



**Міністерство освіти і науки України  
Державний вищий навчальний заклад  
«Донбаський державний педагогічний університет»  
Кафедра педагогіки вищої школи**

**Методичні вказівки  
до вивчення навчальної дисципліни**

**ЛІДЕР В ОСВІТІ**

**для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти**

**галузь знань 01 Освіта / педагогіка**

**спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки**

(шифр і назва спеціальності)

**мова навчання**

українська

УДК 378.016:[37.035:316.46](072)

М 54

**Рецензенти:**

*Гаврілова Л.Г.* – доктор педагогічних наук, професор, завідувач кафедри теорії і практики початкової освіти факультету початкової, технологічної та професійної освіти ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»;

*Саяніна С.А.* – доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки вищої школи ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет».

М 54 Методичні вказівки до вивчення навчальної дисципліни «Лідер в освіті» для здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за освітньою програмою «Освітні, педагогічні науки» спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки денної та заочної форми навчання / Уклад.: О. Г. Коркішко, А. В. Коркішко. Слов'янськ: ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет», 2021. 114 с.

Методичні вказівки укладено відповідно до освітньої програми «Освітні, педагогічні науки» та навчального плану підготовки здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю 011 – Освітні, педагогічні науки. У виданні відображено зміст силабусу та робочої навчальної програми «Лідер в освіті», подано навчально-методичні матеріали передбачені для засвоєння теоретичного матеріалу, інструктивно-методичні матеріали до практичних занять, дидактичне забезпечення самостійної роботи, критерії та методи оцінювання програмних результатів відповідно до сучасних тенденцій освітнього процесу в закладі вищої освіти.

Друкується за рішенням Вченої ради  
Державного вищого навчального закладу  
«Донбаський державний педагогічний університет»  
(протокол № 1 від 30.08.2021 р. )

© ДДПУ, 2021

## ЗМІСТ

Пояснювальна записка.....	3
Силабус навчальної дисципліни «Лідер в освіті».....	5
Робоча навчальна програма навчальної дисципліни «Лідер в освіті».....	13
Навчально-методичні матеріали для лекцій з навчальної дисципліни «Лідер в освіті».....	22
Інструктивно-методичні матеріали до практичних занять із навчальної дисципліни «Лідер в освіті».....	96
Дидактичне забезпечення самостійної роботи.....	110
Контрольні питання з дисципліни.....	112
Політика щодо вивчення навчальної дисципліни «Лідер в освіті».....	113
Список використаних джерел.....	114

## ПОЯСНЮВАЛЬНА ЗАПИСКА

Процеси глобалізації й динамічні суспільно-політичні, економічні та культурні трансформації перших десятиліть ХХІ століття диктують нагальну й гостру потребу в ґрунтовно освічених, інтелектуально сміливих та незаангажованих молодих і зрілих людях, здатних інноваційно мислити та діяти в умовах перманентних криз, успішно долати стан безсилості чи розгубленості перед викликами сьогодення, продукувати інноваційну й оптимістичну картину світу. Формування такої особистості – надмета сучасної системи вищої освіти, що орієнтує її на виховання лідера – творчого, духовно-морального представника світової спільноти й громадянина своєї держави.

Це, у свою чергу, зумовлює важливість набуття майбутнім викладачем вищої школи лідерських якостей, завдяки яким він у подальшій професійній діяльності зможе ухвалювати своєчасні самостійні рішення, оволодівати навичками переконування, організовувати командну роботу, ефективно взаємодіяти з соціальним оточенням.

Сьогодні вища школа як осередок підготовки фахівців, конкурентоздатних на світовому ринку праці, насамперед, має реагувати на потреби сучасного суспільства. Стратегія реформування вищої освіти України відображає відповідні наміри державної політики: поліпшення якості вищої освіти, яка має відповідати рекомендаціям і стандартам європейського простору вищої освіти, враховувати кращі світові практики; виступати головною технологією досягнення відповідності вимогам і потребам суспільства та особистості; підтримка ініціативних лідерів та груп із розробки політики якості, кристалізації спільних цілей та правил поведінки, співпраці у розвитку культури постійного поліпшення якості та її популяризації в українському суспільстві тощо. Тож, лідерська складова частина сучасної системи вищої освіти є важливим аспектом наукового пошуку. Адже ефективне та сильне лідерство є необхідною складовою частиною сучасного освітнього і професійного середовища.

Отже, лідерство є ключовим елементом інноваційного процесу й розвитку освітнього середовища закладу вищої освіти. У складних умовах сьогодення зростає роль нарощування лідерського потенціалу представників сфери освіти, у зв'язку з чим особливої уваги набуває роль викладача-лідера, який готує майбутнє нашої держави. Саме лідер покликаний сформулювати таку ідею або систему ідей, в яку готові повірити та яку готові прийняти.

Частково ці завдання вирішуються в ході опанування курсом «Лідер в освіті», вивчення якого передбачено освітньо-науковою програмою «Освітні, педагогічні науки» і навчальним планом підготовки здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти за спеціальністю 011 – Освітні, педагогічні науки.

Методичні вказівки з дисципліни «Лідер в освіті» репрезентують один із варіантів теоретичного викладу матеріалу, що відображає сучасний стан вищої освіти в Україні, визначає вектори її розвитку та висвітлює вимог до

сучасного лідерства, виявлення та розвитку лідерського потенціалу викладача вищої школи, здатного професійно та ефективно впроваджувати зміни та новації у діяльність закладу освіти.

У вказівках відображено зміст силабусу та робочої навчальної програми, подано навчально-методичні матеріали передбачені для засвоєння теоретичного матеріалу, інструктивно-методичні матеріали до практичних занять (тема, мета, план, література, основні завдання, питання та завдання для самоконтролю та самостійної роботи), дидактичне забезпечення самостійної роботи, критерії та методи оцінювання програмних результатів відповідно до сучасних тенденцій освітнього процесу в закладі вищої освіти, додатки.

Методичні вказівки можуть бути корисними здобувачам третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти, молодим викладачам закладів вищої освіти та слухачам курсів підвищення кваліфікації викладачів ЗВО.

## СИЛАБУС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ «Лідер в освіті»

**підготовки здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти  
спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки  
за освітньо-науковою програмою «Освітні, педагогічні науки»**

*Розробники:*

Коркішко О.Г. – доцент кафедри педагогіки вищої школи, кандидат педагогічних наук, доцент.

*Рецензенти:*

Саяпіна С.А., доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки вищої школи ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»;

Гаврілова Л.Г., доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри теорії і практики початкової освіти

Силабус розглянуто і схвалено на засіданні кафедри педагогіки вищої школи, протокол № 1 від «27» серпня 2021 р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Топольник Я.В.

Затверджено та рекомендовано до впровадження вченою радою ДВНЗ «ДДПУ», протокол № 1 від «30» серпня 2021 р.

### **ОПИС НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ ЛІДЕР В ОСВІТІ**

Назва

<b>Кількість кредитів</b>	5
<b>Рік підготовки, семестр</b>	1 2
<b>Компонент освітньої програми</b>	вибірковий
<b>Викладач</b>	Коркішко О.Г. – доцент кафедри педагогіки вищої школи, кандидат педагогічних наук, доцент
<b>Контактна інформація</b>	korkishko.l.g@gmail.com
<b>Консультації</b>	кожний четвер місяця, 14.00. – 15.00.
<b>Анотація навчальної дисципліни</b>	<i>об'єкт вивчення</i> – феномен лідерства та його вплив на формування сучасної освітянської еліти <i>предмет вивчення</i> – принципи, типи, інструменти лідерства;

	принципи та методи прийняття та обґрунтування рішень у професійній сфері.
<b>Опис навчальної дисципліни</b>	<p><i>Мета навчальної дисципліни:</i> формування професійної компетентності майбутнього викладача вищої школи щодо виконання професійних функцій в межах нової управлінської парадигми – лідерства, лідерського світогляду на основі вивчення та засвоєння теоретичних положень сучасної лідерської парадигми та практичного досвіду світових і вітчизняних лідерів; поглиблення розуміння природи лідерства, надання знань про класичні та сучасні концепції лідерства, принципи, типи, інструменти, педагогічні технології лідерства тощо; озброєння вміннями та навичками професійної взаємодії та комунікації і забезпечення функціонування налагодженої роботи в команді для тривалого ділового партнерства в майбутній професійній діяльності; виявлення та розвиток лідерського потенціалу фахівця освітньої організації, здатного професійно та ефективно впроваджувати зміни та новації у діяльність закладу освіти; розвиток постійної потреби та прагнення до самовдосконалення.</p> <p><i>Ключові слова:</i> вища освіта, освітній процес, лідер, лідерство, лідерські якості, розвиток, саморозвиток, цілісність особистості, технології, освітнє середовище закладу вищої освіти, ринок освітніх послуг.</p> <p><i>Очікувані результати навчання:</i></p> <p>Здатність застосовувати softskills-навички в практичних ситуаціях.</p> <p>Демонструвати знання щодо сутності феномена лідерства в освітньому просторі, актуальних проблем і вимог до сучасного лідерства в освітній організації, принципів формування професійної команди, орієнтованої на результат, методів виявлення власного лідерського потенціалу.</p> <p>Здатність розробляти та аргументувати вибір форм, методів, технологій навчання та виховання особистості лідера з урахуванням сучасних викликів, освітніх стратегій та умінь застосовувати їх на практиці.</p> <p>Демонструвати лідерські навички та вміння працювати в команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.</p> <p>Розуміти лідерську роль викладача, що має активну науково-професійну позицію, визначати особливості організації освітніх і наукових заходів, усвідомлювати значення професійних об'єднань.</p> <p>Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.</p>

Готовність застосовувати механізми управління взаємодією у педагогічному спілкуванні.

Готовність застосовувати релевантні інструменти для розвитку інституційного лідерства в університеті.

Здатність розвивати вміння щодо нарощування лідерського потенціалу в освітній організації з урахуванням власних ресурсів і обмежень.

*Матеріали та ресурси:*

*Рекомендована література:*

1. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.
2. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів ВНЗ. Дніпро: 2017. 430 с.
3. Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство» підготовки фахівців ступеня вищої освіти «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П.Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 95 с.
4. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації / О.І.Бондарчук, О.О.Нежинська: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2017. 36 с.
5. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.
6. Нестуля С. І. Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 799 с.
7. Прохор І. Формування командного лідерства в університеті: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
8. Романовський О.Г., Михайличенко В.Є., Грень Л.М. Педагогіка лідерства: монографія. Харків: НТУ «ХПШ», 2018. 450 с.
9. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г.Романовський, Т.В.Гура, А.Є.Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.

*Платформи та сервіси дистанційного навчання:* Moodle: дистанційний курс „Лідер в освіті” (<http://9090/moodle/course/view.php?id=941>).

*Інформаційні ресурси в Інтернеті:*

1. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 р. схвалено Указом Президента України № 344/2013 від 25



	<p>черв. 2013 р. URL: <a href="http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/344/2013">http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/344/2013</a></p> <p>2. Про вищу освіту: Закон України № 1556-VII від 1 лип. 2014 р. URL: <a href="http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18">http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18</a></p> <p>3. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року. URL: <a href="http://osvita.ua/doc/files/news/438/43883/HE_Reforms_Strategy_11_11_2014.pdf">http://osvita.ua/doc/files/news/438/43883/HE_Reforms_Strategy_11_11_2014.pdf</a></p> <p>4. Концепція розвитку освіти України на період 2015–2025 років. URL: <a href="http://old.mon.gov.ua/ua/pr-viddil/1312/1390288033/1414672797/">http://old.mon.gov.ua/ua/pr-viddil/1312/1390288033/1414672797/</a></p>
<b>Теми</b>	<p>Програма навчальної дисципліни містить такі теми:</p> <ol style="list-style-type: none"> <li>1. Лідерство: сутність і особливості.</li> <li>2. Рольові функції і типологічні характеристики лідерства</li> <li>3. Альтернативні класифікації стилів лідерства та їх використання</li> <li>4. Спілкування як основний інструмент лідера</li> <li>5. Сучасна технологія підготовки лідерів в освіті: поняття та особливості</li> <li>6. Технологія створення команди на засадах лідерства.</li> <li>7. Розвиток лідерського потенціалу керівника освітньої організації.</li> </ol>
<b>Методичні поради для викладачів «Як навчати?»</b>	<p><i>Методи навчання:</i> поєднання традиційних та інтерактивних методів навчання з використанням інноваційних технологій: словесні методи: лекція (проблемна, лекція з розгляду конкретних ситуацій, лекція-консультація, круглий стіл тощо), пояснювально-ілюстративні, репродуктивні, бесіда, семінар, диспут, дискусія; наочні методи: спостереження, демонстрація; практичні методи: обробка довідкової інформації, тезування, рецензування, аналіз подій, самостійна робота (робота із друкованими та електронними інформаційними ресурсами, виконання завдань: конспектування, анотування, написання есе); відеометод: дистанційні, мультимедійні.</p>
<b>Методичні поради для здобувачів «Як навчатися?»</b>	<p><i>Види роботи здобувачів:</i> педагогічне есе, виступ-презентація, огляд фахової літератури, реферування наукової літератури, доповідь, розроблення спецкурсу «Лідерство й основи самореалізації особистості».</p>
<b>Оцінювання</b>	<p><i>Види, методи та форми контролю.</i></p> <p>Види: поточний контроль, підсумковий контроль, семестровий контроль (семестровий екзамен).</p> <p>Методи: усне опитування, письмові роботи.</p> <p>Форми: індивідуальна та фронтальна перевірка.</p> <p>Організаційні процедури та порядок виявлення якості засвоєння навчального матеріалу, рівня відповідності</p>

отриманих знань, умінь і навичок здобутій кваліфікації в межах освітнього процесу здійснюється відповідно до Положення про контрольні заходи у „ДДПУ” (<http://www.slavdpu.dn.ua/images/stories/news/normativ/003.pdf>)

Оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти за лекції здійснюється за такими критеріями: присутність здобувача на лекції, складання її конспекту та активна участь у перебігу лекції.

Оцінювання результатів навчання здобувачів, отриманих під час практичного заняття, здійснюється за такими критеріями: під час опитувань – за повну й ґрунтовну відповідь на сформульоване запитання з теми заняття; під час тестування – за правильні відповіді на запитання тесту з теми заняття; у процесі виконання ситуаційних вправ і завдань – за запропонований правильний алгоритм (послідовність) виконання завдання; знання теоретичних основ проблеми, порушеної в завданні.

Дисципліна оцінюється максимальною оцінкою у 100 балів.

*Основні вимоги:*

Екзамени складаються здобувачами в період екзаменаційних сесій, передбачених навчальним планом. Терміни проведення екзаменаційних сесій визначаються графіком освітнього процесу. ДДПУ може встановлювати здобувачам індивідуальні терміни складання екзаменів у разі поважних причин. Екзамени проводяться згідно з розкладом, який доводиться до відома здобувачів не пізніше як за місяць до початку сесії.

Здобувачі, які за поточним оцінюванням у семестрі мають результат навчання з дисципліни 60 балів і вище, можуть, за бажанням, бути звільнені від складання екзамену й отримати як результат оцінювання ту кількість балів, що відповідає кількості балів поточного оцінювання з навчальної дисципліни, або здобувач може підвищити оцінку, яку він отримав за результатами роботи в семестрі, під час складання екзамену в період сесії.

*Критерії оцінювання результатів навчання здобувачів, затверджені в ДДПУ (для оцінювання екзамену):*

*Оцінка «відмінно» (90-100 балів)* виставляється здобувачеві, який продемонстрував всебічні, систематичні й глибокі знання навчально-програмного матеріалу, уміння без похибок виконувати завдання, передбачені програмою, опанував основну й додаткову літературу, рекомендовану навчальною програмою, засвоїв значущі для майбутньої кваліфікації підвалини основних дисциплін, виявив творчі здібності в усвідомленні, засвоєнні й застосуванні навчально-

програмного матеріалу.

*Оцінка «добре» (75-89 балів)* виставляється здобувачеві, який продемонстрував ретельне знання навчально-програмного матеріалу, успішно виконав передбачені програмою завдання, засвоїв основну літературу, рекомендовану навчальною програмою, показав систему засвоєних знань з дисципліни та здатність до їх самостійного поповнення й оновлення під час подальшої навчальної роботи й професійної діяльності.

*Оцінка «задовільно» (60-74 бали)* виставляється здобувачеві, який продемонстрував знання основного навчально-програмного матеріалу в обсязі, потрібному для подальшого навчання та майбутньої роботи за спеціальністю, впорався з виконанням завдань, передбачених програмою, але припустився помилок у відповіді на екзамені та під час виконання екзаменаційних завдань, хоча має необхідні знання для їх усунення під керівництвом викладача.

*Оцінка «незадовільно» (26-59 балів)* виставляється здобувачеві, який має прогалини в знаннях основного навчально-програмного матеріалу, припустився принципових помилок у виконанні передбачених програмою завдань, і не може продовжувати навчання без виконання додаткових завдань з відповідної дисципліни.

*Оцінка «неприйнятно» (0-25 балів)* виставляється здобувачеві, який не надав для перевірки потрібну кількість правильно виконаних завдань, пропустив без поважних причин значну кількість занять (більше ніж 50%), і не може продовжувати навчання без проходження повторного курсу навчання.

*Розподіл балів із дисципліни*

**Розподіл балів, що присвоюється здобувачам, із розподілом за темами за результатами поточного контролю (денна/заочна форма навчання)**

Тема	Лекції		Практичні заняття		Самостійна робота	
	Max	Min	Max	Min	Max	Min
Т 1	1	0,5	3	1	7	5,5
Т 2	1	0,5	6	2	7	6
Т 3	1	0,5	6	2	8	6
Т 4	1	0,5	6	2	8	6
Т 5	1	0,5	6	2	8	7
Т 6	1	0,5	6	2	8	6
Т 7	1	0,5	6	2	8	7
Разом	7	3,5	39	13	54	43,5

Здобувачі вищої освіти, які за поточним оцінюванням у семестрі мають результат навчання з дисципліни 60 балів і вище, можуть, за бажанням, бути:

	<p>– звільнені від складання екзамену й отримати в результаті оцінювання 60-80 балів, що відповідають кількості балів поточного оцінювання з навчальної дисципліни;</p> <p>– звільнені від складання екзамену й отримати в результаті оцінювання 81-100 балів, що відповідають кількості балів поточного оцінювання з навчальної дисципліни, за відсутності пропусків занять з усіх предметів семестру без поважних причин (до 10%), але за обов'язкового надання в деканат виконаних самостійних завдань з відповідної дисципліни.</p> <p><i>Політика щодо дедлайнів та перескладань, академічної доброчесності, відвідування:</i> перездача та повторне вивчення дисципліни здійснюється відповідно до Положення про організацію освітнього процесу в ДДПУ (<a href="http://www.slavdpu.dn.ua/images/stories/news/normativ/025.pdf">http://www.slavdpu.dn.ua/images/stories/news/normativ/025.pdf</a>, Положення про академічну доброчесність педагогічних, науково-педагогічних працівників та здобувачів у ДДПУ (<a href="http://www.slavdpu.dn.ua/images/stories/news/normativ/012.pdf">http://www.slavdpu.dn.ua/images/stories/news/normativ/012.pdf</a>)</p> <p><i>Політика щодо:</i></p> <p><i>дедлайнів та перескладання:</i> роботи, які здаються із порушенням термінів без поважних причин, оцінюються на нижчу оцінку (від -1 бала до -5 балів).</p> <p>Здобувачі, які отримали незадовільну оцінку або були не допущені до підсумкового контролю, мають можливість ліквідувати академічну заборгованість згідно з відповідним графіком. Умовою для ліквідації академічної заборгованості є накопичення необхідної кількості балів (для досягнення 60 балів) за виконання визначених викладачем додаткових самостійних завдань до повторного складання контрольного заходу.</p> <p><i>академічної доброчесності:</i> письмові роботи перевіряються на наявність плагіату та допускаються до захисту із коректними текстовими запозиченнями не більше 25%.</p> <p><i>відвідування:</i> відвідування занять є обов'язковим компонентом оцінювання, за яке нараховуються бали. За об'єктивних причин (наприклад, хвороба, друга вища освіта) навчання може відбуватись в он-лайн формі за погодженням із керівником курсу.</p>
<p><b>Переваги вивчення навчальної дисципліни «Бонус вивчення»</b></p>	<p><b>Переваги вивчення навчальної дисципліни:</b></p> <p>– вивчення даного курсу передбачає: розвиток абстрактного мислення, аналіз та синтез для генерації ідей, уявлень, теорій у напрямку наукових досліджень і педагогіки; досягнення науково-професійних цілей та самовдосконалення; формування здатності застосовувати</p>

softskills-навички в практичних ситуаціях, уміння демонструвати знання сутності феномена лідерства в освітньому просторі, розробляти та аргументувати вибір форм, методів, технологій навчання та виховання особистості лідера з урахуванням сучасних викликів, освітніх стратегій та уміння застосовувати їх на практиці;

– дисципліна інтегрує відповідно до свого предмету знання з іншими галузями знань: філософських, соціологічних, педагогічних, психологічних наук тощо;

– формування здатності розв'язувати складні професійні завдання і проблеми у галузі освіти, що передбачає дослідницьку та інноваційну діяльність в динамічних умовах закладу вищої освіти;

– отримані в процесі вивчення дисципліни компетенції сприятимуть формуванню конкурентних професійних переваг на ринку праці (успішно взаємодіяти в команді під час розв'язання будь-яких робочих питань (активне слухання (здатність уважно слухати, ставлячи допоміжні запитання, що дозволяють опоненту ширше розкрити думку та зрозуміліше пояснити свою позицію); вміння вести перемовини; невербальні елементи комунікації (вміння не тільки висловлювати думку розумно та стисло, але й застосовувати жести, міміку, поставу на підтвердження слів, що робить спілкування більш виразним); вміння переконувати; вміння презентувати та виступати публічно; storytelling (вміння розповідати); письмові навички).

## РОБОЧА ПРОГРАМА НАВЧАЛЬНОЇ ДИСЦИПЛІНИ

### «Лідер в освіті»

підготовки здобувачів третього (освітньо-наукового) рівня вищої освіти спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки

за освітньо-науковою програмою «Освітні, педагогічні науки»

*Розробники:*

Коркішко О.Г. – доцент кафедри ПВШ, кандидат педагогічних наук, доцент.

*Рецензенти:*

Саяпіна С.А., доктор педагогічних наук, доцент, професор кафедри педагогіки вищої школи ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»;

Гаврілова Л.Г., доктор педагогічних наук, професор, професор кафедри теорії і практики початкової освіти

Робоча програма розглянута і схвалена на засіданні кафедри педагогіки вищої школи, протокол № 1 від «27» серпня 2021 р.

Завідувач кафедри \_\_\_\_\_ Топольник Я.В.

Погоджено групою забезпечення спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки

Керівник групи забезпечення \_\_\_\_\_ С.А.Саяпіна

Затверджено та рекомендовано до впровадження вченою радою ДВНЗ «ДДПУ», протокол № 1 від «30» серпня 2021 р.

### Опис навчальної дисципліни

Найменування показників	Характеристика навчальної дисципліни	
	денна форма навчання	заочна форма навчання
Кількість кредитів – 5	вибіркова	
Загальна кількість годин – 150	Рік підготовки:	
	1-й	1-й
	Семестр	
	2-й	2-й
Тижневих годин для денної форми навчання: контактних – 3 самостійної роботи студента – 8	Лекції	
	14 год.	14 год.
	Практичні, семінарські	
	26 год.	26 год.
	Самостійна робота	
	110 год.	110 год.
Вид контролю: екзамен		

*Метою вивчення навчальної дисципліни «Лідер в освіті» є: формування професійної компетентності майбутнього викладача вищої школи щодо виконання професійних функцій в межах нової управлінської парадигми – лідерства, лідерського світогляду на основі вивчення та засвоєння теоретичних положень сучасної лідерської парадигми та практичного досвіду світових і вітчизняних лідерів; поглиблення розуміння природи лідерства, надання знань про класичні та сучасні концепції лідерства, принципи, типи, інструменти, педагогічні технології лідерства тощо; озброєння вміннями та навичками професійної взаємодії та комунікації і забезпечення функціонування налагодженої роботи в команді для тривалого ділового партнерства в майбутній професійній діяльності; виявлення та розвиток лідерського потенціалу фахівця освітньої організації, здатного професійно та ефективно впроваджувати зміни та новації у діяльність закладу освіти; розвиток постійної потреби та прагнення до самовдосконалення.*

## 2. Матриця

### результатів навчання, методів навчання, методів контролю з навчальної дисципліни «Лідер в освіті»

Результати навчання	Методи навчання	Методи контролю
<p>Здатність застосовувати softskills-навички в практичних ситуаціях.</p> <p>Демонструвати знання щодо сутності феномена лідерства в освітньому просторі, актуальних проблем і вимог до сучасного лідерства в освітній організації, принципів формування професійної команди, орієнтованої на результат, методів виявлення власного лідерського потенціалу.</p> <p>Здатність розробляти та аргументувати вибір форм, методів, технологій навчання та виховання особистості лідера з урахуванням сучасних викликів, освітніх стратегій та умінь застосовувати їх на практиці.</p> <p>Демонструвати лідерські навички та вміння працювати в команді, взаємодіяти з людьми, впливати на їх поведінку для вирішення професійних задач.</p> <p>Розуміти лідерську роль викладача, що має активну науково-професійну позицію, визначати особливості організації освітніх і наукових заходів, усвідомлювати значення професійних об'єднань.</p> <p>Здатність мотивувати людей та рухатися до спільної мети.</p> <p>Готовність застосовувати механізми управління взаємодією у педагогічному спілкуванні.</p> <p>Готовність застосовувати релевантні інструменти для розвитку інституційного лідерства в університеті.</p> <p>Здатність розвивати вміння щодо нарощування лідерського потенціалу в освітній організації з урахуванням власних ресурсів і обмежень.</p>	<p>Поєднання традиційних та інтерактивних методів навчання з використанням інноваційних технологій: словесні методи: лекція (проблемна, лекція з розгляду конкретних ситуацій, лекція-консультація, круглий стіл тощо), пояснювально-ілюстративні, репродуктивні, бесіда, семінар, диспут, дискусія; наочні методи: спостереження, демонстрація; практичні методи: обробка довідкової інформації, тезування, рецензування, аналіз подій, самостійна робота (робота із друкованими та електронними інформаційними ресурсами, виконання завдань: конспектування, анотування, написання есе); відеометод: дистанційні, мультимедійні.</p>	<p>спостереження за навчальною діяльністю здобувачів, усне та письмове опитування, практична перевірка, рейтинговий контроль, взаємоконтроль (взаємооцінка), самоконтроль (рефлексія, самооцінка), оцінювання самостійної роботи (спецкурс «Лідерство й основи самореалізації особистості»), екзамен.</p>



### 3. Структура навчальної дисципліни

Назви тем	Кількість годин									
	денна форма					заочна форма				
	усього	зокрема				Усього	зокрема			
		л.	пр.	лаб.	с.р.		л.	пр.	лаб.	с.р.
Тема 1. Лідерство: сутність і особливості.	19	2	2		15	19	2	2		15
Тема 2. Рольові функції і типологічні характеристики лідерства.	21	2	4		15	21	2	4		15
Тема 3. Альтернативні класифікації стилів лідерства та їх використання.	21	2	4		15	21	2	4		15
Тема 4. Спілкування як основний інструмент лідера.	21	2	4		15	21	2	4		15
Тема 5. Сучасна технологія підготовки лідерів в освіті: поняття та особливості вищої професійної освіти.	26	2	4		20	26	2	4		20
Тема 6. Технологія створення команди на засадах лідерства.	21	2	4		15	21	2	4		15
Тема 7. Розвиток лідерського потенціалу керівника освітньої організації	21	2	4		15	21	2	4		15
<b>Усього годин</b>	<b>150</b>	<b>14</b>	<b>26</b>		<b>110</b>	<b>150</b>	<b>14</b>	<b>26</b>		<b>110</b>

### 4. Програма навчальної дисципліни

#### 4.1. Теми лекцій

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		дфн	зфн
1	Лідерство: сутність і особливості.	2	2
2	Рольові функції і типологічні характеристики лідерства	2	2
3	Альтернативні класифікації стилів лідерства та їх використання	2	2
4	Спілкування як основний інструмент лідера	2	2
5	Сучасна технологія підготовки лідерів в освіті: поняття та особливості	2	2
6	Технологія створення команди на засадах лідерства.	2	2
7	Розвиток лідерського потенціалу керівника освітньої організації	2	2
	Разом	14	14

#### 4.2. Теми практичних занять

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		дфн	зфн
1	Концепція лідерства	2	2
2	Сутність та вимоги до сучасного лідерства	4	4
3	Стилі лідерства. Методи вивчення стилів лідерства	4	4
4	Спілкування як основа комунікативного лідерства	4	4
5	Успішне лідерство. Підготовка лідерів в освітньому середовищі ЗВО	4	4
6	Створення команди на засадах лідерства: умови та основні методи роботи.	4	4
7	Вимоги до сучасного лідерства в освітніх організаціях.	4	4
	Разом	26	26

#### 4.3. Самостійна робота

№ з/п	Назва теми	Кількість годин	
		дфн	зфн
1	Основи лідерства	15	15
2	Лідерство: сутність і особливості.	15	15
3	Взаємозалежність стилю лідерства в організації та її успішності	15	15
4	Комунікативна культура сучасного лідера.	15	15
5	Особливості підготовки лідерів в освітньому середовищі ЗВО	20	20
6	Роль лідера у командному підході в освітній організації.	15	15
7	Лідерство та ефективне управління	15	15
	Разом	110	110

#### 5. Критерії оцінювання результатів навчання

*Шкала оцінювання результатів навчання здобувачів вищої освіти*

За накопичувальною 100 – бальною шкалою	За національною шкалою	
	<i>для екзаменів, звітів з практики, курсових робіт</i>	<i>для заліків</i>
90 – 100 балів	відмінно	зараховано
89 – 75 балів	добре	
60 – 74 балів	задовільно	
26 – 59 балів	незадовільно	не зараховано
0 – 25 балів	неприйнятно	

## **6. Засоби діагностики результатів навчання**

Діагностика результатів навчання включає диференційований та об'єктивний облік результатів освітньої діяльності здобувачів і включає наступні блоки:

- контроль засвоєння теоретичних знань (усне опитування, обговорення проблемних питань, розв'язання ситуаційних завдань, виконання аудиторних та позааудиторних робіт тощо на практичних заняттях);
- контроль самостійної роботи здобувачів (спецкурс «Лідерство й основи самореалізації особистості»);
- підсумковий контроль: семестровий екзамен.

### **Питання до екзамену**

1. Природа лідерства. Дефініції лідерства.
2. Основні теорії лідерства.
3. Закони лідерства.
4. Підходи до вивчення лідерства
5. Функції лідерства. Загальноприйняті помилки у сприйнятті лідерства.
6. Лідерство та його класифікація.
7. Класифікація лідерських якостей.
8. Розбіжності між поняттями «лідер» і «керівник».
9. Стили лідерства за К. Левінім.
10. Резонансні та дисонансні стилі лідерства. Стили лідерства за Голманом, Бояцисом та Маккі.
11. Сутність директивного, батьківського, демократичного, еталонного, наставницького та авторитетного стилів лідерства.
12. Основний стиль лідерства.
13. Форми впливу та влади.
14. Ситуаційна модель прийняття рішень Врума-Йеттона-Яго.
15. Модель ситуаційного лідерства Фідлера.
16. Ситуативна модель «шляхи – цілі» Мітчела і Хауса.
17. Теорія життєвого циклу Херсі і Бланшара.
18. Роль лідера в управлінні організаційною культурою.
19. Роль лідера в управлінні комунікаціями.
20. Основні характеристики спілкування лідера
21. Бесіда як основна функціональна форма спілкування лідера.
22. Методика організації ефективної бесіди.
23. Фактори й орієнтири розвитку лідера. Зміст понять «розвиток» і «саморозвиток».
24. Основні фактори ефективного розвитку лідера.
25. Цілісність особистості як один з основних орієнтирів розвитку лідера.
26. Акмеологічні технології розвитку лідерських якостей і умінь.
27. Основні принципи розробки та використання акмеологічних технологій розвитку лідерів.

28. Застосування акмеологічних технологій у процесі розвитку лідерських якостей і умінь
29. Підготовка лідерів у освітньому середовищі ЗВО.
30. Аналіз пропозицій із розвитку лідерства на ринку освітніх послуг.
31. Командне лідерство в університеті: сутність і принципи
32. Критерії відмінності команди від звичайної групи.
33. Особливості командної діяльності
34. Етапи формування командного лідерства в університеті
35. Теорія формування команди за В.Тuckman
36. Етапи формування ефективної команди в університеті
37. Модель «Три кола командного лідерства» за J.Adair.
38. Вимоги до сучасного лідерства в освітніх організаціях.
39. Розвиток лідерського потенціалу керівника освітньої організації
40. Асертивна поведінка як характеристика сучасного лідера
41. Нарощування лідерського потенціалу
42. Особистісний та професійний розвиток сучасного викладача-лідера
43. Діагностика командного лідерства в університеті

## **7. Рекомендована література**

### **Основна**

1. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.
2. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.
3. Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство» підготовки фахівців ступеня вищої освіти «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П.Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 95 с.
4. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації / О.І.Бондарчук, О.О.Нежинська: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2017. 36 с.
5. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.
6. Нестуля С. І. Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 799 с.
7. Прохор І. Формування командного лідерства в університеті: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
8. Романовський О.Г., Михайличенко В.Є., Грень Л.М. Педагогіка лідерства: монографія. Харків: НТУ «ХПІ», 2018. 450 с.
9. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г.Романовський, Т.В.Гура, А.Є.Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.

## Допоміжна

1. Бех І. Сучасна освіта на шляху досконалості. *Рідна школа*. 2021. № 1/2. С. 32–37.
2. Вища освіта України: Теоретичний та науково-методичний часопис. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. № 2. Додаток 1: Університет і лідерство. 170 с.
3. Гузар О. Комунікативне лідерство керівників освітніх закладів: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
4. Дем'яненко Н. Проектування інтегрованої технології ситуативного моделювання в педагогічній магістратурі. *Рідна школа*. 2021. № 1/2. С. 55–61.
5. Кузікова С.Б. Психологічні основи становлення суб'єкта саморозвитку в юнацькому віці: монографія. Суми: Видавництво СумДПУ, 2020. 324 с.
6. Лідери ХХІ століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 вересня 2019 р. / заг. ред. О.Г.Романовський; Нац. акад. пед. наук України [та ін.]. Харків : НТУ «ХП», 2019. 251 с.
7. Масквелл Дж. 21 беззаперечний закон лідерства. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. 320 с.
8. Нежинська О.О., Тименко В.М. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти. *Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України»*, 2017, № 2 (додаток 1); Тематичний випуск «Університет і лідерство». Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. С. 65–68.
9. Нестуля С.І. Дидактичні аспекти формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту: емоційне лідерство. *Директор школи, ліцею, гімназії*. Вип. «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». № 6, Кн. 2, Том I (79). К.: Гнозис, 2018. С. 349–360.
10. Нестуля С.І. Концептуальні основи формування харизматичного лідера. *Імідж сучасного педагога*. 2018. № 5 (182). С. 14–20.
11. Нестуля С.І. Модель дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту в освітньому середовищі університету. *Теорія і практика управління соціальними системами*. Харків: Нац. техн. ун-т «ХП». 2019. № 2. С.49–59.
12. Нестуля С.І. Мотиваційна підсистема дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту. *Педагогічні науки: зб. наук. пр.* Херсон, 2019. Вип. № 86. С. 134–139.
13. Нестуля С.І. Поняття лідерської компетентності сучасного менеджера. *Витоки педагогічної майстерності: зб. наук. пр.* Полтава: ПНПУ імені В.Г.Короленка, 2018. Вип. 21. С. 133–137.
14. Нестуля С.І. Практика реалізації лідерського підходу до підготовки фахівців нового покоління в ПУЕТ. Засоби навчальної та науково-дослідної роботи : зб. наук. пр. Харківського нац. пед. ун-ту імені Г.С.Сковороди. Харків, 2017. Вип. 49. С. 154–167.

15. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти: монографія / За редакцією О.Г.Романовського та О.С.Пономарьова. Харків: ФОП Мезіна В.В., 2017. 292 с.
16. Соціально-психологічні основи ділового спілкування: навч. посібник / Є.І.Бородін, К.В.Комарова, Н.А.Липовська, Т.М.Тарасенко. Дніпро: ГРАНІ, 2019. 184 с.

#### **8. Інформаційні ресурси в Інтернеті**

5. Національна стратегія розвитку освіти в Україні на період до 2021 р. схвалено Указом Президента України № 344/2013 від 25 черв. 2013 р. URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
6. Про вищу освіту: Закон України № 1556-VII від 1 лип. 2014 р. URL: <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
7. Про затвердження переліку галузей знань і спеціальностей, за якими здійснюється підготовка здобувачів вищої освіти: постанова Кабінету Міністрів України № 266 від 29 квіт. 2015 р. URL: <http://old.mon.gov.ua/ua/pr-viddil/1312/1421144886/1424935774/>
8. Стратегія реформування вищої освіти в Україні до 2020 року. URL: [http://osvita.ua/doc/files/news/438/43883/HE\\_Reforms\\_Strategy\\_11\\_11\\_2014.pdf](http://osvita.ua/doc/files/news/438/43883/HE_Reforms_Strategy_11_11_2014.pdf)
9. Концепція розвитку освіти України на період 2015–2025 років. URL: <http://old.mon.gov.ua/ua/pr-viddil/1312/1390288033/1414672797/>

#### **9. Посилання на дистанційний курс**

дистанційний курс «Лідер в світі» (<http://ddpu.edu.ua:9090/moodle/>);

# НАВЧАЛЬНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ ДЛЯ ЛЕКЦІЙ з навчальної дисципліни «Лідер в освіті»

## Тема 1. Лідерство: сутність і особливості.

**Мета вивчення:** формування уявлень про природу лідерства, надання знань щодо основних теорій лідерства, підходів до його вивчення, формування наукового світогляду на базі засвоєння системи знань і соціального досвіду, оволодіння основними розумовими операціями (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація) у процесі освітньої діяльності на заняттях і самостійної роботи.

### План

1. Природа лідерства. Дефініції лідерства.
2. Основні теорії лідерства.
3. Закони лідерства.
4. Підходи до вивчення лідерства

### Література

1. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації / О.І.Бондарчук, О.О.Нежинська: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2017. 36 с.
2. Нежинська О.О., Тименко В.М. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти. *Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України»*, 2017, № 2 (додаток 1); Тематичний випуск «Університет і лідерство». Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. С. 65–68.
3. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.
4. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.
5. Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство» підготовки фахівців ступеня вищої освіти «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П.Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 95 с.
6. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.
7. Нестуля С. І. Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 799 с.
8. Нестуля С.І. Практика реалізації лідерського підходу до підготовки фахівців нового покоління в ПУЕТ. Засоби навчальної та науково-дослідної роботи : зб. наук. пр. Харківського нац. пед. ун-ту імені Г. С. Сковороди. Харків, 2017. Вип. 49. С. 154–167.
9. Нестуля С.І. Поняття лідерської компетентності сучасного менеджера. *Витоки педагогічної майстерності: зб. наук. пр.* Полтава: ПНПУ імені В.Г.Короленка, 2018. Вип. 21. С. 133–137.

10. Нестуля С.І. Концептуальні основи формування харизматичного лідера. *Імідж сучасного педагога*. 2018. № 5 (182). С. 14–20.
11. Нестуля С.І. Дидактичні аспекти формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту: емоційне лідерство. *Директор школи, ліцею, гімназії*. Вип. «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». № 6, Кн. 2, Том I (79). К.: Гнозис, 2018. С. 349–360.
12. Нестуля С.І. Мотиваційна підсистема дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту. *Педагогічні науки: зб. наук. пр. Херсон*, 2019. Вип. № 86. С. 134–139.
13. Нестуля С.І. Модель дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту в освітньому середовищі університету. *Теорія і практика управління соціальними системами*. Харків: Нац. техн. ун-т «Харківський політехнічний ін-т». 2019. № 2. С.49–59.
14. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г.Романовський, Т.В.Гура, А.Є.Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.

**Ключові поняття:** лідер, лідерство, лідерські якості, контекстуальне лідерство.

### Основний зміст

#### Питання 1. Природа лідерства. Дефініції лідерства.

Слова лідер («leader») і лідерство («leadership») створені від англосаксонського кореня «lead» (в перекладі на українську мову – «шлях»), який походить від дієслова «leadен», що означає «подорожувати», «йти».

Перебуваючи у морських плаваннях, англосакси використовували цю назву для визначення курсу судна в морі. Таким чином, лідерами називались люди (або кораблі), які вказували шлях. За свідченням Оксфордського словника англійської мови (1933), саме слово «лідер» виникло в XIII ст. Проте поняття «лідерство» вчені не знаходять аж до початку XIX ст.

Враховуючи надзвичайно важливу роль, яку відігравали лідерство і лідери в житті суспільства, дослідники з давніх-давен пробували знайти відповідь на питання про сутність лідерства, які причини, сили, здібності чи навички визначають шлях особистості до вершин лідера, чим лідери відрізняються між собою, чи можна навчитися лідерству і т. ін. Спроби знайти відповіді на ці питання зафіксовані в найдавніших епосах усіх народів, релігійних вченнях, філософських трактатах стародавніх мислителів, працях доби Відродження і видатних просвітителів.

У XIX – на початку XX ст. ця тема полонила філософів і істориків, письменників і соціологів, психологів і біологів. Зрештою, в XX ст. вона стала предметом численних наукових досліджень. Особливо інтерес до проблеми лідерства посилюється у зв'язку з широким розповсюдженням професії менеджера і зростанням ролі організаційного управління.



Підкреслюючи труднощі, з якими зустрічаються дослідники при визначенні сутності лідерства, відомий американський фахівець з менеджменту, директор Центру креативного лідерства Д.Кемпбелл писав: «Лідерство – це загадкова, вислизаюча якість. Існування його легко визнати, важко описати, ще важче використати на практиці і вже неможливо створити цю якість в інших».

У науковому просторі існує багато різних підходів до визначених понять лідерства, що зумовлено специфікою кожної окремої науки.

*Філософський аспект лідерства* залишається найменш розробленим порівняно з іншими. Так, у філософській літературі термін «лідер» розглядається надто узагальнено.

*Лідером визнається* найавторитетніший член організації або соціальної групи, особистісний вплив якого дає змогу йому відігравати головну роль у різних політичних, моральних і соціальних ситуаціях (І. Коротець).

Водночас філософи зазначають, що авторитет лідера має неформальний характер і виникає стихійно.

З погляду *соціології й економіки лідером може бути* член групи, який користується великим авторитетом, впливом, здатний очолити групу; людина, яка завдяки своїм особистим якостям має значний вплив на членів соціальної групи (А.Михайлова; Н. Шпундра).

*Політологія* звужує визначення лідера до обов'язків людини, яка очолює певну політичну партію або суспільно-політичну організацію (В.Бітнер, В.Бусел, А.Загнітко, Т.Ковальова).

Досить широко поняття «лідер» розглядається у *психолого-педагогічній науці*. Зокрема, аналіз словникових джерел засвідчив, що *лідерами вважають* тих людей, які у значущих ситуаціях здатні здійснювати особливий вплив на поведінку інших учасників, за якими визнається право ухвалювати рішення (В.Давидов, П.Підкасітий), які завдяки своїм особистим якостям здатні виявляти ініціативу (А.Кузьмінський), за якими група визнає право ухвалювати відповідальні рішення (В.Полонський).

Отже, *лідером* вважається авторитетна особистість, яка реально відіграє центральну роль в організації спільної діяльності й регулюванні взаємин.

## **Питання 2. Основні теорії лідерства.**

Спроба узагальнено представити історичний розвиток теорій лідерства була зроблена різними дослідниками, зокрема і у 2012 році британською організацією CIPD (the Chartered Institute of Personnel and Development) у праці «Perspectives on leadership in 2012» відповідно до якої виділено такі етапи:

– 1930-ті рр. – Теорії лідерських якостей (лідерство – риса / здатність, з якою народжуються);

– 1940–1950 рр. – Біхевіористські теорії (дослідження поведінки лідерів);

– 1960–1970 рр. – Теорії ситуативності / непередбачуваності (дослідження змін у поведінці лідера залежить від ситуації / середовища);

- 1980-ті рр. – Пост-героїчні моделі (харизматичне лідерство, творення та управління змінами, трансформаційне та візіонерське лідерство);
- 1990–2000 рр. – Теорії лідерства з акцентом на відносинах;
- 2000–2010 рр. – Теорії лідерства, зосереджені на цінностях (лідер розглядається, у першу чергу, як людина з цінностями, моральними та етичними принципами);
- 2010-ті рр. – Контекстуальне лідерство (лідерство в нестабільному, складному, неоднозначному світі, для розуміння лідерства необхідно розуміти контекст, в якому воно функціонує).

*Лідерство розглядають у трьох важливих аспектах:*

1. Лідерство – це різновид влади, специфікою якої є спрямованість зверху вниз, а також те, що її носієм виступає не більшість, а одна людина або група осіб.
2. Лідерство – це управлінський статус, соціальна позиція, пов'язана із прийняттям рішень, це керівна посада.
3. Лідерство – це мистецтво, вінець управлінської діяльності, здатність впливати як на окрему людину, так і на різні групи людей з метою спрямування діяльності заради досягнення мети.

*Лідерство* – провідна тема в педагогіці і в наш час є достатньо наукових теорій, які намагаються пояснити різні аспекти цього явища. Вчені здавна намагаються з'ясувати, чи певні якості роблять людей великими лідерами, чи все ж таки ситуативні чинники відіграють головну роль; чи певні особи народжуються лідерами, або ж – лідерство це навичка, якій можна навчитися? Незважаючи на велику різноманітність теорій лідерства, можна їх розділити на основні вісім напрямів.

*Теорія «великої людини»* (Great Person Theory). Витоки цієї теорії можна знайти ще в працях римських та грецьких філософів, які розглядали історію людства як результат дій видатних людей, покликаних керувати масами через свої природні якості. Прибічники цього напрямку припускають, що здатність до лідерства є природженою і великими лідерами народжуються, а не стають. Ця теорія часто зображує великих лідерів в героїчних і міфічних образах, призначення яких – стати вождями, коли в цьому виникне необхідність. Термін «велика людина» в якості лідера був використаний як розуміння людських якостей, особливо з позиції військового лідерства.

*Теорія «Характерних рис»*. Вона схожа на теорію «Великої людини». Припускає, що люди наслідують певні якості і риси, які роблять їх більше відповідними для лідерства. Теорія рис часто визначає особливості особи або поведінкові характеристики, загальні для керівників. Розглядає індивідуальні відмінності з позиції низки відносно постійних незалежних рис, де риса є біполярною конструкцією (наприклад, розумний-безглуздий; скупий-щедрий), що часто представляється шкалою, за якою можуть оцінюватися індивідууми. Теорія характерних рис дає можливість зробити вагомий опис особи, створюючи портрет відповідно до її характерних рис. Прикладами

можуть бути шістнадцятифакторний питальник Кеттела, (1963), непрямий вимір (проектні тести), які характеризують людей за домінуючими рисами.

*Ситуаційна теорія лідерства (Contingency theory of leadership).* Фокусується увага одночасно на особистих властивостях лідера і на ситуації, в якій він діє. Ця теорія лідерства стверджує, що ефективність лідера залежить як від того, наскільки цей лідер орієнтований на завдання або на стосунки, так і від того, якою мірою лідер контролює групу і реалізує свій вплив на неї. Лідерів розділяють на два типи: одні - орієнтовані головним чином на завдання, інші - на взаємини. Лідер, орієнтований на завдання (task – oriented leader), більше стурбований тим, щоб робота була зроблена як слід, а лідер, орієнтований на взаємини (relationship – oriented leader), в першу чергу цікавиться тим, які почуття і взаємини виникають в середовищі працівників. Жоден з цих двох типів лідера не є ефективнішим, ніж інший. Усе залежить від обставин і від характеру ситуації, а саме від того, яка міра контролю лідера і його впливу серед членів групи. Ця теорія розглядає лідерство як характерну рису ситуації, а не конкретного типу особини, та в її основі лежить ідея, що різні обставини вимагають різних форм лідерства.

*Теорія «обставин» (Theory of circumstances).* Ця теорія концентрує увагу на конкретних ситуаціях, що дозволяє визначити, який стиль керівництва краще всього підходить для кожної конкретної ситуації. Згідно з цією теорією, немає універсального стилю поведінки для лідера, який би однаково добре діяв в усіх ситуаціях. Успіх залежить від низки чинників, включаючи стиль керівника, особливості послідовників, а також різні аспекти ситуацій. Найкращий шлях – функція обставин, заданих докільям в конкретний час і в конкретній ситуації. Найважливіший чинник, що визначає управлінський успіх – гнучкість, здатність до аналізу і адаптивність до обставин, що міняються, а не пошук містичного оптимального шляху для досягнення мети.

*Біхевіористична теорія лідерства (Behavioral theory of leadership).* Теорія, заснована на переконанні, що великими лідерами, не народжуються, а стають. Сутність цієї теорії лідерства опирається на біхевіоризм (поведінковий напрям), де основна увага приділяється діям лідерів, а не їх психічним якостям або внутрішнім станам. Згідно з цією теорією, люди можуть вчитися і ставати лідерами через навчання і спостереження, здобуваючи таким шляхом необхідні риси лідера. Поведінка людини у своїй основі визначається не внутрішніми психічними процесами, а механічними впливами зовнішнього середовища за принципом «стимул-реакція» і зводиться до механічних, машиноподібних актів у відповідь на зовнішні подразнення.

*Трансакційна теорія лідерства (теорія управління) (Transaction theory of leadership).* Теорія приділяє основну увагу стосункам між лідерами і послідовниками, які базуються на зовнішніх, неглибинних мотиваціях при стосунках. У ній аналізується взаємна вигода від стосунків на основі обміну, коли лідер пропонує певні речі, наприклад ресурси або винагороду, в обмін на визнання послідовниками його влади. Лідер концентрує увагу на поточній діяльності, традиційних функціях керівника.

*Трансформаційна теорія (Transformation theory).* В основі трансформаційного лідерства лежить внутрішня мотивація. Таким чином, тут акцент робиться не на похвалі і відданості послідовників, а на їх справжній прихильності до ідей лідера. У зв'язку з цим лідер трансформаційного типу є активною і творчою людиною, що уміє думати широко і образно. Тут значне місце займає бажання такого лідера здійснювати значні зміни, здійснювати переміни в концепцію майбутнього розвитку організації, в її стратегію, культуру, виробництво. Цей лідер схильний наслідувати загальноприйняті правила, і прагне до стабільності більше, ніж до змін.

*Теорія впливу (Theory of influence).* Основна увага зосереджена на владі і впливу, які створює лідер. У основі цієї теорії думка, що усі дороги ведуть до лідера, і заперечується значення послідовників і сили культури організації. В центрі уваги - харизматичний лідер, чия влада заснована не на посаді, а на особистих якостях. Ця концепція - чергова спроба визначити форми поведінки, що відрізняє лідера від інших, і визначити умови, які сприяють становленню харизматичного лідера. Вважається, що саме такі лідери ініціюють зміни, надихаючи послідовників.

### **Питання 3. Закони лідерства.**

Закони лідерства, автором яких є Уоррен Бланк(W. Blank, 1995), автор книги «Дев'ять природних законів лідерства», включають такі твердження (закони):

1. У лідера послідовники – союзники, готові йти за ним.
2. Лідерство – це сфера взаємодії.
3. Лідерство відбувається як подія.
4. Лідери користуються впливом, що виходить за межі формальної влади.
5. Лідери діють за межами формальних процедур.
6. Лідерство пов'язане з ризиком і невизначеністю.
7. Ініціативи, висунуті лідерами, схвалюють не всі.
8. Лідерство – продукт свідомості, здатності до переробки інформації.
9. Лідерство – явище, що виникає мимоволі.

Лідери і послідовники обробляють інформацію в рамках власних суб'єктивних, внутрішніх оцінок і співвіднесень.

Розглянемо перші три з цих дев'яти законів, оскільки вони найбільше створюють уявлення про нове бачення лідерства.

*Закон перший:* у лідера є готові йти за ним послідовники-союзники. У лідера мають бути послідовники. «Як змусити інших йти за мною?» «Які потреби відчувають люди?» «Як знайти союзників?» – подібні питання повинні ставити собі лідери на відміну від формальних керівників. Щоб забезпечити рух організації в майбутнє, лідери повинні заручитися підтримкою інших.

*Закон другий:* лідерство – це сфера взаємодії. Цей закон похідний від першого. Оскільки лідерам необхідні послідовники, то важлива взаємодія, тобто відносини між лідером і його послідовниками. Лідерство не зводиться до проблем особистісних характеристик лідера і його послідовників, а є

міжособистісним фактором їх взаємодії. Таким чином, головне завдання лідера полягає в побудові міцних міжособистісних відносин, що ґрунтуються на взаємодії, взаємній довірі, взаємній підтримці та інших характеристиках міжособистісних відносин. Отже, лідери чутливо сприймають навколишнє середовище, повинні постійно «наводити мости» і створювати атмосферу взаємодії.

*Закон третій:* лідерство відбувається як подія. Ці події відбуваються як короткі взаємодії лідера і послідовників в особливих обставинах. Лідерство являє собою дискретну реальність. Сфера взаємодії існує до тих пір, поки у лідера є послідовники. Між подіями, в яких реалізується лідерство, є розриви, подібні до розривів між літерами у словах. Сфери взаємодії лідера і послідовників виникають, досягають зрілості й завершуються. Ці сфери оживають щоразу, коли зустрічаються лідер і послідовники. Помилкова думка, що лідерство – це тривалий процес, у ході якого лідери керують до тих пір, поки залишаються живими і продовжують керувати. Так, наприклад, Лі Якокка зміг стати президентом і лідером компанії Ford, коли його звільнили, зумів відродитися як лідер у компанії Chrysler.

Отже, лідерство – це явище, а не риса характеру. Лідерство передбачає наявність послідовників і встановлення між лідером і послідовниками особливих міжособистісних відносин.

#### **Питання 4. Підходи до вивчення лідерства.**

Лідерство стало об'єктом дослідження багатьох вчених, і нині сформульовано основні теоретичні підходи до вивчення лідерства.

*Основним та важливим є підхід з точки зору динаміки поведінки.* Цей підхід ще називають поведінковий. Поведінковий підхід створив основу для класифікації стилів керівництва та стилів поведінки. Це стало серйозним вкладом і корисним інструментом розуміння складностей лідерства.

Згідно з *поведінковим підходом* до лідерства, ефективність визначається не особистісними якостями керівника, а скоріше манерою його поведінки по відношенню до підлеглих. Динаміка поведінки відображає те, як розглядається лідер: в статичі (аналіз лідерських рис) чи в динаміці (аналіз лідерської поведінки).

У першому випадку лідерство трактується головним чином в термінах відносно постійних та стійких рис характеру індивіда, тобто вважається, що лідер якби має певні природжені риси, які необхідні йому, щоб бути ефективним. У протилежність цьому поведінковий підхід засновано на висновках, зроблених на базі спостережень образів лідерської поведінки, тобто дій лідерів, а не успадкованих ним рис.

Не зважаючи на те, що поведінковий підхід просунув вивчення лідерства, зосередивши увагу на фактичній поведінці керівника, бажаного спонукати людей на досягнення цілей організації, його основний недолік містився в тенденції витікати з припущення, що існує якийсь один оптимальний стиль керівництва. Однак, узагальнюючи результати

досліджень, які використовували даний підхід, з'ясувалось, що не існує одного «оптимального» стилю керівництва.

Цілком вірогідно, що ефективність стилю залежить від характеру конкретної ситуації, і коли ситуація змінюється, змінюється і відповідний стиль. Тому можна відмітити, що необхідний ситуаційний підхід до лідерства.

*Ситуаційний підхід визначає*, що люди стають лідерами не стільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв'язку між лідером і ситуацією. На думку американського вченого Фідлера, існують три критичні ситуації, які впливають на найбільш ефективне лідерство: вплив посади – лідер, що має більше посадових повноважень, може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями; структура задач, або чіткість, з якою поставлені задачі можуть бути описані у порівнянні із ситуаціями; взаємовідносини між лідером і членами групи, в тому числі – наскільки колектив довіряє лідеру та готовий іти за ним.

Тобто ця ситуаційна теорія визначає лідерство як продукт ситуації: людина, ставши лідером в одному випадку, набуває авторитету, який починає на неї «працювати» внаслідок дії стереотипів. Тому вона може розглядатися групою як «лідер взагалі». До того ж окремим людям властиво «шукати посади», тому вони поводять себе відповідним чином.

Ні підхід з позицій особистих якостей, ні поведінковий підхід не змогли виявити логічного співвідношення між особистими якостями і поведінкою керівника, з однієї сторони, і ефективності, з другої. Це не означає, що вони не мають значення для керівництва. Навпаки, вони являються суттєвими компонентами успіху. Однак, в ефективності керівництва вирішальну роль грають також допоміжні фактори. Ці ситуаційні фактори охоплюють потреби й особисті якості підлеглих, характер завдання, вимоги та вплив середовища.

Тому сучасна теорія лідерства звернулась до ситуаційного підходу. Сучасні вчені намагаються визначити, які стилі поведінки ти особисті якості більш всього відповідають певним ситуаціям. Це означає, що керівник-лідер повинен вміти вести себе по-різному в різних ситуаціях.

*Інший підхід передбачає вивчення лідерських якостей.* В інших джерелах цей підхід має назву *теорія рис*. Згідно з цим підходом, лідером може бути людина, яка володіє певним набором якостей особистості. Однак завдання складання їх повного переліку виявилось дуже складним. Хоча вченим не вдалося сформулювати повного набору якостей, якими повинні володіти ефективні лідери, все ж встановлено, що деякі якості є обов'язковими для лідера: високі розумові здібності, широкі громадські інтереси і зрілість.

Існує також ряд нових підходів, які знов вивчають лідерські якості, але вже у зв'язку з конкретною ситуацією (причинно-наслідковий підхід чи «атрибутивна» теорія та «харизматична» теорія.

**Питання для самостійної роботи:**

1. Охарактеризуйте основні джерела дослідження лідерства. Ведення термінологічного словника.

2. На думку різних учених, сьогодні існує більше 350 визначень «Лідерства». Лідерство визначається на рівні особистості, групи, організації. Поясніть етимологію поняття «лідерство». Запишіть не менше шести дефініцій лідерства.

3. Лідерами народжуються, чи стають? Що з цього приводу думали античні автори Платон та Аристотель? Яка думка учених ХХ ст.?

4. Розкрийте основні обмеження і переваги підходів до вивчення лідерства в педагогіці та психології.

5. Охарактеризуйте підходи до лідерства в педагогіці.

6. Поясніть, у чому полягає відмінність між менеджментом і лідерством.

## **Тема 2. Рольові функції і типологічні характеристики лідерства**

**Мета вивчення:** надання знань про функції, класифікацію лідерства, формування уявлень про природу лідерства, розуміння, що сьогодні потрібні лідери нової формації, які самі ростуть і прагнуть до максимальної реалізації свого лідерського потенціалу і потенціалу кожного в команді, формування наукового світогляду на базі засвоєння системи знань і соціального досвіду, оволодіння основними розумовими операціями (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація) у процесі освітньої діяльності на заняттях і самостійної роботи.

### **План**

1. Функції лідерства. Загальноприйняті помилки у сприйнятті лідерства.
2. Лідерство та його класифікація.
3. Класифікація лідерських якостей.
4. Розбіжності між поняттями «лідер» і «керівник».

### **Література**

1. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.
2. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.
3. Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство» підготовки фахівців ступеня вищої освіти «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П.Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 95 с.
4. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації / О.І.Бондарчук, О.О.Нежинська: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2017. 36 с.
5. Нежинська О.О., Тименко В.М. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти. *Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України»*, 2017, № 2 (додаток 1); Тематичний випуск «Університет і лідерство». Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. С. 65–68.

6. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.
7. Нестуля С. І. Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 799 с.
8. Нестуля С.І. Концептуальні основи формування харизматичного лідера. *Імідж сучасного педагога*. 2018. № 5 (182). С. 14–20.

**Ключові поняття:** лідер, лідерство, лідерські якості, класифікація лідерства, функції лідерства.

### Основний зміст

#### Питання 1. Функції лідерства. Загальноприйняті помилки у сприйнятті лідерства.

*До основних функцій, які виконують лідери в групах, насамперед належать:* новаторська, комунікативна, організаторська, координаційна, інтегративна.

*Новаторська функція* означає, що лідер свідомо вносить нові, конструктивні ідеї функціонування й розвитку групи. Акумулюючи й генеруючи нові ідеї, лідер формулює нові цілі й задачі, обґрунтовує пріоритети в розвитку групи, тактичні способи й методи їхнього досягнення.

*Комунікативна функція* припускає відбиття всього спектра потреб і інтересів членів групи. Лідер – своєрідний акумулятор ідей і настроїв у групі, виразник інтересів і потреб групи, являє їх у взаєминах з іншими групами.

*Організаторська функція* логічно впливає з новаторської й комунікативної функцій. Щоб направляти й організовувати дії групи, лідер повинен мати організаторські якості, уміння завойовувати довіру членів групи, поєднувати їхні зусилля для досягнення певних цілей.

*Координаційна функція* є продовженням організаторської й спрямована на координацію й узгодження дій всіх членів групи, а також практичних виконавських рішень.

*Інтегративна функція* спрямована на підтримку цілісності й стабільності групи.

*Більш детально функції лідера проявляються у наступному (Ю.Ємельянов, Є.Кузьмін, І.Волков):*

*Лідер як адміністратор.* Найбільш очевидною для лідера є роль верховного координатора діяльності групи, тобто в коло його відповідальності незмінно входить функція спостереження за виконанням.

*Лідер як стратег.* Лідер часто приймає обов'язки розробника методів і засобів, за допомогою яких група досягає цілей.

*Лідер як політик.* Однією з найважливіших функцій лідера є встановлення цілей і основної лінії поведінки групи. В основному, групові цілі та методи їх досягнення мають три джерела: вказівки згори,



отримувані групою від керівництва; рішення самої групи; вказівки самого лідера (за умови, що він володіє автономією в ухваленні рішень).

*Лідер як експерт.* Лідер часто є тією особою, до якої звертаються як до джерела достовірної інформації або кваліфікованого фахівця.

*Лідер як представник групи в зовнішньому середовищі.* Лідер є офіційною особою групи, він виступає в зовнішньому середовищі від імені всіх.

*Лідер як регулятор стосунків усередині групи.* Регулювання особистісних і ділових стосунків усередині групи здійснюється через комунікативну мережу, яка може мати різний вигляд.

*Лідер як джерело заохочень і покарань.* Особливо важливою обставиною, з погляду члена групи, є система заохочень і покарань, яку лідер застосовує для контролю за діяльністю учасників групи.

*Лідер як третейський суд і миротворець.* В умовах конфліктів між членами групи лідер повинен виступати як суддя і розраджувач одночасно, тобто когось заохочувати і когось карати.

*Лідер як приклад.* У деяких типах груп лідер може служити моделлю поведінки для решти членів групи, тобто забезпечує їх наочною вказівкою того, ким вони повинні бути і що вони повинні робити.

*Лідер як символ групи.* Групи із високим ступенем згуртованості прагнуть не тільки до внутрішніх, але і зовнішніх відмінностей від решти індивідуумів. Члени таких груп вдаються до різних відмінностей в одязі і поведінці.

*Лідер як провідник світогляду.* Лідер здебільшого служить джерелом цінностей і норм, складових групового світогляду.

*Лідер як «батько».* Численні функції лідера отримують інтеграцію у всеосяжній ролі «батька» для членів групи. Дійсний лідер – це фокус усіх позитивних емоцій членів групи, ідеальний об'єкт ідентифікації і відчуття відданості.

*Лідер як «цар відбувайло».* Наскільки лідер може бути об'єктом позитивних відчуттів у разі досягнення групою поставлених цілей, настільки ж він може служити мішенню для агресії з боку членів групи у разі невдачі.

Враховуючи вищезазначене, *лідерство* – це мистецтво впливу на людей, уміння надихнути їх на те, щоб вони прагнули досягти потрібних цілей.

## **Питання 2. Лідерство та його класифікації.**

Лідерство має досить складну класифікацію. Зокрема, лідерство може бути формальним (офіційне керівництво) і неформальним.

*Формальні лідери* – це люди, яких члени організації вибирають чи призначають на яку-небудь формальну посаду. Вони пов'язані з офіційною організацією і представляють всю групу цілому, або всю організацію, захищаючи їх інтереси.

*Неформальні лідери* – це люди, авторитетні в групі. Вони можуть бути: вожаками (ватажками) – найавторитетніші з даром переконання й навіювання; лідерами (у вузькому значенні) – менш авторитетними, ніж вожаки, можуть поширювати свій вплив лише на частину групи, спонукаючи до дій не лише навіюванням й переконанням, а й особистим прикладом; ситуативними лідерами – володіють особистісними якостями, які мають значення лише за певних обставин.

Окрім формального та неформального лідера соціальний психолог Дж.Морено виділяє ще один тип – соціометричний.

*Соціометричний лідер* – це сходження в одній особі формального й неформального лідера.

*В залежності від того, як лідера сприймає група, виділяють наступні типи лідерів:*

- «один серед нас» – сприймається як «перший серед рівних»;
- «кращий серед нас» – виділяється з-поміж інших своїми якостями і є зразком для наслідування;
- «хороша людина» – сприймається й цінується як реальне втілення кращих моральних якостей;
- «служитель» – прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прихильників і групи в цілому, орієнтується на їх думку і діє від їх імені.

*Американський соціолог Ф.Сензнік виділяє наступні типи лідерів:*

- інституційний лідер – захищає цінності, цілі, норми, правила, групи, відповідає за вирішення соціальних задач, поставлених перед групою адміністрацією;
- міжособистісний лідер – пов'язаний більше з людьми й гармонізацією відносин в групі, ніж із завданнями групи.

*Німецький соціолог і політолог М. Вебер виокремлює три типи лідерства: традиційне лідерство; харизматичне лідерство; раціонально-легальне лідерство.*

Традиційне лідерство – це право на лідерство, належність до еліти, віра у святість традицій. Традиційне лідерство базується на вірі підлеглих у те, що влада законна, оскільки вона існувала завжди, і ця влада пов'язана з традиційними нормами, на які посилається правитель, організовуючи свою діяльність. Правитель, який зневажає традиції, може бути позбавлений влади.

*Харизматичне лідерство* характеризується вірою підлеглих у надзвичайні здібності вождя та його винятковість. Широкі маси населення свято вірять у те, що такий лідер покликаний самим життям виконувати якусь виняткову місію, а тому вони бувають навіть фанатично віддані такій людині. У цьому разі влада впливає не з юридичних норм, а з особистих якостей правителя.

*Раціонально-легальне лідерство* означає появу в суспільній групі лідера через демократичні процедури виборів, що відповідають законним вимогам.

*Процесуальний підхід до типології лідерства пропонує соціальний психолог Ю.Хешфіл, який виділяє: пробне лідерство, яке виникає на початку*

діяльності групи; успішне лідерство – коли група йде за лідером і підтримує визначений ним курс; ефективне лідерство – лідер залучає групу до взаємодії й сприяє груповому вирішенню завдань.

*Дещо іншу типологію запропонував Р.Кетелл, який розрізняє фокусоване й розсіяне лідерство.*

*Фокусоване лідерство* має місце в тому випадку, коли всі члени групи згуртувалися навколо однієї особистості.

*Розсіяне лідерство* має місце в тому випадку, коли різні лідерські функції виконують різні люди, коли немає чіткої організаційної ієрархії взаємовідносин.

*Р.Стогділл класифікував усі визначення лідерства за ключовими ідеями, які дозволили згрупувати ці визначення у відповідності до них: лідерство як центр групових процесів; лідерство як вияв особистісних рис; лідерство як мистецтво досягнення згоди; лідерство як дія і поведінка; лідерство як інструмент досягнення мети чи результату; лідерство як взаємодія; лідерство як здійснення впливу; лідерство як відносини влади; лідерство як диференціація ролей; лідерство як ініціація чи запровадження структури.*

### **Питання 3. Класифікація лідерських якостей.**

Аналіз теорій лідерських якостей показує, що найбільш ранні з них, які сягають часів Давньої Греції та Риму, стверджують, що лідерами народжуються, а не стають. Наприклад, теорія «великої особистості» стверджує, що індивід уже народжується з якостями, необхідними для лідера, або без них. Відповідно до цієї теорії кращі керівники мають певний, загальний для всіх набір особистих якостей, серед яких: рівень інтелекту, зовнішність, що запам'ятовується, ініціативність, здоровий глузд, впевненість у собі, економічне й соціальне підґрунтя (О.Пономаренко).

З часом, коли в теорії управління почала розвиватися школа біхевіористів, учені погодилися з положенням про те, що лідерські якості можна розвинути. Почалися пошуки універсальних якостей, притаманних лідерам, та виявлення способів їх розвитку.

#### *Класифікація лідерських якостей.*

Важливим для наукового осмислення феномену поняття «лідерські якості» є його обґрунтоване структурування. Підтвердженням цього є спроби дослідників виділити обов'язковий набір характеристик особистості, за наявності яких ця людина, безумовно, стане ефективним лідером.

Серед пропонованих класифікацій є більш узагальнені й ситуативно-розрізнені. Так, О.Тихомирова розподілила якості особистості лідера на загальні та специфічні. До загальних вона відносить такі, якими володіють не тільки лідери, а й ті, хто прагне ними стати: компетентність; організованість; працездатність; активність; ініціативність; товариськість; наполегливість; самостійність; самовладання; спостережливість; кмітливість. *Специфічними якостями* автор називає своєрідні індикатори, власне, лідерських здібностей: організаторська проникливість; здатність до активного психологічного

впливу; здатність до організаторської роботи, лідерської позиції, потреба в тому, щоб брати відповідальність на себе.

У класифікації С.Калашникової відповідно до категоризації типів лідерів (політичного, державного, бізнес-лідера, лідера-освітянина, громадського лідера тощо) виокремлено функції, ролі, якості лідерів з акцентом на сферу їхньої діяльності.

Аналізуючи феномен лідерства з позицій психології управління, І.Чердиченко та І.Тельних звертають увагу на суттєві особистісні якості людини-лідера, що значною мірою визначають успіх її діяльності: уявлення лідера про себе самого; потреби і мотиви, що впливають на поведінку; система найважливіших переконань; стиль ухвалення рішень; стиль міжособистісних стосунків; стійкість до стресу.

Л.Столяренко виділяє ключові риси харизматичного лідера. Автор зауважує, що індивідуальні інтереси, потреби й цінності лідера не завжди можуть збігатися із загально-груповими. Але лідер, попри це, має демонструвати особисту щирість прихильність цілям групи, готовність іти на ризик заради їх досягнення. Водночас харизматичний лідер навіює членам групи нові цінності, але цей процес має ненасильницький характер.

Важливою перевагою харизматичного лідера є підтримка діяльності групи (колективу) загалом та кожного члена з метою виявлення в кожній людині всього найкращого, що в ній є. Нарешті, у групі з харизматичним лідерством першорядну роль відіграють не зовнішні стимули (заробітна плата, престижність діяльності), а внутрішня мотивація – реалізованість потреби в самовираженні, усвідомлення власної значущості, визнання з боку керівництва й членів колективу.

Заслуговує на увагу позиція Є.Зеленова щодо виховання нової генерації – глобальних лідерів – як керівників, які мають впливати на перебіг подій у глобалізованому суспільстві. Процес глобалізації, як стверджує автор, ставить лідера перед необхідністю вибудовування довгострокових взаємин з людьми за межами свого культурного поля. Йому доводиться досягати цілей там, де панують інші правила й порядки, налагоджувати стосунки з людьми, у яких, можливо, зовсім інші цінності й сприйняття. Тому глобальному лідеру доведеться формувати у себе і своїх підлеглих глобальне мислення.

Нові технології роблять *глобальне мислення однією з найважливіших якостей майбутнього лідера* в будь-якій сфері. Адже саме вони є причиною і водночас породженням процесу глобалізації. Тому така якість лідерів, як націленість на постійні зміни, на розуміння й упровадження нових (не тільки інформаційних) технологій, вкрай необхідна. При цьому необхідно розуміти, чим нові технології можуть бути корисними в різних сферах життя; залучати, розвивати й підтримувати технічно компетентних фахівців; знати, в які нові технології слід направляти інвестиції і як управляти цими інвестиціями; подавати приклад в застосуванні нових технологій. Ці ж фактори впливають на важливість наявності в лідерів глобалізованого світу такої якості, як

орієнтованість на партнерство, що набуває нині набагато більшого значення (Є.Зеленов).

Доцільно додати ще одну якість глобальних лідерів – здатність ефективно розподіляти керівництво, ділитися, делегувати повноваження. Це є ознакою суто демократичного суспільства і проявом глобальної тенденції демократизації всіх аспектів життя нинішньої цивілізації.

*Класифікація всі якостей лідера за критерієм управлінських функцій:* організаційна (постановка цілей, визначення завдань, планування роботи); пошукова (пошук ресурсів, виявлення способів для досягнення результатів, створення мережі підтримки); діяльнісна (досягнення результатів).

*Набір особистісних якостей, необхідний для того, щоб бути лідером на кожному етапі професійної діяльності.*

*Організаційний етап* передбачає, передусім, ухвалення рішення про те, що необхідно робити. Зазвичай лідер визначає стратегічні пріоритети та формулює цілі організації, скеровуючи тим самим її діяльність у певному напрямі. Для цього лідеру потрібно зібрати широкий комплекс відомостей, проаналізувати тенденції та взаємозалежності. Він повинен створити візію організації в довгостроковому періоді, і відповідно до цього ухвалити стратегічні рішення щодо її подальшої діяльності. Інакше кажучи, лідер визначає магістральний напрям. Водночас лідер повинен пересвідчитися, що його візія відповідає інтересам споживачів, власників і співвласників, може бути виражена в реальній та конкурентній стратегії. *На цьому етапі важливими є такі лідерські якості, як уміння визначати цілі й чітко уявляти перспективи, швидко знаходити ефективні способи і засоби для виконання завдань, гострий і гнучкий розум, високий рівень компетентності.*

*Пошуковий етап* спрямовується на виявлення ресурсів і створення мережі підтримки. Причому ресурси варто залучати не лише усередині організації (управлінську команду, підлеглих, колег), а й ззовні (клієнтів, акціонерів, постачальників, державні органи тощо). Коли йдеться про створення мережі підтримки, лідер має націлити людей, донести до них стратегію організації, її цінності, об'єднати їх у команду, залучити та зацікавити. Для цього знадобляться *організаторські здібності, упевненість у собі, цілеспрямованість, чесність, харизма, сильна воля, розуміння психології, вербальні комунікації, мотивація і вплив на інших.*

Досягнення поставлених цілей відбувається завдяки виразним, диференційованим стратегічним крокам лідера. Відповідно завдання лідера полягає в здатності швидко і правильно оцінювати ситуацію, виділяти завдання, що потребують першочергової реалізації, відрізнити здійсненне від безплідного прожектерства, досить точно розраховувати терміни виконання завдань. Досягнення результатів залежить також від здатності лідера «заряджати» всіх позитивною енергією, надихати власним прикладом.

Мотивувати працівників можна у різний спосіб: дати кожному можливість проявити себе, залучати до ухвалення рішень, прислухатися до їхньої думки, створити можливості для професійного вдосконалення.

Важливо заохочувати та винагороджувати працівників. Іншим важливим аспектом вмотивування людей є підвищення рівня організаційної культури (А. Приятельчук).

**Питання 4. Розбіжності між поняттями «лідер» і «керівник».**

Учені (І.Коротець, Л.Штомпель, О.Штомпель, В.Давидов, А.Запорожець, Б.Ломов, М.Школяр) наголошують, що з педагогічної позиції методологічно неправомірно ототожнювати поняття «лідер» з поняттям «керівник», оскільки вони мають різне смислове навантаження. Визначення цих понять перегукуються за змістом з формальним і неформальним лідерством. Не кожен керівник є лідером, натомість і лідер не обов'язково має бути формально визнаним керівником.

В.Кушнірюк представляє розбіжності між поняттями «лідерство» та «керівництво», виявлені внаслідок аналізу джерел (Таблиця 1):

*Таблиця 1*

**Розбіжності між поняттями «лідер» і «керівник»**

<b>Лідерство</b>	<b>Керівництво</b>
«Лідер» є більш широким поняттям, оскільки охоплює риси і керівника, і лідера	Керівник обіймає відповідну посаду за призначенням, керує людьми з огляду визначених посадових обов'язків, не обов'язково володіє лідерськими якостями
Лідерство ґрунтується переважно на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим	Керівник, впливаючи на діяльність підлеглих та вибудовуючи корпоративні стосунки, використовує й покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять
Визнання лідера відбувається лише тоді, коли він довів свою компетенцію і цінність для групи	Керівник має владні позиції і підлегли в будь-якому випадку повинні його визнавати як лідера
Лідер надає право ухвалювати рішення кожному співробітникові, концентрується на погодженні інтересів працівників	Керівник здійснює управління на основі ухвалених рішень і контролює їх виконання
Лідерство виникає стихійно	Керівника зазвичай призначають
Лідерство ґрунтується на неформальних аспектах діяльності	Керівництво ґрунтується переважно на формальних аспектах діяльності
Висування лідера залежить від настрою групи	Керівництво – явище стабільне
Лідера не можна призначити, він очолює групу завдяки особистому авторитетові, харизмі та наявності відповідних особистісних якостей	Керівник стає на чолі організації через формалізацію стосунків у ній (делегування повноважень)

Окрім того, дослідники наводять ще й інші відмінності між керівником і лідером.

*Керівник* – це адміністратор, доручає, працює за цілями інших, план – основа дій, спирається на систему, використовує доводи, контролює, підтримує рух, професіонал, ухвалює рішення, робить справу правильно, той, кого шанують.

*Лідер* – це новатор, він надихає, працює за своїми цілями, його бачення – основа дій, він спирається на людей, використовує емоції, довіряє, надає імпульс руху, є ентузіастом, перетворює рішення, робить правильну справу, той, кого обожнюють.

Лідером може стати тільки особистість, здатна вести групу до досягнення поставлених цілей і завдань, вирішення проблем, поділяє цінності, притаманні групі, володіє найважливішими для групи особистісними якостями.

#### **Питання для самостійної роботи:**

1. Яке призначення справжнього лідера? Обґрунтуйте відповідь.
2. Дослідники проблем керівництва і лідерства в колективах наголошують на особливому значенні лідера для групи та розкривають основні його функції. Які функції властиві для формального і неформального лідера?
3. Існують різні підходи до класифікації лідерства. Визначте типи лідерів за статусом лідера у групі, за сприйняттям групою лідера та з точки зору процесуального підходу.
4. Визначте лідерські якості, які, на Ваш погляд, мають бути сформовані у педагога. Обґрунтуйте відповідь.
5. Які розбіжності між поняттями «лідер» і «керівник» виділяють сучасні науковці?

#### **Тема 3. Альтернативні класифікації стилів лідерства та їх використання**

**Мета вивчення:** формування уявлень про стилі лідерства, надання знань щодо стилів лідерства за К.Левінім, Голманом, Бояцисом та Маккі, ситуаційної моделі прийняття рішень Врума-Йеттона-Яго, «шляхи – цілі» Мітчела і Хауса, ситуаційного лідерства Фідлера та теорії життєвого циклу Херсі і Бланшара, формування наукового світогляду на базі засвоєння системи знань і соціального досвіду, оволодіння основними розумовими операціями (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація) у процесі освітньої діяльності на заняттях і самостійної роботи.

#### **План**

1. Стилi лідерства за К. Левінім.
2. Резонансні та дисонансні стилі лідерства. Стилi лідерства за Голманом, Бояцисом та Маккі.
3. Сутність директивного, батьківського, демократичного, еталонного, наставницького та авторитетного стилів лідерства.
4. Основний стиль лідерства.

5. Форми впливу та влади.
6. Ситуаційна модель прийняття рішень Врума-Йеттона-Яго.
7. Модель ситуаційного лідерства Фідлера.
8. Ситуативна модель «шляхи – цілі» Мітчела і Хауса.
9. Теорія життєвого циклу Херсі і Бланшара.

### **Література**

1. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.
2. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.
3. Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство» підготовки фахівців ступеня вищої освіти «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П.Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 95 с.
4. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації / О.І.Бондарчук, О.О.Нежинська: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2017. 36 с.
5. Нежинська О.О., Тименко В.М. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти. *Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України»*, 2017, № 2 (додаток 1); Тематичний випуск «Університет і лідерство». Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. С. 65–68.
6. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.
7. Нестуля С. І. Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 799 с.
8. Юринець З.В. Макара О.В. Самоменеджмент: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.

**Ключові поняття:** лідер, лідерство, стилі лідерства, вплив та влада, ситуаційна модель прийняття рішень, модель ситуаційного лідерства, ситуативна модель «шляхи – цілі», теорія життєвого циклу.

### **Основний зміст**

#### **Питання 1. Стилi лідерства за К. Левінім.**

Поняття «лідерство» стало широко застосовуватись в соціальній психології після відомих експериментів в «школі групової динаміки» під керівництвом К.Левіна (30-ті рр. ХХ ст.), який вивчав «стиль лідерства» – систему прийомів впливу лідера на групу. *К.Левін описав три стилі лідерства:*

– авторитарний стиль, який характеризується тим, що групою управляє тільки одна людина, що приймає самостійно все значимі для групи рішення. Цей стиль, як правило, створює напруженість у групі і сприяє виникненню неформальних об'єднань;



– демократичний стиль, що припускає активне спілкування між начальником і підлеглими. Такий стиль сприяє розподілу інформації серед всіх членів групи, полегшує прийняття рішень, хоча, наприклад, при авторитарному стилі рішення приймаються швидше. Демократичний стиль управління, як правило, реалізувати набагато важче, ніж авторитарний, оскільки він вимагає від керівника таких якостей, як толерантність, почуття особистої відповідальності, здатність розуміти інших тощо;

– ліберальний, стиль, що характеризується тим, що керівник немов би відмовляється від функції керівництва і передає процес прийняття рішень членам групи, яка стає якоюсь групою без керівника. Реально лідер існує, але він непомітний.

#### *Характеристики стилів лідерства*

Формальний бік	Змістовний бік
<b>Авторитарний стиль</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– ділові, короткі розпорядження;</li> <li>– заборони без винятків, з погрозами;</li> <li>– чітка мова, непривітний тон;</li> <li>– похвала і покарання суб'єктивні;</li> <li>– емоції не беруться до уваги;</li> <li>– показ прийомів – не система;</li> <li>– позиція лідера – над групою</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– справи групи плануються наперед в повному обсязі;</li> <li>– визначаються лише безпосередні цілі, віддалені – невідомі;</li> <li>– слово керівника – визначальне.</li> </ul>
<b>Демократичний стиль</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– інструкції у вигляді пропозицій;</li> <li>– товариський тон;</li> <li>– похвала і покарання з порадами;</li> <li>– розпорядження і заборони – з дискусіями;</li> <li>– позиція лідера – всередині групи.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– групові заходи плануються не заздалегідь, а в групі;</li> <li>– за реалізацію пропозицій відповідальні всі;</li> <li>– усі розділи роботи не лише пропонуються, але й обговорюються</li> </ul>
<b>Ліберальний стиль</b>	
<ul style="list-style-type: none"> <li>– тон – конвенційний;</li> <li>– відсутність похвали або покарань;</li> <li>– ніякого співробітництва;</li> <li>– позиція лідера не помітна, „збоку групи”.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>– справи в групі йдуть самі собою;</li> <li>– лідер не дає вказівок;</li> <li>– розділи роботи складаються з окремих інтересів членів групи або йдуть від нового лідера.</li> </ul>

#### *Наслідки використання різних стилів*

##### Авторитарний:

- «+» Виконується більший обсяг роботи; висока швидкість.
- «-» Низька мотивація, менша оригінальність, менша згуртованість групи, відсутність колективного мислення, більша агресивність, тривожність, конформізм, залежна та покірنا поведінка.

### Ліберальний:

- «+» більше гри, більше самостійності;
- «-» Обсяг роботи менший, нижча якість роботи, цілі часто не досягаються.

### Демократичний:

- «+» Висока якість рішень, що приймаються, висока мотивація, менше навантаження на керівника;
- «-» Складність забезпечення умов ефективної праці, процес роботи та прийняття рішень більш повільний.

### **Питання 2. Стили лідерства за Голманом, Бояцисом та Маккі.**

Згідно з книгою «Емоційне лідерство» (Primal Leadership) Деніела Гоулмана, Річарда Бояціса і Енні МакКі, існує 6 різних стилів лідерства.

*Основний посил книги полягає в тому, що ні IQ, ні навички не роблять лідера хорошим.*

*Секрет успішного лідерства полягає у високому рівні емоційного інтелекту.*

*Д.Гоулман, Р.Бояціс і Е.МакКі виділяють 6 різних підходів до лідерства – чотири з яких резонансні (ідеалістичний, навчаючий, товариський, демократичний) і два дисонансні (амбіційний і авторитарний).*

*Стили лідерства – це моделі поведінки, які лідери використовують для спілкування з персоналом. Стиль проявляється, коли вони мотивують, віддають розпорядження і досягають мети. Риси характеру лідера з великою ймовірністю визначають, яким стилем він користується найчастіше.*

#### *Резонансні стилі лідерства:*

1. *Ідеалістичний стиль.* Ідеалістичний лідер веде людей до спільної мети. Він не говорить про те, як до неї дійти, але допомагає команді зрозуміти загальну тенденцію і вселяє бажання йти до такої мети. За твердженням авторів, цей стиль найкраще діє при необхідності відкрити новий напрямок.

*Як стати ідеалістичним лідером:* будьте сміливим. Не бійтеся пробувати нове і експериментувати. Створіть одну амбітну мету, на якій зосередиться вся команда. А коли захочете приступити до нової задачі, запитайте себе, як це допоможе досягти тієї єдиної мети.

2. *Навчаючий стиль.* Цей стиль говорить про навчання персоналу з метою поліпшення його роботи. Розмови віч-на-віч з окремими співробітниками – часте явище у цьому підході. Якість цього стилю залежить від способу його реалізації: підлеглі можуть подумати, що лідер контролює кожен їх крок, а така дріб'язкова опіка зіграє лише проти нього. Тому потрібно попередити такі думки, пояснивши свій підхід. Нагадати співробітникам, що в кінцевому рахунку їм вирішувати, як діяти в конкретній ситуації, а лідер всього лише допомагає їм або дає поради, якщо це необхідно.

*Як стати навчаючим лідером:* часто зустрічайтеся з кожним членом вашої команди і приділяйте час їх навчанню. Яким би зайнятим ви не були,

якщо ви Навчаючий лідер, ви повинні дати можливість кожному працівникові стати найкращою версією себе.

3. *Товариський стиль.* Цей стиль об'єднує організацію. Він створює гармонію на роботі, де кожен особисто знайомий і добре співпрацює з усіма. Часто серед співробітників виникають розбіжності та неприязнь, цей підхід покликаний виправити такі труднощі. Якщо в організації немає взаємної довіри, цей стиль допоможе виправити ситуацію.

*Як стати товаришким лідером:* створіть в команді культуру взаєморозуміння. Згодом це об'єднає команду і допоможе побудувати більш тісні відносини. До речі, регулярні тимблдингові заходи – це відмінний спосіб об'єднати персонал.

4. *Демократичний стиль.* Цей стиль лідерства найкраще використовувати, коли лідер не на 100% впевнений в тому, яким шляхом йти, і коли хоче скористатися «мудрістю натовпу» для прийняття рішення. Але це не найкращий підхід для прийняття важливих рішень або рішень, на які значно впливає фактор часу. У таких ситуаціях від лідерів очікується прийняття остаточного рішення для команди, а також впевненість у своєму рішенні.

*Як стати демократичним лідером:* учіться довіряти співробітникам і працюйте над своїми навичками спілкування.

*Дисонансні (негативні) стилі лідерства:*

5. *Амбіційний стиль.* Амбіційний лідер задає ритм в команді. Він встановлює цілі та чекає, що команда їх досягне попри всі перешкоди. Вони багато вимагають від своїх команд і без проблем звільняють неефективних працівників. Вони або зовсім не дають вказівок, або дають їх вкрай мало, чекаючи, що співробітники і так все повинні знати.

*Як стати амбіційним лідером:* максимально уникайте цього стилю, але якщо вже користуєтеся їм – не забувайте про мотивацію співробітників. Якщо ви хочете йти семимильними кроками, надихніть свою команду можливими результатами їх тяжкої праці.

6. *Авторитарний стиль.* Авторитарний лідер управляє через страх. Такі лідери холодні і неемоційні. У більшості випадків цей стиль призводить до дуже негативних наслідків для корпоративної культури.

Цей підхід використовується найчастіше, не дивлячись на те, що він далеко не найефективніший. Цей стиль може стати позитивним тільки у часи кризи, коли потрібні термінові зміни. В інших випадках цей стиль не працює.

*Не будьте авторитарним лідером.* Краще зовсім уникайте цього стилю. Якщо ви помітили, що у вашому підході більше авторитарності, зробіть все, щоб змінити свій стиль поведінки. Нікому не подобається, коли ним командують. Натхнення страхом у нашому суспільстві не працює.

**Питання 3. Сутність директивного, батьківського, демократичного, еталонного, наставницького та авторитетного стилів лідерства.**

Працюючи з базою даних, яка охоплює близько 20 тисяч топ-менеджерів з різних країн, дослідники виявили шість стилів керівництва: директивний, авторитетний, батьківський, демократичний, еталонний і наставницький.

Авторитетний стиль загалом впливає на клімат найпозитивніше, лише трохи поступаються йому три інших стилия – батьківський, демократичний і наставницький. Водночас ці дослідження засвідчують, що жоден із стилів не варто застосовувати як єдиний інструмент, – кожен з них може стати в нагоді в якійсь ситуації хоч би на короткий час.

Зазначені стилі керівництва можна віднести і до лідера (педагога-лідера).

Стиль	Директивний	Авторитетний	Батьківський	Демократичний	Еталонний	Наставницький
Особливість	Лідер вимагає беззаперечної покори	Лідер мобілізує підлеглих на досягнення мети	Лідер створює атмосферу миру та згоди	Залучає всіх до роботи і потребує консенсусу	Лідер вимагає від людей високих досягнень	Лідер готує підлеглих до майбутніх звершень
Девіз	Роби як я сказав!	Йди за мною!	Головне - люди!	Хочу знати вашу думку!	Роби як я!	Спробуй так!
Особливості емоційного інтелекту	Орієнтація на досягнення, ініціатива, самоконтроль	Упевненість у собі, співпереживання, інноваційність	Співпереживання, вибудовування зв'язків, комунікація	Співпраця, командна робота, комунікація	Відповідальність, орієнтація на результат, ініціативність	Допомога іншим, співпереживання, самоконтроль
Відповідні ситуації	Криза, необхідність реорганізації, робота з важкими підлеглими	Реформа, яка потребує нового підходу, необхідність задати чіткий напрям	Залагоджування тертя в команді, мотивація людей у моменти стресу	Залучення людей до участі в проекті, досягнення консенсусу, мотивація зірок	Необхідність швидко домогтися успіху за наявності кваліфікованої команди	Необхідність допомогти людям, підвищити продуктивність роботи
Загальний вплив на клімат	Негативне	Сильне позитивне	Позитивне	Позитивне	Негативне	Позитивне

До найважливіших результатів дослідження варто зачислити зв'язок між кліматом і показниками результативності. Якнайкращі результати продемонстрували ті керівники, стиль яких добре позначався на кліматі в організації. Отже, чим більше стилів в арсеналі керівника (лідера, педагога-лідера та ін.), тим ліпше. Найсприятливіший клімат і найвищі показники продуктивності зафіксовані в тих організаціях, керівники яких володіють чотирма і більше стилями, передусім авторитетним, демократичним, батьківським і наставницьким. Ефективні керівники (лідери, педагоги-лідери та ін.) легко і природно переходять з одного стилю на інший залежно від ситуації. Такі менеджери тонко відчувають реакцію тих, що оточують і досягають якнайкращих результатів.

#### **Питання 4. Основний стиль лідерства.**

*Формування стилю лідерства залежить від таких чинників: особистісних якостей; ступеня зрілості колективу загалом та його окремих членів; специфіки ситуації.*

Існує багато класифікацій стилів лідерства. Відрізняються вони одна від одної умовами, які лежать в їх основі, і ступенем декомпозиції видів поведінки лідера між його крайніми проявами.

Найбільш поширеною є класифікація, що виокремлює три основні стилі лідерства: автократичний (авторитарний), демократичний, ліберальний.

*Автократично-демократичний діапазон стилів лідерства.* В основу автократично-демократичного діапазону стилів лідерства покладено теорію Х та теорію У Дугласа Мак-Грегора, який виокремив дві системи уявлень про мотиви виробничої діяльності людей. Теорія Х характеризує основи автократичного лідерства. Автократ має достатньо влади, щоб нав'язати свою волю виконавцям, і за необхідності без вагань вдається до цього. Автократ вважає, що його керівництво ґрунтується на авторитеті посади, яку він обіймає.

Сила влади автоматично примушує підлеглих беззастережно підкорюватися наказам та інструкціям. *Характерними ознаками автократичного (авторитарного) стилю лідерства є:* висока централізація повноважень; висока структурованість роботи підлеглих; різке обмеження свободи підлеглих щодо прийняття рішень; численні правила поведінки; апеляція до потреб нижнього рівня у підлеглих.

Теорія У визнає, що зовнішній контроль та загроза покарання не єдині засоби, які спрямовують зусилля людей. Людина здатна сама себе контролювати, якщо вона прямує до мети, у досягненні якої зацікавлена. Теорія У характеризує *основи демократичного лідерства.*

*Для демократичного стилю лідерства характерні:* високий ступінь децентралізації повноважень; активна участь підлеглих у прийнятті рішень; добре налагоджена система комунікацій «керівник – підлеглий»; апеляція до потреб більш високого рівня у підлеглих.

*Ліберальний стиль лідерства.* Ліберальний стиль характеризується мінімальною участю лідерства. Підлегли при цьому мають майже повну свободу визначати цілі, приймати рішення та контролювати свою роботу.

Порівняння ліберального стилю з автократичним, яке проводив К.Левін, дало йому змогу зробити такі висновки: автократичне керівництво порівняно з ліберальним забезпечує виконання більших обсягів роботи, проте призводить до: низької мотивації; меншої оригінальності; більшої агресивності членів групи; більшої залежності та покірної поведінки щодо керівника; наслідки ліберального керівництва: зменшення обсягів роботи; зниження якості роботи; недостатня задоволеність підлеглих стилем керівництва.

### **Питання 5. Форми впливу та влади.**

*Виокремлюють такі форми впливу:*

– через страх. Найбільш розповсюджена форма впливу. Базується на страху втратити роботу або страху некомпетентності. Ця форма неефективна і не призведе до процвітання організації.

– через винагородження. Базується на обіцянках. Проблеми виникають через те, що виконувати обіцянки складніше, ніж їх давати.

– через традиції. Базується на почутті гордості за організацію та її керівника, який сприяє стабільному і прибутковому функціонуванню організації.

– через харизму. Базується на захопленні лідером, який нібито випромінює енергію та заряджає нею інших, є привабливим для підлеглих.

– через розумну віру в знання й компетентність лідера. Базується на можливості лідера без проблем вирішувати складні завдання, вірі в його спеціальні знання.

– через переконання. Базується на вмінні лідера ефективно передавати підлеглим свою точку зору та способи вирішення будь-яких проблем.

– через участь. Базується на вмінні лідера спрямовувати зусилля виконавця і на сприянні вільному обміну інформацією, участі у прийнятті рішень.

### **Питання 6. Ситуаційна модель прийняття рішень Врума-Йеттона-Яго.**

Однією з найбільш сучасних в поясненні ситуаційного лідерства є модель, запропонована Віктором Врумом і Пилипом Йеттоном, яка пізніше була істотно доповнена з участю Артура Яго. *Дана модель пропонує визначати ефективний лідерський стиль в залежності від ситуації.* Передбачається також, що один і той же лідер може використати різні стилі.

*Основною відмінністю моделі є її орієнтованість тільки на один аспект лідерської поведінки – залучення підлеглих до участі в прийнятті рішень.* Відповідно лідеру пропонується концентрувати увагу на проблемі, яка повинна бути вирішена, і на ситуації, в якій проблема виникла. Мається на увазі також, що ряд соціальних процесів може вплинути на рівень участі підлеглих у рішенні проблем.

*Головною ідеєю моделі є те, що міра або рівень залучення підлеглих до участі в прийнятті рішення залежить від характеристик ситуації.* Відповідно до моделі не існує одного єдино вірного способу прийняття рішення, придатного для всіх ситуацій. Після аналізу й оцінки кожного аспекту проблеми лідер визначає, який стиль, з точки зору участі підлеглих у прийнятті рішення, йому краще використати.

У розглянутій моделі ефективність рішення (Реф) визначається на підставі рівняння, яке показує, що вона залежить від якості рішення (Ряк) і рівня прийнятих підлеглими зобов'язань з виконання рішення (Рзоб), а також від ступеня терміновості рішення (Рчас). Передумовою моделі є передбачення, що відведений ситуацією для вирішення час, поряд з іншими двома, є критичним чинником. Ситуація, у якій обмеження часу не грає ролі, визначає цей показник на нульовому рівні:

$$\text{Реф} = \text{Ряк} + \text{Рзоб} - \text{Рчас}$$

Повна критеріальна основа «загальної ефективності рішення» (Осф) допускає облік у ній факторів «вартості» і «розвитку».

$$\text{Оеф} = \text{Реф} -- \text{Вартість} + \text{Розвиток}$$

У наведеній формулі показник «вартість» означає загублений через вирішення час, що в іншому випадку могло принести більше користі. Показник «розвиток» означає той вигаш, що отриманий за межами одноосібно прийнятого рішення.

$$\text{Рефф} = \text{Ркач} + \text{Робяз} - \text{Рвремя}.$$

Відповідно до точки зору авторів моделі, маємо п'ять стилів керівництва (лідерства), які може використовувати керівник (лідер) в залежності від того, в якій мірі підлеглим дозволяється брати участь у прийнятті рішень:

A1 (авторитарний). Керівник (лідер) сам вирішує проблему чи приймає рішення, використовуючи наявну на даний момент інформацію.

AII (авторитарний). Керівник (лідер) одержує необхідну інформацію від своїх підлеглих, і потім сам вирішує проблему. Одержуючи інформацію, керівник (лідер) може сказати чи не сказати своїм підлеглим, у чому полягає проблема. Роль підлеглих у прийнятті рішень – надання необхідної інформації, а не пошук чи оцінка альтернативних рішень.

CI (консультативний). Керівник (лідер) викладає проблему індивідуально тим підлеглим, кого це стосується, і вислуховує їхні ідеї і пропозиції, але не збирає їх разом в одну групу. Потім він приймає рішення, що відбиває чи не відбиває вплив підлеглих.

CII (консультативний). Керівник (лідер) викладає проблему групі підлеглих, і весь колектив вислуховує всі ідеї і пропозиції. Потім приймає рішення, що відбиває чи не відбиває вплив підлеглих.

ГII (груповий (партнерський)). Керівник (лідер) викладає проблему групі підлеглих. Усі разом знаходять й оцінюють альтернативи і намагаються дійти згоди (консенсусу) стосовно вибору альтернативи. Роль керівника (лідера) схожа з роллю голови. Керівник (лідер) не намагається вплинути на групу, щоб вона прийняла «його» рішення, а хоче прийняти і виконати будь-яке рішення, яке вся група вважає найбільш прийнятним.

Ці п'ять стилів представляють континуум, починаючи з автократичного стилю прийняття рішень (A1 і AII), потім йде консультативний (CI і CII), і, нарешті, завершується повною участю (ГII). Застосування кожного з цих стилів залежить від характеристик ситуації чи проблеми.

Щоб допомогти оцінити ситуацію, Врум і Йеттон розробили сім критеріїв, за якими оцінюється ситуація «підлегли – керівник», а також модель «дерева рішень».

Критерії проблеми за моделлю Врума-Йеттона-Яго:

1. Значення якості рішення.
2. Наявність достатньої інформації чи досвіду в керівника для ухвалення якісного рішення.
3. Ступінь структурованості проблеми.
4. Значення згоди підлеглих з цілями організації і їхньої причетності для ефективного виконання рішення.

5. Визначена на підставі минулого досвіду імовірність, що автократичне рішення керівника одержить підтримку в підлеглих.

6. Ступінь мотивації підлеглих досягти цілей організації, якщо вони виконають завдання, сформульовані при викладі проблеми.

7. Ступінь імовірності конфлікту між підлеглими при виборі альтернативи.

Кожен критерій перетворюється в питання, які керівник ставить собі при оцінці ситуації. Щоб визначити, який з цих п'яти стилів підходить до конкретної ситуації, керівник використовує «дерево рішень» (починаючи з лівої сторони моделі, керівник відповідає на кожне питання, знаходить у такий спосіб критерій проблеми і, в кінцевому рахунку, підбирає відповідний стиль керівництва).

### **Питання 7. Модель ситуаційного лідерства Фідлера.**

В останні роки при аналізі стилю вчені часто використовують модель Фідлера, яка спирається на взаємозв'язок між стилем управління і ситуацією. Інакше кажучи, така модель враховує зміни факторів у часі. Ці зміни представлені в моделі різними ситуаціями з наперед заданими параметрами. Спираючись на емпіричні дослідження, Фідлер з'ясував, що існують тільки непрямі (не безпосереднє) відносини між рівнем розвитку особистості керівника, з одного боку, і успіхами в роботі підпорядкованої йому групи – з іншого. Тому слід встановити безліч загальних ситуацій, в яких перебуває особистість керівника, і сприятливість ситуації поставити в центр уваги при формуванні стилів управління.

Стиль управління Фідлер розглядає в своїй теорії як «вираження ряду потреб, яким повинен задовольняти керівник відповідно до завдань своєї групи». Фідлер становить перелік факторів (список пунктів) із значенням від 1 до -1 в залежності від оцінки відносин між керівником і співробітниками.

Одиниці відповідає висока оцінка ступеня зв'язків зі співробітниками (мотивація відносин, кооперативне управління), мінус одиниці - низька оцінка (мотивація завдань, директивне управління). Оцінку дають співробітники при опитуванні.

Ті керівники, які отримали відносно прихильну оцінку, в своїх справах орієнтовані на хороші особистісні відносини зі своїми співробітниками. Ті з них, яких опитані співробітники описали з відносно холодним формулюванням, при подальшій роботі з цими співробітниками повинні відмовитися від переважної орієнтації на результати роботи.

Результати опитування Фідлер досліджував для з'ясування того, що впливає на ступінь впливу керівника. У зв'язку з цим він виділив три групи ситуаційних змінних: відносини «керівник – співробітники»; структура завдання; «влада позиції» керівника.

Ґрунтуючись на цих трьох змінних, Фідлер запропонував вісім варіантів ситуації і застосував їх для аналізу стилю управління. Схематично в моделі Фідлера на горизонтальній осі відзначені різні ситуації, в яких групи досягають хороших результатів роботи. Вертикальна вісь відведена стилю



управління, орієнтованого на завдання або співробітників. На графіку вказано оптимальний стиль управління для кожної з ситуацій.

Модель показує, що керівники, які б мотивували виконання завдань (директивне управління), домагаються кращих успіхів у найсприятливіших (октанти I-III) або найнесприятливіших (октанти VII-VIII) ситуаціях.

Октанти I-III сприятливі для керівників, що вважають за краще директивне управління (авторитарний стиль), так як для встановлення хороших міжособистісних відносин в даній ситуації досить орієнтації на співробітників тільки при виконанні службових завдань. Співробітники мотивуються в даному випадку безпосередньо успіхами в роботі, не маючи шансів і бажання брати участь в підготовці або тим більше прийнятті рішення. Керівники, які віддають перевагу недирективному управлінню (кооперативний стиль), займають пасивну позицію до співробітників, які тільки чекають від них рішень. Ці керівники не використовують всі можливості свого становища, хоча зберігають з підлеглими хороші відносини. Інакше кажучи, в системі з налагодженими відносинами і постановкою завдань, де бездоганно визнається влада керівника разом з його правом на управлінський пост, авторитарний стиль має більше підстав для успіху. Але, як видається, протиріччя в тому, що сам автократ не може створити необхідні ситуаційні передумови для своєї успішної роботи. Такі передумови можуть бути сформовані в результаті кооперативного управління.

У октантах IV і V із середніми ступенями впливу керівник, що віддає перевагу орієнтації на людину (демократичний стиль), покращує свої відносини з співробітниками і через це підвищує готовність співробітників до участі в роботі, в той час як керівник-автократ, орієнтований на виробничі завдання, цю готовність зменшує.

У октантах VI-VIII з несприятливими для керівника ситуаціями відсутні передумови для впливу на співробітників через погані з ними відносини (така ситуація). Успіху в даному випадку досягають тільки керівники, орієнтовані на встановлення завдань. Причому поставлені в таких ситуаціях виробничі завдання не структуровані (тобто недостатньо взаємопов'язані), виконавцям не ясна повністю мета виконання цих завдань.

Авторитарний стиль у багатьох випадках ефективний і при інших відносинах, але не тому, що він оптимальний, а з огляду на недостатню підготовку управлінських кадрів і пасивності колективів. Призначення керівника, що робиться в екстремальних випадках, означає по суті вибір найбільш підходящого для даної ситуації стилю управління, щоб змінити саму ситуацію в бік поліпшення управлінських відносин, структури завдань і зміцнення влади керівника.

Кожна з октант відповідає лише певному контингенту керівників. Фідлер переконаний, що при заданій ситуації повинен призначатися той керівник, оцінка стилю роботи якого відповідає цій ситуації. Однак у багатьох випадках нелегко встановити, чи підходять характеристики ситуації

стилю управління конкретного керівника, так як їх оцінка довільна і відсутні загально визнані критерії відповідності. З іншого боку, ситуаційні змінні нестійкі: стає іншою структура завдань, перетворюються відносини між керівником і співробітниками, змінюється авторитет керівника.

До того ж, далеко не всі характеристики ситуації враховані, наприклад зміст вирішуваних групою проблем, наданий для цього час, ефективність і досвід роботи різних співробітників, розмір підприємства, його традиції. Вибір відповідного стилю управління, що очевидно, визначають крім ситуаційних змінних якості керівника і якості підлеглих, а також відповідність цих якостей характеристиками ситуацій і, головне, цілям, які стоять перед групою.

За оцінками Латтмана, на стиль впливають: потреби співробітників і керівника (влада, авторитет, результати роботи, досвід); соціальна позиція керівника; терміновість розв'язуваних управлінських проблем; освіту співробітників; інтенсивність взаємовідносин всередині групи (висока або співробітники працюють незалежно); позиція керівництва підприємства (надає свободу або здійснює тиск на керівника); економічний стан; положення з робочою силою (безробіття або висока зайнятість).

*Модель Фідлера дозволяє простежити деякі тенденції впливу співвідношень між стилем і ситуацією на успішну роботу співробітників.*

#### **Питання 8. Ситуативна модель «шляхи – цілі» Мітчела і Хауса.**

Свою назву теорія отримала через те, що ефективне лідерство передбачає виконання як мінімум трьох завдань: пояснення підлеглим, як найкраще і найзручніше досягти поставлених цілей, розробляти і впроваджувати методи їх досягнення; координаційна та спрямовуюча діяльність, визначення проміжних цілей для полегшення орієнтації; залежно від обставин чергування інтенсивності та полегшення зусиль підлеглих у процесі виконання роботи.

Ця модель не прагне визначити найефективніший стиль керівництва в конкретних умовах, навпаки, ґрунтується на переконанні, що поєднання різноманітних стилів, максимальна гнучкість у діях і постійна можливість вибору дозволить досягти кращих результатів. При цьому можливі чотири ситуації: директивний стиль керівництва; доброзичливе, чуйне керівництво; управління, орієнтоване на виробничі досягнення; управління, засноване на участі.

Р.Хаус стверджував, що керівник-автократ досягне добрих результатів там, де вимагається виконання нестандартних, нових чи унікальних завдань.

Доброзичливе керівництво виправдане у випадках, коли робота має монотонний характер.

Якщо ж колектив володіє значним потенціалом, складається з ініціативних працівників, варто було б застосувати стиль керівництва, що орієнтується на виробничі досягнення.

Високому рівню професійності, компетенції персоналу, поєднаним з невеликим досвідом виконання якоїсь конкретної роботи притаманне керівництво, орієнтоване на участь підлеглих у прийнятті рішень.

### **Питання 9. Теорія життєвого циклу Херсі і Бланшара.**

Херсі і Бланшар розробили ситуаційну теорію лідерства, яку вони назвали теорією життєвого циклу, відповідно до якої найефективніші стилі лідерства залежать від «зрілості» виконавців. Зрілість не слід визначати в категорії віку. зрілість окремих осіб і груп на увазі здатність нести відповідальність за свою поведінку, бажання досягти поставленої мети, а також освіта та досвід у відношенні до конкретної задачі, яку необхідно виконати.

Згідно Херсі і Бланшар, поняття зрілості не є постійною якістю особи або групи, а скоріше характеристикою конкретної ситуації. Відповідно, керівник може змінювати і свою поведінку в залежності від відносної зрілості особи чи групи. Керівник визначає цю зрілість, оцінюючи прагнення до досягнення, здатність нести відповідальність за поведінку, а також рівень освіти та досвід минулої роботи над дорученими завданнями.

*Є чотири стилі лідерства, які відповідають конкретному рівню зрілості виконавців: «Давати вказівки» (вимагає, щоб керівник поєднував велику ступінь орієнтованості на завдання і малу – на людські стосунки); «Продавати» (має на увазі, що стиль керівника у високому ступені орієнтований і на завдання, і на стосунки); «Брати участь» (характеризується помірно високим ступенем зрілості); «Делегувати» (характеризується високим ступенем зрілості).*

Модель життєвого циклу Херсі і Бланшара рекомендує гнучкий, адаптивний стиль керівництва. Але як і інші моделі лідерства, вона не отримала загального визнання. Критика підкреслювала відсутність послідовного методу вимірювання рівня зрілості; спрощений розподіл стилів і неясність щодо того, чи зможуть керівники на практиці вести себе з таким ступенем гнучкості, як вимагає модель.

### **Питання для самостійної роботи:**

1. Згадайте президентів України або інших країн і визначте їх стиль лідерства/керівництва за класифікацією К.Левіна.

2. Яка особливість демократичного стилю управління згідно з класифікацією К.Левіна?

3. Скількома та якими стилями повинні володіти педагоги для досягнення найсприятливішого клімату і найвищих показників продуктивності?

4. Як відомо, «ситуативна модель Ф. Фідлера» описується в трьох параметрах: за критеріями взаємовідносин між людьми, за структурою завдань та за рівнем посадової влади (сильна, слабка). Такий опис утворює вісім вірогідних ситуацій. Який стиль поведінки треба обрати лідеру, щоб бути ефективним у ситуації: «дуже несприятлива»?

5. Наставник прийшов на індивідуально-консультативне заняття в групи, які проявили різний рівень готовності: в одній групі – середній, в іншій – високий. Який стиль співпраці, на Вашу думку, йому варто обрати на занятті, опираючись на «теорію Херсі та Бланшара»? Обґрунтуйте, чому Ви так думаєте?

6. Досить практичною є «ситуативна модель Врума-Яго». Проаналізуйте на основі цієї теорії стиль участі Вашого наставника в одній із подій, яка відбулась у житті Вашої студентської групи. Запишіть результати своєї аналітичної діяльності. Дайте оцінку і рекомендацію, який би стиль участі стосовно Вашої групи обрали Ви, якби були наставником?

#### **Тема 4. Спілкування як основний інструмент лідера**

**Мета вивчення:** формування уявлень про роль лідера в управлінні організаційною культурою та комунікаціями, характеристики спілкування лідера, надання знань щодо методики організації ефективної бесіди, формування наукового світогляду на базі засвоєння системи знань і соціального досвіду, оволодіння основними розумовими операціями (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація) у процесі освітньої діяльності на заняттях і самостійної роботи.

#### **План**

1. Роль лідера в управлінні організаційною культурою.
2. Роль лідера в управлінні комунікаціями.
3. Основні характеристики спілкування лідера
4. Бесіда як основна функціональна форма спілкування лідера.
5. Методика організації ефективної бесіди.

#### **Література**

1. Гузар О. Комунікативне лідерство керівників освітніх закладів: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
2. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації / О.І.Бондарчук, О.О.Нежинська: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2017. 36 с.
3. Нежинська О.О., Тименко В.М. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти. *Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України»*, 2017, № 2 (додаток 1); Тематичний випуск «Університет і лідерство». Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. С. 65–68.
4. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.
5. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.
6. Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство» підготовки фахівців ступеня вищої освіти «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П.Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 95 с.

7. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.
8. Нестуля С. І. Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 799 с.
9. Соціально-психологічні основи ділового спілкування: навч. посібник / Є.І.Бородін, К.В.Комарова, Н.А.Липовська, Т.М.Тарасенко. Дніпро: ГРАНІ, 2019. 184 с.
10. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г.Романовський, Т.В.Гура, А.Є.Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.

**Ключові поняття:** лідер, лідерство, організаційна культура, комунікація, спілкування, бесіда.

### Основний зміст

#### Питання 1. Роль лідера в управлінні організаційною культурою.

Лідерство й організаційна культура – це два взаємозалежні поняття. Відомий дослідник організаційної культури Є.Шейн відзначив: «Унікальний талант лідера полягає в здатності створювати й управляти культурою; це єдина роль лідера, що має реальну важливість».

*Організаційна культура* – це сукупність домінуючих стереотипів, цінностей і правил, які знаходять своє логічне втілення в типових моделях поведінки, взаємодії членів організації один з одним та із представниками зовнішнього середовища, а також у різних продуктах організаційної діяльності.

*Елементами організаційної культури є:* сукупність типових стереотипів сприйняття, переконань, переживань, цінностей, норм і правил, ритуалів і традицій; спостережувані й неспостережувані загальні моделі поведінки та взаємодії членів організації один з одним, а також із представниками зовнішнього середовища; технологія виробництва товарів і послуг; будь-які матеріальні продукти діяльності, включаючи планування офісів і виробничих приміщень, рекламу, книги тощо; будь-які продукти соціальної реальності нематеріального характеру (ідеї, оцінки, рейтинги тощо).

Організаційна культура проявляється в способах інтеграції членів організації та в методах її взаємодії з зовнішнім середовищем. Організаційна культура формує певний стиль взаємодії членів організації з постійно мінливим зовнішнім середовищем організації, що дозволяє вижити і розвиватися.

Організаційна культура являє собою соціальний феномен, що постійно розвивається та удосконалюється. Вона існує й трансформується під впливом багатьох чинників, які обумовлюють спонтанність зміни домінуючих елементів.

*Єдиним чинником, у рамках якого вдається свідомо впливати на розвиток організаційної культури, є лідерство.*

Лідерство можна, насамперед, сприймати як процес удосконалення організаційної культури, що дозволяє розбудовувати такі елементи, які в своїй сукупності, будуть забезпечувати ефективну діяльність організації при реалізації стратегічних цілей. Якщо немає турботи про підвищення ефективності організаційної діяльності, то вплив лідера на організаційну культуру втрачає зміст. З урахуванням вищезгаданої ролі лідера його завданнями в області організаційної культури є: виділення унікальних рис субкультур різних стабільних соціальних груп і інтеграція цих особливостей у провідну культуру; культивування таких рис культури, які визначають ефективність організації (за допомогою мотивації й навчання персоналу); зміна тих рис загальної культури або субкультури певної групи, які перешкоджають ефективній діяльності організації.

## **Питання 2. Роль лідера в управлінні комунікаціями.**

*Комунікація* – це посилка й одержання інформаційних повідомлень індивідами в період взаємодії. Особлива роль лідера в управлінні комунікацією (як у самій організації, так і серед її членів, які спілкуються з представниками зовнішнього середовища) визначається циклічністю комунікації.

*Метою будь-якої комунікації* є обмін інформацією, яка становить певний інтерес для реалізації цілей індивідів, залучених у цю комунікацію. Індивіди потребують добротної інформації, яка може забезпечити їм якісне виконання завдань; дозволить погодити їхні дії з урахуванням планів і намірів оточуючих людей.

*Зусилля лідера забезпечують йому позитивний цикл організаційної комунікації в тому випадку, якщо їх вдається реалізувати в таких напрямках:*

- позитивний вплив на мотивацію всіх індивідів і груп в організації в бік взаємного зміцнення готовності до відкритого обміну достовірною інформацією, яка потрібна членам організації й взаємодіючим з нею структурам для оптимального досягнення організаційних цілей;

- підтримка балансу сили й впливу між членами організації й соціальними групами, який приводить до розвитку кооперативного характеру комунікації (дисбаланс сили, як правило, означає, що який-небудь індивід або група одержують можливість контролювати комунікацію, визначаючи її характер відповідно до своїх інтересів, що можуть суперечити організаційним змінам);

- забезпечення своєчасності й доступності інформації щодо цілей, завдань і перспектив організації, політики менеджменту для всіх співробітників організації;

- підтримка й зміцнення авторитету тих індивідів і структур, які мають імідж надійних і достовірних джерел інформації з проблем організаційної діяльності.

В організації виникають як формальні комунікаційні зв'язки, так і неформальні. *Формальна комунікація* припускає взаємодію суб'єктів, що виконують соціальні ролі в рамках посадових і суспільних обов'язків.

*Неформальна комунікація* орієнтована на підтримку й розвиток відносин, вирішення особистих проблем і проблем групової динаміки. Ефективною може бути як формальна комунікація, так і неформальна.

*Ступінь ефективності взаємодії та взаємного доповнення формальної й неформальної комунікативних мереж багато в чому визначає продуктивність діяльності організації й ефективність лідерства.* Найчастіше, при нестачі формальної інформації, недолік у ній заповнює неформальна комунікаційна мережа. Передача офіційної інформації через неформальну мережу приводить до викривлення цієї інформації. Виконання в рамках неформальної комунікації функцій інформування співробітників з ключових проблем життєдіяльності колективу приводить до виникнення перешкод при координації роботи членів організації.

*Залежно від впливовості неформальних лідерів і ступеня їх лояльності, офіційному керівництву організації, довіри й згоди з управлінськими розв'язками й методами управління, змінюється сила й вплив неформальної комунікативної мережі.* Впливовість неформальної комунікативної мережі також визначається частотою й волею спілкування офіційного керівництва з неформальними лідерами. Неформальні лідери виконують функції зберігачів і передавачів інформації. Вони заповнюють «порожнечі» формальної комунікації, пояснюють повідомлення офіційного керівництва і його дії, акумулюють різноманітну інформацію про організацію та її членів. Фактично вони формують суспільну думку щодо політики керівництва й впливають на створення іміджу представників менеджменту.

*Отже, бар'єрами, які перешкоджають ефективній організаційній комунікації, є:* страх підлеглих виявити ініціативу та вільність думок, підмінивши тим самим лідера; відсутність готовності керівництва до відкритості комунікації; непропорційність інформаційних потоків зверху вниз і знизу нагору; втрата й викривлення змісту повідомлень посередниками; феномен групового мислення.

Висока продуктивність діяльності організації визначається наявністю лідерів, здатних і готових керувати формальними й неформальними комунікаціями, створювати єдину комунікативну систему організації, яка забезпечує всім її членам доступ до достовірної й повної інформації.

### **Питання 3. Основні характеристики спілкування лідера.**

Комунікативні процеси дозволяють людям взаємодіяти. Для того щоб взаємодіючі між собою люди стали групою і почали просуватися до спільної мети, необхідно перейти від простої комунікації до спілкування. Саме спілкування служить основним інструментом лідера, використовуючи який, він може ефективно впливати на послідовників.

*Характер спілкування лідера з членами групи задається:* розміром групи; основними цілями; особистісними та соціально-демографічними особливостями членів групи; особистісними особливостями самого лідера.

Особливості спілкування організаційного лідера добре видно при порівнянні характеристик його спілкування і спілкування керівника (табл. 1).

**Основні відмінності в спілкуванні  
організаційного лідера і керівника**

<b>Критерій</b>	<b>Спілкування лідера</b>	<b>Спілкування керівника</b>
Основні цілі	Об'єднання членів групи для просування до загальногрупової мети	Координація, контроль і оцінка діяльності членів групи для досягнення загальногрупової мети
Взаємний статус партнерів по спілкуванню	співвіднесене (спілкування людей, що мають однаковий статус, розмова „на рівних”)	Супідрядне (спілкування людей, що мають різний статус)
Орієнтованість звернень	Особистісно-орієнтоване	Соціально-орієнтоване (регламентація змісту і засобів спілкування, взаємодія на рівні соціальних ролей)
Основний зміст повідомлень	Концепція майбутнього розвитку групи	Факти, статистика, рішення
Суб'єкти контролю над ситуацією спілкування	Усі учасники спілкування	Керівник
Місце в комунікативній мережі	Переважно децентралізоване (дозволяє створювати атмосферу довіри в групі)	Переважно центральне (що дозволяє контролювати виконання завдань)
Функціональні види спілкування, які є переважаючими	Бесіда, виступ	Наказ, нарада, звіт, переговори
Переважаюча форма на співрозмовника	Діалогічне спілкування	Імперативне спілкування
Спрямованість на взаєморозуміння з партнером по спілкуванню	Висока - незалежно від ситуації	Ситуативно зумовлена

*На ефективність спілкування лідера з членами групи впливає рівень його комунікативної компетентності, яку складають:*

– сформовані вербальні (слухання, мовлення, читання та письмо) і невербальні (міміка, жести, поза, інтонація тощо) навички, які забезпечують передачу – прийняття інформації, особистісний вплив і досягнення однакового сприйняття комунікативної ситуації;

– розвинені соціально-перцептивні вміння (вміння розуміти почуття і думки співрозмовника; орієнтуватися в ситуації спілкування, тобто в його психосоціальному контексті; формувати адекватний образ іншого, прочитувати за зовнішніми проявами психологічні властивості особистості та особливості її поведінки через механізми емпатії та ідентифікації; емоційно регулювати процес порозуміння);

– розвинені інтерактивні здібності (здатність виробляти стратегію і тактику взаємодії, правильно організувати, погоджуючи плани дій учасників спілкування відповідно до загальногрупової мети; вибирати



оптимальну модель поведінки з урахуванням ситуації та індивідуальних особливостей і властивостей інших суб'єктів спілкування).

У той же час комунікативна компетентність лідера може бути розглянута через категорію «досвід». *У свою чергу досвід лідера у сфері спілкування вимірюється:* ступенем досягнення поставленої мети; стимулюванням послідовників до вдосконалення тих чи тих дій; досягненням розуміння; збудженням емоцій; встановленням оптимальних відносин; наданням впливу з метою зміни поведінки, намірів; вибором оптимального шляху та засобів досягнення цих цілей; забезпеченням комфорту в кожній конкретній ситуації; зняттям витрат у вигляді конфліктів, ритуалізації спілкування.

*Комунікативна компетентність лідера включає:* знання законів спілкування; уміння та навички реалізації цих знань у конкретній ситуації; здатність до самореалізації, самоконтролю в спілкуванні.

*Успіх лідера в спілкуванні забезпечується сформованістю у нього здібностей і вмінь:* об'єктивно оцінювати себе та інших; об'єктивно оцінювати речі, події, факти, бачити їх такими, якими вони є; враховувати та приймати культурні, соціальні та особистісні відмінності учасників спілкування при побудові стратегії і тактики взаємодії з ними; враховувати емоційно-психологічний вплив середовища, найближчого оточення; слухати і чути іншого; співпереживати; бути відкритим у спілкуванні, обмінюватися з партнерами по спілкуванню фактами свого життя, своїми думками та почуттями; здійснювати адекватний зворотній зв'язок у процесі спілкування, адекватно реагувати на дії і вчинки інших учасників спілкування і на ситуацію спілкування загалом; захищати свої права в ході взаємодії, в той же час поважати права інших; формувати взаємну атракцію між собою і членами групи, позитивне емоційне ставлення один до одного, незалежно від рівня конфліктності конкретної ситуації спілкування.

**Питання 4. Бесіда як основна функціональна форма спілкування лідера.**

*Бесіда як діалогічна форма спілкування дасть лідеру наступні переваги:* можливість диференційовано підходити до предмету обговорення з урахуванням мети спілкування й особливостей партнерів; швидкість реагування на висловлювання партнерів, сприяє досягненню цілей; підвищення компетентності лідера за рахунок обліку, критичної перевірки та оцінки думок, пропозицій, ідей, заперечень і критичних зауважень партнерів; свідомість спільності всіх учасників бесіди та впливу цього фактора на формування особистісних якостей партнерів; можливість диференційованого підходу до обліку та оцінки суб'єктивних та об'єктивних факторів проблеми в комплексі; відчуття власної значущості та підвищення компетентності партнерів у результаті критичного розбору інших точок зору з даної проблеми; ототожнення себе з цілями і завданнями та відчуття причетності до вирішення порушеної в бесіді проблеми.

Р.Дафт зазначає, що ефективність спілкування лідера і його здатність впливати на послідовників обумовлені тим, наскільки він володіє мистецтвом ведення *стратегічних бесід*.

*Стратегічна бесіда* – спілкування між людьми, що долає ієрархічні рівні групи, зачіпає найважливіші стратегічні теми і основні цінності та допомагає досягти бажаних результатів (Р.Дафт).

*Продуктивність стратегічної бесіди визначається вмінням лідера:*

– створювати обстановку відкритого спілкування, можливість для рівноправного обміну усіма типами інформації між членами групи, що мають різний статус і виконують різні функції, що створює в групі атмосферу довіри, забезпечує згуртування членів групи і допомагає направити їх зусилля на досягнення загальногрупових цілей;

– активно слухати співрозмовника та розуміти його психологічні установки, цінності, потреби, особисті цілі та бажання;

– планувати бесіду та виділяти найважливіші теми під час розмови;

– бути проникливим, розуміти прихований зміст повідомлення, що не виражений словами, бачити приховані потреби і цінності людини, усвідомлювати актуальні психологічні стани людини;

– вибрати ситуаційно необхідний комунікативний канал, залежно від ситуації використовувати безпосереднє формальне чи неформальне спілкування (спілкування обличчям до обличчя) або той чи той інформаційний канал, що підтримує це спілкування (листи, електронна пошта, телефон тощо);

– вести діалог, використовуючи історії та метафори, щоб встановлювати інтелектуальний і емоційний зв'язок з співрозмовником, переконувати його та впливати на нього, а також допомагати йому розуміти складні ситуації, надихати його і змушувати прагнути до необхідних змін.

*Виділяють три умови успіху бесіди:* вміння зацікавити співрозмовника в її корисності; створення в процесі зустрічі атмосфери взаємної довіри; уміле використання методів навіювання та переконання при передачі інформації.

### **Питання 5. Методика організації ефективної бесіди.**

Лідер повинен обов'язково готуватися до бесіди. *Підготовка складається з двох етапів:* перший обдумування цілей, завдань, тактики та психології майбутньої розмови; другий – підбір необхідних допоміжних матеріалів, які, можливо, знадобляться в її процесі.

*Обдумуючи майбутню розмову, необхідно проаналізувати:* головну мету бесіди (якщо такої мети немає, або вона неочевидна, бесіда стає безглуздою); можливу реакцію співрозмовника на прохання про розмову (причини тієї чи тієї реакції); дійсну необхідність бесіди; ступінь своєї впевненості в успішному результаті розмови та можливі причини несприятливого результату; кінцевий результат, який влаштує кожного зі співрозмовників; можливі прийоми впливу на співрозмовника.

У ході підготовки до бесіди треба скласти перелік питань, які допоможуть: чітко окреслити область розмови та визначити обсяг необхідного часу; вибудувати логіку бесіди; забезпечити власну психологічну впевненість. У ході бесіди листок з питаннями може перебувати на столі та регулювати поведінку лідера.

Необхідно передбачити питання, які може задати співрозмовник.

Фахівці з ділового спілкування рекомендують у процесі підготовки продумати, як поводитися, якщо співрозмовник: у всьому погодиться з вами; рішуче заперечить, перейде на підвищений тон; не відреагує на ваші доводи; проявить недовіру до ваших слів, думкам; спробує приховати свою недовіру. Слід підготувати допоміжні матеріали і місце для бесіди, яке б не сковувало співрозмовника, не знижувало можливість інтелектуальної співпраці.

*У ході бесіди необхідно враховувати п'ять принципів ефективної бесіди:* привернути увагу співрозмовника (початок); пробудити у співрозмовнику зацікавленість (передача інформації); детально обґрунтувати свої пропозиції (аргументація); виявити інтереси й усунути сумніви співрозмовника (нейтралізація, спростування зауважень); перетворити інтереси співрозмовника в остаточне рішення.

*Правила, що дозволяють робити бесіду більш ефективною.*

1. Слід домагатися граничної стислості у викладі думок.
2. Необхідно обґрунтовувати свої думки; кожна теза повинна бути підкріплена кількома переконливими аргументами.
3. Треба використовувати тільки ту термінологію, яка доступна і співрозмовнику, а багатозначні слова вживати в такому контексті, щоб виключити нерозуміння, двозначність тощо.
4. Для підтримки бесіди і щоб отримати якомога більше інформації, треба задавати якомога більше питань, які б починалися зі слів «хто», «що», «де», «коли», «як», «як сталося, що»; вони виключають відповіді «так» і «ні» і вимагають більш-менш розгорнутої репліки. Треба намагатися уникати слова «чому»: співрозмовнику може здатися, що на нього тиснуть, змушують виправдовуватися.
5. Для кращого розуміння треба кілька разів висловлювати свою думку по-різному, змінювати конструкцію пропозиції, спрощувати, перефразувати.

Необхідно пам'ятати: про систематичний контроль над собою (виражатися в тому, що треба «відстежувати», як впливає на бесіду настрої (і той, що передував бесіди, і той, що виникає в її ході); необхідність контролювати зовнішні вираження своїх емоцій, що виникають у ході бесіди (міміку, жести, пози); треба постійно стежити за тим, щоб не відволікатися від ходу розмови (дозволить швидко перебудовуватися під час бесіди, щоб не знижувати її ефективність).

*Реагуючи на заперечення співрозмовника, треба також пам'ятати про тактичні правила:* не слід поспішати реагувати на заперечення співрозмовника, треба вислухати всі та навіть поцікавитися, чи все він сказав; не слід відповідати на заперечення в категоричному тоні.

Фахівці рекомендують: розмовляючи, намагайтеся, щоб ви і ваш партнер говорили приблизно в одному темпі: якщо ваша мова швидка, а у співрозмовника досить повільна, сповільніть свою промову. Відрегулюйте і гучність свого голосу. Людина, яка говорить занадто голосно, іноді сприймається як людина агресивна, і це, звичайно, не може не позначитися на те, як буде проходити розмова, чи вийде потрібний контакт між співрозмовниками.

Закінчивши бесіду, не треба поспішати переходити до наступної бесіди або до чергової справи. Треба проаналізувати бесіду, ставлячи перед собою питання та чесно на них відповідаючи. Дивлячись на листок з питаннями та подумки аналізуючи розмову, що відбулася, можна вирішити для себе, чи підтримувалася основна лінія в розмові, чи не були нав'язані співрозмовнику аргументи при виробленні рішення. Треба також проаналізувати, наскільки ґрунтовні були ваші зауваження та заперечення, чи вдалося бути тактовним протягом усієї розмови, виражали ви явно чи несвідомо упередження проти співрозмовника, чи були зрозумілі, не виявляли невміння вислухати та невміння співпрацювати.

#### **Питання для самостійної роботи:**

1. У чому особливості реалізації вертикальних та горизонтальних комунікативних потоків?
2. Визначте особливості спілкування етичного лідера та неетичного лідера.
3. Обґрунтуйте завдання лідера в області організаційної культури.
4. Виокремте напрями в яких зусилля лідера забезпечують йому позитивний цикл організаційної комунікації
5. Охарактеризуйте бар'єри, які перешкоджають ефективній організаційній комунікації.
6. Назвіть основні відмінності в спілкуванні організаційного лідера і керівника. Обґрунтуйте відповідь.
7. Яким здібностями та вміннями забезпечується сформованість успіху лідера в спілкуванні?
8. Які переваги дає лідеру бесіда як діалогічна форма спілкування?
9. Якими вміннями лідера визначається продуктивність стратегічної бесіди?
10. Лідер повинен обов'язково готуватися до бесіди. З яких етапів складається його підготовка? Розкрийте зміст кожного етапу.

#### **Тема 5. Сучасна технологія підготовки лідерів в освіті: поняття та особливості**

**Мета вивчення:** формування уявлень про фактори й орієнтири розвитку лідера, надання знань про акмеологічні технології розвитку лідерських якостей і умінь, систему підготовки лідерів у освітньому середовищі ЗВО, формування наукового світогляду на базі засвоєння системи знань і соціального досвіду, оволодіння основними розумовими операціями

(аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація) у процесі освітньої діяльності на заняттях і самостійної роботи.

### **План**

1. Фактори й орієнтири розвитку лідера. Зміст понять «розвиток» і «саморозвиток»
2. Основні фактори ефективного розвитку лідера.
3. Цілісність особистості як один з основних орієнтирів розвитку лідера.
4. Акмеологічні технології розвитку лідерських якостей і умінь.
  - Основні принципи розробки та використання акмеологічних технологій розвитку лідерів.
  - Застосування акмеологічних технологій у процесі розвитку лідерських якостей і умінь
5. Підготовка лідерів у освітньому середовищі ЗВО.
6. Аналіз пропозицій із розвитку лідерства на ринку освітніх послуг.

### **Література**

1. Бех І. Сучасна освіта на шляху досконалості. *Рідна школа*. 2021. № 1/2. С. 32–37.
2. Дем'яненко Н. Проектування інтегрованої технології ситуативного моделювання в педагогічній магістратурі. *Рідна школа*. 2021. № 1/2. С. 55–61.
3. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.
4. Кузікова С.Б. Психологічні основи становлення суб'єкта саморозвитку в юнацькому віці: монографія. Суми: Видавництво СумДПУ, 2020. 324 с.
5. Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство» підготовки фахівців ступеня вищої освіти «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П.Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 95 с.
6. Лідери ХХІ століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 вересня 2019 р. / заг. ред. О.Г.Романовський; Нац. акад. пед. наук України [та ін.]. Харків : НТУ «ХП», 2019. 251 с.
7. Масквелл Дж. 21 беззаперечний закон лідерства. Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017..
8. Нежинська О.О., Тименко В.М. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти. *Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України»*, 2017, № 2 (додаток 1); Тематичний випуск «Університет і лідерство». Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. С. 65–68.
9. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.
10. Нестуля С. І. Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 799 с.

11. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти: монографія / За редакцією О.Г.Романовського та О.С.Пономарьова. Харків: ФОП Мезіна В.В., 2017. 292 с.
12. Романовський О.Г., Михайличенко В.Є., Грень Л.М. Педагогіка лідерства: монографія. Харків: НТУ «ХП», 2018. 450 с.
13. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г.Романовський, Т.В.Гура, А.Є.Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.

**Ключові поняття:** лідер, лідерство, розвиток, саморозвиток, цілісність особистості, акмеологічні технології, освітнє середовище ЗВО, ринок освітніх послуг.

### Основний зміст

**Питання 1. Фактори й орієнтири розвитку лідера. Зміст понять «розвиток» і «саморозвиток».**

У загальнономовних тлумачних словниках розвиток визначається як дія і як стан. Відповідно до цього виділяються два значення слова «розвиток»: процес переходу з одного стану в інший, більш досконалий, і стан розумової та духовної зрілості, ступінь свідомості, обізнаності, культурності.

На рівні семантичного аналізу можна виділити наступні опорні точки поняття «розвиток»:

- розвиток – це і процес, і стан;
- як процес розвиток здійснюється як «розгортання» вже наявних, але «згорнутих» до пори властивостей даної цілісності, або «зародження» і становлення властивостей, яких не було раніше;
- як стан розвиток проявляється у виникненні в рамках даної цілісності якісно нових, «емерджентних» властивостей (від англ. *Emergence* - виникнення, поява нового) і в результаті в якісній зміні, оновленні всієї цілісності.

У словниках розвиток визначається як специфічний процес зміни, результатом якого є виникнення якісно нового, поступальний процес сходження від нижчого до вищого, від простого до складного.

Прогресивність, акмеологічність розвитку виявляється у спрямованості особи не тільки на зовнішній успіх, а й на задоволеність працею, усвідомлення ступеня її суспільної значимості, позитивний соціальний прояв, творення.

Акмеологічний вектор розвитку характеризується насамперед тим, що розвиток відбувається переважно у формі саморозвитку.

Саморозвиток розглядають як як цілеспрямовану, багатоаспектну самозміну, інтегративний творчий процес і, в той же час, стан людини, заснований на взаємодії внутрішньо значущих, активно і творчо сприйнятих зовнішніх факторів, якісним показником якого є суб'єктність.

Результатом саморозвитку є, з одного боку, підвищення рівня суб'єктності людини, її здатності і потреби в самовизначенні, самопізнанні тощо, з іншого створення системи акмеологічних ресурсів та формування на

їх основі особистісного потенціалу як умови та передумови повноцінної самореалізації людини в конкретній діяльності.

Можна говорити про те, що саморозвиток тісно пов'язаний із самореалізацією, оскільки він мотивується прагненням розвиватися, збагачувати свої сутнісні сили для кращої самореалізації в майбутньому.

*Основу здатності до саморозвитку* складають уміння: свої недоліки та обмеження; аналізувати їх причини у власній діяльності; критично оцінювати результати своєї роботи, причому не лише невдачі, але й особливо успіхи.

Слід зазначити, що проблеми саморозвитку, у тому числі лідера, цікавлять не тільки теоретиків, а і практиків. Так, фахівці з менеджменту в результаті спостережень виділили характеристики особистості із зупиненим або активним саморозвитком.

*Характеристики особистості із зупиненим / активним саморозвитком*

<b>Особистість, саморозвиток якої ...</b>	
<b>призупинено ...</b>	<b>йде активно ...</b>
ухиляється від відповідальності за навчання	відповідає за навчання
не вміє пізнавати себе	прагне вивчати себе
не може виділити час для саморозвитку	залишає час для розвитку
ухиляється від перешкод	долає перешкоди
не сприймає зворотний зв'язок	шукає зворотний зв'язок
унікає самоаналізу	виділяє час для рефлексії
пригнічує свої почуття	досліджує свої почуття
не займається самоперевіркою	оцінює свій досвід
обмежує свої спонукання	читає і активно дискутує
не знає власних можливостей і не вірить у них	вірить у свій потенціал
не підозрює про різні впливи на себе	усвідомлює вплив на себе
ігнорує професійний розвиток	управляє професійним розвитком
перебуває в постійній кризі	ефективно долає кризу
не отримує задоволення від змін у роботі	реагує на зміни в кар'єрі

*Дж. Максвелл, підкреслюючи, що лідерство не відкривають у собі, а розвивають, розділив всіх людей на чотири групи: природжені лідери; навчені лідери; потенційні лідери; обмежені лідери.*

При цьому автор підкреслює, що навіть природжені лідери повинні постійно вдосконалювати свої якості, щоб зберігати лідерські позиції, а навчені, потенційні і обмежені лідери можуть освоїти необхідні для лідерства знання, а лідерські якості сформувані і розвинути. Д.Адаір підтверджує: теорія про те, що лідерами народжуються, а не стають, вірна лише наполовину. Істина полягає в тому, що цю якість можна вважати приблизно наполовину вродженою, а наполовину придбаною – за допомогою досвіду, роздумів і тренувань. Ця комбінація самоосвіти і навчання триває все життя.

**Питання 2. Основні фактори ефективного розвитку лідера.**

*Розвиток лідера як процес і результат визначається низкою внутрішніх факторів, основними з яких є:* високий рівень готовності до саморозвитку; сформованість багатоконтекстного творчого мислення; розвиненість емоційної сфери особистості; здатність ефективно вирішувати внутрішньоособистісні конфлікти; сформованість досвіду в області саморозвитку; ціннісне ставлення до самовдосконалення.

*Готовність до саморозвитку* – це цілісний прояв внутрішньої активності особистості у подоланні внутрішніх протиріч і творчої реалізації планів і програм самоздійснення.

*Готовність до саморозвитку забезпечується:* спрямованістю на саморозвиток – якістю особистості, що визначає відношення лідера до саморозвитку, потребу в самовдосконаленні та готовність до нього; виконує функцію його стимулювання та спонукання до саморозвитку; ціннісними орієнтаціями, що дозволяють лідеру зайняти певну позицію і мотивують його діяльність і поведінку, спрямовані на самоперетворення; сформованістю умінь розуміти завдання саморозвитку та приймати рішення про с самоперетворення.

*Багатоконтекстне творче мислення* – це вид мислення, що характеризується створенням нового продукту та новоутвореннями в самій пізнавальній діяльності, які стосуються мотивації, цілей, оцінок, смислів. Разом з тим, багатоконтекстне творче мислення розглядається як процес виявлення суб'єктивно нового, веде до формування нових особистісних якостей.

Багатоконтекстність мислення можна представити як активний, цілеспрямований аналіз проблеми на основі зміни смислів наявних значень. Людина з розвиненим багатоконтекстним творчим мисленням здатна вбачати раніше невідомі зв'язки, отримувати нові знання або ідеальний образ і створювати предметну реальність, що відрізняється оригінальністю і значущістю.

*Функції багатоконтекстного творчого мислення:*

*Когнітивна функція багатоконтекстного творчого мислення* характеризується творчим забарвленням процесу пізнання навколишнього світу і сприяє тому, що процес пізнання набуває виражений творчий характер. Це дозволяє людині побачити щось нове в навколишньому світі та знайти власні унікальні шляхи його пізнання.

*Емоційна функція* характеризується проявом в процесі творчого мислення відповідного емоційного стану особистості на основі натхненності, емоційної збудливості, евристичних станів, осяянь і сприяє творенню емоційно-позитивного ставлення особистості до процесу творчого мислення, забезпечує її активне прагнення до творчого вирішення життєвих ситуацій.

*Поведінкова функція* характеризується пошуком і закріпленням у процесі життєдіяльності особистості особливих, творчих форм поведінки та сприяє формуванню творчої самостійності особистості.



Для багатоконтекстного творчого мислення характерні: інноваційність, рефлексивність, інтуїтивність рішень; гнучкість, прозорливість, здатність до прогнозування; конструктивність; самостійність, ініціативність, здатність до конкретизації; оперативність, здатність до узагальнення; комплексність тощо. Наявність саме цих властивостей мислення забезпечує якісне вирішення складних практичних завдань, що виникають у процесі діяльності лідера, й одночасно визначає ефективність його саморозвитку.

*Розвиненість емоційної сфери особистості* необхідно розглядати як фактор продуктивності розвитку лідера, так як будь-який цілісний розвиток і ефективна діяльність можливі тільки при одночасній участі логічних і емоційних структур особистості, тобто за рахунок синтезу інтелекту, афекту та дії.

Якщо ми говоримо про розвиток лідера, то передусім маємо на увазі розвиток його емоційного інтелекту, або емоційної компетентності.

Особливу роль емоційний інтелект відіграє в ситуаціях подолання труднощів, в подоланні внутрішньоособистісних конфліктів, який завжди супроводжує процес саморозвитку людини. Можна стверджувати, що сутність здібності особистості до самоврядування емоційним станом у процесі творчої діяльності полягає в умінні самостійно нейтралізувати негативні емоції, що виникають при вирішенні творчих завдань, і актуалізувати позитивні емоції, які допомагають процесу саморозвитку.

*Здатність ефективно вирішувати внутрішньоособистісні конфлікти* - ще один фактор продуктивності розвитку лідера.

Внутрішньоособистісний конфлікт супроводжує процеси саморозвитку; боязнь кризи або нездатність подолати її конструктивно служить перепорою для самореалізації. У той же час при певному рівні саморозвитку можна знизити рівень внутрішньоособистісних конфліктів до оптимального.

Якщо з зовнішньої сторони виникнення внутрішньоособистісних конфліктів може бути пов'язано з невідповідностями, протиріччями між вимогами та потребами особистості та будь-якої сфери її життєдіяльності, то з внутрішньої сторони внутрішньоособистісний конфлікт обумовлений наявністю потреби в саморозвитку, прагненням до самореалізації, розвиненою ціннісно-смісловий сферою особистості, широким світоглядом, високим рівнем розвитку почуттів і цінностей, здатністю до саморефлексії.

Зародження внутрішньо особистісних конфліктів пов'язано з тим, що людина усвідомлює існування в її ціннісно-смісловий сфері взаємовиключних ціннісно-сміслових утворень. Поляризація позицій людини, яка свідчить про боротьбу смислових утворень і викликає психологічний дискомфорт через те, що жоден з полюсів не домінує над іншим, лежить в основі внутрішньоособистісних конфліктів. Відчуття дискомфорту, тобто інтелектуальної та емоційної напруженості, спонукає людину шукати шляхи подолання протиріччя. Якщо такий шлях знайдений і один з полюсів починає домінувати, дискомфорт слабшає.

Можна уявити таку типологію внутрішньоособистісних конфліктів як чинника розвитку лідера.

*Типологія внутрішньоособистісних конфліктів  
як чинника розвитку лідера*

	<b>Види внутрішньоособистісних конфліктів</b>
Діяльнісний аспект прагнення лідера до саморозвитку та самореалізації	<p>Конфлікт відсутності мети – неможливість або нездатність постановки значущих цілей життя, наявність яких представляється суб'єктивною цінністю.</p> <p>Операціональний конфлікт – при наявності значимих цілей життя лідер стикається з неможливістю або нездатністю вибору засобів і методів для їх досягнення.</p> <p>Конфлікт втрати значущості діяльності – характерне відчуття, що здійснювана діяльність не веде до саморозвитку та самореалізації.</p> <p>Конфлікт «зони комфорту» – відмова від діяльності, спрямованої на саморозвиток і самореалізацію, на користь іншої діяльності, яка представляється не менш важливою (придушення більш значущих завдань менш значущими)</p>
Хронологічний аспект прагнення лідера до саморозвитку та самореалізації	<p>Конфлікт ретроактивного зміщення часової перспективи – переважання цінності індивідуального минулого в порівнянні з сьогоденням і майбутнім через оцінку людиною свого минулого як часу, в якому об'єктивні та суб'єктивні обставини найбільш сприяли саморозвитку та самореалізації.</p> <p>Конфлікт проактивного зміщення часової перспективи – гіпертрофована цінність індивідуального майбутнього, яке, на думку людини, містить набагато більш сприятливі перспективи саморозвитку та самореалізації, ніж зараз</p>
Тривалість конфлікту	<p>Короткочасний (ситуативний) внутрішньоособистісний конфлікт – має короткі тимчасові рамки, домінування одного з його полюсів відбувається досить швидко.</p> <p>Затяжний внутрішньоособистісний конфлікт – характеризується значною протяжністю в часі. Людина довгий час виявляється не в змозі зробити вибір. Ситуація поляризації відзначена вираженим станом дискомфорту, і в результаті в психологічній реальності особистості створюється картина конфлікту, що травмує</p>
Сила конфлікту	<p>Потенційний конфлікт – слабка вираженість поляризації смислових утворень, що триває до тих пір, поки суб'єкт не приступив до реалізації діяльності, що несе суперечливі ціннісні відносини.</p> <p>Компенсований конфлікт – виникає в момент усвідомлення поляризації смислових утворень і визначається тим, що різниця сили обох полюсів і їх тенденція до домінування</p>

	<p>прагнуть до нуля.</p> <p>Декомпенсований конфлікт – виникає в результаті ухвалення рішення та характеризується зростанням ціннісно-сислової значущості (домінуванням) одного з полюсів і слабшанням дискомфорту.</p>
Форма конфлікту	<p>Деструктивний конфлікт – пов'язаний з попустительським ставленням суб'єкта до конфлікту, призводить до психічного виснаження, ослаблення здоров'я, зниженню рівня акмеологічної культури.</p> <p>Конструктивний конфлікт – контрольована та керована взаємодія суб'єкта зі своїм конфліктом; збільшує особистісний ресурс, підвищує ефективність процесу саморозвитку, забезпечує високий рівень акмеологічної культури</p>
Функції конфлікту в контексті розвитку лідера	<p>Інтегруючий конфлікт – повне вирішення конфлікту, в результаті чого відбувається позитивна дезінтеграція особистості і, як наслідок, ефективний саморозвиток і самореалізація.</p> <p>Дезінтегруючий конфлікт – виникає як негативний наслідок дозволених або недозволених внутрішньоособистісних конфліктів, що призводить до негативної дезінтеграції особистості, розвитку негативного психічного стану та віддаленню саморозвитку та самореалізації</p>

Отже, оптимальним для розвитку лідера можна вважати внутрішньоособистісний конфлікт, якщо він є конструктивним, інтегруючим і декомпенсованим.

Формування умінь і набуття навичок вирішення та профілактики внутрішньоособистісних конфліктів сприятливо буде впливати на психічний стан лідера, підвищить ефективність його діяльності та процесу розвитку.

*Аналітично-прогностичний досвід в області саморозвитку* може розглядатися як один з найважливіших факторів розвитку лідера, так як саме в цьому досвіді він опановує діяльністю, яка дозволяє отримувати знання про себе – нинішнього, виробляти випереджальні знання про себе – майбутнього і на основі співвіднесення цих знань і їх оцінки моделювати, планувати і програмувати дії, що сприяють ефективному саморозвитку та самореалізації.

*Ціннісне ставлення до самовдосконалення* виступає як фактор продуктивності розвитку лідера, так як є результатом освоєння акмеологічних знань і значущих моделей саморозвитку та самореалізації в психологічному плані та перетворення цих знань і моделей в індивідуальний досвід саморозвитку.

*Ціннісне ставлення до самовдосконалення:* визначає виникнення домінуючих потреб та інтересів людини в області саморозвитку; надає загальну стимулюючу дію на протікання розумових процесів, стає джерелом інтелектуальної активності; мобілізує творчі сили на пошук і вирішення

завдань і проблем в області самоактуалізації, самовдосконалення та самореалізації, позитивно впливає на глибину та дієвість самопізнання; є найважливішою умовою розвитку прагнення до самоздійснення; має діагностичне значення, служить показником розвитку багатьох важливих якостей особистості – цілеспрямованості, свідомості, працьовитості, широти та стійкості; задає рух усьому процесу розвитку.

Сформоване ціннісне ставлення до самовдосконалення активно залучає лідера в цілеспрямовану діяльність із самовдосконалення, яку можна розглядати як ціннісне зростання, в ході якого розширюється сфера відносин лідера до різних сторін буття, і він досягає його вершин. Поза ціннісного ставлення губляться особистісна залученість і смислова визначеність лідера в саморозвитку.

*Крім виділених внутрішніх факторів ефективність розвитку лідера визначається низкою зовнішніх факторів, головні з яких: затребуваність в соціумі людей з лідерськими якостями; створення в організаційних структурах системи навчання лідерству.*

### **Питання 3. Цілісність особистості як один з основних орієнтирів розвитку лідера.**

Коли говоримо про цілісність по відношенню до людини, маємо на увазі, насамперед, внутрішню єдність її особистості, відсутність роздвоєності, роздробленості характеру, несуперечності вчинків, здатність залишатися самою собою в будь-якій ситуації.

У рамках філософських і психологічних досліджень цілісність людини пов'язується, насамперед, з її унікальністю і неповторністю. При цьому умовою неповторності, а значить, цілісності людини виступає її автономність, здатність до самоврядування і самоорганізації.

Виділяють наступні грані (модальності) цілісності лідера, які виступають одночасно як «дієслова управління», за допомогою яких він рухається в просторі діяльності та розвитку: хочу – можу – вмію – повинен – домагаюся – роблю.

*Модальність «хочу»* відображає матеріальні та моральні потреби лідера, його внутрішню мотивацію і є рушійною силою в процесах його діяльності та розвитку.

*Модальність «можу»* відбиває особистісний потенціал лідера, який визначається як функція декількох змінних: індивідуального досвіду та рівня готовності до його практичної реалізації, рівня навченості, реального віку та потенціалу особистісно-професійного зростання.

*Модальність «вмію»* відображає рівень компетентності та раціональний досвід лідера у вигляді сукупності прийомів, навичок, методик, способів, технологій.

*Модальність «повинен»* відображає прийняття лідером соціальних вимог і цінностей як особистісних смислів, включеність у соціальну взаємодію і відповідальність за свій саморозвиток і самореалізацію перед собою і перед іншими.

*Модальність «домагаюся»* відображає процес цілеутворення як формування цілей і цілепокладання як їх вибору.

*Модальність «роблю»* відображає процес здійснення всіх інших модальностей у реальних вчинках.

Крім названих існує *модальність «знаю»*, яка характеризує інтелектуальний потенціал лідера у вигляді накопичених гіпотез, моделей, схем, теорій, методів, відчуттів, уявлень. Однак її слід розглядати як додаткову по відношенню до кожної з інших.

Рівень узгодження цих модальностей і особливості вирішення протиріч, що постійно виникають між окремими модальностями, зумовлюють ступінь суб'єктивної (у самовідчутті) і об'єктивної (в ефективній діяльності) цілісності лідера.

Алгоритм руху лідера до цілісності можна представити у вигляді послідовного здійснення системи виділених дієслів управління. При цьому *досягнута цілісність лідера буде проявлятися в наступних основних якостях:*

- справжність, тобто здатність виходити за рамки соціальних ролей, відкрито проявляти справжні, властиві тільки даній особистості, думки, емоції і поведінку і приймати за це повну відповідальність;

- розвинута самосвідомість, здатна до виходу за межі самого себе, долає внутрішні та зовнішні протиріччя на основі загальнолюдських цінностей;

- духовність як якість, що дозволяє осмислювати, переживати та присвоювати вищі ідеали і цінності людини і соціуму, трансформувати діяльність у поведінку, дії – у вчинки;

- соціальна зрілість, здатність приймати самостійні рішення і нести за них особисту відповідальність, приймати, усвідомлювати й оцінювати протиріччя життя; самостійно, продуктивно вирішувати їх відповідно до найбільш загальних цілей, моральних ідеалів;

- совість як інстанція, що забезпечує можливість вслухатися у власний внутрішній голос і дозволяє долати протиріччя між внутрішнім боргом і зовнішніми обставинами, між сказаним і зробленим, між своїми і чужими інтересами тощо;

- баланс між інтелектуальним і творчим потенціалом, з яких перший сприяє стабілізації і стійкості існування особистості у швидко мінливому світі, а другий дає особистості можливість саморозвитку.

*Значення цілісності особистості для лідера пов'язано з тим, що вона:* створює довіру до лідера; володіє величезним потенціалом впливу; є основою для високих моральних вимог лідера до самого себе; створює лідеру тверду репутацію; означає, що лідер не може вимагати від інших більше, ніж від себе; допомагає лідеру стати не просто розумним, а надійним.

**Питання 4. Акмеологічні технології розвитку лідерських якостей і умінь.**

## **Основні принципи розробки та використання акмеологічних технологій розвитку лідерів.**

*При розробці та використанні акмеологічних технологій у процесі розвитку лідерів необхідно спиратися на наступні загальні принципи:*

- варіативності, передбачає адаптивність засобів розвивального впливу до мінливих умов і нестандартних ситуацій;
- гнучкості, враховує здатність лідера як суб'єкта розвивального впливу до саморегуляції та самокорекції;
- інтеграції, передбачає взаємозамінність елементів різних типів і видів розвивального впливу та виключає абсолютизацію кожного окремого виду;
- психологічної цінності акмеологічної технології, потребує урахування закономірностей впливу різних типів методів розвиваючих впливів на людину;
- існування системних ефектів в будь-якому розвиваючому впливі, враховує, що при впливі на будь-який компонент системи модифікуються і ті компоненти системи та зв'язки, вплив на які не виявлявся;
- мобільності, передбачає виділення інваріантної та варіативної складових змісту розвивального впливу;
- акумуляції, орієнтований на послідовність, наступність і безперервність у розвитку системи розвивального впливу;
- адекватності, передбачає максимально можливу адекватність змісту занять рівню розвитку лідерів.

*При цьому важливо, щоб зміст стимульного матеріалу в іграх, вправах, тренінгах, індивідуальній роботі міг: активізувати пізнавальну діяльність учасників в області саморозвитку; породжувати ціннісно насичене спілкування; сприяти створенню ситуацій, що вимагають від учасників ставити, вирішувати завдання і проблеми різного рівня складності в області саморозвитку і самореалізації.*

## **Застосування акмеологічних технологій у процесі розвитку лідерських якостей і вмінь**

Мета акмеологічної технології – розвиток певних лідерських якостей і вмінь.

Так, розвиток креативності, творчого мислення та в цілому творчого потенціалу лідерів найбільш успішно проходить при використанні спеціальних програм розвитку творчих здібностей та рефлексивних практикумів.

*Групові методи активного навчання (мозковий штурм, синектика, ділові та рольові ігри, евристична техніка активізації творчого мислення, методика аналізу проблемних ситуацій тощо) допомагають сформувати акмеологічний освітній простір, який сприяє спонтанному і активного прояву творчих резервів особистості. Ці методи стимулюють здатність особистості творчо підходити до вирішення будь-яких виникаючих завдань, зокрема завдань саморозвитку і самореалізації.*

Навчання з використанням групових активних методів сприяє реалізації і розвитку креативних здібностей (уміння порівнювати, аналізувати, прогнозувати, мислити за аналогією, систематизувати та класифікувати знання, виробляти свою оригінальну систему в конструюванні інформації тощо); учасники занять починають глибше усвідомлювати свої особистісні характеристики, стають менш категоричні у судженнях про себе та інших, у них рідше проявляються агресивність і звичка наполягати на своїй думці, з'являється тенденція в проблемній ситуації опрацьовувати різні варіанти її вирішення, використовуючи групові активні методи генерації творчих ідей.

Отже, групові активні методи створюють певні умови для підвищення креативності в групі і сприяють спонтанному прояву потреби особистості у творчій активності. У результаті прискорюється процес особистісної самореалізації в груповій динаміці і розвивається творчий потенціал особистості.

*Рефлексивний практикум* являє собою програму розкриття та активізації творчого потенціалу учасників, засновану на прийомах культивування неруйнівних способів саморозвитку людини з метою досягнення соціально значущих результатів у різних сферах практиці.

Цілісний рефлексивний практикум має наступну логіку: актуалізація потреб учасників в особистісному і професійному саморозвитку; ліквідація стереотипів минулого досвіду, що ускладнюють творчу самореалізацію людини в її житті; примноження конструктивних можливостей і ресурсів учасників при «проживанні» ними різних моделей особистісного та професійного розвитку; інтеграція ресурсів в нову гармонійну психологічну цілісність людини; реалізація нової психологічної цілісності людини безпосередньо в життєдіяльності.

У ході рефлексивного практикуму розширюється сфера прояву творчої унікальності за рахунок розвитку уявлень людини про власну індивідуальну своєрідність і роль своєї творчої активності у подіях життя та розвитку креативності та творчого потенціалу.

В якості ефективного засобу розвитку здібностей і вмінь лідера в області самопізнання, саморегуляції, самореалізації використовуються, насамперед, *акмеологічні технології, засновані на принципах саморегуляції* (аутогенне й ідеомоторне тренування, нервово-м'язова релаксація, сенсорна репродукція, медитативні техніки тощо).

Експериментально доведено, що людина, яка опанувала методикою саморегуляції, стає здатною застосовувати в інтересах самовиховання різноманітні методи, прийоми та засоби.

Аналіз практики самовиховання показав, що система методів і прийомів самовиховання для кожної людини індивідуальна. Разом з тим, була виділена група методів, найбільш широко використовуваних в інтересах самовиховання: самопереконавання, самоорганізація життя та діяльності, самозвіт, аутотренінг.

Так, за допомогою самопереконання суб'єкт саморозвитку домагається самовизнання необхідності розвитку у себе тих чи тих якостей особистості, усуває ті недоліки, які заважають у його діяльності. Сформовані за допомогою самопереконання думки і погляди надають впевненість, морально-психологічну стійкість, роблять людину неподатливою до шкідливих впливів, більш наполегливою у досягненні кінцевої мети.

Для розширення потенціалу мозку в акмеологічній практиці активно використовуються *методики духовно цілеспрямованого розвитку*. Встановлено, що людина, яка вирішила серйозно займатися саморозвитком, створює для себе «свій» метод, заснований на особистому досвіді та знаннях класичних психотехнік і включає психоенергетичні, психофізичні і психологічні складові.

*Самоконтроль* в саморегуляції ґрунтується на здатності людини здійснювати контроль будь-якої своєї діяльності. Його суть полягає в тому, що людина, аналізуючи хід роботи із саморегуляції, встановлює відхилення реалізованої програми саморегуляції від спланованої і вносить відповідні корективи в план роботи над собою. У силу цього самоконтроль у саморегуляції виконує функції спостереження, оціночно-констатуючу, коректувальну. Неодмінна умова ефективності методу саморегуляції – висока вимогливість людини до себе.

Емпірично показано, що володіння методами саморегуляції і рівень самореалізації людини взаємопов'язані. Люди з високим рівнем самореалізації володіють великим набором методів саморегуляції психічних станів. Вони ефективно використовують міркування, роздуми, «розкладку по полицях»; пасивний відпочинок, сон; спілкування; гумор, жарти; самонакази, самоконтроль; спрямоване свідоме управління ситуацією; ідеомоторне тренування, рухову активність. Набір методів саморегуляції людей з низьким рівнем самореалізації значно менше. Вони використовують в основному в якості способів саморегуляції психічних станів спілкування; пасивний відпочинок, сон; гумор, жарти; роздуми, міркування, «розкладку по полицях». При цьому люди з низьким рівнем самореалізації значно частіше людей з високим рівнем самореалізації використовують як спосіб саморегуляції ліки, світломузичний вплив і сльози.

Отже, сформовані в ході цілеспрямованих занять методи саморегуляції виступають в якості одного з механізмів ефективної самореалізації особистості.

Крім технологій, заснованих на принципах саморегуляції, для розвитку у лідерів методів самопізнання, саморегуляції, самореалізації, а також оптимізації самооцінки і самовідносин використовуються *особистісно-орієнтовані методи впливу*.

Так, участь у *гештальт-тренінгах* призводить до позитивних змін у структурі самовідносин: підвищується рівень самоповаги, аутосимпатії, очікування позитивного ставлення від інших, самоінтерес, самовпевненість, самоприйняття тощо.



Гештальт-тренінги підвищують співмірність між показниками Я-реального і Я-ідеального. При цьому у більшості членів груп підвищуються наступні показники параметрів у Я-реальному: «я правлю іншими», «чарівний», «я значущий», «відкритий», «рішучий», «впевнений», «успішний», «незалежний», «ініціативний в контактах», «впливовий», «уважний»; «розуміючий іншого», «спокійний» тощо; одночасно знижуються в межах адекватності показники наступних параметрів Я-реального: «напружений», «неспокійний», «впертий», «агресивний», «сором'язливий» тощо.

*Особистісно-орієнтовані тренінги* можуть виступати як метод оптимізації самооцінки і самовідносини, навіть якщо їх метою є формування будь-яких інших особистісних утворень.

Однією з найбільш ефективних акмеологічних технологій розвитку здатності до самопізнання, саморегуляції, самореалізації, а також оптимізації самооцінки і самовідносини є *розвивальний аутопсихологічний тренінг*.

*Експериментально встановлено, що в результаті розвиваючого аутопсихологічного тренінгу:* Я-концепція учасників тренінгу стає більш глибокою з погляду виділення власних типологічних особливостей, сильних і слабких сторін; поглиблення саморозуміння виражається в принциповій зміні набору аутохарактеристик; поглиблення саморозуміння впливає на зміну самовідносин учасників тренінгу, що відбивається у збільшенні показників аутосимпатії, самоповаги, самоприйняття, самоінтересу, саморозуміння.

Особистісно-орієнтованими повинні бути і технології, спрямовані на розвиток ціннісно-сислової сфери і мотиваційно-цільовий сфери особистості лідера. В рамках цих технологій, з одного боку, активізується процес саморозвитку лідера, він накопичує досвід самовдосконалення, а з іншого – лідер відчуває ефективну підтримку, що дозволяє йому долати виникаючі в процесі саморозвитку труднощі.

### **Питання 5. Підготовка лідерів у освітньому середовищі ЗВО.**

Професійна діяльність в сучасних умовах вимагає повного розкриття творчого потенціалу фахівця, посилення особистої відповідальності за реалізацію своїх функцій і вирішення конкретних завдань. Відомо, що компетентнісний підхід передбачає формування у студентів ЗВО сукупності соціально та професійно важливих якостей, у тому числі – лідерських.

Підготовка фахівців, які мають стати лідерами в галузі інноваційних технологій, політики і бізнесу, – ключове завдання українських ЗВО. Для успіху їм потрібні найрізноманітніші компетентності в багатьох царинах, а також досвід роботи на всіх рівнях. Добираючи зміст підготовки фахівців-лідерів слід орієнтуватися не на ті властивості, які їм притаманні (відрізняють їх серед інших), а на ті, що сприяють ефективному розвитку лідерських якостей у студентів.

Серед цих властивостей необхідно виділити передусім ті, які можуть бути сформовані та розвинені під час навчання, тобто конкретні знання, уміння та ціннісні установки, необхідні для виконання лідерських функцій.

Такий підхід дозволяє виокремити цілком конкретний перелік компетентностей і сформувати у студентів їх мінімально необхідну сукупність, яка має охоплювати: спроможність здійснювати управління увагою інших, висловлюватись чітко та зрозуміло; готовність керувати груповими процесами; діагностичні навички; здатність налагоджувати зворотній зв'язок.

Формування цих компетентностей можливе лише шляхом інтенсивної міжособистісної взаємодії студентів із педагогами й одногрупниками. Оптимізація та інтенсифікація професійної підготовки нині передбачає створення інформаційно-освітнього середовища, в якому внаслідок взаємодії навчальних і виховних контекстів, необхідних ресурсів і сприятливої атмосфери співпраці, взаємоповаги і творчого пошуку відбувається становлення особистості фахівців.

Для вдосконалення системи підготовки лідерів у вищій школі необхідно використовувати кращий досвід вітчизняної та зарубіжної психології та педагогіки, однак при цьому необхідно враховувати сучасні реалії, вимоги і цінності суспільства, а також те, що розвиток лідерських якостей у ЗВО відбувається одночасно з особистісним і професійним зростанням молоді.

Продумана система підготовки лідерів підвищує ефективність праці, зміцнює корпоративну культуру, сприяє зміцненню морального духу в колективі, підвищенню інтересу співробітників до роботи, зниження плинності кадрів, прискорення темпу впровадження інновацій тощо.

*Методи навчання лідерів охоплюють* аудиторні заняття-тренінги, віртуальні класи, електронне навчання, моделювання управлінських функцій, навчання «точно в строк» (тобто за необхідністю), кругове оцінювання (метод 360 градусів), навчання в співпраці з керівниками, наставництво, коучинг, індивідуальне планування кар'єри, а також колективне обговорення виробничих проблем.

*Підготовка лідерів передбачає* участь у проєктах, коли одержується практичний досвід управління мінігрупою в якості лідера, стажування на різних посадах і виконання завдань з особистісного розвитку. В освітньому процесі подібну роль відіграють зустрічі з представниками наукової, політичної, ділової еліти.

*Комплексна система підготовки лідерів у ЗВО передбачає два тісно взаємопов'язаних етапи.*

*Завдання першого – виявлення майбутніх фахівців, які мають лідерські здібності.* У студентському середовищі природним чином виділяються соціально активні студенти, яким притаманне зацікавлене ставлення до процесів, що відбуваються навколо, бажання впливати на них, прагнення до провідних позицій. Потреба у виявленні лідерів зумовлена тим, що на початкових курсах студенти ще не відчувають свого лідерського потенціалу або не бачать адекватних форм його вираження.

Фахівці в галузі соціальної психології наголошують на практичній складності визначення лідерів. *Виявлення студентів, які мають лідерські якості, має розпочинатися з першого року навчання, проводиться в академічній групі викладачами-кураторами.* Формування активу студентської групи сприяє самовисуванню лідерів, тому куратору бажано брати цілеспрямовану участь у виборі офіційного активу групи першокурсників. При цьому необхідно зорієнтувати студентів на оцінку насамперед морально-ділових якостей претендентів і лише в другу чергу – їхні показні риси, які не гарантують лідерських позицій в подальшому.

*Важлива роль у процесі виявлення лідерів має відводитися психологічному тестуванню.* Незважаючи на неоднозначне ставлення, тестування достатньо ефективно використовується в державних організаціях і приватних компаніях для визначення осіб, здатних до ефективного управління. У ЗВО, які проводять підготовку фахівців у галузі управлінської діяльності для виявлення студентів, що мають лідерські здібності, теж застосовується тестування. Слід зазначити, що таке тестування студентів поки що проводиться переважно вибірково. Використовувані для виявлення лідерів тести мають бути цілісними, орієнтуватися на розкриття мотивації та спрямованості студентів, їхніх нахилів та інтересів, комунікативних, організаторських здібностей, досвіду участі в громадській роботі. До розроблення валідних тестів і трактування отриманих результатів доцільно залучати психологів і соціологів.

*Окрім тестів, науковці пропонують цілий комплекс апробованих механізмів, що забезпечують виявлення лідерських задатків студентів на ранніх стадіях їхнього навчання у ЗВО.* Передусім, це конкурсні творчі заходи, що сприяють включенню в спільну діяльність: огляд студентської самодіяльності, конкурси стінгазет із різних тематик, конкурси, олімпіади з різних дисциплін, спортивні змагання та спартакіади тощо. Участь у підготовці та проведенні цих та інших масових заходів дозволяє студентам адаптуватися до середовища ЗВО, активно включитися в навчання, а студентам-лідерам – виявити себе. Однак провідну роль у сприянні першокурсникам повинні відігравати куратори, котрі, безперечно, потребують науково-методичної бази для такої діяльності. Отже, первинний етап визначення лідерів має помітне значення, проте він втрачає сенс без подальшого змістового наповнення.

*Другий етап націлений на розвиток виявлених лідерських якостей, формування лідерських компетентностей.* На цьому етапі енергію лідерства треба скерувати на розв'язання завдань, значущих для студентства, ЗВО і подальшої діяльності випускників. При цьому цілі навчання лідерів реалізуються в конкретній, проєктно орієнтованій особистій активності, покликаній позитивно впливати на широке молодіжне середовище.

*Система навчання лідерів має охоплювати:* з одного боку, підготовку до безпосередньої практичної управлінської діяльності, що пов'язано з розвитком аналітичних, комунікативних, організаційних здібностей, навичок практичної

організаторської та керівної діяльності й ефективної міжособистісної взаємодії; з іншого боку, необхідна орієнтація на самовдосконалення особистості, виховання дисциплінованості, опанування навичок самоорганізації, самоаналізу, самооцінювання результатів своєї роботи.

Викладачам необхідно брати активну участь у формуванні особистості фахівця-лідера, який має набути навичок комунікації та взаємодії з іншими, вибудувати власну систему цінностей, визначити своє ставлення до професійної діяльності, виявити життєву позицію та лідерський потенціал.

*Ці завдання потребують застосування* ділових ігор, проведення шкіл лідерського активу та інших заходів, організованих адміністрацією ЗВО, кураторами, викладачами за участі роботодавців. Зокрема, створення шкіл лідерського активу має стати повсюдно поширеною практикою, яка може реалізуватися в різноманітних зустрічах, виїзних засіданнях і зборах, таборах-семінарах для майбутніх лідерів тощо. Такі спільні навчання доцільно проводити на загальнодержавному рівні.

Важливим напрямом роботи зі студентськими лідерами є впровадження у ЗВО додаткових освітніх програм з метою підготовки майбутніх лідерів.

*Участь у студентському самоврядуванні* має неочінені можливості в розвитку навичок практичної лідерської діяльності. При цьому, оскільки самоврядуванню відводиться важливе місце в реалізації різноманітних напрямів виховної роботи, його необхідно розглядати не лише як ініціативну діяльність самих студентів, спрямовану на вирішення важливих питань студентського життя, а як одну з провідних форм виховної роботи у ЗВО.

Студентські ради та інші студентські громадські об'єднання, такі як профспілкова організація, є найкращими ділянками для реалізації студентських ініціатив і втілення лідерських позицій. У цій діяльності вдається наочно продемонструвати вдалі рішення в процесі реалізації власних ідей і амбіцій, спрямованих на соціально-економічні перетворення.

#### **Питання 6. Аналіз пропозицій із розвитку лідерства на ринку освітніх послуг.**

Нині серед освітян усе більшого поширення набувають тренінги щодо формування і розвитку лідерських навичок. Після такого тренінгового навчання педагоги не тільки аналізують процес освітньої діяльності (планування, ухвалення рішень, оцінювання, контроль тощо), а й розвивають професійні компетентності й алгоритми виконання завдань, працюють над розвитком свого лідерського потенціалу.

Огляд пропозицій із розвитку лідерства на ринку освітніх послуг свідчить про те, що, на відміну від інших цільових аудиторій, педагогів можна навчати за спеціальними програмами з метою розвитку конкретних компетентностей.

Приймаючи участь у тренінгах з розвитку лідерства, передусім, необхідно визначитися, на якого лідера орієнтуються – формального

(обійняти керівну посаду) чи неформального (навчитися вести за собою колег, молодь та ін.).

Аналіз провайдерів освітніх послуг свідчить про те, що в інтернетпросторі існує велика кількість пропозицій різного рівня щодо формування і розвитку лідерства, лідерських навичок:

- майстер-клас із розвитку лідерських якостей «Лідерами не народжуються»;
- тренінг цілепокладання та мотивації «Як підкорити Еверест»;
- тренінг з тайм-менеджменту «Магія часу»;
- тренінг ефективної комунікації «Як говорити, щоб тебе чули та як слухати, щоб з тобою розмовляли»;
- тренінг із вирішення конфліктних ситуацій «Як не зірвати голос у процесі доведення своєї думки або Мистецтво управління конфліктами»;
- тренінг розвитку емоційного інтелекту «Усе це мої почуття»;
- тренінг розвитку навичок роботи у команді «Один у полі не воїн»;
- майстер-клас «Сучасні можливості особистісної та професійної комунікації» тощо.

Участь у вищезгаданих тренінгах допоможе навчитися відрізнити формальне лідерство від неформального, розуміти природу лідерських якостей, визначати стратегію й тактику розвитку свого лідерського потенціалу. Учасники можуть не лише практично відпрацювати ключові компетентності лідера, ознайомитися з прийомами мотивації, отримати практичні поради щодо формування команди. Загалом, це сприяє підвищенню бажання учасників працювати на результат.

#### **Питання для самостійної роботи:**

1. Сформулюйте вимоги до сучасного лідерства в освітніх організаціях.
2. Поясніть відмінності між поняттями «формальний лідер» і «неформальний лідер».
3. Подумайте над тим, як зараз змінюється освітнє середовище. Яким має бути лідер майбутнього в освітній сфері?
4. Охарактеризуйте особистість із активним саморозвитком. Відповідь обґрунтуйте.
5. Розвиток лідера як процес і результат визначається низкою внутрішніх і зовнішніх факторів. Виокремте ці фактори.
6. Який вид конфлікту є оптимальним для розвитку лідера? Чому?
7. Визначте мету щодо застосування акмеологічних технологій у процесі формування лідера
8. Які основні принципи розробки та використання акмеологічних технологій розвитку лідерів? Розкрийте зміст.
9. Назвіть етапи системи комплексної підготовки лідерів у ЗВО. Розкрийте їхній зміст.

#### **Тема 6. Технологія створення команди на засадах лідерства**

**Мета вивчення:** розуміти сутність і актуальність використання командного лідерства, принципи формування та розвитку управлінської

команди в університеті; знати процеси групової динаміки, різниці між робочою групою та командою; ідентифікувати й аналізувати управлінську команду на засадах партнерства, відповідальності та взаємодопомоги; рівень сформованості команди; знати етапи створення команди, інноваційні підходи до командотворення; уміти прививати довіру, працювати у команді, використовуючи різні стилі поведінки; розподіляти ролі членів команди для виконання поставлених завдань.

#### **План**

1. Командне лідерство в університеті: сутність і принципи
2. Критерії відмінності команди від звичайної групи.
3. Особливості командної діяльності
4. Етапи формування командного лідерства в університеті
5. Теорія формування команди за В.Тuckman
6. Етапи формування ефективної команди в університеті
7. Модель «Три кола командного лідерства» за J.Adair.

#### **Література**

1. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.
2. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.
3. Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство» підготовки фахівців ступеня вищої освіти «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П.Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 95 с.
4. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.
5. Нестуля С. І. Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 799 с.
6. Прохор І. Формування командного лідерства в університеті: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
7. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г.Романовський, Т.В.Гура, А.Є.Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.

**Ключові поняття:** лідер, лідерство, командне лідерство, група.

#### **Основний зміст**

##### **Питання 1. Командне лідерство в університеті: сутність і принципи.**

*Лідерство в закладах вищої освіти* – це здійснення спрямованого, але недиригентного впливу на працівників, мета якого полягає у спонуканні їх до діяльності переважно творчого, інноваційного характеру для досягнення певних організаційних цілей, яке базується на владі та повноваженнях (авторитеті), наданих лідеру його послідовниками.

Розвиток лідерського потенціалу ЗВО відбувається в контексті *гуманістичної парадигми*, тобто зосередження уваги на послідовниках, що обумовлено насамперед гуманістичною спрямованістю їх діяльності (орієнтація на професійне навчання, виховання та розвиток особистості, сприяння професійному вдосконаленню та самореалізації майбутніх фахівців тощо), яка має бути характерною для діяльності освітніх організацій загалом.

Лідерство проявляється через утвердження нових принципів і цінностей, моделей поведінки та організаційних структур. Такі ознаки лідерства, як делегування влади та співробітництво, в управлінні ЗВО зумовлюють його розгляд у взаємозв'язку з *принципом командності*, орієнтації не на ієрархічне підкорення, а на розвиток командної роботи, не посилення контролю, а розвиток довіри.

*Основна цінність і головна передумова лідерства* – розвиток довіри та команди, спільності поглядів на ключові питання, взаємної відповідальності, взаємопідтримки, прагнення не зосередити у своїх руках усю повноту влади, а наділяти нею підлеглих, створюючи умови для розвитку персоналу й залучення всіх співробітників до вирішення організаційних проблем.

Отже, лідери мають створювати середовище, сприятливе для співробітників і взаємної підтримки. Особливого значення в лідерстві набувають етичні норми у стосунках між лідером і його послідовниками. Лідери нової парадигми мають мислити і діяти в категоріях цінностей, поступаючись особистими інтересами та гординею.

Відповідно до засад *теорії дистрибутивного лідерства*, яка розвинулась у результаті усвідомлення, що ідеального лідера не буває, передбачається лідерство усіх співробітників ЗВО, незалежно від посади, яку вони обіймають, та рівня відповідальності, здійснення впливу на колег, а також на загальний напрям розвитку ЗВО.

*Концепція дистрибутивного лідерства*, яка ґрунтується на понятті колегіальності, завоювала популярність останніми десятиліттями в університетській освіті як альтернатива традиційним моделям лідерства. J.Spillane та R.Halverson описують її як *«взаємодію між людьми та ситуаціями»*. Такий підхід підтверджують процесуальні теорії лідерства, а також системний підхід до організації. Вони пропонують більш інклюзивний погляд на організаційну життєдіяльність ЗВО, у якому індивіди, групи та команди на всіх рівнях ЗВО колективно впливають на стратегічний напрям його розвитку за допомогою лідерства.

*Необхідність розробки та упровадження командного принципу в управлінні (командного лідерства) ЗВО зумовлена такими обставинами:* складність завдань, які стоять перед ЗВО сьогодні, що потребують об'єднання інтелектуальних та емоційних зусиль працівників, згуртованості та взаємопідтримки в освітніх колективах університетів; динамічність та оперативність завдань, що зумовлює необхідність створення різноманітних цільових (проектних) команд; підвищення ролі мотиваційного аспекту професійної діяльності працівників, їх потреба бути причетними до

визначення стратегічних і тактичних основ діяльності ЗВО; потреба у розвитку лідерського потенціалу вітчизняних університетів, який залежить не лише від професіоналізму та особистих якостей лідерів, але й від спільної діяльності колективу університету загалом

Командне лідерство в ЗВО передбачає делегування влади та співробітництво, використання матричної організаційної структури управління для забезпечення ефективної спільної праці для досягнення визначеної мети.

## **Питання 2. Критерії відмінності команди від звичайної групи.**

На сьогодні феномен «команда» (team) є дуже широковживаним і разом з тим це поняття не має однозначного трактування, часто використовується в різних смислах і контекстах, потребує глибокого аналізу змісту.

*У широкому розумінні команда* – це характеристика організаційної культури, характер стосунків усіх тих, хто працює в організації тощо.

*У вузькому розумінні* – конкретна група осіб, до якої входить керівник та безпосередньо підпорядковані йому працівники.

Аналізуючи сутність поняття «команда», більшість науковців указують на одну з найбільш загальних, основних характеристик команди, а саме: команда є групою людей або робочою групою. З метою кращого виконання роботи та підвищення результативності своєї діяльності робочі групи можуть стати командами.

<b>Основні характеристики робочих груп</b>	<b>Основні характеристики команд</b>
<b>Визначення цілей діяльності</b>	
Наявність не загальної, спільної цілі, а сукупності індивідуальних цілей	Наявність спільної цілі або комплексу цілей, які здебільшого визначаються самостійно членами команди (але можуть іззовні)
Формальне прийняття цілей, відсутність їх прийняття на емоційному рівні	Усвідомлення спільних цілей та прийняття на емоційному рівні
«Роз'єднаність», «розірваність» спільної мети групи та власних інтересів членів групи	Наявність спільної мети діяльності, яка тісно узгоджується із власними потребами, інтересами членів команди, тобто прийматися на мотиваційному рівні
<b>Принципи взаємодії членів у процесі досягнення цілей</b>	
Принципи взаємодії здебільшого задаються зовні (наприклад, керівниками вищого рівня управління)	Принципи взаємодії спільно визначаються членами команди, вони підтримують один одного, в тому числі і лідера, діють, як лідери
Дотримання принципів здебільшого регулюється зовні спеціальними санкціями	Дотримання принципів взаємодії внутрішньо мотивовано
Дотримання формально-функціональних основ взаємодії	Важливу роль відіграють принципи, пов'язані із партнерською взаємодією членів команди, цілями команди, умовами для задоволення особистих інтересів її членів, їх самореалізації
<b>Рольова структура</b>	
Ролі здебільшого задаються ззовні	Ролі в команді задаються ізсередини з урахуванням мети, індивідуальних особливостей членів команди тощо



Ролі взаємодіють на формальній основі	Ролі гармонійно взаємодіють і взаємодоповнюють одна одну
Рольова ієрархія може мати виражений характер	Рольова ієрархія взагалі відсутня або має нескладний характер
Керівник виконує формально-адміністративні функції	Керівник є лідером групи
Відкрита рольова структура	Відкрита рольова структура
Введення нових членів має більш формальний характер і не співвідноситься здебільшого з очікуваннями її членів	Введення нових членів має певною мірою обмежений характер, здійснюється з урахуванням насамперед відповідності нових членів меті діяльності команди, принципам взаємодії в команді, очікуванням членів команди тощо

*Управлінська команда у ЗВО* – взаємодоповнювальна мала група фахівців, яка характеризується цілеспрямованою, узгодженою роботою з реалізації спільно визначених завдань і функцій управління ЗВО, поєднуючи та доповнюючи різні знання, уміння й навички у процесі виконання командних ролей і використовуючи партнерські принципи взаємодії; очолюється визнаним лідером, здатним забезпечити ефективну комунікацію та реагування на швидкоплинні процеси, які відбуваються в освітньому середовищі.

### **Питання 3. Особливості командної діяльності.**

*Особливості командної діяльності:* консолідована спільність; орієнтація на вирішення спільного завдання; синергетичний чи командний ефект.

*Особливості нормативно-рольової взаємодії в управлінських командах ЗВО:* діяльнісна компетентність учасників команди; рольова доцільність; взаємно-розподілена система відповідальності.

*Ціннісно-рольові взаємини в управлінській команді ЗВО:* значимість міжособистісних взаємин; психологічний комфорт; можливості особистісного зростання.

*Побудова команди у ЗВО найкраще відбувається при використанні матричної організаційної структури управління, яка поєднує лінійно-функціональну структуру з проектним управлінням. У межах цієї організаційної структури створюються проектні команди, її характерною ознакою є командна система відповідальності та розподілу обов'язків. Саме матрична організаційна структура уможливує випробування членів колективу в різних ролях і, як підсумок, усвідомлення ними власної здатності до виконання певних ролей у команді, розуміння необхідності залучення людей із різними стилями управління для ефективної роботи.*

*До головних характеристик матричної організаційної структури відносять:* суб'єкт-суб'єктні відносини між керуючою та керованою підсистемами, керівниками та підлеглими, науково-педагогічними працівниками та студентами; успішне управління гнучкими комплексними освітніми процесами, а також розвитком процесів організаційних змін;

ефективна координація робіт, яка дає змогу долати роз'єднаність між структурними підрозділами; управління, засноване на принципах партисипатизму – своєрідної альтернативи авторитарності, директивності, примусу, що забезпечує підвищення якості управління, детерміноване поглибленням і розширенням взаємодії суб'єктів освіти, підвищенням комфортності освітнього процесу загалом, формуванням необхідних особистісних якостей учасників взаємодії; сприяння саморозвитку та самореалізації учасників процесу управління, оскільки вони є вільними у прийнятті локальних управлінських рішень; зближення внутрішніх потреб учасників управлінських впливів з цілями організації, що сприяє зміцненню командного духу.

У результаті діяльності такої управлінської команди ЗВО має високий авторитет і неповторний імідж на ринку освітніх послуг.

#### **Питання 4. Етапи формування командного лідерства в університеті.**

Формування команди в університеті є досить складним процесом, що вимагає високої управлінської компетенції, а для його здійснення необхідні кваліфіковані фахівці, які прагнуть працювати разом.

Першу повноцінну працю з командотворення створив W.Dyer в кінці 70-х рр. ХХ ст. Саме йому належить авторство нової парадигми «командотворення» (team building).

*Командотворення (team building)* – певні конструктивні перетворення, які приводять до того, що група стає командою, тобто переходить на вищий щабель розвитку, на якому істотно зростає ефективність діяльності.

*Головною метою командотворення є забезпечення, творення і розвиток таких умов, які б приводили до зростання продуктивності та загальної ефективності команди.*

Відповідно до теорії W. Dyer командотворення має чітку структуру, та має три основні фази:

1. Констатуюча діагностика.
2. Розробка та реалізація програми командотворення з урахуванням отриманих раніше даних.
3. Контрольна діагностика з подальшим супроводом і, можливо, складанням рекомендацій для подальшої роботи команди.

*Основні підходи до командотворення:*

– *діяльнісно-орієнтовані моделі командотворення* – орієнтовані на результат діяльності команд і технологію його досягнення (модель командного розвитку «3-R» (Team Responsibilities, Responsiveness and Results – обов'язок, реактивність, результат) В. Kuipers; модель командного колеса Ch. Margerison і D. McCann);

– *суб'єктно-орієнтовані моделі командотворення* – орієнтовані на суб'єктів діяльності, а саме: на взаємини у команді та реалізацію потенцій кожного з її членів, через що, власне, і має зростати продуктивність (ігри-симулякри, екстрим-тренінги, квести, мотузкові курси, рафтинг-тури, школи виживання; теорія командних ролей M.Belbin; модель сильних сторін «SDI»

(Strength Deployment Inventory) Е. Porter, розроблена в межах теорії компетентних стосунків (Relationship Awareness Theory);

– *інтегративні моделі командотворення* – ураховуються і взаємини, і індивідуальні особливості кожного з учасників команди, і, власне, зміст того, що вона робить і для чого була створена (темоцентрована інтеракція R. Kohn; концепція діяльнісно-центрованого лідерства J. Adair; стратегіальна теорія колективу А. Петровського; параметрична теорія колективу Л. Уманського; програмно-рольовий підхід до керівництва науковим колективом М. Ярошевського).

Моделі, включені до першого підходу, є не стільки командотворчими, скільки «діяльніснотворчими», орієнтованими на оптимізацію і технологізацію процесу діяльності. Найефективнішими є моделі інтегративного підходу, насамперед через рефлексію зумовленості командного розвитку міжособистісними взаєминами, специфікою потреб, очікувань і цінностей осіб, що їх творять, а також неможливістю психологічного аналізу поза контекстом діяльності, що об'єднує команду.

Важливо також ураховувати той факт, що процес формування команди та становлення її як зрілої структури охоплює певний період часу. Встановлюючи відповідну позитивну атмосферу в колективі, заохочуючи співробітництво і співпрацю у процесі роботи в команді, взаємозалежність і довіра між її членами створюють основу для ефективного її розвитку.

#### **Питання 5. Теорія формування команди за В. Tuckman.**

У 1965 р. професор психології В. Tuckman уперше запропонував 4 стадії розвитку малої групи, які за твердженням фахівця є неминучими і необхідними для того, щоб команда розвивалася, була готовою до викликів, вирішувала проблеми, знаходила рішення, планувала роботу і досягала результатів. Ця модель стала основною для розвитку наступних концепцій.

Точкою відліку розвитку команди є новоутворення одноступенів у форматі малої групи, яких об'єднує спільна мета.

У 1977 році В. Tuckman спільно з М. Jensen було додано п'яту стадію формування команди – «Закриття (Adjourning)», яка виникає, коли команда завершує поточний проєкт. Члени команди можуть приєднуватися до інших команд або переходити до іншої роботи в найближчому майбутньому, а також команда може бути розформована.

Модель розвитку команди В. Tuckman пояснює, що з настанням зрілості та збільшенням можливостей команди в ній встановлюються стосунки, коли лідер змінює стиль керівництва: починаючи з прямого директивного стилю, проходячи через навчання (коучинг), а потім участь, закінчуючи делегуванням і майже самоусуненням від керування командою. На цьому етапі команда може висунути лідера-наступника, а попередній лідер може рухатися далі, розвиваючи нову команду.

*В. Tuckman у своєму дослідженні питання діяльності команди та командотворення дійшов важливих висновків: максимальна ефективність команди досягається на стадії «Функціонування (Performing /*

Interdependence)»; багато команд сприймають стадію «Шторм / Конфлікт (Storming)» як нормальний спосіб здійснення діяльності, тоді як деякі команди у своєму розвитку навіть не проходять далі стадії «Нормування (Norming)»; поки стадія «Нормування (Norming)» повністю не закінчилась, команда може повернутися до стадії «Шторм / Конфлікт (Storming)»; час, необхідний для завершення усіх стадій, суттєво різниться і залежить від команди.

### Стадії розвитку команди за V. Tuckman

Стадії розвитку команди	Структура команди	Завдання діяльності
<p>Формування (Forming): орієнтування у завданні і пошук оптимального способу його вирішення. Незріла група.</p>	<p>Невпевненість щодо ролей, висока залежність від лідера, який здійснює управління і вказує напрями руху. Майже немає згоди щодо своїх цілей крім тих, що отримані від лідера. Лідер повинен бути готовий відповідати на безліч запитань щодо цілей команди, завдань і зовнішніх відносин. Процеси часто ігноруються.</p>	<p>Намагання визначити завдання діяльності. Тестування системи та лідера на толерантність. Роль лідера – керівник.</p>
<p>Шторм / Конфлікт (Storming): емоційні реакції на вимоги завдання. Роздріблена група.</p>	<p>Відкидання зовнішнього впливу. У команди майже немає згоди щодо своїх цілей крім тих, що отримані від лідера. Індивідуальні ролі та обов'язки залишаються нечіткими. Члени команди все ще намагаються розкрити свою індивідуальність. З'являється зацікавленість ієрархією команди. Формуються групи і фракції, може виникнути боротьба за владу</p>	<p>Члени команди протидіють вимогам, що пред'являються до них у зв'язку з вирішенням завдання і суперечать їхнім намірам; шукають причини, щоб не виконувати завдання. Команда повинна бути зосереджена на своїх цілях, не відволікатися на стосунки та емоційні проблеми. Для досягнення прогресу можуть знадобитися компроміси. Роль лідера – тренер.</p>
<p>Нормування (Norming): відкритий обмін інформацією, члени команди приходять до взаємної згоди в результаті переговорів і розробляють норми щодо подальшої роботи. Згуртована група.</p>	<p>Згода та консенсус широко поширюються серед членів команди, які позитивно реагують на спрощення процедур лідерства. Внутрішньокорпоративні почуття і згуртованість розвиваються; з'являються нові стандарти і чітко визначені ролі та обов'язки. Ігнорування особистісних відмінностей, прийняття</p>	<p>Відбувається відкритий обмін думок з метою досягнення більш глибокого розуміння намірів один одного і пошуку альтернатив. Команда розробляє процедури вирішення завдання. Менш важливі рішення можуть бути делеговані окремим особам або</p>

	один одного. Існує загальна повага до лідера, а деякі функції керівництва дедалі частіше розподіляються між командою.	невеликим утворенням в межах команди. Роль лідера – сприяння розвитку та забезпечення можливостей.
Функціонування (Performing): прийняття рішення й активні спільні дії щодо його реалізації, зростання мотивації та ефективності роботи, стабілізації процесу діяльності. Ефективна команда.	Ролі стають гнучкими і функціональними, питання структури вирішені, структура може допомагати виконанню завдання. Члени розділяють одну думку, ефективно спілкуються, в результаті стають більш ефективними та гнучкими. У команді є спільне бачення, вона здатна стояти на своїх власних ногах без втручання або участі лідера. Команда має високий ступінь автономії. Розбіжності в команді виникають, але тепер вони вирішуються позитивно, а необхідні зміни в процесах і структурі здійснюються усією командою. Команді не потрібні інструкції або допомога.	Міжособистісна структура стає інструментом виконання завдань; енергія команди спрямовується на досягнення кінцевої мети. Рациональне використання ресурсів. Команда здатна вирішити завдання. Існує акцент на досягнення вищих надцілей, команда виробляє більшість рішень на основі критеріїв, погоджених із керівником. Команда працює над досягненням мети, а також одночасно приділяє увагу питанням стосунків, стилю і процесу. Команда вимагає делегування завдань і проектів від лідера. Роль лідера – делегування та спостереження
Трансформація команди або її розформування (Adjourning / Transforming): Ефективність може зрости або знизитися. Розформована група.	Тривога з приводу розділення та припинення існування команди (у разі успішного виконання завдання та досягнення мети); печаль; виникають почуття до лідера і членів команди.	Короткий період визнання досягнень команди. Саморозвиток. Визнання вразливості людей є корисними, особливо якщо члени команди були тісно пов'язані та відчувають невпевненість або загрозу через зміни.

### **Питання 6. Етапи формування ефективної команди в університеті.**

*На основі підходів В.Тукман, М.Дженсен, Т.Біггс до формування команди виділено 4 етапи формування та еволюції розвитку ефективної команди у ЗВО.*

*Етапи формування та еволюції розвитку ефективної команди в університеті*

<b>Назва етапу</b>	<b>Еволюція команди</b>	<b>Основні завдання етапу</b>
Підготовка	Робоча група (1+1=2) – результат є сумою дій кожного учасника, особиста	1) Прийняття рішення про мету, цілі й завдання командної діяльності. 2) Узгодження структури управління командою. 3) Формування відповідного типу команди на основі

	відповідальність	підбору членів із взаємодоповнюючими здібностями та адекватними особистісними якостями.
Створення робочих умов	Потенційна команда (1+1=2) – спільний підхід до досягнення цілей, не створюються умови для командної взаємодії.	1) Забезпечення усіма необхідними матеріалами та обладнанням для виконання завдання (матеріальні, людські, підтримка ЗВО). 2) Гарантування, що команда справді складається з фахівців, необхідних для виконання завдання.
Формування та побудова команди	Реальна команда (1+1=3) – взаємодопомога та взаємопідтримка один одного, підвищення ефективності.	1) Установлення критеріїв щодо складу команди. 2) Узгодження процесу виконання завдання задля досягнення спільної мети. 3) Визначення рамки поведінки усіх членів команди, міру відповідальності за виконання функцій. 4) Культивування командних цінностей, атмосфери довіри й емпатії, взаємної поваги і взаєморозуміння, а також ініціативності та творчості.
Сприяння в роботі	Команда найвищої якості (1+1+1=9) – високий рівень впливу на оточення, навички командної роботи, лідерство, ротація ролей, власні правила і норми.	1) Забезпечення постійної підтримки керівництва ЗВО. 2) Удосконалення організаційної системи мотивації та комунікації відповідно до принципів командної роботи. 3) Втручання для вирішення проблем. 4) Поповнення матеріальними ресурсами. 5) Заміщення членів команди, які її залишили.

### Питання 7. Модель «Три кола командного лідерства» за J. Adair.

За моделлю «Три кола командного лідерства» J. Adair у кожній організації існує три взаємопов'язані сфери: необхідність досягнення спільної цілі, потреба команди у єдності та потреби окремих індивідів: як людські, так і особистісні. Ці три сфери іноді перетинаються, тому що кожна з них має свої мотиваційні сили, вони можуть взаємодіяти як позитивно, так і негативно.

*Досягнення поставленої мети, формування та підтримка команди, а також розвиток кожного індивіда можливі лише в результаті мотивації членів команди, яку можна забезпечити шляхом виконання таких лідерських функцій:*

1. Визначення цілі: використання моделі SMART (S – специфічні, конкретні, M – вимірні, A – досяжні, R – реалістичні, T – можна досягти у чітко визначеному часі) для чіткого визначення цілей.

2. Планування: неупереджений, позитивний і творчий пошук альтернатив. Непередбачувані речі слід планувати і ці плани мають бути перевірені.

3. Брифінг: командні брифінги, які проводить лідер, є однією з основних функцій і необхідні для того, щоб створити правильну атмосферу, зміцнити взаємодію і мотивацію кожного члена команди.

4. Контролювання: лідери потребують самоконтролю, хороші системи контролю на місці і навички ефективного делегування й моніторингу з метою отримання максимальних результатів, затративши мінімальні ресурси.

5. Оцінювання: оцінка наслідків, оцінка ефективності, оцінка й навчання осіб.

6. Мотивування: правило 50:50 (50 % мотивації залежить від самої людини і 50 % – від її оточення, а особливо керівництва, з яким вони стикається); вісім основних правил для мотивації людей: особиста самомотивація; обирати людей із високою мотивацією; ставитись до кожного як до особистості; ставити реальні і складні цілі; пам'ятати про мотиваційну силу розвитку; створювати умови для стимулювання; забезпечити справедливу винагороду; відзначати досягнення.

7. Організація: хороші лідери повинні бути в змозі організувати себе, свою команду і організацію.

8. Позитивний приклад. Якщо не буде докладено достатньо зусиль і буде скоєно помилку, поганий приклад буде помічено набагато швидше, ніж хороший.

*Аналізуючи причини відсутності командної взаємодії серед вищого керівництва, П.Ленсіоні (P.Lencioni) виокремлює п'ять причин для дисфункції лідерської команди: відсутність довіри; страх конфлікту; відсутність зобов'язань; уникнення підзвітності; неухважність до результатів.*

*Ознаки високоефективної команди (J. Adair): команда має чіткі, реалістичні, але складні індивідуальні цілі; існує сильне відчуття спільної мети; команда дає змогу найкращим чином використовувати наявні ресурси (технічні, фінансові, час і людей); існує атмосфера відкритості між людьми; група досліджує прогрес регулярно й відкрито; існує відкритість до змін, що базується на досвіді; команда переживає буремні часи разом (не звинувачуючи одне одного).*

*Найбільш ефективні команди мають такі характеристики: члени команди піклуються один про одного; члени команди відкриті й відверті; існує високий рівень довіри; важливі рішення приймаються на основі консенсусу; існує сильна орієнтованість на добробут команди; готовність зустріти конфлікт і вирішити його; почуття виражаються вільно; члени команди щиро намагаються слухати один одного; питання робочого процесу розглядаються та обговорюються так само, як цілі й завдання.*

#### **Питання для самостійної роботи:**

1. На скільки взаємопов'язані між собою лідер і група. Чи може існувати лідер без прихильників? Прокоментуйте тезу, яку приписують стародавньому китайському філософу Конфуцію: «Шлях до лідерства – це не індивідуальна стежка, якою людина має пройти усамітнено, а широка дорога, яка існує тільки у просторі взаємовідносин з іншими людьми».

Яка роль лідера у командному підході в освітній організації?

2. Поясніть значення команди для реалізації лідерства. На прикладі покажіть, що без команди лідерство неможливе.

3. Визначте 3 переваги командної роботи у ЗВО. Обґрунтуйте свою позицію.

4. Визначте 3 недоліки командної роботи у ЗВО. Обґрунтуйте свою позицію.

5. Запропонуйте шляхи мінімізації недоліків і посилення переваг командної роботи у закладі вищої освіти.

6. Оберіть три найголовніші принципи взаємодії у команді. Наведіть приклади застосування зазначених принципів взаємодії в управлінській команді в університеті під час виконання певного завдання щодо організації освітнього процесу.

### **Тема 7. Розвиток лідерського потенціалу керівника освітньої організації**

**Мета вивчення:** актуалізація знань щодо сутності й особливостей лідерства у діяльності керівника освітньої організації; надання знань щодо особистісного та професійного розвитку сучасного викладача-лідера, нарощування лідерського потенціалу, діагностики командного лідерства в університеті; формування наукового світогляду на базі засвоєння системи знань і соціального досвіду, оволодіння основними розумовими операціями (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація) у процесі освітньої діяльності на заняттях і самостійної роботи.

#### **План**

1. Вимоги до сучасного лідерства в освітніх організаціях.
2. Розвиток лідерського потенціалу керівника освітньої організації
3. Асертивна поведінка як характеристика сучасного лідера
4. Нарощування лідерського потенціалу
5. Особистісний та професійний розвиток сучасного викладача-лідера
6. Діагностика командного лідерства в університеті.

#### **Література**

1. Вища освіта України: Теоретичний та науково-методичний часопис. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. № 2. Додаток 1: Університет і лідерство. 170 с.
2. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556- VII. – URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
3. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.
4. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.
5. Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство» підготовки фахівців ступеня вищої освіти «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П.Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 95 с.
6. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації / О.І.Бондарчук, О.О.Нежинська : спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. К., 2017. 36 с.
7. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.



8. Нестуля С. І. Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 799 с.
9. Прохор І. Формування командного лідерства в університеті: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
10. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г.Романовський, Т.В.Гура, А.Є.Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.

**Ключові поняття:** лідер, лідерство, командне лідерство, освітня організація, керівник освітньої організації, асертивна поведінка, лідерський потенціал, викладач-лідер, заклад вищої освіти.

### Основний зміст

#### Питання 1. Вимоги до сучасного лідерства в освітніх організаціях.

##### *Порівняльна характеристика керівництва і лідерства*

Загальне для керівництва та лідерства	Відмінне для керівництва	Відмінне для лідерства
Реалізація влади здійснюється через процеси соціального впливу	Формальні канали	Неформальні канали
Є засобами координації та організації відносин членів соціальних груп	Переважно соціальні відносини	Переважно психологічні відносини
Характеризуються певною системою субординації	Офіційно закріплене підпорядкування	Офіційно не закріплене підпорядкування
Існує можливість взаємопоєднання (керівник стає лідером або лідер – керівником)	Влада керівника підсилюється неформальним психологічним впливом	Влада лідера підсилюється наданням формальних повноважень

*Успішність керівництва людьми значною мірою визначається тим, з яких передумов виходить керівник у ставленні до підлеглих (Д. Макгрегор):* 1) теорія Х, основним положенням якої є твердження, що людина за своєю природою потребує контролю й управління; працює в основному заради заробітної плати та захищеності; 2) теорія Y, згідно з якою людина за своєю природою діяльна й здатна самостійно організовувати свою діяльність, прагне творчо вирішувати професійні завдання;

*(У. Оучі):* 3) теорія Z, основним положенням даної теорії є твердження, що людина працює з максимальною ефективністю під належним керівництвом, а ключове завдання керівника полягає у створенні такого середовища, в якому персонал самостійно вирішував б проблеми, що виникають; для цього керівники повинні забезпечити можливість ініціативи, руху інформації знизу до верху, організувати спільні обговорення з працівниками проблемних ситуацій та запропонованих ними рішень.

*Сучасний лідер визначається як людина, що:* мислить глобальними категоріями, передбачає потенційні можливості, створює загальне бачення майбутнього; вітає зміни, демонструє знання новітніх технологій, заохочує

конструктивний виклик, досягає успіхів у змаганні з конкурентами; сприяє розвитку здатностей людей, делегує їм повноваження, цінує в людях автентичність; проявляє готовність до спільного керівництва, розвиває командний підхід до роботи, почуття партнерства, забезпечує задоволення людей; демонструє особисті досягнення, високий рівень компетентності, діє гнучко, як того вимагає ситуація, відповідно до проголошених цінностей і місії.

*Стиль лідерства* – це типова для лідера система засобів психологічного впливу на підлеглих.

Стиль керівництва відображає рівень делегування повноважень керівником своїм підлеглим, типи влади та впливу, які використовує керівник, а також напрямок основної уваги керівника: чи ця увага зосереджена на людських відносинах, чи на виконанні завдань.

Залежно від цього розрізняють: авторитарний, ліберальний, демократичний, ситуативний, непослідовний, партисипативний, фасилітативний, трансформаційний та інші стилі лідерства.

Ефективне лідерство сприяє досягненню групових цілей в оптимальні терміни з максимальним ефектом. *Ефективність лідера залежить від:* потреб та особистісних якостей персоналу; характеру завдань; вимоги та впливу середовища; наявної інформації у лідера; того, наскільки його стиль керівництва відповідає критеріям людей, яких він веде за собою.

Знання принципів, згідно з якими члени команди оцінюють свого лідера, дає йому змогу бути гнучким у спілкуванні, використовувати не загальний, а індивідуальний підхід до кожного із співробітників.

## **Питання 2. Розвиток лідерського потенціалу керівника освітньої організації.**

*Лідерський потенціал* – це сукупність психологічних якостей, які відповідають потребам групи і є найбільш корисними для вирішення проблемних ситуацій її функціонування.

*Визначає здатність до лідерства* – верховенства у стимулюванні, плануванні та організації активності групи.

Отже, *йдеться про наявність у лідера-керівника освітньої організації наступних навичок і здатностей:* здатність управляти собою та своїм часом; громадянські та суспільно значущі особисті цінності; чіткі особисті цілі; стратегічне мислення; особиста відповідальність; орієнтація на постійне особистісне зростання; навички вирішувати проблеми; креативність і здатність до інновацій; знання сучасних методів впливу; здатність впливати на оточуючих, переконувати їх; уміння навчати і розвивати підлеглих; здатність формувати та розвивати ефективні команди.

Кожна людина може розвивати й удосконалювати закладений у ній лідерський потенціал. Здатність лідирувати істотно підвищується в міру набуття професійної майстерності та різноманітного життєвого досвіду. Головна складність тут полягає в тому, щоб визначити сферу діяльності для найкращого застосування своїх сил.

### **Питання 3. Асертивна поведінка як характеристика сучасного лідера.**

*Термін «асертивний»* походить від англійського дієслова «assert», яке має два значення: стверджувати, заявляти; доводити; захищати, відстоювати (свої права тощо).

*Асертивна поведінка виявляється у природній, чесній поведінці по відношенню до себе та довколишніх людей, уміннях і навичках етично допустимого спілкування в конкретній ситуації при поєднанні з упевненістю, позитивною самооцінкою й за обов'язкової поваги до своїх прав і прав інших людей.*

*До переваг асертивної поведінки (порівняно з агресивною й пасивною) можна віднести:* покращення процесів комунікації; прагнення людей до бажаної для них рівноправної кооперації й відповідальності (а не через почуття обов'язку чи страху); прийняття взаємовигідних рішень; максимізацію можливостей для конструктивних стосунків з оточуючими.

*Асертивна людина знає свої права та права інших:* право на незалежність, на успіх, на самотність; право бути вислуханим і прийнятим серйозно; право одержувати те, за що платиш; право мати права (наприклад, право діяти впевнено); право відповідати відмовою на прохання, не відчуваючи себе винуватим та егоїстичним; право звертатися з будь-якими проханнями; право робити помилки й бути відповідальним за них; право не бути напористим, не самостверджуватися за рахунок інших.

*Асертивна людина вміє:* зберігати самоповагу; постояти за себе; говорити компліменти, хвалити партнера по спілкуванню; приймати компліменти на свою адресу; приймати критику на свою адресу; бути гарним співрозмовником; знаходити рішення, що влаштовують обидві сторони; чітко, ясно, відкрито виражати свою позицію, бажання, потреби; говорити «ні», якщо це необхідно.

*С.Бішоп:* асертивність виявляється в умінні виражати свою позицію твердо й упевнено, не впадаючи в агресію, не дозволяючи маніпулювати собою та не маніпулюючи іншими».

*Асертивна поведінка протиставляється двом іншим поширеним видам поведінки – пасивній (невпевненій) й агресивній (маніпулятивній).*

В обох випадках протилежна сторона розцінюється як «супротивник», що переслідує єдину мету – нашкодити.

Відмінність між пасивною й агресивною поведінкою полягає лише в тому, що агресивна людина завдає попереджуючих ударів, тоді як пасивна відкрито дає зрозуміти, що не претендує на перемогу.

*Техніки асертивної поведінки:*

1. Асертивна суперечка.

- Упевнено висловіть, що вам потрібно.
- Вислухайте пропозиції іншої сторони.
- Зробіть альтернативну пропозицію.
- Вислухайте контрпропозицію.

*Для підвищення привабливості вашої пропозиції можна використовувати такі аргументи:* апеляцію до справедливості (прецедент, ринкову ціну, закон, думку експерта); апеляцію до справедливої процедури вибору (чергу, жеребкування); перерахування вигод, переваг вашої пропозиції; опис можливих негативних наслідків (санкцій) у разі неприйняття вашої пропозиції.

## 2. Асертивний захист своїх прав. Техніка «заїждженої платівки»:

- опишіть подію;
- опишіть, до яких наслідків це вас привело. Опишіть свої почуття з цього приводу;
- апелюйте до справедливості, поясніть, що вам дозволяє стверджувати, що це несправедливо;
- викладіть суть вашої пропозиції;
- після того, як опонент висловив свої заперечення, підтвердіть їхню правомірність; повторіть їх, а потім повторіть свою вимогу вже без аргументів;
- надалі погоджуйтеся з кожним правдоподібним аргументом опонента, а потім додавайте до них свою вимогу.

Важливо із самого початку розмови послідовно дотримувати асертивної позиції. Це означає, що ви поведетеся як людина, що переконана у власній правоті і вважає своїх опонентів людьми порядними й досвідченими. Вони зацікавлені в тому, щоб скоріше узгодити справи, а ви відкрито даєте зрозуміти, що прийшли домовитися щодо очевидної дрібниці. Ви спокійні й розслаблені, оскільки вам нема чого боятися: результат вирішено фактичним станом справ. Ви не повинні виявляти страх, інакше ваша позиція стане не асертивною, а боязкою. Будьте уважні під час завершення. Домігшись свого, чемно подякуйте. Подібне закінчення є цілковито асертивним.

## 3. Асертивне прохання.

Якщо задоволення наших інтересів не входить в обов'язки людини, якщо жодних юридичних чи соціальних норм опонент не порушує, є більш доречною форма прохання, ніж вимоги. Прохання – це чесне вираження своєї позиції та своїх бажань, зроблене в такій формі, що інша людина може або погодитися, або відмовити, оскільки ви просите її теж висловити свою позицію і своє бажання.

Проблема полягає в тому, що деякі люди не можуть зважитися попросити про послугу, а якщо і зважуються, то просять про послугу так, начебто не сподіваються на задоволення своїх бажань, тому що не варті позитивної відповіді. Вони не хочуть почувати себе приниженими відмовою. При цьому вони впевнені, що їм відмовлять, і бояться цього. Коли ви просите про послугу, поведіться впевнено, але не зарозуміло. Уявіть, що людина, до якої ви звертаєтеся, хоче допомогти вам, але не знає, як це зробити. Прямо й чемно сформулюйте своє прохання.

## 4. Асертивна відмова.

Існують ситуації, за яких відмова є більш гуманною стосовно інших людей, ніж марні зусилля задовольнити їхнє бажання. Це ситуації, у яких ви точно знаєте, що не зможете виконати прохання або ж виконання прохання вимагає порушення закону чи може заподіяти кому-небудь шкоду, а ви цього не хочете.

Якщо ви нікому не відмовляєте, це ще не означає, що ви дієте на користь. Зрештою, постраждати можуть обидва: один – від марних сподівань, інший – від відчуття безпорадності й докорів сумління, а в результаті ще й від почуття провини.

Отже, необхідно відокремити те, що потрібно іншому, і те, що у ваших інтересах, тобто провести особисту межу, *використовуючи техніку «позначення меж»*: надання тому, хто просить, належного (увага до прохання і до того, хто просить): якщо послуга нездійсненна – подяка за довіру; якщо пропозиція нецікава для вас – подяка за турботу); визначення своєї позиції (переваги, почуття, розуміння ситуації та чітке, коротке їх пояснення); проведення розмежувальної лінії (чітке «ні»).

Деякі види додаткової техніки відмови: тримайте паузу (застосовується у випадку проблем у позначенні особистих кордонів); виявляйте співчуття (якщо у партнера є труднощі); не перестарайтеся з вибаченнями (треба постояти за себе); не принижуйте себе (у заниженні власних можливостей); будьте точними (у визначенні сфери дії); остерігайтеся почуття провини (якщо даєте нереальні обіцянки), стежте за своїми інтонаціями й жестами (для підтвердження особистої впевненості).

#### **Питання 4. Нарощування лідерського потенціалу.**

*Для того, щоб стати лідером, потрібно одночасно працювати у чотирьох напрямках:*

1. Розвиток рис особистості, що полегшують лідерську поведінку (упевненість у собі, цілеспрямованість, емоційний інтелект, стресостійкість тощо).

2. Удосконалення ключових навичок, з яких складається лідерська поведінка (навички комунікації та самопрезентації, прийоми впливу і протистояння впливу, мотивації й самомотивації тощо).

3. Підвищення своєї ситуаційної компетентності, тобто набуття досвіду розв'язання проблем (як професійних, так і міжособистісних).

4. Напрацювання репутації лідера, тобто формування у членів групи уявлення про себе як компетентну, надійну та відповідальну людину, яка завжди готова взяти ситуацію під контроль і «привести команду до перемоги».

*Нарощування лідерського потенціалу:*

I. Свідоме відпрацювання прийомів поведінки, які оточуючими людьми мимоволі сприймаються як лідерські.

II. Активізація власної активності через самонавіювання.

III. Вивчення, усвідомлення і подолання обмежень, що перешкоджають успіху й особистісному зростанню.

*М. Вудкок і Д. Френсис виокремлюють такі обмеження, які впливатимуть на ефективність менеджерів: невміння управляти собою; розмиті особисті цінності; недостатньо визначені особисті цілі; зупинений саморозвиток; недостатні навички вирішувати проблеми; недостатність творчого підходу; невміння впливати на людей; недостатнє розуміння сучасних особливостей управлінської праці; слабкі навички керівництва; невміння навчати; невисока здатність формувати команду.*

IV. Складання індивідуального плану нарощування лідерського потенціалу.

Особистий план розвитку має бути конкретним і реалістичним; він повинен мобілізувати всі здібності й вимагати повної віддачі.

**Питання 5. Особистісний та професійний розвиток сучасного викладача-лідера.**

*Викладач-лідер є справжнім професіоналом у тому випадку, коли його внутрішня і зовнішня сторони діяльності успішні. Він є і суб'єктом, і об'єктом своєї діяльності, коли поєднуються два аспекти професіоналізму: особистість і професійна діяльність.*

*Один із показників професійної діяльності викладача-лідера – успішна особистість.*

*Запорукою успішної особистості є: самовдосконалення; саморозвиток; самопізнання.*

Самопізнання – початковий етап самовиховання особистості, вивчення нею своїх властивостей, системи цінностей, життєвих намірів, провідних мотивів і мотивацій, характеру, темпераменту, особливостей процесів пізнання (відчуття, сприйняття, пам'яті, уваги, мислення, мовлення тощо).

*До найпоширеніших методів самопізнання відносяться: самоспостереження; самоаналіз; порівняння себе з деякою «міркою»; моделювання власної особистості; усвідомлення протилежностей у тій чи тій якості або поведінковій характеристиці.*

Розвиток професійної діяльності викладача-лідера також відбувається за умов самоспостереження, самоаналізу та аналізу вимог сучасної вищої освіти.

*Викладання (Teaching), за сучасним визначенням, – це спеціально організована цілеспрямована діяльність викладача з підготовки та постачання під час навчального заняття освітньої (педагогічної) інформації, якою він володіє актуально чи потенційно, з метою забезпечення навченості споживачів цієї інформації.*

*Мета викладання у вищій освіті – зробити навчання студентів корисним та цікавим.*

*Викладання на засадах лідерства полягає у залученні студентів у такий спосіб, який би спонукав до використання викладачами глибинного підходу до навчання. Це означає знання студентами не тільки змісту дисципліни, а й рівня розуміння, якого прагне викладач для студента. Задля досягнення таких результатів викладач повинен створити таке середовище, у якому студент*

буде залучений у види діяльності, які відповідатимуть його методам викладання задля досягнення бажаних результатів навчання.

*Сучасний викладач-лідер повинен уміти* зацікавити студента, використовуючи методи активного залучення до навчання, роботи в групі та спрямовувати на досягнення результату.

*Конкурентоспроможність викладача* залежить від принципів та методів викладання, зокрема на засадах лідерства.

*Задля запровадження викладання на засадах лідерства в освітній процес використовуються методи* студентоцентрованого навчання та викладання (метод креативного мислення, побудова проблеми (stage setting), візія майбутнього (visioning and futuring), резюме відповіді іншого студента (student summary of another's answer), зображення ідей (Concept Maps), метод коучингу та методи роботи у групі (Подумай – Розкажи другу – Поділись з усіма (Think, Pair, Share), метод ділової (рольової) гри, метод академічного протиріччя (academic controversy), метод фасилітації метод інтерв'ю у три етапи та інші.

Методи студентоцентрованого навчання та викладання орієнтовані на індивідуальний розвиток студента, а методи роботи в групі – на уміння співпрацювати з іншими, налагодження міжособистісних зв'язків та уміння долати конфлікти.

До професійного розвитку викладача-лідера відносять оновлення та розширення знань, формування нових професійних компетентностей у психолого-педагогічній, науково-дослідній, організаційно-управлінській діяльності. Також одним із основних елементів професійного розвитку викладача-лідера є засвоєння інноваційних технологій, форм, методів та засобів навчання. Для викладання на засадах лідерства використовуються методи студентоцентрованого навчання та викладання та методи роботи в групі. Одними з найактуальнішими методами, які удосконалюють професійний та особистісний розвиток сучасного викладача-лідера є метод фасилітації та коучингу.

#### **Питання 6. Діагностика командного лідерства в університеті.**

*Структура діагностики командного лідерства в університеті охоплює такі основні компоненти:* когнітивний (сукупність знань про особливості управлінської команди ЗВО); мотиваційний (орієнтація на стиль діяльності «команда»); операційний (орієнтація на виконання основних функціонально-рольових позицій у команді); особистісний (розвиток таких рис, як потреба в досягненнях, схильність до творчості, цілеспрямованість і рішучість, вміння йти на розумний ризик, потреба в незалежності).

*Для успішної діяльності управлінської команди необхідне виконання таких умов:* позитивні міжособистісні взаємовідносини, які підкріплюються розумінням цінностей і стилю управління кожного члена команди; здатність до відкритої дискусії без надмірної педантичності та нервозності; велика міра взаємодовіри; терплячість і адекватне реагування на критику, що передбачає уміння робити та реагувати на зауваження, зберігати об'єктивність і не переходити «на особистості»; висока дисциплінованість і солідарність щодо

прийняття узгоджених рішень; здатність обговорювати та вирішувати як поточні, так і перспективні завдання.

Для досягнення ефективності команди важливі не лише навички, знання, уміння та досвід членів команди, але і їх особисті якості й характеристики. *Працюючи у складі команди, кожен з її членів виконує ролі двох типів:* функціональну (базується на професійних компетентностях і практичному досвіді) та командну (в основі – особистісні якості). При цьому якісне виконання кожної окремої ролі в команді потребує не лише професійних знань і навичок, а окремого стилю діяльності, який базується здебільшого на особистих якостях і поведінкових моделях члена команди. Безпосередній процес відбору членів команди відбуватиметься через співбесіди, тестування і стрес-інтерв'ю.

*Аналіз результатів командної взаємодії відбувається за такими критеріями:* чітке розуміння цілі та спрямованість на кінцевий результат; чіткий розподіл функцій і відповідальності; наявність плану розвитку команди; взаєморозуміння і безконфліктність; активність участі у вирішенні проблем; командна синергія.

До основних методик, які можуть бути використані при діагностиці рівня сформованості управлінської команди у ЗВО, відносимо:

1. Діагностика стилю мислення «16 особистостей» (16 Personalities) за визначником типів Myers-Briggs Type Indicator® (MBTI®).
2. Опитувальник R.Blake – J.Mouton щодо визначення орієнтації членів управлінської команди ЗВО на стиль діяльності «Командне лідерство».
3. Діагностика функціонально-рольових позицій у команді (за R.Belbin).

За допомогою зазначених методик можна розв'язати низку завдань при діагностиці командного лідерства у ЗВО.

**Питання для самостійної роботи:**

1. Які якості притаманні лідеру освітньої організації?
2. Яка роль лідера у командному підході в освітній організації?
3. Що таке «асертивна поведінка» і яка її роль в діяльності керівника освітньої організації?
4. Що таке «лідерський потенціал»?
5. Розкрийте особливості нарощування лідерського потенціалу керівника освітньої організації.



**ІНСТРУКТИВНО-МЕТОДИЧНІ МАТЕРІАЛИ**  
**до практичних занять із навчальної дисципліни**  
**«Лідер в освіті»**

**Тема заняття 1: Концепція лідерства.**

**Мета вивчення:** формування наукових уявлень про феномен лідерства та підходи до його вивчення; практичний розвиток лідерських якостей та здібностей за допомогою активних засобів навчання

**Обсяг навчального часу:** 2 год.

**План заняття:**

1. Природа та визначення поняття лідерства.
2. Основні теорії лідерства, їх загальна характеристика, використання в освітньому процесі ЗВО:
  - харизматична теорія;
  - ситуаційна теорія;
  - групова теорія.
3. Підходи до вивчення лідерства

**Література**

1. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації / О.І.Бондарчук, О.О.Нежинська: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2017. 36 с.
2. Нежинська О.О., Тименко В.М. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти. *Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України»*, 2017, № 2 (додаток 1); Тематичний випуск «Університет і лідерство». Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. С. 65–68.
3. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.
4. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.
5. Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство» підготовки фахівців ступеня вищої освіти «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П.Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 95 с.
6. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.
7. Нестуля С. І. Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 799 с.
8. Нестуля С.І. Практика реалізації лідерського підходу до підготовки фахівців нового покоління в ПУЕТ. Засоби навчальної та науково-дослідної роботи : зб. наук. пр. Харківського нац. пед. ун-ту імені Г.С.Сковороди. Харків, 2017. Вип. 49. С. 154–167.

9. Нестуля С.І. Поняття лідерської компетентності сучасного менеджера. *Витоки педагогічної майстерності: зб. наук. пр.* Полтава: ПНПУ імені В.Г.Короленка, 2018. Вип. 21. С. 133–137.
10. Нестуля С.І. Концептуальні основи формування харизматичного лідера. *Імідж сучасного педагога.* 2018. № 5 (182). С. 14–20.
11. Нестуля С.І. Дидактичні аспекти формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту: емоційне лідерство. *Директор школи, ліцею, гімназії.* Вип. «Вища освіта України у контексті інтеграції до європейського освітнього простору». № 6, Кн. 2, Том I (79). К.: Гнозис, 2018. С. 349–360.
12. Нестуля С.І. Мотиваційна підсистема дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту. *Педагогічні науки: зб. наук. пр.* Херсон, 2019. Вип. № 86. С. 134–139.
13. Нестуля С.І. Модель дидактичної системи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів із менеджменту в освітньому середовищі університету. *Теорія і практика управління соціальними системами.* Харків: Нац. техн. ун-т «Харківський політехнічний ін-т». 2019. № 2. С.49–59.
14. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г.Романовський, Т.В.Гура, А.Є.Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.

**Основні завдання** для засвоєння навчального матеріалу та поточного контролю:

1. Знайти та занотувати визначення поняття «лідер», «лідерство» та «лідерські якості».
2. Користуючись рекомендованими джерелами та доступною Вам науковою літературою, присвяченою проблемам лідерства, знайти визначення лідерства, що відносяться до різних проміжків часу та визначити авторів цих визначень. Результати подати у вигляді таблиці.
3. Спробуйте сформулювати власне визначення лідерства.

**Питання та завдання для самоконтролю та самостійної роботи:**

1. Що означає в перекладі з англійської мови слово «лідер»?
2. Які існують критерії оцінки лідерства?
3. Охарактеризуйте основні теорії лідерства. Зробіть порівняльний аналіз.
4. На чому, з погляду А.І.Сосланда, засновано харизматичний тип лідерства?
5. Якими рисами має володіти справжній лідер?
6. Навіщо бути лідером?
7. Які якості особистості та риси необхідно розвинути Вам особисто для того, щоб стати лідером?

**Тема заняття 2: Сутність та вимоги до сучасного лідерства.**

**Мета вивчення:** формування уявлень про природу лідерства, розуміння, що сьогодні потрібні лідери нової формації, які самі ростуть і

прагнуть до максимальної реалізації свого лідерського потенціалу і потенціалу кожного в команді, практичний розвиток лідерських якостей та здібностей за допомогою активних засобів навчання

**Обсяг навчального часу:** 4 год.

**План заняття:**

1. Рольові функції і типологічні характеристики лідерства.
2. Класифікація лідерства (емоційне та ділове, постійне та ситуативне).
3. Групи лідерських якостей.
4. Базові якості лідера: інтелект, здатність до змін, свобода, інноваційність, результативність, відвертість, харизма.
5. Допоміжні (службові) якості лідера: вміння надихати, передбачення, компетентність, адаптивність, відповідальність.
6. Відмінність лідерства від управління. Управлінське лідерство. Приховане управління.

**Література**

1. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.
2. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.
3. Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство» підготовки фахівців ступеня вищої освіти «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П.Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 95 с.
4. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації / О.І.Бондарчук, О.О.Нежинська: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2017. 36 с.
5. Нежинська О.О., Тименко В.М. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти. *Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України»*, 2017, № 2 (додаток 1); Тематичний випуск «Університет і лідерство». Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. С. 65–68.
6. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.
7. Нестуля С. І. Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 799 с.
8. Нестуля С.І. Концептуальні основи формування харизматичного лідера. *Імідж сучасного педагога*. 2018. № 5 (182). С. 14–20.

**Основні завдання** для засвоєння навчального матеріалу та поточного контролю:

1. Подумайте, якими рисами має володіти справжній лідер (наведіть хоча б 10 рис), запишіть їх в стовбець шаблону «риси лідера».

Згадайте людину, яка, на Вашу думку є справжнім втіленням лідера. У другому стовбці шаблону оцініть за 10-бальною шкалою, на скільки у цієї

людини розвинені кожна зі згаданих Вами рис. У третьому стовбці оцініть розвиненість цих рис особисто у Вас.

Риси лідера	Приклад лідера та оцінка якостей за 10 б. шкалою	Оцінка власних якостей за 10 б. шкалою
Впевненість		
Сила волі		
Ентузіазм		
Рішучість		
Комунікабельність		
Оптимізм		
Самовідданість справі		
Наполегливість		
Цілеспрямованість		
Амбіційність		

Дайте відповідь: Що необхідно для того, щоб бути успішним лідером?

2. Користуючись рекомендованими джерелами та доступною Вам науковою літературою, присвяченою проблемам лідерства, знайти класифікації типів лідерства за стилями керівництва, визначити авторів. Результати подати у вигляді таблиці.

Виокремити основні типи лідерів. Надати пояснення.

Спробуйте надати свою класифікацію типів лідерства.

#### **Питання та завдання для самоконтролю та самостійної роботи:**

1. Поясніть відмінності між поняттями «формальний лідер» та «неформальний лідер».

2. Поясніть значення впливу для реалізації лідерства. На прикладі покажіть, що без особистісного впливу лідерство неможливе.

3. Чим відрізняється керівник від лідера?

4. Окрім формального та неформального лідера соціальний психолог Дж.Морено виділяє ще один тип – соціометричний. Розкрийте зміст зазначеного типу лідерства.

5. Які основні функції виконують лідери в групах?

6. Яка функція, що виконує лідер, спрямована на підтримку цілісності й стабільності групи?

7. Виокремте загальні та специфічні якості особистості лідера.

8. Який загальний для всіх лідерів набір особистих якостей?

9. Зазначте та поясніть найважливішу якість майбутнього лідера в будь-якій сфері.

**Тема заняття 3: Стили лідерства. Методи вивчення стилів лідерства.**

**Мета вивчення:** формування уявлень про стилі лідерства, формування наукового світогляду на базі засвоєння системи знань і соціального досвіду, оволодіння основними розумовими операціями (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація) у процесі освітньої діяльності на заняттях і

самостійної роботи; практичний розвиток лідерських якостей та здібностей за допомогою активних засобів навчання

**Обсяг навчального часу:** 4 год.

**План заняття:**

1. Стили лідерства за К.Левінім.
2. Резонансні та дисонансні стилі лідерства. Стили лідерства за Голманом, Бояцисом та Маккі.
3. Чотири стилі лідерства Р.Лікерта, їх умови дієвості.
4. «Управлінська ґратка» Р.Блейка і Дж.Мутон, вибір оптимального стилю згідно з нею.
5. Ситуаційні концепції лідерства (модель Ф.Фідлера, підхід Т.Мітчела і Р.Хауса «шлях – мета», теорія життєвого циклу П.Херсі та К.Бланшара), можливості їх використання в освітній діяльності.
6. Модель прийняття рішень В.Врума-Ф.Ітона, їх використання для вибору стилю прийняття рішення в конкретній управлінській ситуації.
7. «Матриця фон Манштейна» та можливості її використання для формування керівного персоналу.
8. Сутність директивного, батьківського, демократичного, еталонного, наставницького та авторитетного стилів лідерства.

**Література**

1. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.
2. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.
3. Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство» підготовки фахівців ступеня вищої освіти «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П.Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 95 с.
4. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації / О.І.Бондарчук, О.О.Нежинська: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2017. 36 с.
5. Нежинська О.О., Тименко В.М. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти. *Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України»*, 2017, № 2 (додаток 1); Тематичний випуск «Університет і лідерство». Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. С. 65–68.
6. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.
7. Нестуля С. І. Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 799 с.
8. Юринець З.В. Макара О.В. Самоменеджмент: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.

**Основні завдання** для засвоєння навчального матеріалу та поточного контролю:

1. Розглянути «Шість стилів лідерства Гоулмана» та вказати, який зі стилів Ви вважаєте найбільш продуктивним? Пояснити свою точку зору та зробити висновок.

2. Навести приклади ситуацій, в яких кожний із стилів лідерства буде призводити до підвищення продуктивності, або до її спаду.

Стиль лідерства	Ситуації, в яких продуктивність організації підвищується	Ситуації, в яких продуктивність організації знижується
Ідеалістичний стиль		
Навчальний стиль		
Товариський стиль		
Демократичний стиль		
Амбітний стиль		
Авторитарний стиль		

3. Проаналізувати власну поведінку і визначити власний стиль лідерства, який Ви частіше за все використовуєте в професійній діяльності. Розробити рекомендації щодо її можливого вдосконалення.

**Питання та завдання для самоконтролю та самостійної роботи:**

1. Які існують стилі лідерства?
2. Які можливості застосування та умови дієвості автократичного стилю лідерства в ЗВО.
3. Які можливості застосування та умови дієвості демократичного стилю лідерства в ЗВО.
4. Які можливості застосування та умови дієвості ліберального стилю лідерства в ЗВО.
5. Поясніть загальний та конкретний стиль лідерства в ЗВО.
6. Зазначте та поясніть основні чинники формування загального стилю лідерства у відносинах «держава – суспільство».
7. Які наукові складові механізму формування резонансного лідерства?
8. Визначте структуру механізму формування резонансного лідерства.
9. Назвіть ознаки резонансного лідерства
10. Як можна змінити свій стиль лідерства, щоб заклад освіти працював ефективно, а команда була мотивованою?
11. Згадайте приклади етичного та неетичного харизматичного лідера зі свого життя. Порівняйте особливості стилів їхньої поведінки. Визначте відмінні особливості поведінки.

**Тема заняття 4: Спілкування як основа комунікативного лідерства.**

**Мета вивчення:** формування уявлень про роль лідера в управлінні комунікаціями, якісні особливості спілкування комунікативного лідера, надання знань щодо методики організації ефективної бесіди, оволодіння основними розумовими операціями (аналіз, синтез, порівняння, узагальнення, систематизація) у процесі освітньої діяльності на заняттях;

практичний розвиток лідерських якостей та здібностей за допомогою активних засобів навчання

**Обсяг навчального часу:** 4 год.

**План заняття:**

1. Роль лідера в управлінні комунікаціями.
2. Якісні особливості спілкування комунікативного лідера
3. Активне слухання як основа конструктивного спілкування
4. Основні методи спілкування комунікативного лідера ОЗ.
5. Бесіда як основна функціональна форма спілкування лідера ОЗ.
6. Методика організації ефективної бесіди.
7. Комунікативна компетентність педагога-лідера.

**Література**

1. Гузар О. Комунікативне лідерство керівників освітніх закладів: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
2. Нежинська О.О., Тименко В.М. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти. *Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України»*, 2017, № 2 (додаток 1); Тематичний випуск «Університет і лідерство». Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. С. 65–68.
3. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.
4. Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство» підготовки фахівців ступеня вищої освіти «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П.Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 95 с.
5. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.
6. Нестуля С. І. Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 799 с.
7. Соціально-психологічні основи ділового спілкування: навч. посібник / Є.І.Бородін, К.В.Комарова, Н.А.Липовська, Т.М.Тарасенко. Дніпро: ГРАНІ, 2019. 184 с.
8. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г.Романовський, Т.В.Гура, А.Є.Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.

**Основні завдання** для засвоєння навчального матеріалу та поточного контролю:

1. Подумайте і запишіть, чому лідер має майстерно володіти вмінням слухати. У розділі «Комунікація» книги Р.Дафта «Уроки лідерства» знайдіть 10 коротких порад, як навчитися слухати, запишіть їх. Проаналізуйте за таблицею: «гарний ви слухач» чи «поганий». Що маєте зробити, аби покращити своє вміння слухати й чути інших людей?

2. Змодельуйте ситуацію ділової бесіди: 1) з колегою; 2) з керівником; 3) зі студентом.

3. Підготуйте коротку презентацію (на 5–7 хв.) про ідею чи захоплення, якими б ви хотіли викликати в аудиторії позитивні емоції та бажання вас підтримати. Обдумайте й використайте всі можливі вербальні й невербальні методи комунікації.

**Питання та завдання для самоконтролю та самостійної роботи:**

1. Проаналізуйте, який стиль спілкування переважає у вашому житті. Які ознаки про це свідчать?
2. Поясніть, як ви розумієте прислів'я «Слово – срібло, мовчання – золото».
3. Продовжить запропоновані речення:
  - Для мене лідер...
  - На мою думку, найбільш прийнятний для мене стиль спілкування комунікативного лідера ...
4. Прочитайте подані нижче висловлювання відомих людей про вміння спілкуватися. Який, на вашу думку, має існувати зв'язок між спілкуванням і лідерством.

Досвід занадто часто доводить нам те, що люди ні над чим так мало не владні, як над мовою своєю.	Б.Спіноза
Єдина відома мені розкіш – це розкіш людського спілкування.	Антуан де Сент-Екзюпері
У спілкуванні найважливіше – чути те, що не сказано.	П.Друкер
З усіх видів руйнівної зброї, яку здатна придумати людина, найжахливіша і найсильніша – слово. Кинджали і списи залишають сліди крові, стріли видно на відстані. Отруту можна вчасно виявити і уникнути смерті. Слово ж руйнує непомітно.	П.Коельо
Для успіху в житті вміння спілкуватися з людьми набагато важливіше, ніж володіння талантом.	Г.Лебон
Великі уми обговорюють ідеї. Середні уми обговорюють події. Дрібні розуми обговорюють людей.	Е.Рузвельт
Займаючись справою, говорять тільки тоді, коли є що сказати; але в неробстві є потреба говорити безперервно.	Ж.Руссо
Мистецтво спілкування – це мова лідерства.	Д.Хьюмс

5. Поясніть поняття «підтримуючі комунікації».
6. Опрацюйте рекомендовану літературу, складіть власний план-стратегію удосконалення комунікативної компетентності.
7. Як невербальна комунікація впливає на ваше життя? Які особливості її застосування притаманні для українського народу?
8. Визначте труднощі, що заважають спілкуванню.
9. Комунікації – це не лише про те, щоб досягти свого тут і зараз, але й про побудову довгострокових зв'язків. Визначте поради для цього.

**Тема заняття 5: Успішне лідерство. Підготовка лідерів в освітньому середовищі ЗВО.**

**Мета вивчення:** формування вмінь демонструвати знання сутності феномена лідерства в освітньому просторі, розробляти та аргументувати



вибір форм, методів, технологій навчання та виховання особистості лідера з урахуванням сучасних викликів, освітніх стратегій та умінь застосовувати їх на практиці; надання знань про акмеологічні технології розвитку лідерських якостей і умінь, тренінгові технології, систему підготовки лідерів у освітньому середовищі ЗВО; практичний розвиток лідерських якостей та здібностей за допомогою активних засобів навчання.

**Обсяг навчального часу:** 4 год.

**План заняття:**

1. Фактори й орієнтири розвитку лідера.
2. Формування лідерських якостей у здобувачів в умовах ЗВО.
3. Застосування акмеологічних технологій у процесі розвитку лідерських якостей і умінь.
4. Роль гуманітарних технологій у процесі професійної підготовки педагога-лідера.
5. Тренінг з формування психолого-педагогічної готовності до лідерської діяльності здобувачів ЗВО.
6. Формування лідерських якостей у магістрів освітніх, педагогічних наук засобами тренінгових технологій

**Література**

1. Бех І. Сучасна освіта на шляху досконалості. *Рідна школа*. 2021. № 1/2. С. 32–37.
2. Дем'яненко Н. Проектування інтегрованої технології ситуативного моделювання в педагогічній магістратурі. *Рідна школа*. 2021. № 1/2. С. 55–61.
3. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.
4. Кузікова С.Б. Психологічні основи становлення суб'єкта саморозвитку в юнацькому віці: монографія. Суми: Видавництво СумДПУ, 2020. 324 с.
5. Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство» підготовки фахівців ступеня вищої освіти «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П.Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 95 с.
6. Лідери ХХІ століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій : матеріали міжнар. наук.-практ. конф., 26-27 вересня 2019 р. / заг. ред. О.Г.Романовський; Нац. акад. пед. наук України [та ін.]. Харків : НТУ «ХП», 2019. 251 с.
7. Нежинська О.О., Тименко В.М. Коучинг як технологія розвитку лідерства у сфері освіти. *Теоретичний та науково-методичний часопис «Вища освіта України»*, 2017, № 2 (додаток 1); Тематичний випуск «Університет і лідерство». Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. С. 65–68.
8. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.

9. Нестуля С. І. Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 799 с.
10. Про лідерство: 10 найкращих статей з Harvard Business Review; Пер. з англ. О. Лобастової. Київ: Видавнича група КМ-БУКС, 2018.
11. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти: монографія / За редакцією О.Г.Романовського та О.С.Пономарьова. Харків: ФОП Мезіна В.В., 2017. 292 с.
12. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г.Романовський, Т.В.Гура, А.Є.Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.

**Основні завдання** для засвоєння навчального матеріалу та поточного контролю:

1. Створіть банк технологій, що сприятимуть розвитку лідерських якостей і умінь (заповнити таблицю).

Автор	Назва	Цільове призначення	Опис

2. Підготувати та провести гру на виявлення лідера в студентській академічній групі.

**Питання та завдання для самоконтролю та самостійної роботи:**

1. Як Ви вважаєте, лідерство – це мистецтво чи наука?
2. Розкрийте зміст понять «розвиток» і «саморозвиток».
3. Визначте основні фактори ефективного розвитку лідера.
4. Цілісність особистості як один з основних орієнтирів розвитку лідера.
5. Визначте напрями діяльності ЗВО щодо підготовки майбутніх лідерів.
6. Визначте основні принципи розробки та використання акмеологічних технологій розвитку лідерів
7. Виокремте критерії оцінки ефективного лідерства.
8. Які основні підходи до формування особистості лідера?
9. Які існують моделі ефективного лідерства?. Назвіть і проаналізуйте.
10. Зазначте та поясніть форми, методи, технології навчання і виховання особистості лідера з урахуванням сучасних викликів.
11. Поясніть процедуру діагностики й самодіагностики, оцінки й самооцінки лідерського потенціалу студентів.
12. Розкрийте зміст тренінгу з методики формування лідерських якостей майбутніх лідерів-професіоналів в освіті.
13. Розкрийте зміст тренінгу з методики формування комунікативної компетентності майбутнього лідера-професіонала в організації освітніх та наукових заходів, нарадах, професійних об'єднаннях

**Тема заняття 6. Створення команди на засадах лідерства: умови та основні методи роботи.**

**Мета вивчення:** формування вмінь демонструвати знання сутності феномена лідерства в освітньому просторі, розробляти та аргументувати вибір форм, методів, технологій навчання та виховання особистості лідера з урахуванням сучасних викликів, освітніх стратегій та умінь застосовувати їх на практиці; надання знань про акмеологічні технології розвитку лідерських якостей і умінь, тренінгові технології, систему підготовки лідерів у освітньому середовищі ЗВО; практичний розвиток лідерських якостей та здібностей за допомогою активних засобів навчання.

**Обсяг навчального часу:** 4 год.

**План заняття:**

1. Командоутворення
  - Команда як особливий вид малої групи
  - Роль лідера в освіті команди
2. Критерії відбору до команди, ролі в команді.
3. Матриця команди за Д.Уелчем.
4. Типологія команд за Макінтош-Флетчер (крос-функціональні та інтактні команди).
5. Розкриття сутності «дорадчої», «виробничої», «проектної» команд та команди «групи дій».
6. Вади команд, суть, причини.
7. Формування групової культури
  - Культура як інтегральний регулятор життєдіяльності групи
  - Роль лідера у формуванні групової культури

**Література**

1. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.
2. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононец Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.
3. Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство» підготовки фахівців ступеня вищої освіти «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П.Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 95 с.
4. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.
5. Нестуля С. І. Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 799 с.
6. Прохор І. Формування командного лідерства в університеті: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
7. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г.Романовський, Т.В.Гура, А.Є.Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.

**Основні завдання** для засвоєння навчального матеріалу та поточного контролю:

1. Оберіть три найголовніші принципи взаємодії у команді: «спільна діяльність членів команди»; «результативність виконання завдання»; «діловитість спілкування»; «активність та особиста відповідальність кожного за результат»; «партнерство», «взаємопідтримка»; «взаємозбагачення», «довіра», «гуманізм», «толерантність».

Розкрийте сутність і особливості використання кожного з принципів в університеті.

Наведіть приклади застосування зазначених принципів взаємодії в команді в університеті під час виконання певного завдання щодо організації освітнього процесу. Наприклад, під час підготовки до нового навчального року. Заповніть таблицю.

Принцип взаємодії в команді	Сутність та особливості в університеті	Приклад застосування
спільна діяльність членів команди		
результативність виконання завдання		
діловитість спілкування		
активність та особиста відповідальність кожного за результат		
партнерство		
взаємопідтримка		
взаємозбагачення		
довіра		
гуманізм		
толерантність		

2. Підготувати та провести тренінгову вправу на побудову згуртованості, підтримки та довіри в колективі.

3. Підготувати та провести рольову гру на тему «Комунікації в команді. Правила командної роботи. Розподіл ролей в команді. Принципи роботи в команді».

**Питання та завдання для самоконтролю та самостійної роботи:**

1. На скільки взаємопов'язані між собою лідер і група. Чи може існувати лідер без прихильників? Прокоментуйте тезу, яку приписують стародавньому китайському філософу Конфуцію: «Шлях до лідерства – це не індивідуальна стежка, якою людина має пройти усамітнено, а широка дорога, яка існує тільки у просторі взаємовідносин з іншими людьми».

2. Є різні підходи до класифікації лідерства. Визначте типи лідерів за статусом лідера у групі, за сприйняттям групою лідера та з точки зору процесуального підходу.

3. На яких цілях має концентруватися лідер для досягненні командної ефективності?

4. Назвіть основні фактори командної єдності. Обґрунтуйте.
5. Поясніть значення команди для реалізації лідерства. На прикладі покажіть, що без команди лідерство неможливе.
6. Розкрийте зміст діагностики стилів мислення «16 Personalities» за визначником типів Myers-Briggs Type Indicator (МВТІ).
7. Розкрийте зміст методики діагностики функціонально-рольових позицій у команді (за R.Belbin).
8. Розкрийте зміст діагностики орієнтації стилів поведінки членів команди на командне лідерство (Опитувальник R.Blake – J.Mouton).

### **Тема заняття 7: Вимоги до сучасного лідерства в освітніх організаціях**

**Мета вивчення:** формування уявлень про командне лідерство в університеті; формування вмінь демонструвати знання сутності феномена лідерства в освітньому просторі, розробляти та аргументувати вибір форм, методів, технологій навчання та виховання особистості лідера з урахуванням сучасних викликів, освітніх стратегій та уміння застосовувати їх на практиці; надання знань про діагностику командного лідерства в університеті; практичний розвиток лідерських якостей та здібностей за допомогою активних засобів навчання.

**Обсяг навчального часу:** 4 год.

#### **План заняття:**

1. Командне лідерство в університеті: сутність і принципи
2. Етапи формування командного лідерства в університеті.
3. Зміст і суттєві характеристики управлінської команди у ЗВО.
4. Професійно важливі якості керівника команди.
5. Лідерство і трансляція цінностей в організації.
6. Діагностика командного лідерства в університеті

#### **Література**

1. Вища освіта України: Теоретичний та науково-методичний часопис. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. № 2. Додаток 1: Університет і лідерство. 170 с.
2. Закон України «Про вищу освіту» від 01.07.2014 № 1556- VII. – URL: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
3. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.
4. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.
5. Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство» підготовки фахівців ступеня вищої освіти «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П.Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 95 с.

6. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації / О.І.Бондарчук, О.О.Нежинська : спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. К., 2017. 36 с.
7. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.
8. Нестуля С. І. Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту : монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 799 с.
9. Прохор І. Формування командного лідерства в університеті: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
10. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г.Романовський, Т.В.Гура, А.Є.Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.

**Основні завдання** для засвоєння навчального матеріалу та поточного контролю:

1. Подумайте над тим, як зараз змінюється освітнє середовище. Напишіть есе на тему «Яким має бути лідер майбутнього в освітній сфері?».

2. «Написання» портрета лідера-управлінця.

**Питання та завдання для самоконтролю та самостійної роботи:**

1. Розкрийте зміст моделі управлінської команди в університеті.

2. Назвіть основні правила управління сучасною освітньою організацією.

3. На яких принципах сучасні лідери мають будувати взаємодію в своїх командах?

4. На яких принципах, на вашу думку, має ґрунтуватися ефективна командна робота і якими методами можна її поліпшити, якщо з'явилися ознаки групового мислення. Обґрунтуйте вашу думку та зробіть висновок.

5. Розкрийте зміст діагностики командного лідерства в університеті.

6. Поясніть роль і значення керівника як стратегічного лідера команди.

7. Що таке стратегічне мислення керівника? Як розвинути вміння мислити стратегічно

## ДИДАКТИЧНЕ ЗАБЕЗПЕЧЕННЯ САМОСТІЙНОЇ РОБОТИ навчальна дисципліна «Лідер в освіті»

*Самостійна робота здобувача* – це форма організації освітнього процесу, при якій заплановані завдання виконуються здобувачем під методичним керівництвом викладача, але без його безпосередньої участі.

*Зміст самостійної роботи здобувача* полягає в науково обґрунтованій системі дидактично та методично оформленого навчального матеріалу і визначається з урахуванням структурно-логічної схеми підготовки фахівців, яку відображено в освітньо-професійній програмі та робочому навчальному плані. Зміст самостійної роботи здобувача з навчальної дисципліни визначено робочою навчальною програмою дисципліни, методичними матеріалами, завданнями та вказівками викладача.

*Виконання завдань самостійної роботи сприяє:* засвоєнню теоретичного матеріалу з навчальної дисципліни (засвоєння лекційного курсу, а також окремих його розділів, тем, положень тощо); закріпленню знань теоретичного матеріалу, через використання необхідного інструментарію практичним шляхом (огляд фахової літератури, реферування наукової літератури, створення спецкурсу «Лідерство й основи самореалізації особистості»); застосуванню отриманих знань і практичних навичок для аналізу ситуацій і вироблення правильного рішення (підготовка до групової дискусії, підготовча робота в рамках ділової гри, тощо); застосуванню отриманих знань і вмінь для формування власної позиції, теорії, моделі (написання наукової доповіді, статті тощо).

### **Завдання 1. (54 бала)**

Розробити спецкурс для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти спеціальності 011 Освітні, педагогічні науки

*Лідерство й основи самореалізації особистості (приклад теми)*

#### **Опис спецкурсу**

##### *Лідерство й основи самореалізації особистості (приклад теми)*

<b>Найменування показників</b>	<b>Характеристика</b>	
Кількість кредитів – 4	Лекції	14 год.
Загальна кількість годин – 120	Практичні	16 год.
	Самостійна робота	90 год.

*Методичні рекомендації*

- 1. Назва спецкурсу**
- 2. Структура спецкурсу**

Назви тем	Кількість годин			
	усього	у тому числі		
		л.	пр.	с.р.
Тема 1.				
Тема 2.				
Тема .....				
<b>Усього годин</b>				

- 3. Зміст спецкурсу**

Тема 1...

Мета:

Питання для обговорення

1.

2...

Тема ...

Мета:

Питання для обговорення

1.

2...

- 4. Інформаційно-методичні матеріали для спецкурсу (короткий огляд теоретичних питань)**

- 5. Завдання для самостійної роботи**

- 6. Питання для самоконтролю**

- 7. Критерії оцінювання результатів навчання**

- 8. Засоби діагностики результатів навчання**

- 9. Література**



## КОНТРОЛЬНІ ПИТАННЯ З ДИСЦИПЛІНИ

1. Природа лідерства. Дефініції лідерства.
2. Основні теорії лідерства.
3. Закони лідерства.
4. Підходи до вивчення лідерства
5. Функції лідерства. Загальноприйняті помилки у сприйнятті лідерства.
6. Лідерство та його класифікація.
7. Класифікація лідерських якостей.
8. Розбіжності між поняттями «лідер» і «керівник».
9. Стили лідерства за К. Левіним.
10. Резонансні та дисонансні стилі лідерства. Стили лідерства за Голманом, Бояцисом та Маккі.
11. Сутність директивного, батьківського, демократичного, еталонного, наставницького та авторитетного стилів лідерства.
12. Основний стиль лідерства.
13. Форми впливу та влади.
14. Ситуаційна модель прийняття рішень Врума-Йеттона-Яго.
15. Модель ситуаційного лідерства Фідлера.
16. Ситуативна модель «шляхи – цілі» Мітчела і Хауса.
17. Теорія життєвого циклу Херсі і Бланшара.
18. Роль лідера в управлінні організаційною культурою.
19. Роль лідера в управлінні комунікаціями.
20. Основні характеристики спілкування лідера
21. Бесіда як основна функціональна форма спілкування лідера.
22. Методика організації ефективної бесіди.
23. Фактори й орієнтири розвитку лідера. Зміст понять «розвиток» і «саморозвиток».
24. Основні фактори ефективного розвитку лідера.
25. Цілісність особистості як один з основних орієнтирів розвитку лідера.
26. Акмеологічні технології розвитку лідерських якостей і умінь.
27. Основні принципи розробки та використання акмеологічних технологій розвитку лідерів.
28. Застосування акмеологічних технологій у процесі розвитку лідерських якостей і умінь
29. Підготовка лідерів у освітньому середовищі ЗВО.
30. Аналіз пропозицій із розвитку лідерства на ринку освітніх послуг.
31. Командне лідерство в університеті: сутність і принципи
32. Критерії відмінності команди від звичайної групи.
33. Особливості командної діяльності
34. Етапи формування командного лідерства в університеті
35. Теорія формування команди за В.Тускман
36. Етапи формування ефективної команди в університеті
37. Модель «Три кола командного лідерства» за J.Adair.
38. Вимоги до сучасного лідерства в освітніх організаціях.

39. Розвиток лідерського потенціалу керівника освітньої організації
40. Асертивна поведінка як характеристика сучасного лідера
41. Нарощування лідерського потенціалу
42. Особистісний та професійний розвиток сучасного викладача-лідера
43. Діагностика командного лідерства в університеті

**ПОЛІТИКА**  
**щодо вивчення навчальної дисципліни**  
**«Лідер в освіті»**

*Політика регулюється:*

1. Положення про організацію освітнього процесу Державного вищого навчального закладу «Донбаський державний педагогічний університет»:  
<http://www.slavdpu.dn.ua/images/stories/news/normativ/025.pdf>
2. Положення про освітні програми Державного вищого навчального закладу «Донбаський державний педагогічний університет»:  
<http://www.slavdpu.dn.ua/images/stories/news/normativ/026.pdf>
3. Положення про практичну підготовку (практику) здобувачів першого (бакалаврського) та другого (магістерського) рівнів у ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»:  
<http://www.slavdpu.dn.ua/images/stories/news/normativ/024.pdf>
4. Положення про академічну добросовісність педагогічних, науково-педагогічних працівників та здобувачів у ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»:  
<http://www.slavdpu.dn.ua/images/stories/news/normativ/012.pdf>
5. Положення про внутрішнє забезпечення якості освіти у ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»:  
<http://www.slavdpu.dn.ua/images/stories/news/normativ/039.pdf>
6. Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність ДВНЗ «Донбаський державний педагогічний університет»:  
<http://www.slavdpu.dn.ua/images/stories/news/normativ/006.pdf>
7. Положення про контрольні заходи Державного вищого навчального закладу «Донбаський державний педагогічний університет»:  
<http://www.slavdpu.dn.ua/images/stories/news/normativ/003.pdf>
8. Положення про дистанційне навчання Державного вищого навчального закладу «Донбаський державний педагогічний університет»:  
<http://www.slavdpu.dn.ua/images/stories/news/normativ/005.pdf>
9. Положення про розроблення навчально-методичного комплексу навчальної дисципліни Державного вищого навчального закладу «Донбаський державний педагогічний університет»:  
<http://www.slavdpu.dn.ua/images/stories/news/normativ/017.pdf>
10. Положення про робочу програму навчальної дисципліни Державного вищого навчального закладу «Донбаський державний педагогічний університет»:  
<http://www.slavdpu.dn.ua/images/stories/news/normativ/008.pdf>

## СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ

1. Вища освіта України: Теоретичний та науково-методичний часопис. Київ: Інститут вищої освіти НАПН України, 2017. № 2. Додаток 1: Університет і лідерство. 170 с.
2. Гузар О. Комунікативне лідерство керівників освітніх закладів: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
3. Калашнікова С. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.
4. Комарова К.В., Коляда С.П. Лідерство: навчальний посібник для студентів вищих навчальних закладів. Дніпро: 2017. 430 с.
5. Кузікова С.Б. Психологічні основи становлення суб'єкта саморозвитку в юнацькому віці: монографія. Суми: Видавництво СумДПУ, 2020. 324 с.
6. Лекції з вибіркової навчальної дисципліни «Лідерство» підготовки фахівців ступеня вищої освіти «Магістр» галузі знань 07 «Управління та адміністрування» спеціальності 073 «Менеджмент» / укл. С.П.Коляда. Дніпро: Університет митної справи та фінансів, 2018. 95 с.
7. Лідерство у діяльності керівника освітньої організації / О.І.Бондарчук, О.О.Нежинська: спецкурс для слухачів очно-дистанційної форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2017. 36 с.
8. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства: електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава: ПУЕТ, 2018. 241 с.
9. Нестуля С. І. Дидактичні засади формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту: монографія. Полтава: ПУЕТ, 2019. 799 с.
10. Прохор І. Формування командного лідерства в університеті: навчальний посібник. Київ: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 40 с.
11. Розвиток лідерського потенціалу національної гуманітарно-технічної та управлінської еліти: монографія / За редакцією О.Г.Романовського та О.С.Пономарьова. Харків: ФОП Мезіна В.В., 2017. 292 с.
12. Романовський О.Г., Михайличенко В.Є., Грень Л.М. Педагогіка лідерства: монографія. Харків: НТУ «ХП», 2018. 450 с.
13. Соціально-психологічні основи ділового спілкування: навч. посібник / Є.І.Бородін, К.В.Комарова, Н.А.Липовська, Т.М.Тарасенко. Дніпро: ГРАНІ, 2019. 184 с.
14. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г.Романовський, Т.В.Гура, А.Є.Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017. 100 с.
15. Юринець З.В. Макара О.В. Самоменеджмент: навч. посібник. Львів: ЛНУ імені Івана Франка, 2014. 272 с.