирьох тренінгових занять. Методика проведення занять наведена у Додатку Г.

Основною метою практичний семінар – тренінгу є формування та розвиток лідерського потенціалу педагогічних працівників закладу освіти.

Основними завданнями цього практичного семінару – тренінгу є формування:

- розуміння сутності та значення лідерства у закладі середньої освіти;
- вміння виявляти ознаки та визначати рівень розвитку лідерського потенціалу педагогічних працівників закладу середньої освіти;
- вміння аналізувати умови розвитку лідерського потенціалу педагогічних працівників закладу середньої освіти;
- відпрацювання навичок демократичної поведінки, виступів перед аудиторією.

Орієнтовною проблематикою занять є: теоретичні основи феномену лідерства; траєкторія розвитку лідерського потенціалу; готовність до реалізації інновацій у професійній педагогічній діяльності; партнерська взаємодія; різні способи комунікації з різними цільовими аудиторіями; профілактика професійного вигорання педагогічного працівника.

З метою розвитку лідерських якостей необхідно і надалі спільні зусилля вітчизняної управлінської, наукової та освітньої спільноти спрямовувати на забезпечення системного та послідовного процесу інноваційних змін у системі професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації освітян, зокрема:

- активно використовувати та сприяти залученню до системи професійної підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації керівників закладів освіти представників закладів вищої освіти і післядипломної освіти;
- створювати умови для розвитку лідерських якостей засобами неформальної освіти;
- розробляти та удосконалювати програми підвищення кваліфікації за рахунок використання сучасних досягнень у сфері теоретично-прикладних розробок;

– поширювати тренінгові форми навчання для розвитку лідерських, управлінських та професійних навичок керівників закладів освіти.

### **Висновки до розділу III**

Встановлено, що методологічним підґрунтям розвитку лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти є холістична теорія лідерства, компетентнісний та антропоцентричний підходи. Шляхами розвитку лідерських якостей керівників закладів освіти є: розвиток професійної компетентності керівника закладу освіти з урахуванням контексту професійної діяльності; розроблення модульних програм для уможливлення формування індивідуальної траєкторії розвитку лідерських якостей; застосування інноваційних освітніх технологій; використання форм і засобів неформальної освіти.

Сформовано методичні рекомендації щодо розбудови системи розвитку лідерських якостей педагогічних працівників у закладі загальної середньої освіти.

Система розвитку лідерських якостей у системі підвищення кваліфікації має ґрунтуватися на наступних принципах: 1) принцип антропоцентризму, що передбачає узгодження індивідуальних потреб та потреб розвитку педагогічного колективу; 2) принципи неформальної освіти: вчитися в дії, вчитися взаємодіяти та вчитися вчитися; 3) принцип навчання упродовж життя; 4) принцип урахування вікових та індивідуальних можливостей особливостей.

Система психолого-педагогічного розвитку лідерських якостей педагогічних працівників у закладі освіти має містити такі складники: психодіагностичний; формування та розвиток лідерських якостей; профілактика і корекція лідерської поведінки.

Визначено шляхи удосконалення системи підвищення кваліфікації керівників закладів загальної середньої освіти.

## ВИСНОВКИ

Теоретико-емпіричне дослідження стану проблеми розвитку лідерських якостей керівника закладів загальної середньої освіти як менеджера сучасної освіти дозволив дійти таких висновків:

1. Здійснено аналіз поняттєво-категорійного апарату дослідження.

На основі проведеного аналізу наукової літератури з'ясовано, що лідерство – це внутрішній стан людини, яка спрямована на досягнення успіху, глибоко вмотивована, веде активне діяльнісне життя, впевнена у своїх рішеннях і діях. Визначено, що однією з основних технологій ефективного управління персоналом закладу освіти є лідерство, що яке полягає у здатності керівника впливати на підлеглих без застосування повноважень.

Лідер-керівник закладу освіти – це член колективу закладу освіти, який своїми безпосередніми діями та вчинками об'єднує та цілеспрямовує його.

Лідерські якості – це комплекс індивідуально-особистісних і соціальних властивостей особистості, які уможливають виконання нею ролі лідера в колективі.

Розвиток лідерських якостей визначено як послідовний рух стану сформованості лідерських якостей керівника-лідера до нового якісного стану під впливом чинників внутрішнього і зовнішнього середовища, які забезпечують їхнє постійне оновлення та удосконалення.

2. Встановлено, що лідер-керівник виконує дві загальні функції (згуртування та цілеспрямовання колективу закладу освіти) і вчиняє за принципом активної участі в життєдіяльності колективу. Тому було визначено, що лідер – це член групи, який своїми безпосередніми діями та вчинками об'єднує та цілеспрямовує її.

3. З'ясовано, що визначення сукупності лідерських якостей, якими має володіти лідер-керівник закладу освіти, детермінується необхідністю врахування умов соціального середовища, специфіки професійної діяльності

та викликів, що постають перед керівником закладу загальної середньої освіти. До лідерських якостей, що обумовлюють ефективність управлінської діяльності керівника закладу освіти, віднесено лідерський потенціал, мотивація успіху, мотиви відповідальної поведінки у професійній діяльності.

4. Виявлено високий рівень лідерського потенціалу та мотивації успіху у опитаних педагогічних працівників. При цьому найбільша частка педагогів з високим лідерським потенціалом спостерігається серед педагогів чоловічої статі та групі педагогічних працівників зі стажем роботи понад 30 років. Визначено, що провідними мотивами відповідальної поведінки у професійній діяльності є громадські мотиви, мотиви самореалізації, спілкування, виховання інших, морального самоствердження. Вплив досвіду педагогічної діяльності та особливості статі педагогічних працівників проявляється у відмінностях ранжування мотивів професійної діяльності у відповідних групах. Виявлено позитивний вплив досвіду професійної педагогічної діяльності на розвиток лідерських якостей педагогічних працівників.

5. Встановлено, що методологічним підґрунтям розвитку лідерських якостей керівників закладів загальної середньої освіти є холістична теорія лідерства, компетентнісний та антропоцентричний підходи. Шляхами розвитку лідерських якостей керівників закладів освіти є: розвиток професійної компетентності керівника закладу освіти з урахуванням контексту професійної діяльності; розроблення модульних програм для уможливлення формування індивідуальної траєкторії розвитку лідерських якостей; застосування інноваційних освітніх технологій; використання форм і засобів неформальної освіти.

Система розвитку лідерських якостей в умовах закладу загальної середньої освіти має ґрунтуватися на наступних принципах: 1) принцип антропоцентризму, що передбачає узгодження індивідуальних потреб та потреб розвитку педагогічного колективу; 2) принципи неформальної освіти: вчитися в дії, вчитися взаємодіяти та вчитися вчитися; 3) принцип навчання

упродовж життя; 4) принцип урахування вікових та індивідуальних можливостей особливостей.

6. Розроблено методичні рекомендації щодо розвитку лідерських якостей керівників закладів освіти. Система психолого-педагогічного розвитку лідерських якостей педагогічних працівників у закладі освіти має містити такі складники: психодіагностичний; формування та розвиток лідерських якостей; профілактика і корекція лідерської поведінки. Розроблено практичний семінар – тренінг для педагогічних працівників «Розвиток лідерських якостей педагога» в умовах закладу загальної середньої освіти.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Абушенко В. Л. Развитие. Новейший философский словарь: словарь / [Сост. и гл. ред. А. А. Грицанов]. 3-е изд., испр. Минск : Книжный Дом, 2003. 1279 с.
2. Алфімов Д. В. Зміст феномену «лідерські якості особистості». *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2010. Вип. 11 (64). С. 44–51.
3. Андреева Г. М. Социальная психология. Москва : Аспект Пресс, 2001. 384 с.
4. Ахметова М.Н. Проектная культура будущего учителя. Школьные технологии. 2004. № 4. С. 210-218.
5. Бендас Т. В. Психология лидерства. СПб : Питер, 2009. 448 с.
6. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха. СПб : Питер, 2008. 368 с.
7. Блондель Ж. Политическое лидерство: Путь к всеобъемлющему анализу / пер. с англ. Г. М. Квашнина. М.: Российская академия управления, 1992.
8. Богатирьев І. О. Ефективність розвитку підприємства. *Формування ринкових відносин в Україні*. 2006. №8. С. 79-84.
9. Василенко В.А. Диагностика устойчивого развития предприятий. Київ : ЦУЛ, 2005. 142 с.
10. Васильченко Л. В. Управлінська культура і компетентність керівника. Харків : Основа, 2007. 176 с.
11. Вежевич Т.Е. Педагогические условия развития лидерских качеств учащихся : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.01.Улан-Удэ, 2001.
12. Виханский О. С. Наумов А.И. Менеджмент. М.: Гардарики, 2003. 528 с.
13. Вишневський О. Теоретичні основи сучасної української педагогіки. Дрогобич: Коло, 2006. 326 с.
14. Влодарска-Зола Л. Професійна підготовка майбутніх менеджерів у вищих технічних навчальних закладах : автореф. дис. .... на здобуття наук. ступеня канд. пед. Наук : 13.00.04. К., 2003. 25 с.

15. Вороніна К. О. Особливості вивчення рівня лідерських здібностей. *Проблеми загальної та педагогічної психології*. 2009. Т. 11. Част.3. С. 99-107.
16. Гапоненко А.Л. Панкрухин А.П. Стратегическое управление. М.: ОМЕГА-Л, 2006. 464с.
17. Гапонюк З. Г. Педагогические условия формирования лидерских качеств у студентов гуманитарных вузов : автореф. дис... канд. пед. Наук : 13.00.08. М.: Военный университет, 2008. 24 с.
18. Гармаш С.А., Гашутіна О.Е. Лідерські якості особистості керівника як запорука успіху. *Управління інноваційними проектами та об'єктами інтелектуальної власності*. 2009. С. 37–44.
19. Головешко Б. Р. Мотиваційно-ціннісне спрямування майбутніх фахівців з менеджменту на успішну професійну діяльність. Науковий огляд. 2016. № 1 (22). С. 35-43.
20. Головешко Б.Р. Педагогічні умови формування лідерських якостей у майбутніх фахівців з адміністративного менеджменту у вищих навчальних закладах : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04 «Теорія і методика професійної освіти». Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Харків, Вінницький державний педагогічний університет імені Михайла Коцюбинського, Вінниця, 2017. 294 с.
21. Гондюл І. Лідерство як технологія управління персоналом навчального закладу. *Вища освіта*. 2014. №4 (Додаток 1). Тематичний випуск «Університет і лідерство». С.6-11.
22. Гришина И.В. Профессиональная компетентность руководителя школы как объект исследования: Монография. СПб.: СПб ГУПМ, 2002. С. 103.
23. Даниленко Л. І. Лідерство і керівництво в управлінській діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу: сутність і проблеми. *Нова педагогічна думка*. 2010. № 1. С. 58–61.
24. Данилова Н. Лідерство как социальная технология развития организационной культуры: URL:

<http://www.dissercat.com/content/liderstvokak-sotsialnaya-tekhnologiya-razvitiya-organizatsionnoi-kultury>

25. Джордж Б., Симс П. Уроки выдающихся лидеров. Как развить и укрепить лидерские качества . М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. 352 с.
26. Докторович М., Каськова Г. Реляційне лідерство в системі освіти. *Вища освіта*. 2014. №4 (Додаток 1). Тематичний випуск «Університет і лідерство». С.11-14.
27. Дружинин В. Н. Психология / В. Н. Дружинин. – СПб.: Питер, 2009. – 656 с.
28. Друкер П. Ф. Эффективное управление предприятием: учебное пособие. М: Вильямс, 2009. 224 с.
29. Дунда С.П. Теоретичні підходи до визначення поняття «розвиток підприємства» *Проблеми підвищення ефективності інфраструктури*. 2011. №32. <https://jrnل.nau.edu.ua/index.php/PPEI/article/view/380>
30. Ершов А.А. Лидер и авторитет / А.А. Ершов. – Л., 1991. – 102 с.
31. Євтухова Т.І., Легенько Ю.В., Родіонов О.В., Руденко О.М. Лідерство в муніципальному управлінні. Київ: Укртехінформ, 2013. 263 с.
32. Зазыкин В. Г., Смирнов Е.А. Психология и акмеология лидерства: монография. М.: ЭЛИТ, 2010. 304с.
33. Зверев В. І. Як зробити керування школою успішним. Харків: Ранок, 2007. 160 с.
34. Зеер Э. Ф. Психология профессий. М.: Академический Проект; Екатеринбург: Деловая книга, 2003. 336 с.
35. Зорина А.В. Педагогические условия формирования лидерских качеств у студентов вуза : автореф. дисс. ... канд. пед. наук : 13.00.01. Н. Новгород, 2009. 25 с.
36. Ильин Е. П. Психология воли. СПб.: Питер, 2000. 288 с.
37. Іванова Т. Лідерство в культурі педагогічного менеджменту. Педагогіка і психологія професійної освіти. 2009. № 6. С. 171–181.

38. Калашнікова С. А., Міляєва В. Р. Діагностика лідерського потенціалу майбутніх керівників навчальних закладів у процесі професійної підготовки. Вища освіта України. 2014. № 1. Додаток 1: Наука і вища освіта. С. 56–61.
39. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства. Київ: Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2010. 390 с.
40. Кантор В. Е., Маховикова Г.А. Менеджмент. М.: Эксмо, 2009. 312 с.
41. Капліна А.С. Поняття «розвиток» у категоріальному апараті теорії розвитку. Економіка Менеджмент Підприємництво. 2012. № 24 (II). С.57-63.
42. Капралова І.М., Бульвінська О.І. Сучасні підходи до формування професійної компетентності викладачів закладів вищої освіти в системі підвищення кваліфікації (на прикладі програми підвищення кваліфікації викладачів Київського університету імені Бориса Грінченка). Освітнє лідерство: від теорії до практики: монографія / за наук. ред. В. Р. Міляєвої. Київ; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2021. С.119-138. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>
43. Карманенко В. В. Педагогічні умови формування лідерських якостей у студентів економічних університетів : дис. ... канд. пед. наук : Полтава-Умань, 2019. 274 с.
44. Карпов А. В. Психология труда. М: Владос-Пресс, 2003. 352 с.
45. Кибальна Н. Дефініція “професійна відповідальність” у контексті підготовки майбутнього фахівця цивільного захисту. Людинознавчі студії. 2014. Вип.29. Педагогіка. С.77-86.
46. Климов Е. А. Введение в психологию труда. М.: Культура и спорт, Юнити, 1998. 350 с.
47. Клищевская М. В., Солнцева Г. Н. Профессионально-важные качества как необходимые и достаточные условия прогнозирования успешности деятельности. *Вестник Московского университета*. 1999. Вып.14 (4). С. 61–64.

48. Ковбасюк Ю.В. Розвиток лідерства в системі державного управління України. *Вища освіта*. 2014. №4 (Додаток 1). Тематичний випуск «Університет і лідерство». С.26-29.
49. Кови С. Лідерство, основанное на принципах / Стивен Кови; пер. с англ. – М.: Альпина Бизнес Букс, 2008. 302 с.
50. Котляров И. В. Социология лидерства: теоретические, методологические и аксиологические аспекты. Минск: Беларусь. наука, 2013. 481с.
51. Компетентнісний підхід у професійній підготовці майбутніх психологів : монографія / авт. кол.; під наук. ред. Лозової О. М. Вінниця: «Віндрук», 2014. С. 84.
52. Коротков Э. М. Концепция менеджмента. М.: ДеКА, 1996. 301 с.
53. Краснощок І. П. Розвиток лідерських якостей студентів. *Наукові записки КДПУ ім. В. Винниченка*. Серія: Педагогічні науки. 2012. Вип. 112. С. 211–219.
54. Краснощок І. П. Формування лідерських якостей студентів як завдання виховної діяльності куратора студентської групи. *Наукові записки. Серія: Педагогічні науки*. 2021. (194), 144-150.
55. Кращенко Ю. Виховання лідерських якостей майбутніх учителів у системі студентського самоврядування : автореф. дис. ... канд. пед. Наук : Київ, 2012. 20 с.
56. Крысько В. Словарь-справочник по социальной психологии. СПб: Питер, 2003. 416 с.
57. Левитов Н.Д. Психология характера. М. : Просвещение, 1969. 424 с.
58. Локшин В.С. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в контексті процесу модернізації вищої освіти. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*. 2013. Вип.1 (54). С. 109-120.
59. Лопушинський І. Формування лідера закладу загальної середньої освіти в контексті реалізації нового Закону України «Про освіту». *Лідер. Еліта. Суспільство*. 2018. №1. С.23-30. doi: 10.20998/2616-3241.2018.1.03

60. Макарова К. В., Таллина О.А. Психология человека. Москва: МПГУ, 2011. 160 с.
61. Максвелл Дж.К. 5 рівнів лідерства: пер. з англ. Т. Куріпко / Х.: Вид-во «Ранок»: «Фабула», 2019. 304 с.
62. Мануйлов Є.М. Філософський аналіз проблеми професійної відповідальності. Вісник Національної юридичної академії імені Ярослава Мудрого. Сер. : Філософія, філософія права, політологія, соціологія. 2011. № 8. С. 11 – 19.
63. Манфред Кэ де Ври. Мистика лидерства. Развитие эмоционального интеллекта. М.: Альпина Паблишерз, 2003. 311 с.
64. Меморандум непрерывного образования Европейского Союза. – URL: [http://www.znanie.org/jornal/n1\\_01/nepreriv\\_obraz.html](http://www.znanie.org/jornal/n1_01/nepreriv_obraz.html) (дата звернення: 20.11.2020).
65. Миськів І. С. Розвиток шкільного лідерства у Великій Британії : автореф. дис. ... канд. пед. Наук : 13.00.01. Дрогобич, 2007. 20 с.
66. Міляєва В.Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Педагогічні науки.* 2014. №1. С.34-40.
67. Мітлош А.В. Психологічний аналіз лідерської обдарованості членів молодіжних громадських об'єднань : автореф. дис. ... канд. психол. Наук : 19.00.01. Ін-т психології ім. Г.С. Костюка АПН України. К., 2007. 20 с.
68. Моргулець О.Б. Менеджмент у сфері послуг. К.: Центр учбової літератури, 2012. 384 с.
69. Нестеров А. В. Философия качества. Компетентность. 2004. №1. С. 28–36.
70. Новая философская энциклопедия: В 4-х т. Москва: Мысль, 2000-2001.
71. Новикова С.С. Социология: история, основы, институционализация в России М.: Московский психолого-социальный институт; Воронеж: Издательство НПО «МОДЭК», 2000. 464 с.

72. Омаров А.М. Руководитель: размышление о стиле управления. М.: Политиздат, 1987. С. 8–15.
73. Осипов Г. В. Энциклопедический социологический словарь. Москва: ИСПИ РАН, 1995. 940 с.
74. Оуэн Х., Ходжсон В., Газзард Н. Призвание – лидер: полное руководство по эффективному лидерству. Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. 384 с.
75. Пермінова С. О., Пермінова В.О. Ефективне лідерство в умовах глобалізації ринку. Наукові праці Кіровоградського національного технічного університету. Економічні науки. - 2010.- Вип.17. - С. 59-66.
76. Пинтосевич И. Влияй! 7 заповедей лидера [Электронный ресурс]. М.: Эксмо, 2013. 288 с. URL: <http://i.booksgid.com/web/online/43127>
77. Пільганчук А., Кузьменко В. Розвиток лідерських якостей у майбутніх психологів. *Гуманітарний вісник ДВНЗ «Переяслав-Хмельницький Державний педагогічний університет ім. Г. Сковороди»*. 2012. Вип.25. С. 412-415.
78. Погодина Г. Лидерство как технология. – [Электронный ресурс]. – URL: <http://www.pro-personal.ru/journal/299/7668/>
79. Погорелов Ю.С. Категорія розвитку та її експленарний базис. URL: [http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2012\\_27\\_1/Zb27\\_1\\_04.pdf](http://tppe.econom.univ.kiev.ua/data/2012_27_1/Zb27_1_04.pdf).
80. Поспелова Т. В. Механізми державного управління людським розвитком в Україні : монографія. Донецьк: Ноулідж (Донецьке відділення), 2011. С. 53.
81. Почебут Л. Г., Мейжис И.А. Социальная психология. СПб.: Питер, 2010. 672 с.
82. Пристай О.В. Управлінська компетентність як детермінанта успіху керівника ЗЗСО в умовах освітнього сьогодення. Освітнє лідерство: від теорії до практики: монографія / за наук. ред. В. Р. Міляєвої; Київський університет імені Бориса Грінченка [Електронне видання]. Київ; Кривий

- Ріг: Вид. Р. А. Козлов, 2021. С.138-160. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>
83. Про повну загальну середню освіту: Закон України від 16.01.2020 № 463-IX. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/463-20#n135>
84. «Про затвердження професійного стандарту «Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти»»: Наказ міністерства економіки України №568 -21 від 17 вересня 2021р. URL: <https://mon.gov.ua/storage/app/media/news/2021/09/22/Nakaz-568-zatverdzh.standartu.keriv.22.09.pdf>
85. Про освіту: Закон України 2145-VIII від 25.09.2017 : зі змінами від 18.12.2019. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19>
86. Психологія лідерства: хрестоматія / сост. К. В. Сельченко. Минск: Харвест, 2004. 368 с.
87. Психологічна енциклопедія / авт.-упоряд. О.М.Степанов. К.: Академвидав, 2006. 424 с.
88. Радина Н. К. Психологія лідерства: учебник. Нижний Новгород: Нижегородский институт менеджмента и бизнеса, 2002. 100 с.
89. Радугин А. А. Философия: курс лекций. М.: Центр, 1996. 206 с.
90. Развивающиеся страны: экономический рост и социальный прогресс / Под. ред. В.Л. Шейниса, А.Я. Эльянова. М.: Наука, 1987. 655 с.
91. Розвиток / Академічний тлумачний словник української мови (1970–1980). [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.sum.in.ua/s/rozvytok>.
92. Романовський О. Г. Педагогіка успіху: її сутність та основні напрями вивчення. Теорія і практика управління соціальними системами. 2011. №2. С. 3-8.
93. Романовський О.Г., Серета Н.В. Особистість сучасного керівника в аспекті теорії духовного лідерства. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2013. № 3. С. 20–27.

94. Рудніченко Є. М., Гавловська Н. І., Омелянчук С. А., Лісовський І. В., Ядуха С. Й. Особливості і зміст розвитку організацій з позиції прийняття ефективних управлінських рішень. *Вісник Хмельницького національного університету* 2020, № 3. С.130-134. URL: <https://www.doi.org/10.31891/2307-5740-2020-282-3-24>
95. Савельева М. Трансформация представлений о развитии в постнеклассической методологии. *Філософія освіти*, 2008. т. № 1/2. С.35–44.
96. Сбитнева В.Б. Педагогические условия развития лидерских качеств подростков в детском общественном объединении : дисс. ... канд. пед. наук : Ижевск, 2006. 205 с.
97. Семенова Е. И. Управление качеством. М.: КолосС, 2003. 184 с.
98. Семиченко В. А., Галус А. М. Психология направленности / под общ. ред. В. А. Семиченко. Хмельницкий: ХГПИ, 2003. 521 с
99. Семченко Н.О. Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у позааудиторній діяльності : автореф. дис. ... канд. пед. наук : 13.00.04. Харк. нац. пед. ун-т ім. Г.С.Сковороди. Х., 2005. 20с.
100. Сергеева Л. М., Кондратьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. /за наук. ред. Л. М. Сергеевої. ІваноФранківськ. «ЛілеяНВ». 2015. 296 с.
101. Сірко А.Ю. Сутність та визначення поняття економічного розвитку підприємства. *Глобальні та національні проблеми економіки*, 2016. №14. С.541-544.
102. Смирнов Э. А. Основы теории организации. М.: ЮНИТИ, 2000. 375 с.
103. Уманский А. Л. Педагогическое сопровождение детского лидерства: дис. ... докт. пед. наук: 13.00.01. Кострома, 2004. 318 с.
104. Фетискин Н.П., Козлов В.В., Мануйлов Г.М. Социально-психологическая диагностика развития личности и малых групп. Москва, 2002. 339с.
105. Филонович С.Р. Лідерство и практические навыки менеджера: 17-модульная программа для менеджеров «Управление развитием организации». Модуль 9/ С. Р. Филонович. М.: «ИНФРА-М», 1999. 328с.

106. Філатова Л.С., Новохацька Л.В. Теоретичні аспекти теорій лідерства крізь призму ефективного лідерства. Економіка: реалії часу. Науковий журнал. 2014. № 3 (13). С. 64-69. URL: <http://economics.opu.ua/files/archive/2014/n3.html>
107. Фрайман А. С. «Качество» как философская категория. Вестник Челябинского государственного университета. 2012. С. 46–51.
108. Чубінська Н.Б. Лідерство як детермінанта реформування суб'єкт-суб'єктної взаємодії в освіті. Освітнє лідерство: від теорії до практики: монографія / за наук. ред. В. Р. Міляєвої; Київський університет імені Бориса Грінченка [Електронне видання]. Київ; Кривий Ріг : Вид. Р. А. Козлов, 2021. С.138-160. URL: <https://elibrary.kubg.edu.ua/id/eprint/36659>
109. Чудакова В.П. «Спрямованість мотивації» показник сформованості психологічної готовності до інноваційної діяльності й конкурентоздатності особистості. *Освіта та розвиток обдарованої особистості*. 2014. №9-10 (28-29). С.92-105.
110. Шадриков В. Д. Проблемы системогенеза профессиональной деятельности. М.: Издательство Наука, 1982. 185 с.
111. Шимановська-Діанич Л. М. Управління розвитком персоналу організації: теорія і практика. Полтава: ПУЕТ, 2012. 462 с.
112. Шубравська О. Сталий економічний розвиток: поняття і напрямки дослідження. Економіка України. 2005. № 1. С. 36–42.
113. Шумовецька С. П. Теоретичні і методичні основи формування професійної культури майбутніх офіцерів-прикордонників у вищому військовому навчальному закладі : дис. ... докт. пед. наук : 13.00.04. Національна академія Державної прикордонної служби України імені Богдана Хмельницького, Хмельницький, 2020. 621 с.
114. Ягоднікова В.В. Формування лідерських якостей старшокласників в особистісно орієнтованому виховному процесі загальноосвітньої школи : дис. ... канд. пед. наук : 13.00.07. Одеса : Піденноукраїнський державний педагогічний університет ім. К.Д.Ушинського, 2005. 190 с.

115. Ягупов В. В. Професійний розвиток особистості фахівця: поняття, зміст та особливості. *Наукові записки*. Том 175. Педагогічні, психологічні науки та соціальна робота 2015. С.22 -28.
116. Aasland M. S., Skogstad A., Notelaers G., Nielsen M. B., Einarsen S. The prevalence of destructive leadership behavior. *British Journal of management*. 2010. № 21(2). P. 438-452
117. Bass B., Bass R. The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. N.Y.: Simon and Schuster, 2009. – 1465 p.
118. Cattell R.B. the scientific analysis of personality. Baltimore : Penguin Books, 196
119. Griffin R. W., Podstawy zarządzania organizacjami, wyd. 2., PWN, Warszawa 2005. s. 440.
120. Illies Jody J., Roni ReiterPalmon. Responding destructively in leadership situations: The role of personal values and problem construction. *Journal of Business Ethics*. 2008. 82.1. P. 251-272.
121. Kotter J. Leading Change. Boston: Harvard Business School Press, 1996. 208 p.
122. Krasikova D. V., Green S. G., LeBreton, J. M. Destructive leadership a theoretical review, integration, and future research agenda. *Journal of Management*. 2013. 39(5). P. 1308-1338.
123. Lipman-Blumen J. Toxic leadership: When grand illusions masquerade as noble visions. *Leader to Leader*. 2005. № 2005.36. P. 29.
124. Lawson K. Leadership Development Basics (Training Basics)/ Karen Lawson. – ASTD Press, 2009. – 128 p.
125. Stale E., Aasland M., Skogstad A. Destructive leadership behaviour: A definition and conceptual model. *The Leadership Quarterly*. 2007. №18. P. 207–216.
126. What are the most effective leadership styles? – URL: [http:// www.self-improvement-mentor.com/effective-leadershipstyles.html](http://www.self-improvement-mentor.com/effective-leadershipstyles.html)

**Методика за особистісним критерієм «Експрес-тест самооцінки  
лідерства»**

Шановний друже!

Уважно прочитайте кожне з десяти суджень і виберіть відповідь в буквеній формі. Працюючи з опитувальником, враховуйте, що немає ні поганих, ні хороших відповідей. Важливим фактором є те, що в своїх відповідях потрібно бути до об'єктивним і записувати ту відповідь, яка першою спадає на думку.

1. Що для Вас є важливішим у грі?  
А. Перемога.  
Б. Розвага.
  
2. Чому Ви надаєте перевагу в загальній розмові?  
А. Виявляти ініціативу, пропонувати щось.  
Б. Слухати і критикувати те, що пропонують інші.
  
3. Чи здатні Ви витримати критику, не вступаючи у дрібні суперечки, не виправдовуючись?  
А. Так.  
Б. Ні.
  
4. Чи подобається Вам, коли Вас хвалять прилюдно?  
А. Так.  
Б. Ні.
  
5. Чи відстоюєте Ви свою думку, якщо обставини (думка більшості) проти Вас?  
А. Так.  
Б. Ні.
  
6. В компанії, у спільній справі Ви завжди заводило, щось придумуєте, що є цікавим для інших?  
А. Так.  
Б. Ні.
  
7. Чи вмієте Ви приховувати свій настрій?  
А. Так.  
Б. Ні.
  
8. Чи завжди Ви швидко і покірливо робите те, що Вам говорять старші?  
А. Так.

Б. Ні.

9. Чи вдається Вам у розмові, дискусії переконати, перехилити на свій бік тих, хто раніше був з Вами не згоден?

А. Так.

Б. Ні.

10. Чи подобається Вам вчити (повчати, виховувати, навчати, давати поради) іншим?

А. Так.

Б. Ні.

Інтерпретація даних Підрахуйте загальну кількість «А» і «Б» відповідей.

Високий рівень лідерства: А = 7–10 балів.

Середній рівень лідерства: А = 4–6 балів.

Низький рівень лідерства: А = 1–3 балів.

Переважання відповідей «Б» свідчить про дуже низьке або деструктивне лідерство

**Методика за мотиваційним критерієм: «Мотивація успіху і острах невдач» («МУН»)(автор А. Реан)**

**Інструкція:** Відповідаючи на нижчеприведені питання, необхідно вибрати відповідь «так» чи ні». Якщо вам важко з відповіддю, то пригадаєте, що «так» об'єднує як явне «так», так і «скоріше так, чим немає». То ж відноситься і до відповіді «ні»: він об'єднує явне «ні» і «скоріше немає, чим так».

Відповідати на питання слід швидко, не замислюючись надовго. Відповідь, яка перший приходить в голову, є і найбільш точною.

**Текст опитувальника**

1. Включаючись в роботу, як правило, оптимістично сподіваюся на успіх.
2. У діяльності активний.
3. Схильний до прояву ініціативності.
4. При виконанні відповідальних завдань прагну по можливості знайти причини відмови від них.
5. Часто вибираю крайнощі: або занижені легкі завдання, або нереалістично високі по труднощі.
6. При зустрічі з перешкодами, як правило, не відступаю, а шукаю способи їх подолання.
7. При чергуванні успіхів і невдач схильний до переоцінки своїх успіхів.
8. Продуктивність діяльності в основному залежить від моєї власної цілеспрямованості, а не від зовнішнього контролю.
9. При виконанні достатньо важких завдань, в умовах обмеження часу, результативність діяльності погіршується.
10. Схильний проявляти наполегливість в досягненні мети.
11. Схильний планувати своє майбутнє на достатньо віддалену перспективу.
12. Якщо ризикую, то, скоріше, з розумом, а не відчайдушно.
13. Не дуже наполегливий в досягненні мети, особливо якщо відсутній зовнішній контроль.
14. Вважаю за краще ставити перед собою середні по труднощі або злегка завищені, але досяжні цілі, чим нереально високі.
15. У разі невдачі при виконанні якого-небудь завдання його привабливість, як правило, знижується.
16. При чергуванні успіхів і невдач схильний до переоцінки своїх невдач.
17. Вважаю за краще планувати своє майбутнє лише на найближчий час.
18. При роботі в умовах обмеження часу результативність діяльності поліпшується, навіть якщо завдання достатнє важке.
19. У разі невдачі при виконанні чого-небудь від поставленої мети, як правило, не відмовляюся.
20. Якщо завдання вибрав собі сам, то у разі невдачі його привабливість ще більш зростає.

**Ключ до опитувальника**

Вважаються за правильне:

- відповідь «так»: 1, 2, 3, 6, 8, 10, 11, 12, 14, 16, 18, 19, 20;
- відповідь «ні»: 4, 5, 7, 9, 13, 15, 17.

**Обробка результатів і критерії оцінки**

За кожен збіг відповіді з ключем випробовуваному дається 1 бал. Підраховується загальна кількість набраних балів.

Якщо кількість набраних балів від 1 до 7, то діагностується мотивація на невдачу (боязнь невдачі).

Якщо кількість набраних балів від 14 до 20, то діагностується мотивація на успіх (надія на успіх).

Якщо кількість набраних балів від 8 до 13, то слід вважати, що мотиваційний полюс яскраво не виражений. При цьому можна мати на увазі, що, якщо кількість балів 8 — 9, є певна тенденція мотивації на невдачу, а якщо кількість балів 12—13, є певна тенденція мотивації на успіх.

## Додаток В

**Методика за поведінковим критерієм: «Перелік мотивів відповідальної поведінки» (автор М.Савчин)**

Шановний друже!

Просимо Вас взяти участь в опитуванні, що проводиться для дослідження формування професійної компетентності педагогічних працівників. Своїми відповідями на питання Ви допоможете цьому дослідженню. Просимо Вас відповідати на питання щиро, тому що від цього залежить правильність наукових висновків.

Оцініть, як часто зазначені причини зумовлюють вашу відповідальну поведінку. Для цього використовуйте такі оцінки:

- 5) так буває завжди;
- 4) так буває часто,
- 3) так буває ні часто, ні рідко;
- 2) так буває рідко;
- 1) так ніколи не буває.

Я відповідальна людина, тому що:	
1. У мене є почуття обов'язку.	1 2 3 4 5
2. У мене немає бажання скомпрометувати себе в очах інших людей.	1 2 3 4 5
3. Справа вигідна мені.	1 2 3 4 5
4. Зацікавився завданням.	1 2 3 4 5
5. Відчуваю страх покарання за невиконане доручення.	1 2 3 4 5
6. Маю можливість порівняти себе з іншими.	1 2 3 4 5
7. Тим самим намагаюсь виділитися серед інших.	1 2 3 4 5
8. Виконуючи ті чи інші доручення, маю можливість спілкуватися з людьми.	1 2 3 4 5
9. Хочу своїм ентузіазмом викликати в інших людей бажання працювати.	1 2 3 4 5
10. Мені так підказує совість.	1 2 3 4 5
11. Хочу завоювати собі авторитет.	1 2 3 4 5
12. Отримую матеріальну винагороду на це.	1 2 3 4 5
13. Отримую задоволення від результатів виконання обов'язків.	1 2 3 4 5
14. Намагаюсь уникнути критики на свою адресу.	1 2 3 4 5
15. Маю можливість перевірити свої вміння і навички, здібності.	1 2 3 4 5
16. Тим самим хочу привернути до себе увагу.	1 2 3 4 5
17. Виконуючи те чи інше завдання, маю можливість розширити коло друзів.	1 2 3 4 5
18. Хочу бути прикладом для інших.	1 2 3 4 5

19. Не хочу підводити тих, хто очікує від мене відповідальної поведінки.	1	2	3	4	5
20. Хочу показати себе з кращого боку.	1	2	3	4	5
21. Допоможу іншим, а вони мені віддячать.	1	2	3	4	5
22. Отримую задоволення від подолання перешкод.	1	2	3	4	5
23. Залежу від людей, які дають доручення.	1	2	3	4	5
24. Маю можливість перевірити свою силу волі.	1	2	3	4	5
25. Маю можливість показати свою перевагу над іншими.	1	2	3	4	5
26. Виконуючи те чи інше доручення, маю можливість поговорити зі знайомими.	1	2	3	4	5
27. Хочу «розбудити» совість інших.	1	2	3	4	5
28. Усвідомлюю важливість завдання.	1	2	3	4	5
29. Хочу виправдати довіру інших людей.	1	2	3	4	5
30. Це шлях до моєї кар'єри.	1	2	3	4	5
31. Отримую задоволення, якщо допоможу іншим.	1	2	3	4	5
32. Побоюються людей, які дають доручення.	1	2	3	4	5
33. Маю можливість перевірити свій характер.	1	2	3	4	5
34. Боюся втратити свій престиж.	1	2	3	4	5
35. Маю можливість бути в середовищі ровесників, розмовляти з ними.	1	2	3	4	5
36. Хочу пробудити активність у інших.					

Громадські мотиви: 1,10, 19,28.

Мотиви морального самоствердження: 2, 11,20, 29.

Прагматичні (егоїстичні) мотиви: 3, 12, 21,30.

Мотиви самореалізації: 4, 13, 22, 31.

Неспецифічні мотиви відповідальної поведінки: 5,14,23,32.

Мотиви самопізнання через відповідальну поведінку: 6,15,24, 33.

Мотиви егоїстичного самоствердження: 7, 16, 25, 34.

Мотиви спілкування: 8, 17, 26, 35.

Мотиви виховання інших: 9, 18, 27, 36

## Практичний семінар – тренінг для педагогічних працівників

### «Розвиток лідерських якостей»

*(перше заняття)*

**Мета:** визначення поняття «лідерство» та «лідер», дослідження лідерського потенціалу кожного учасника семінару.

**Завдання:** поглибити розуміння своїх здібностей до керування людьми, розвивати на практиці навички конструктивної презентації лідерських рис, визначити свій лідерський потенціал; закріпити діловий стиль спілкування; відпрацювати навички демократичної поведінки, виступів перед аудиторією.

**Обладнання:** фліп – чарт, маркери, ручки, олівці.

### Хід семінару

#### Вступне слово ведучого семінару

**Мета:** зацікавити учасників практичного семінару актуальною темою: «Формування лідерських якостей та компетенцій»

Сучасні педагоги повинні володіти професійною гнучкістю, вмінням адаптуватися до соціальних змін, здійснювати самоаналіз професійної діяльності, готовністю до успішного вирішення професійних завдань у нових умовах.

Лідерство визначається як соціально-психологічний феномен, який пов'язаний з динамічними процесами у малій групі; це поняття, яке характеризує відношення домінування і підпорядкованості. Ефективне лідерство сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни з максимальним ефектом. Лідерство є результатом дії як об'єктивних чинників (мети та завдань діяльності групи в конкретній ситуації), так і суб'єктивних

(потреб, інтересів, індивідуально-психологічних особливостей членів групи), а також дій лідера як ініціатора й організатора групової діяльності.

### **Вправа «Мій настрій» (емоційний стан на початок семінару)**

**Мета:** розвиток рефлексії та вміння фіксувати свій емоційний стан в даний час.

**Матеріал:** смайлики із зображенням різного настрою. Кожен з учасників вибирає смайлик, який оцінює свій настрій.

**Інструкція:** Учасникам семінару пропонується вибрати смайлик з тим зображенням, яке схоже на настрій на даний момент.

### **Вправа - знайомство «Хто Я?»**

**Мета:** розвивати вміння презентувати себе як особистість, налаштування на роботу.

**Матеріал:** аркуші паперу, ручка або олівець.

**Інструкція:** Усі учасники записують на папірцях 10 відповідей на запитання «Хто Я?». Надалі учасник зачитує перші п'ять характеристик та обговорити, які позиції займають домінуюче становище в структурі особистості.

### **Мозковий штурм «Лідер – це...»**

**Мета:** з'ясування асоціацій учасників семінару до слова «лідер», створення підґрунтя для подальшої роботи.

**Обладнання:** фліп – чарт, маркери

Лідер (від англ. Leader) – перший, той, що йде попереду) – людина в будь якій групі (організації), яка має великий визнаний авторитет, вплив на інших.

### **Інформаційне повідомлення «Лідер та його характеристика»**

**Мета:** повідомлення про особистість лідера та його риси характеру.

У будь якій групі є лідер. Він не тільки скеровує і веде своїх послідовників, а хоче вести їх за собою, а послідовники не просто йдуть за ним, а хочуть іти за лідером. Дослідження показують, що знання та здібності лідера оцінюються людьми значно вище, ніж відповідні риси інших членів групи. Згідно з «концепцією рис» лідер має певні властивості, риси, завдяки яким його висувають у лідери.

### **Риси лідера:**

- Вольовий, здатен долати перешкоди на шляху до мети;
- Наполегливий, вміє розсудливо ризикувати;
- Терплячий (готовий довго і добре виконувати одноманітну, нецікаву роботу);
- Психічно стійкий, не дає себе захопити нереальними пропозиціями;
- Добре пристосовується до нових умов і вимог;
- Самокритичний, тверезо оцінює не тільки свої успіхи але і невдачі;
- Вимогливий до себе та інших
- Надійний, тримає слово, на нього можна покластися;
- Чутливий до нового, схильний розв'язувати нетрадиційні завдання оригінальними способами;
- Стресостійкий, не втрачає самовладання і працездатності в екстремальних ситуаціях;
- Рішучий, здатен самостійно і своєчасно приймати рішення, у критичній ситуації брати відповідальність на себе;
- Здатен змінювати стиль поведінки залежно від умов, може і вимагати, і підбадьорювати.

### **Вхідна діагностика «Ознаки лідера»**

**Мета:** дослідження лідерського потенціалу кожного учасника семінару.

**Інструкція:** Оцініть своє відношення до твердження за шкалою від 1 до 10, де 1 – мінімальний показник, 10 - максимальний.

1. Я не гублюся і не відступаю у важких ситуаціях.
2. Легко можу переконати в чомусь моїх друзів.
3. Мені зазвичай вдається домогтися, щоб усі навколо добре працювали.
4. Організуючи якусь справу, намагаюся зацікавити нею учасників.
5. Я регулярно оцінюю свою роботу і свої успіхи.
6. Добре відчуваю настрій своїх партнерів.
7. Зазвичай я досягаю того, чого прагну.
8. Приймаючи рішення, я перебираю кілька варіантів.
9. Розв'язуючи проблеми, використовую досвід інших.
10. Я готовий ризикувати, щоб отримати потрібний результат.

**10 – 39 бали.** У вас великий лідерський потенціал. Швидше за все ви просто не працювали над його актуалізацією. Вам слід замислитися над своєю поведінкою, якщо ви хочете стати лідером.

**40 – 69 балів.** Ваш спосіб життя свідчить про те, що ви переважно самі визначаєте хід життя. Але вам є ще над чим працювати, щоб ще більше контролювати події, які відбуваються з вами.

**70 – 100 балів.** Ви майже цілком контролюєте життєву ситуацію. Ваші очевидні лідерські здібності приваблюють людей. Ви отримуєте задоволення від своєї діяльності. Але будьте обережні, намагайтеся не кривдити тих, хто вас оточує.

### **Вправа «Сліпий і поводитир»**

**Мета:** встановити почуття довіри, виявлення лідерських якостей, формування відповідальності.

Група ділиться на пари. У кожній парі один із партнерів бере на себе роль ведучого, а другий – того кого ведуть. Той, кого ведуть («сліпий») зав'язує очі. Після цього поводитирі колективними зусиллями швидко змінюють розташування стільців, що знаходяться у кімнаті, повертаються до своїх

«сліпих». Завдання поводитирів полягає в тому, щоб провести своїх «сліпих» через «хащі». Причому не дозволяється будь-яке вербальне спілкування. Потім учасники міняються ролями і вправа повторюється знову.

### **Вправа «Мій настрій» (емоційний стан на кінець семінару)**

**Мета:** розвиток рефлексії та вміння аналізувати свій емоційний стан

Матеріал: смайлики із зображенням різного настрою. Кожен з учасників вибирає смайлик, який оцінює свій настрій.

Інструкція: Учасникам семінару пропонується вибрати смайлик з тим зображенням, яке схоже на настрій на даний момент.

### **Вправа – прощання «Ресурсний знак»**

**Мета:** формування вмінь представляти себе, аналізувати свою діяльність та емоційний стан при підбитті підсумків.

Кожен з учасників придумує свій ресурсний знак і демонструє його іншим.

*Закінчення першого дня семінару.*

### **Використана література**

1. Вишневський А., Хмельницька О. «Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. Вісник державної служби». 2004. № 4. С. 56-64.
2. Гордієнко В. І. «Розвиток особистості в професіоналізації: професіогенез особистості. Психологія праці та професійної підготовки особистості»: навч. посібник / за ред. П. С. Перепелиці, В.В. Рибалки. Хмельницький : ТУП, 2001. С. 48-67.
3. Калашникова С. А. «Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій». К., 2011. 462 с.

4. Смирнова М. Є. «Практика управління загальноосвітнім навчальним закладом: від функціонування до розвитку». Х. : Вид. група «Основа», 2013. 192 с.

## Практичний семінар для педагогів

### «Розвиток лідерських якостей»

*(друге заняття)*

**Мета:** дослідження та розвиток лідерського потенціалу кожного учасника семінару.

**Завдання:** поглибити розуміння своїх здібностей до керування людьми, розвивати на практиці навички конструктивної презентації лідерських рис, визначити свій лідерський потенціал; закріпити діловий стиль спілкування; відпрацювати навички демократичної поведінки, виступів перед аудиторією.

**Обладнання:** фліп – чарт, маркери

#### Хід семінару

##### Вправа «Привітання»

**Мета:** розвиток самопрезентації, виявлення своїх лідерських якостей, встановлення атмосфери емпатії, позитивного настрою в групі.

**Інструкція:** Пропоную кожному учаснику по черзі виходити в центр, повертатися обличчям до групи і привітатися своїм особливим способом, не повторюючи іншого учасника (це можуть бути жести, слова, рухи, віршики та інше).

Після привітання, запитую учасників яке привітання більш за все сподобалося і чому. Питання дозволяють отримати і обговорити інформацію, яка може бути корисною під час роботи над проблемою встановлення контакту

##### Вправа «Чи можу я бути мером?»

**Мета:** розвиток навичок самоаналізу, вміння визначати позитивні та негативні риси свого характеру.

Учасникам пропонується записати в бланку «Аналітичної таблиці» у лівій колонці – «Мої переваги» і у правій – «Мої вади». Під час аналізу потрібно побачити себе в ролі мера міста.

Після того як педагоги попрацювали над цим завданням і заповнили обидві таблиці, їм пропонують зачитати і прокоментувати свої записи. Під час виступу учасника семінару всі інші грають роль «Експертної комісії», завдання якої - визначити його переваги.

### **Вправа «Загибель корабля»**

**Мета:** розвиток умінь керувати і домінувати в групі, напрацювання навичок прийняття рішення.

Група ділиться на дві мікрогрупи, використовуючи принцип поділу «море – океан».

Ви дрейфуйте на кораблі у південній частині Тихого океану. Внаслідок пожежі корабель та його вантаж знищено, судно повільно тоне.

Проте вдалося зберегти п'ять предметів. Які це предмети? Група визначає необхідні п'ять предметів для перебування на острові.

### **Обговорення**

- Які види поведінки допомагають або заважають процесу досягнення згоди?
- Чи виявився у групі лідер?
- Хто брав активну участь а хто ні?
- Хто намагався впливати на решту учасників? Чому?
- Яка була атмосфера у групах під час дискусії?
- Чи повною мірою ви використали потенціал групи?
- Як учасники схилили групу до своїх думок?
- Як покращити процес прийняття рішення?

- Які емоційні відчуття викликала у вас запропонована гра?

### **Вправа «Рефлексія»**

**Мета:** розвиток рефлексії та вміння аналізувати свої відчуття відносно включення в роботу на занятті.

Кожен учасник висловлює свої почуття відносно заняття.

### **Вправа – прощання «Усмішка по колу»**

**Мета:** розвиток емпатії та емоційного відношення до учасників групи

Кожен з учасників посміхається і висловлює побажання іншому учаснику.

### **Підбиття підсумків практичного семінару**

#### **Використана література**

1. Вишневецький А., Хмельницька О. «Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. Вісник державної служби». 2004. № 4. С. 56-64.
2. Гордієнко В. І. «Розвиток особистості в професіоналізації: професіогенез особистості. Психологія праці та професійної підготовки особистості»: навч. посібник / за ред. П. С. Перепелиці, В.В. Рибалки. Хмельницький : ТУП, 2001. С. 48-67.
3. Калашникова С. А. «Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій». К., 2011. 462 с.
4. Смирнова М. Є. «Практика управління загальноосвітнім навчальним закладом: від функціонування до розвитку». Х. : Вид. група «Основа», 2013. 192 с.
5. Сунь дзи. «Мистецтво війни». Х.: вид. Клуб сімейного дозвілля 2015, 112 с.

## Практичний семінар для педагогів

### «Розвиток лідерських якостей»

*(третє заняття)*

**Мета:** дослідження та розвиток лідерського потенціалу кожного учасника семінару.

**Завдання:** поглибити розуміння своїх здібностей до керування людьми, розвивати на практиці навички конструктивної презентації лідерських рис, визначити свій лідерський потенціал; закріпити діловий стиль спілкування; відпрацювати навички демократичної поведінки, виступів перед аудиторією.

**Обладнання:** фліп – чарт, маркери

#### Хід семінару

##### **Вправа «Привітання»**

**Мета:** розвиток самопрезентації, виявлення своїх лідерських якостей, встановлення позитивної атмосфери в групі.

**Інструкція:** Пропоную кожному учаснику по черзі, за допомогою рухів, показати свій внутрішній емоційний стан. Всі інші учасники повторюють рухи, намагаючись увійти у внутрішній стан людини, зрозуміти його емоційний стан.

##### **Вправа «Хто похвалить себе найкраще»**

**Мета:** розвиток самооцінювання своїх якостей характеру та досягнень, підвищення самооцінки учасників тренінгу, профілактика професійного вигорання.

**Матеріал:** бланки з табличками для кожного учасника.

Інструкція: Учасники сидять у колі. Ведучий говорить, що в кожного бувають приступи нудьги та поганого настрою. В такі моменти забуваються всі свої досягнення, здобуті перемоги, здібності, радісні події та інше. Але кожній людині є чим пишатися. Пропонується учасникам заповнити бланки з таблицями, де є такі стовпчики:

мої кращі риси	мої здібності й таланти	мої досягнення

### Вихідна діагностика «Ознаки лідера»

**Мета:** дослідження лідерського потенціалу кожного педагога.

**Інструкція:** Оцініть своє відношення до твердження за шкалою від 1 до 10, де 1 – мінімальний показник, 10 - максимальний.

1. Я не гублюся і не відступаю у важких ситуаціях.
2. Легко можу переконати в чомусь моїх друзів.
3. Мені зазвичай вдається домогтися, щоб усі навколо добре працювали.
4. Організуючи якусь справу, намагаюся зацікавити нею учасників.
5. Я регулярно оцінюю свою роботу і свої успіхи.
6. Добре відчуваю настрій своїх партнерів.
7. Зазвичай я досягаю того, чого прагну.
8. Приймаючи рішення, я перебираю кілька варіантів.
9. Розв'язуючи проблеми, використовую досвід інших.
10. Я готовий ризикувати, щоб отримати потрібний результат.

**10 – 39 бали.** У вас великий лідерський потенціал. Швидше за все ви просто не працювали над його актуалізацією. Вам слід замислитися над своєю поведінкою, якщо ви хочете стати лідером.

**40 – 69 балів.** Ваш спосіб життя свідчить про те, що ви переважно самі визначаєте хід життя. Але вам є ще над чим працювати, щоб ще більше контролювати події, які відбуваються з вами.

**70 – 100 балів.** Ви майже цілком контролюєте життєву ситуацію. Ваші очевидні лідерські здібності приваблюють людей. Ви отримуєте задоволення від своєї діяльності. Але будьте обережні, намагайтеся не кривдити тих, хто вас оточує.

### **Вправа «Рефлексія»**

**Мета:** розвиток рефлексії та вміння аналізувати свої відчуття відносно включення в роботу на занятті.

Кожен учасник висловлює свої почуття відносно заняття.

### **Вправа – прощання «Усмішка по колу»**

**Мета:** розвиток емпатії та емоційного відношення до учасників групи

Кожен з учасників посміхається і висловлює побажання іншому учаснику.

### **Підбиття підсумків практичного семінару**

#### **Використана література**

1. Вишневецький А., Хмельницька О. «Застосування моделі та профілів компетентності для управління персоналом в системі державної служби. Вісник державної служби». 2004. № 4. С. 56-64.
2. Гордієнко В. І. «Розвиток особистості в професіоналізації: професіогенез особистості». Психологія праці та професійної підготовки особистості»: навч. посібник / за ред. П. С. Перепелиці, В.В. Рибалки. Хмельницький : ТУП, 2001. С. 48-67.

3. Калашникова С. А. «Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій». К., 2011. 462 с.
4. Смирнова М. Є. «Практика управління загальноосвітнім навчальним закладом: від функціонування до розвитку». Х. : Вид. група «Основа», 2013. 192 с.
4. Сунь дзи. «Мистецтво війни». Х.: вид. Клуб сімейного дозвілля 2015, 112 с.

### Вхідна діагностика «Ознаки лідера»

**Мета:** дослідження лідерського потенціалу педагогів та заступників керівників ЗЗСО

**Інструкція:** Оцініть своє відношення до твердження за шкалою від 1 до 10, де 1 – мінімальний показник, 10 - максимальний.

1. Я не гублюся і не відступаю у важких ситуаціях.
2. Легко можу переконати в чомусь моїх друзів.
3. Мені зазвичай вдається домогтися, щоб усі навколо добре працювали.
4. Організуючи якусь справу, намагаюся зацікавити нею учасників.
5. Я регулярно оцінюю свою роботу і свої успіхи.
6. Добре відчуваю настрій своїх партнерів.
7. Зазвичай я досягаю того, чого прагну.
8. Приймаючи рішення, я перебираю кілька варіантів.
9. Розв'язуючи проблеми, використовую досвід інших.
10. Я готовий ризикувати, щоб отримати потрібний результат.

**10 – 39 бали.** У вас великий лідерський потенціал. Швидше за все ви просто не працювали над його актуалізацією. Вам слід замислитися над своєю поведінкою, якщо ви хочете стати лідером.

**40 – 69 балів.** Ваш спосіб життя свідчить про те, що ви переважно самі визначаєте хід життя. Але вам є ще над чим працювати, щоб ще більше контролювати події, які відбуваються з вами.

**70 – 100 балів.** Ви майже цілком контролюєте життєву ситуацію. Ваші очевидні лідерські здібності приваблюють людей. Ви отримуєте задоволення від своєї діяльності. Але будьте обережні, намагайтеся не кривдити тих, хто вас оточує.

На першому занятті і останньому заняттях практичного семінару - тренінгу «Розвиток лідерських якостей педагогів, заступників керівників

ЗЗСО» була здійснена вхідна і вихідна діагностика, з метою виявлення лідерських якостей педагогів. Педагогам була запропонована анкета «Ознаки лідера», питання якої необхідно було оцінити свої лідерські якості від 1 – 10, де 10 – максимальна кількість балів. В діагностиці брали участь 12 педагогів, заступників директорів з навчальної роботи.

За результатами проведеного практичного семінару «Розвиток лідерських якостей », аналізуючи анкетні дані, можна зробити наступні висновки, а саме: на перше питання щодо поведінки у складних ситуаціях 16 % (2) педагогів не губляться і діють рішуче, але по закінченню семінару максимальний показник збільшився на 16 % (2), отже ще двоє педагогів, замислившись над своєю позицією в різних ситуаціях, розкрили в собі більше лідерських якостей.

Показники по другому, третьому та четвертому питаннях співпадають, так як заступникам все ж таки вдається переконати своїх підлеглих та зацікавити з того чи іншого питання 82 % (10). Що стосується самооцінки респондентів (95 питання), то маємо доволі низькі показники 32 % (4) так як заступники директорів все ж таки звикли щоб оцінював їх роботу директор або управлінці з відділу освіти. Вихідне анкетування збільшило показник лише на 8 % (1), що дає нам розуміння стосовно недостатньої рефлексії педагогів стосовно своєї роботи. Відповідь на восьме питання доповнює сьоме, де педагоги знають чого прагнуть 67 % (8) і зазвичай перебирають декілька варіантів щоб прийняти відповідне рішення 75 % (9). Що стосується питання, де необхідно використовувати досвід інших показники дещо змінилися з 34% (4) на 50 % (6) по закінченню семінару, так як на занятті, в ході виконання деяких вправ (наприклад, «Загибель корабля») педагоги з'ясували, що необхідно прислухатися до інших і брати до уваги досвід інших людей для більш ефективного виконання завдання, а не опиратися лише на власний досвід. На сьогоднішній день можна відзначити, що не кожен педагог здатен ризикувати 16 % (2), щоб отримати кращий результат, так як у вирішенні

конфліктних питань всеж таки присутній комформізм та ухилення від конфліктних ситуацій.

За результатами анкетування можна зробити висновки щодо формування лідерських якостей заступників директорів.

Практичні семінари направлені на розвиток лідерських якостей педагога допомагають колегам побачити себе і свою позицію з боку, проаналізувати свої дії та педагогічну направленість на керівництво педагогічним колективом для покращення і ефективної діяльності освітнього процесу.

Залишаються питання, які потребують більш тривалішої роботи кожного педагога стосовно самооцінки своєї діяльності, використання досвіду більш досвідчених педагогів та розвиток здорового ризику у вирішенні різноманітних питань.

Беручи до уваги актуальність даного дослідження та проведеного практичного семінару, хочу зауважити, що при управліннях освіти мають проводитися постійно діючі практичні семінари для розвитку лідерських якостей серед адміністраторів та менеджерів навчальних закладів, з метою не тільки покращення освітнього процесу, але і формування лідерських якостей кожного педагога, який передасть свій лідерський досвід учням, розвинувши в них ті лідерські якості, які так необхідні для подальшого майбутнього нашої країни.