

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ
УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ
УКРАЇНСЬКО-КАНАДСЬКИЙ ПРОЕКТ “ДЕЦЕНТРАЛІЗАЦІЯ УПРАВЛІННЯ
ПРОФЕСІЙНИМ НАВЧАННЯМ В УКРАЇНІ”

Л. М. Сергеева

**ЛІДЕРСТВО
В УПРАВЛІННІ
ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНИМ
НАВЧАЛЬНИМ ЗАКЛАДОМ**

Навчально-методичний посібник

КИЇВ — 2011

УДК 377.091.035:316.46](072)

ББК 74.56я7

Розглянуто і схвалено на засіданнях кафедри психології управління ЦІППО ДВНЗ “Університет менеджменту освіти” НАПН України (протокол № 12 від 08 червня 2011 р.) та кафедри управління навчальними закладами і педагогіки вищої школи ІМП ДВНЗ “Університет менеджменту освіти” НАПН України (протокол № 6 від 01 червня 2011 р.)

Рецензенти: О. І. Бондарчук, доктор психологічних наук, доцент
М. В. Сорока, кандидат педагогічних наук, доцент
Н. А. Горбатюк, магістр з управління навчальними закладами

Сергеева Л. М. Лідерство в управлінні професійно-технічним навчальним закладом. — К.: Арт Економі, 2011. — 000 с.

У даному навчально-методичному посібнику викладено технології, процеси та механізми розвитку лідерства як цілеспрямованого процесу формування відповідних якостей та навичок. Аспект проблеми лідерства в управлінні ПТНЗ враховує можливість формування і розвитку лідерських якостей шляхом навчання і самонавчання.

Для студентів, керівників, інженерно-педагогічних працівників, методичних, науково-педагогічних та наукових працівників, слухачів курсів підвищення кваліфікації керівних та педагогічних кадрів професійної освіти, педагогічних працівників науково-методичних центрів (кабінетів) профтехосвіти.

ISBN 978-966-2576-17-7

© Л. М. Сергеева
© УМО НАПН України
© Українсько-канадський проект
“Децентралізація управління професійним навчанням в Україні”
© Видавництво “Арт Економі”, 2011

Зміст

| | |
|-------------|---|
| Вступ | 5 |
|-------------|---|

Модуль I

Поняття лідерства

| | |
|---|----|
| 1.1. Відмінності між керівництвом та лідерством | 9 |
| 1.2. Природа лідерства та його складові | 15 |
| 1.3. Стилi лідерства | 20 |
| 1.4. Розвиток лідерства | 27 |
| 1.5. Формування системи лідерства | 35 |
| <i>Рекомендована література</i> | 42 |

Модуль II

Корпоративна влада

| | |
|--|----|
| 2.1. Сутність влади в менеджменті | 43 |
| 2.2. Лідерство як риса діяльності управлінської команди | 50 |
| 2.3. Роль керівника ПТНЗ у розвитку етичної культури та дотриманні етичних норм | 54 |
| 2.4. Імідж як складова діяльності управлінської команди | 58 |
| <i>Рекомендована література</i> | 70 |

Модуль III

Організаційна поведінка

| | |
|--|-----|
| 3.1. Огляд теорій поведінкового характеру | 71 |
| 3.2. Розв'язання конфліктів | 74 |
| 3.3. Методика формування управлінських навичок | 91 |
| 3.4. Управління діловою кар'єрою | 101 |
| <i>Рекомендована література</i> | 107 |

| | |
|------------------|-----|
| Література | 109 |
|------------------|-----|

| | |
|----------------|-----|
| Глосарій | 113 |
|----------------|-----|

| | |
|---------------|-----|
| Додатки | 115 |
|---------------|-----|

Вступ

Серед фахівців і досі точаться дискусії навколо питання: формування лідера — це керований чи стихійний у своїй основі процес? Іншими словами — лідерами народжуються чи стають унаслідок цілеспрямованої виховної діяльності?

Виявлення людей зі вродженими або сформованими лідерськими якостями та оцінка їхньої роботи на керівних посадах є дуже актуальною проблемою. Підходити до неї можна як з позиції тези “лідерами народжуються”, так і з визнання можливості цілеспрямованого формування лідерів. У першому випадку йдеться про пошук лідерських якостей та використання їх в організаційних цілях, у другому — про прихід до установи вже підготовлених керівників, які встигли виявити свої лідерські нахили.

У царині керівної діяльності склалися три основні способи висування лідерів: боротьба в ієрархічній системі; спадкове заняття лідерської позиції за старшинством, святістю; вибори. Відповідно існують і певні критерії, за якими у соціумі обіймаються домінуючі позиції. У всіх випадках лідер поводить себе активно, впливає на зміну поведінки своєї групи, визначає напрямки її діяльності тощо, однак, як переконає практика, його домінування залежно від типу буття виявляється по-різному.

Псевдогенез становлення типів буття, кожен з яких характеризується властивими йому особливостями, є таким:

- природний — характеризується природною основою поведінки людини;
- життєдіяльний — індивідуальною формою вияву потреб і мотивів поведінки людини; домінування тут виявляється за принципом “хто сильніший, той і має рацію”;
- соціодинамічний — появою у людини і групи мети у процесі узгодження й подолання конфліктних ситуацій, спричинених різними потребами людей; при цьому спостерігається первинне відчуження мети, унормовуються процеси взаємодії; дотримання норми дає змогу досягати мети незалежно від середовища і складних обставин; чиниться

втручання в чуже життя в межах домовленості: узгодження є персоніфікованим й не передбачає делегування повноважень і “включення” критеріїв; рішення ухвалюється відповідно до змісту, а не до значення;

- соціокультурний — визначенням спільних критеріїв у процесі узгодження й корекції спільної діяльності; виникають вищі складові, перехід до керівництва на основі ідеалів, цінностей (мотиви перетворюються на ідеали, а потреби — на цінності); виділяється цільовий “Я”-образ, вмикаються механізми свідомості, самосвідомості, волі й самовизначення, що дає змогу утримувати “образ” мети при її досягненні; є можливість домінувати у групі, переконувати партнерів і захоплювати їхню увагу у процесі налагодження критеріально забезпеченої комунікації, здійснювати примус до адекватності; особливе значення надається критеріям узгодження;
- діяльнісний — використанням механізмів, зумовлених соціокультурною динамікою та підпорядкованих нормам перетворення чогось; прояв лідерської позиції й управлінського типу діяльності уможливорює реалізацію організаційної функції; людина в позиції керівника відходить від логіки узгодження соціодинамічного й соціокультурного типів; нові норми для керівника й виконавців надають можливість лідерів виявитися; керівник відповідає вимогам своєї діяльності; лідер з’являється, якщо через суб’єктивне включення самовизначається на користь логіки керівної діяльності; самовизначення особи як лідера базується, своєю чергою, на основі соціокультурного і культурного самовизначення;
- культурний — відповідним самовизначенням лідера, коли його світогляд позначено цілісним самовизначенням у країні, універсумі, системі цінностей та ідеалів в управлінській ієрархії; використовуються культура мислення рефлексивного типу, апарат організованого й організуючого мислення з урахуванням логічних форм; реальність сприймається через різні рівні абстрактності, інтегральні погляди, що змістовно відповідають суті буття, онтології; професіоналізм пов’язано з культурою мислення, а дії набувають не випадкового характеру;
- духовний — пірамідальністю мислення людини, коли на вершині розміщено універсальні, важливі для онтології суспільства, культури цінності, а в бащенні суті буття вплетено мудрість; рефлексивна самоорганізація здійснюється через використання онтології, а визначення мети базується на законах того буття, де перебуває людина; рівень якості рефлексії залежить від критеріального забезпечення.

Якщо людина через особливості своєї індивідуальної поведінки не “вписується” у групове існування, не відповідає вимогам колективу, суспільства, то вона все ж таки завдяки соціалізації може “набути” механізму вписування, що дає їй змогу реалізовувати свої індивідуальні потреби, інтереси. Це часто спостерігається в політиці, управлінні, науці, культурі. Це — “невписування” по суті. У соціокультурному і діяльнісному бутті потреби й мотиви забезпечують механізми визначення мети, розв’язання завдань і проблем. Домінування в життєдіяльності, соціодинаміці й соціокультурній динаміці визначається моральністю й етикою, духовними потребами.

Розвиток лідерства — це цілеспрямований процес формування відповідних якостей та навичок. Даний аспект проблеми управління лідерством в організації більшою чи меншою мірою враховує можливість формування і розвитку лідерських якостей шляхом навчання і самонавчання.

Ідея підготовки даного посібника виникла під час круглого столу з керівниками ПТНЗ — слухачами курсів підвищення кваліфікації в Інституті відкритої освіти ДВНЗ “Університет менеджменту освіти” НАПН України. Згодом, під час семінарських занять з предмету “Побудова ефективної організації”, студенти магістратури зі спеціальності 8.000009 “Управління навчальним закладом” Інституту менеджменту і психології УМО підтримали думку про необхідність створення такої літератури та розробки навчального модуля, спецкурсу, факультативу.

Автор висловлює глибоку вдячність докторові педагогічних наук, професорові, дійсному членові Національної академії педагогічних наук України Олійнику Віктору Васильовичу — за слушні поради під час роботи над рукописом; докторові психологічних наук, професорові Бондарчук Олені Іванівні, кандидатів педагогічних наук, доцентів Сороці Марії Василівні, магістрів з управління освітою Горбатюк Наталії Аркадіївні — за інтерес, виявлений до проблеми, та рецензування навчально-методичного посібника; Анцут Ользі Андрониківні — за сприяння у роботі над рукописом.

Посібник видається за підтримки українсько-канадського проекту “Децентралізація управління професійним навчанням в Україні”.

Модуль I.

Поняття лідерства

1.1. Відмінності між керівництвом та лідерством

Посада керівника навчального закладу в системі “людина — людина” перетворює спілкування з фактора, що супроводжує діяльність, на професійно значущу категорію. Керівник не просто “старший педагог” — він наділений функцією управління, адміністративними повноваженнями. В ідеальному варіанті він стає у педагогічному колективі одночасно і “лідером”, і “менеджером”.

Зазвичай поняття “керівництво” й “управління” не розрізняють за змістом, хоч вони мають істотні відмінності. Лідерство не вичерпує і не замінює процес управління, а доповнює його в тих випадках, коли традиційні методи управління не дають високих результатів і не дозволяють ефективно досягати поставленої мети. Менеджер — це керівник, який спрямовує роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Менеджер не завжди буває лідером, його завдання — вносити порядок і послідовність, координувати освітній процес¹.

Право на керівництво є основною особливістю професійної діяльності менеджера. Воно виявляється в його відносинах з людьми і не стосується діяльності, пов’язаної з управлінням матеріальними, фінансовими, інформаційними та іншими ресурсами організації. Об’єктом керівного впливу завжди є людина або група людей. Цим самим керівництво відрізняється від управління, об’єктами якого можуть бути як люди, так і матеріальні або фінансові елементи виробництва.

Керівництво — це право особи давати офіційні доручення підлеглим і вимагати виконання їх. Керівні функції зумовлюються загальними функціями менеджменту і реалізуються в такому тісному взаємозв’язку, що

¹ Ковальчук В. І. Проблеми управлінського лідерства в професійно-технічній освіті / В. І. Ковальчук // Вісн. післядиплом. освіти: Зб. наук. праць / Голов. ред. В. В. Олійник. — К.: Геопринт, 2009. — Вип. 11, ч.1. — С. 101 — 111.

іноді неможливо навіть простежити, коли одна переходить в іншу. До загальних функцій менеджменту належать визначення цілей, планування (завдань, засобів, дій, результатів), організація (процесів, структур, колективів, місць праці, співпраці), розроблення і прийняття рішень, оперативне регулювання (процесів, дій), мотивація, контроль (визначення обсягів і критеріїв контролю; визначення стандартів; діагностика стану справ; висновки і коригуючі дії)².

Функції керівника:

- 1) лідерство;
- 2) мотивація;
- 3) налагодження комунікацій;
- 4) прийняття рішень;
- 5) репрезентація;
- 6) контролювання дій і вчинків людей.

Участь керівника у досягненні трудовим колективом або окремим працівником окреслених цілей визначається передусім змістом і якістю виконання ним функцій, передбачених посадовою інструкцією або положенням про підрозділ. На сучасному етапі в практиці роботи кращих підприємств, які працюють у ринковому середовищі, при оцінюванні якостей праці керівника враховується рівень виконання ним таких основних ролей, кожна з яких складається з комплексу лідерських функцій керівництва: організатора трудового колективу, наставника працівника, виразника і захисника інтересів членів колективу, споживача, генератора та поширювача інформації (знань).

Роль організатора трудового колективу полягає в першу чергу в забезпеченні високого рівня організованості колективу. В сучасних умовах конкурентного середовища, коли кожний первинний трудовий колектив виконує тільки певні види робіт у загальній їх сукупності, ця роль набуває дедалі більшого значення.

Загалом успішне виконання економічних завдань і досягнення найважливіших соціальних цілей суспільства залежить від рівня організованості трудових колективів, від якостей керівника як організатора.

² Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с. Діагностика лідерських способностей.

Необхідно підвищувати роль керівників педагогічних колективів ПТНЗ, менеджерів освіти — старших майстрів, голів предметних (циклових) комісій — у забезпеченні високої організованості колективів (дотримання норм трудової дисципліни, правил внутрішнього розпорядку і трудового законодавства, участь у вирішенні питань матеріального і морального стимулювання педагогічних працівників, визначенні кінцевих результатів роботи підрозділів ПТНЗ, вирішенні інших організаційних та соціальних питань).

Організованість колективу — це передусім єдність дій усіх його членів, різних за вдачею, темпераментом, фізичними і психічними даними, їхня загальна спрямованість на вирішення завдань підвищення ефективності праці і якості надання послуг. Ось чому керівник педагогічного колективу як організатор його трудової діяльності має вміти ставити перед колективом конкретні цілі і виділяти серед них головні і другорядні, раціонально розподіляти у часі та просторі зусилля колективу для досягнення поставлених цілей, визначати засоби і методи вирішення конкретних завдань, розвивати ініціативу та здібності членів колективу, ефективно використовувати їхні знання та досвід при розподілі завдань конкретним працівникам.

До основних функцій менеджера як організатора колективу належать:

- організація праці та управління;
- організація навчання працівників;
- організація прийняття й реалізації управлінських рішень;
- впровадження інноваційних технологій;
- організація трудової активності та стимулювання працівників;
- забезпечення чіткого системного контролю за перебігом виконання колективом поставлених перед ним завдань.

За добре організованого контролю можливо завчасно виявити допущені помилки та відхилення, внести необхідні зміни у планові показники, вжити додаткових організаційних заходів у процесі оперативного керівництва тощо. Роль керівника як організатора навчання в сучасних умовах спрямовано на формування особистих якостей працівника.

Визначення поняття “лідер” ще у 1948 р. дав англійський соціолог Р. Стогділ. Лідер — це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожен з них міг виявити ініціативу. Це

людина, яка бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має досить сил і можливостей це зробити³.

Слово *лідер* означає “той, хто веде за собою, очолює”. Лідер (англ. leader — провідник, ведучий, керівник, вождь, командир) — особистість, яка користується беззастережним авторитетом і повагою з огляду на свої видатні індивідуальні людські, інтелектуальні або фахові якості.

Лідерство — це вміння пробудити у людей мрію, до якої вони наближатимуться, “вдихнути” в них необхідну для руху енергію. Під лідерством розуміється спроможність впливати на окремі особистості та соціальні групи, трудові колективи, спрямовувати їхні зусилля на досягнення мети організації, фірми, підприємства.

Лідерські якості керівника як вихователя й організатора навчання визначають успіх його організаційних здібностей. Поняття вихователя трудового колективу містить у собі комплекс функцій, які є обов’язковими для керівника будь-якого рівня. Перш за все керівник трудового колективу зобов’язаний провадити в життя політику організації в галузі економіки, роз’яснювати підлеглим зміст, значення і спрямованість заходів, які проводяться у ринковому середовищі. Виховання таких якостей, як розуміння необхідності сумлінно працювати, відчуття особистої відповідальності за результати праці здійснюють лінійні та функціональні менеджери. А це вимагає від них оволодіння такими особистими якостями, як чесність, непідкупність, скромність.

Будучи лідером, керівник соціальної групи здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі складаються стосунки “лідер — послідовник”, які є набагато тіснішими й результативнішими, аніж стосунки “начальник — підлеглий”.

Лідерство дозволяє особливо підсилити керівні дії менеджера у таких сферах, як постановка цілей, координація зусиль підлеглих, оцінка результатів їхньої роботи, мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, впевненість, вміння вести за собою тощо), забезпечення групової синергії, обстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив її розвитку.

З огляду на все зазначене можна дати таке визначення поняття лідерства: *лідерство — це істотна складова частина діяльності менеджера, пов’язана з цілеспрямованим впливом на поведінку окремих осіб чи робочої групи; інструментами такого впливу виступають навички спілку-*

³ Janinks D. On Becoming a Leader / D. Janinks. — Cambridge, 1995. — P. 12 — 18.

вання і особистісні якості менеджера, які відповідають зовнішнім і внутрішнім потребам групи.

На відміну від авторитарного, демократичний тип керівника прагне до надання підлеглим самостійності відповідно до їхньої кваліфікації та функцій, що їх вони виконують, залучає їх до таких видів діяльності, як визначення цілей, оцінка роботи, підготовка та прийняття рішень, створює необхідні для виконання роботи передумови і справедливо оцінює їхні зусилля, з повагою ставиться до людей і турбується про них.

Директор ПТНЗ особисто займається лише найскладнішими й найважливішими питаннями, надаючи право підлеглим вирішувати всі інші. Він намагається радитись з ними й прислуховується до думки колег, не підкреслює своєї переваги й розумно реагує на критику, не уникає відповідальності ні за власні помилки, ані за помилки виконавців.

Керівним кадрам ПТНЗ для розвитку лідерських здібностей передусім потрібно навчитися виробляти самостійні рішення та ідеї й реалізовувати їх. Робота з ідеями щодо розвитку напрямків своєї діяльності включає навички пошуку і фільтрування інформації. Мета цього полягає у виділенні найважливіших тенденцій і налагодженні взаємозв'язків між керуванням і лідерством.

Керування (управління) визначається як розумовий та фізичний процес, котрий приводить до того, що підлеглі виконують офіційно визначені їм доручення і вирішують певні завдання. Лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на поведінку інших членів групи.

Отже, лідерство є дещо вужчим поняттям, ніж керування (обмежується лише впливом), хоч діапазон його застосування є ширшим (вплив використовується для вирішення різних задач, зокрема й управління). Надалі для чіткішого розмежування статусу осіб, що можуть впливати на поведінку інших людей, керівником (менеджером) ми називатимемо людину, що має офіційно делеговані їй права і повноваження для впливу на поведінку підлеглих їй людей, а лідером — людину, що здобула це право завдяки особистим якостям.

Керівник у своєму впливі на роботу підлеглих і в побудові стосунків із ними перш за все використовує посадову основу влади та джерела, що її живлять, і покладається на них. Лідерство ґрунтується більше на процесі соціальної взаємодії у групі людей, що є набагато складнішим, — віднайти ті важелі, за допомогою яких можна впливати на поведінку інших людей, не маючи для цього формальних (законних) підстав, і стати лідером групи вдається далеко не кожному. Інструментом впливу на діяльність підле-

глих виступає можливість керівника вплинути на рівень задоволення їх активних потреб (класифікація потреб за А. Х. Маслоу). Всі форми впливу та влади спонукають людей виконувати бажання іншої людини, задовольняючи тим самим свої власні активні потреби. З огляду на це люди очікують та передбачають наслідки тієї чи іншої поведінки провідника.

Керівник чи особа, яка здійснює вплив, також передбачає ефект свого впливу на поведінку виконавця. Донедавна переважала думка, що між поняттями “керівництво”, “лідерство” та “влада” немає істотних відмінностей, оскільки особа, наділена повноваженнями здійснювати керуючі функції, автоматично вважається лідером колективу і має владу над підлеглими. Однак на практиці ці три складові управлінського впливу не обов’язково зосереджуються в одних руках. Якщо керівництво полягає у праві особи давати офіційні доручення і розпорядження підлеглим і вимагати їх виконання, то реальна влада залежить від особистих якостей і ситуації, в якій перебуває керівник.

Лідерські стосунки вирізняє те, що послідовники визнають лідера лише тоді, коли він довів свою компетентність і цінність для групи. Отже, лідер отримує свою владу від послідовників. Для підтримання своєї позиції він повинен надавати їм можливість задовольняти їхні потреби. У відповідь послідовники задовольняють лідерську потребу у владі і надають йому необхідну підтримку в досягненні організаційних цілей.

І керівництво, і лідерство для впливу на поведінку інших людей використовують владу.

Вплив — це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни у поведінку, відношення, відчуття іншої людини.

Влада — це можливість впливати на поведінку інших. Керівника, який досяг влади лише завдяки своєму місцю у посадовій ієрархії і керує людьми виключно з цих позицій, називають формальним лідером. Його влада поширюється в основному на робочі стосунки і здійснюється за схемою “начальник — підлеглий” (він має владу над підлеглими тому, що вони залежать від нього у питаннях розподілу робочих завдань, нарахування і видачі заробітної плати, просування по службі тощо).

Соціальна взаємодія формального лідера з членами колективу, яким він керує, є досить млявою. Підлеглі такого керівника мають багато підстав для того, щоб не визнавати і оскаржувати його права на керування, особливо якщо він у роботі виявляє недостатній професіоналізм. Натомість владні позиції керівника зміцнюються, якщо він, окрім формальних підстав для керування, отримує визнання своїх підлеглих як лідера за-

вдяки своїм особистим якостям — компетентності, рішучості, цілеспрямованості, енергійності, вмінню пробуджувати ентузіазм в інших тощо. Процес впливу через здібності і вміння чи інші ресурси, що необхідні людям, отримав назву неформального лідерства. Неформальний характер лідерської позиції більшою мірою зумовлено використанням особистісної основи влади та джерел, що її живлять.

Ідеальним з позиції інтересів організації (тобто для досягнення більшої сили впливу на її членів, а отже, й більшої ефективності управління) вважається поєднання формальних і неформальних основ влади. Менеджер, будучи лідером, здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера.



Запитання для самоконтролю

1. Чому зазвичай не розрізняють за змістом поняття “керівництво” та “управління”, хоч вони й мають істотні відмінності? У чому ці відмінності полягають?
2. У чому полягає право на керівництво як основної особливості професійної діяльності менеджера?
3. Чим зумовлюються керівні функції менеджменту?
4. У чому полягає роль організатора трудового колективу?
5. Що використовують і керівник, і лідер для впливу на поведінку інших людей?
6. Надайте визначення поняття лідерства.



Закінчити речення

1. Лідерство — це вміння ...
2. Лідерство є процесом, за допомогою якого ...
3. Інструментом впливу на діяльність підлеглих виступає можливість керівника вплинути на ...

1.2. Природа лідерства та його складові

Інтерес до лідерства виник ще за сивої давнини. Феномен лідерства впродовж століть хвилював свідомість багатьох дослідників. На початку ХХ ст. почалося активне дослідження науки про управління, і керівництво і лідерство стали об'єктами поглибленого вивчення. У 1930–1950-ті роки у цій сфері було здійснено ряд великомасштабних досліджень на системній основі.

Починаючи з 1970-х років інтерес до вивчення лідерства почав зростати ще більше, про що свідчить поява відповідних праць Дж. Мак-Грегора, Дж. Бернса, Р. Такера, Б. Келлермана, Дж. Пейджа.

Уперше слово “leader” (“лідер”) з’явилося в англійській мові приблизно в 1300 р., а “leadership” (лідерство) — аж через 500 років⁴.

Існують різні тлумачення слова “лідер”. У перекладі з англійської мови воно означає, як уже зазначалося вище, “лідер”, “керівник”, “вождь”, “командир”⁵. Аналогами іншомовного слова “лідер” в українській мові можна вважати слова “поводир”, “провідник”, “ватажок”, “керманич”.

У процесі вивчення проблеми лідерства вченими було запропоновано багато різних визначень даного поняття. У своїх визначеннях лідерства чимало авторів намагалися чітко сформулювати той особливий компонент, що його вносить сам лідер.

Так, Р. Дафт трактує лідерство як взаємовідносини між лідером і членами групи, які чинять вплив один на іншого і спільно прагнуть реальних змін і досягнення результатів, що відбивають загальні цілі. Дж. Террі вважає, що лідерство — це вплив на групи людей, який спонукає їх до досягнення спільної мети. Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Массарик визначають лідерство як міжособистісну взаємодію, яка виявляється в конкретній ситуації на основі комунікативного процесу і спрямована на досягнення цілей⁶.

Американський вчений Б. Балдер висловлює думку, що лідерство — це “ярлик”, який наклеюється на поведінку інших людей. Тут потрібна віра в те, що якість, котра визначається як лідерство, спричинює певну поведінку⁷.

Найзагальнішим визначенням лідерства є пояснення даного феномену як соціально-психологічного процесу в колективі чи групі, побудованого на впливі особистого авторитету якоїсь людини на поведінку її членів.

Лідерство можна назвати одним з унікальних феноменів політичного і суспільного життя, пов’язаних із здійсненням владних функцій. Воно є неминучим у будь-якому цивілізованому суспільстві і пронизує всі сфери життєдіяльності.

⁴ Татенко В. О. Лідер XXI / В. О. Татенко // Leader XXI: Соц.-психолог. студії. — К.: Корпорація, 2004. — 198 с.

⁵ Шалагинова Я. В. Психологія лідерства.

⁶ Там само.

⁷ Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. — СПб.: Питер, 2001. — 832 с.

Існують такі критерії оцінки лідерства:

1. *Вроджене прагнення вести за собою.* Бути лідером означає вказувати шлях іншим — найліпший, найкоротший, найбезпечніший. Лідер не тільки скеровує і веде своїх послідовників, а й прагне вести їх за собою, а послідовники не просто йдуть за лідером, а й хочуть йти за ним.
2. *Мотивація першості.* Для того, щоб стати лідером, недостатньо прагнути бути першим. Першість передбачає кращі, ніж в інших, життєві результати, що є наслідком зусиль людини, які демонструють її професіоналізм, компетентність, здібності, таланти та інші видатні якості.
3. *Впливовість.* Адже, щоб стати лідером і вести людей за собою, потрібно бути впливовою людиною. По-перше, це людина, яка наділена певною владою. По-друге, впливовість цієї людини не підтримана ззовні (державою чи суспільством), а здобута самостійно.
4. *Зануреність і захоханість у свою справу.* Лідер вміє витримати межу між своїм покликанням та різними захопленнями. Для лідера мотив діяльності відповідає самій діяльності.
5. *Компетентність і креативність.* Лідером стає людина, яка добре розуміється на своїй справі і використовує творчий підхід у вирішенні проблемних питань та ситуацій.
6. *Психологічна надійність* — здатність, за словами вченого, підтримувати необхідний рівень “я хочу”, “я можу” і “я повинен” у різних, особливо напружених, ситуаціях життєдіяльності.
7. *Адекватна самооцінка і саморегуляція.* У лідерів у більшості випадків поєднуються високий рівень домагань, висока самооцінка у поєднанні з високою вимогливістю до себе і до всього, що стосується групових цінностей та цілей. Справжній лідер вільний від заздрощів і вміє широко радіти за успіхи інших.
8. *Самовдосконалення.* Справжній лідер хоче вчитися, набувати досвіду, вдосконалювати свої вміння і навички⁸.

У процесі досліджень феномену лідерства, що активно розгорнувся на початку ХХ ст., сформувалися різні теорії щодо походження та особливостей лідерства.

⁸ Татенко В. О. Лідер ХХІ.

Теорія лідерських якостей є найбільш раннім підходом у вивченні та визначенні лідерства. В цьому напрямку були проведені сотні досліджень. Упродовж багатьох років вчені намагалися виділити основні особливості лідера. Наприклад, американський психолог К. Берд у 1940 р. склав список із 75 рис, що визначалися різними дослідниками як “лідерські”. Серед них були ініціативність, товариськість, почуття гумору, ентузіазм, впевненість, дружелюбність тощо⁹.

Р. Стогділл описав п'ять основних якостей, котрі, на його думку, характеризують лідера: розум або інтелектуальні здібності, панування або переважання над іншими, впевненість в собі, активність і енергійність, знання справи. Проте згодом виявилось, що людина, яка володіє всіма цими якостями, не обов'язково є лідером¹⁰.

Найпоширенішою є так звана харизматична концепція, згідно з якою лідерство отримують видатні люди як дещо, що зійшло на них як благодать. Харизматичний тип лідерства, як зазначає А. І. Сосланд, засновано на неординарних, незвичайних якостях самого лідера; по суті, цей тип лідерства опирається на авторитарний механізм владарювання. Харизма — це особлива якість особистості, завдяки якій людину оцінюють як обдаровану особливими якостями і здатну впливати на інших¹¹. Потреба людей у такому лідері виникає за екстремальних історичних умов, найчастіше в релігійному чи політичному житті. Харизматичний лідер викликає в оточення абсолютну довіру, спонукає до схиляння перед ним.

Інтерпретаційний підхід певним чином конкретизує теорію рис. За даним підходом, кожній людині природно притаманна критеріальна схема, за допомогою якої вона відрізняє лідерів від нелідерів, дає свою інтерпретацію того, кого слід, а кого не слід вважати лідером, що таке справжній лідер, і, таким чином, здійснює свій вибір. На основі такої інтерпретації і виникає феномен лідерства.

Ситуаційна теорія обґрунтовує ідею залежності поведінки лідера від соціальних умов. Лідерство конкретної особи є функцією ситуації. Особа, що є лідером в одній ситуації, зовсім не обов'язково буде лідером в іншій ситуації. Саме конкретні обставини зумовлюють виникнення політичного

⁹ Шалагинова Я. В. Психология лидерства.

¹⁰ Дафт Р. Менеджмент.

¹¹ Сосланд А. И. Фундаментальная структура психотерапевтического метода, или Как создать свою школу в психотерапии / А. И. Сосландю — М.: Логос, 1999. — С. 11-14, 87-92.

лідерства, визначають його функції та поведінку¹². Дану теорію репрезентовано моделлю сприятливої ситуації Ф. Фідлера, моделлю “шлях — мета” К. Хауза та Дж. Мітчелла, теорією зрілості наслідувачів П. Херсі та К. Бланшара, моделлю “лідера участі” В. Врума та Ф. Йеттона.

Поведінковий підхід створив основу для класифікації стилів керівництва, або стилів поведінки. Це стало серйозним внеском і корисним інструментом розуміння складнощів лідерства. Цей підхід до вивчення лідерства зосередив свою увагу на поведінці керівника. Відповідно до поведінкового підходу, ефективність тут визначається не особистими якостями керівника, а скоріше його манерою поведінки стосовно підлеглих¹³.

Гуманістичний підхід намагається запровадити “паритет значущості” між лідером та його послідовниками, підкреслюючи і підсилюючи роль останніх у процесах лідероутворення. У рамках цього підходу вводиться поняття “суперлідера” — того, хто стимулює розвиток лідерських рис у своїх послідовників, а також “сервант-лідера”, який вважає, що насамперед він повинен служити людям, опікуватися тими, хто йде за ним¹⁴.

На ґрунті узагальнення і попередніх підходів виникла синтетична теорія лідерства, згідно з якою воно розглядається як процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідер — як суб’єкт управління цим процесом. Лідерство інтерпретується як функція групи, і тому вивчати його потрібно з погляду позиції цілей та завдань групи. Більшість вітчизняних учених, вивчаючи динамічні процеси у групі, використовують саме цей підхід. Сутність лідерства в малих групах розглядається в контексті спільної групової діяльності.

Таким чином, лідерство є складним феноменом, який потребує подальшого поглибленого вивчення, особливо вітчизняними дослідниками. Істотні суспільно-політичні трансформації, що відбуваються в нашій країні, сприяють підвищенню уваги до цієї проблеми. Актуальність соціально-психологічних досліджень лідерства зумовлено, з одного боку, недостатнім рівнем розробки даної проблеми (особливо в Україні, де перші кроки в цьому напрямку були здійснені лише на початку 90-х років ХХ ст.), а з іншого боку — високими запитами практики на розробку висвітлюваної тут наукової тематики.

¹² Шалагинова Я. В. Психологія лідерства.

¹³ Ке де Ври М. Мистика лідерства: Развитие эмоционального интеллекта / М. Ке де Ври. — М.: Альпина Паблішер, 2003. — С. 21 — 49.

¹⁴ Татенко В. О. Лідер ХХІ.



Запитання для самоконтролю

1. Що означає в перекладі з англійської мови слово “лідер”?
2. Які існують критерії оцінки лідерства?
3. На чому, з погляду А. І. Сосланда, засновано харизматичний тип лідерства?



Закінчити речення

1. Харизматичний лідер викликає в оточення ...
2. Вплив — це будь-яка поведінка ...

1.3. Стили лідерства

Оволодіння секретами ефективного лідерства для багатьох людей і установ є недосяжною метою. Це можна пояснити тим, що досі ніхто практично не проводив кількісних досліджень, які б вказали, який стиль управління є сприятливим для досягнення позитивних результатів.

За результатами дослідження, здійсненого компанією “Hay/McBer”, з’ясовано шість стилів управління, кожний з яких залежить від особливостей так званого “емоційного інтелекту” конкретного керівника і справляє свій неповторний вплив на діловий клімат у колективі.

Дослідження показало, що ті лідери, які досягають найкращих результатів, однаково добре володіють декількома стилями управління. Ефективні керівники інтуїтивно відчують, щ слід вчинити у тій чи іншій конкретній ситуації.

На думку дослідників, емоційний інтелект — це здатність ефективно керувати собою і своїми відносинами з іншими людьми. Він визначається чотирма фундаментальними здібностями — до самоаналізу, самоуправління, соціального пристосування, налагодження соціальних зв’язків. Охарактеризувати ці здібності можна так:

- 1) самоаналіз — це пізнання і розуміння своїх емоцій, визначення їхнього впливу на продуктивність праці та відносини з іншими людьми, реалістична оцінка своїх сильних та слабких сторін, сильне позитивне відчуття своєї самодостатності;
- 2) самоуправління — це самоконтроль (здатність контролювати руйнівні емоції й імпульси), постійність (незмінний прояв чесності й ціліснос-

ті), свідомість (здатність відповідати за свої вчинки і зобов'язання), адаптивність (вміння пристосовуватися до змінних обставин і долати перепони), самоорганізація (прагнення відповідати високим внутрішнім стандартам), ініціативність (готовність використовувати нові можливості);

- 3) соціальне пристосування — це емпатія (уміння відчувати емоції інших людей, розуміти їхню точку зору та активно цікавитися їхніми турботами), уміння орієнтуватися у суспільному житті (здатність розпізнавати течії і зрушення у суспільному і політичному житті, будувати системи зв'язків задля прийняття рішення), уміння орієнтуватися у системі обслуговування (здатність розрізнати та управляти потребами клієнтів);
- 4) налагодження соціальних зв'язків — це уміння вести за собою (здатність брати на себе відповідальність за справу та переконувати інших брати в ній участь), уміння впливати (здатність застосовувати різнобічні тактичні прийоми), уміння спілкуватися (здатність до вислуховування і переконливо і витончено висловлюватися), схильність до змін (уміння пропагувати нові ідеї та вести за собою інших людей), уміння залагоджувати конфлікти (здатність гармонізувати розбіжності), уміння налагоджувати особисті зв'язки (здатність створювати особистісні зв'язки), уміння працювати у команді (здатність створювати команду).

Загальновідомо, що лідер — це особа, за якою решта всіх членів групи визнає право брати на себе найвідповідальніші рішення, обстоювати їхні животрепетні інтереси та визначати напрями й характер діяльності всієї групи. Він може бути призначений офіційно, а може і не мати ніякого офіційного статусу, однак при цьому фактично керувати колективом.

Дослідження показують, що знання і здібності лідера завжди оцінюються людьми значно вище, ніж відповідні якості решти членів групи. Лідерові властиві такі психологічні якості: впевненість у собі, гострий і гнучкий розум, компетентність як доскональне знання своєї справи, сильна воля, уміння зрозуміти особливості психології людей, організа-торські здібності.

З погляду масштабності вирішуваних задач виділяють:

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

Існує безперечний зв'язок між долями лідера побутового, соціального і політичного: перший завжди має можливість висуватися в лідери іншого типу.

Відповідно до властивостей послідовників лідер вдається до структуро-творчих дій. Новостворені структури покликані, по-перше, ініціювати спільну активність, скоординувати дії групи і забезпечити її зовнішні зв'язки і престиж, а по-друге, врегулювати міжособистісні відносини в групі та забезпечити особисту підтримку лідером членів групи.

У сучасній науковій думці існують чотири збірні образи лідера:

- 1) лідера-прапорonoсця відрізняє власне бачення дійсності, наявність ідеї, що захоплює маси;
- 2) лідер-служитель прагне виступати в ролі виразника інтересів своїх прихильників, орієнтується на їхню думку і діяти від їхнього імені;
- 3) лідер-торговець здатний привабливо піднести свої ідеї і переконати людей в їх перевазі;
- 4) лідер-пожежник орієнтується на вирішення найактуальніших проблем у суспільстві і прагне відгукуватися на найнагальніші вимоги моменту.

У реальному житті ці чотири образи лідерства зазвичай поєднуються в різних людей у різних пропорціях.

При аналізі лідерства важливим показником є його природа. Загальна концепція лідерства включає в себе низку чинників, які, об'єднуючись по-різному, дають змогу визначити природу лідерства в будь-який даний момент часу:

- ✓ особа і походження лідера, а також той процес, завдяки якому він став лідером;
- ✓ характерні риси груп і індивідів, якими керує даний лідер;
- ✓ характер взаємин між лідером і тими, ким він керує;
- ✓ контекст або умови, в яких здійснюється його керівна роль;
- ✓ результати взаємодії між лідером і тими, ким він керує.

Якого роду лідерство ми при цьому отримуємо, залежить від характеру і поєднання всіх цих п'яти чинників. Дане визначення природи лідерства запропонував американський політолог М. Г. Херманн у своїй праці "Складові частини лідерства". Він зазначає, що керівники і керовані діють у певному контексті, що свідчить про "тиск" з боку лідера,

а також про ті вимоги, які перед ним висувуються. Серед таких вимог можна назвати такі:

- наявність і характер формалізованих правил для ухвалення рішень;
- ступінь підзвітності керівника керованим;
- сила і тип опозиції;
- характер будь-яких переконань, що розділяються;
- ресурси, доступні для керівника;
- організаційний пласт, який існує між керівником і керованими.

Кожний з цих чинників допомагає визначати ситуації, в яких може мати місце лідерство, його контекст. Контекст лідерства — це ті параметри, в яких здійснюється керівництво. Контекст визначає, кому зі свого оточення лідер приділятиме особливу увагу, якими є межі його взаємодії з тими, ким він намагається керувати. Ба навіть більше того, від контексту залежить, в яких межах під час здійснення свого керівництва лідер може використовувати певні процедури, хто оцінюватиме це керівництво і наскільки ефективним його визнаватиме.

Невід’ємною складовою частиною лідерства є й сам лідер, який наділений владою ухвалювати рішення стосовно інших людей, групи, установи або уряду і який несе відповідальність за наслідки будь-яких своїх рішень.

У соціально-психологічній літературі описуються два психологічні типи лідерів — “гравці” і “відкриті”. Перші зовні виглядають ефектними, надійними, гнучкими. Вони вміють “замилувати очі”, а тому швидко змінюють позиції, керуючись виключно своїми особистими інтересами, не вміють працювати з повною віддачею, погано справляються з проблемами. Це політики, які прагнуть усіма засобами захопити владу і якомога довше при ній утриматися. В результаті вони виявляються “каліфами на годину”.

“Відкриті” лідери не такі помітні, але послідовні. Вони беруться за будь-які важкі справи і прагнуть сумлінно у все вникнути, чим і завойовують довіру й пошану людей на тривалий час. Вони теж гнучкі і діють з урахуванням обставин, однак живуть не сьогоднішнім днем, намагаючись “урвати” від нього якомога більше, а спрямовують свої помисли у майбутнє. Отим-то влада в їхніх руках залишається надовго. Саме вони є справжніми лідерами, що володіють незаперечним авторитетом серед своїх підлеглих.

Наукова література подає класифікацію типів лідерства за стилями керівництва, виокремлюючи тут три основні типи лідерів:

- 1) авторитарний;
- 2) демократичний;
- 3) нейтральний (анархічний).

Для лідера авторитарного типу характерним є жорстке, одноосібне ухвалення рішень, що стосуються колективу, та слабкий інтерес до працівника як до особи.

Лідер демократичного типу прагне до вироблення конкретних рішень, демонструючи при цьому інтерес до неформального людського аспекту відносин.

Лідер нейтрального типу характеризується цілковитою відстороненістю від справ колективу.

Припускається, що на керівництво можуть впливати такі сім властивостей:

- 1) основні переконання лідера;
- 2) стиль лідера;
- 3) мотиви, якими керується лідер, прагнучи добитися певного становища;
- 4) реакція лідера на тиск і стрес;
- 5) обставини, за яких лідер вперше опинився у становищі керівника;
- 6) попередній досвід лідера;
- 7) середовище, в якому лідер починає свою діяльність.

Отже, переконання лідера — це один з найбезпосередніших способів розуміння взаємозв'язку з колективом, усвідомлення того, що він є лідером, і того, в чому він хоче переконати своїх прихильників.

Переконання визначають інтерпретацію лідером середовища своєї діяльності і допомагають їм складати карти тих сфер, в яких вони діють. Переконання включають у себе цілі і стратегії. Необхідно також знати, наскільки твердо лідер дотримується своїх переконань. Чим міцнішими вони є у порівнянні із зовнішніми впливами, тим більшою є імовірність того, що ці переконання вплинуть на керівну діяльність лідера.

Б. Д. Паригін запропонував концептуальну типологію лідерства, що пускає диференціацію лідерів відповідно до особливостей їхньої діяльності за трьома різними підставами:

- 1) *за змістом діяльності*: “лідер-програміст” як “творець” ситуації, котрий не тільки її створює, а й у більшості випадків вирішує, та “лідер-виконавець”, тобто пристосованець, який чутливо уловлює групові настрої і приходить на зміну “лідерові-програмістові” лише після того, як ситуацію вже створено;
- 2) *за стилем керівництва*: авторитарний лідер, що орієнтується на себе, та демократичний, що орієнтується на групу;
- 3) *за характером діяльності* (лідер ситуативний, тобто такий, що вміє створювати і вирішувати тільки певні схожі ситуації, або ж універсальний, тобто такий, що справляється з обов’язками організатора в різних несхожих ситуаціях).

В організаціях розрізняють “формальне” й “неформальне” лідерство. Перше пов’язане із запровадженням правил призначення керівника і передбачає функціональні відносини, друге ж виникає на основі особистих взаємин учасників. Ці типи лідерства або доповнюють один іншого та поєднуються в особі авторитарного керівника, або вступають між собою в конфлікт, і тоді ефективність організації знижується.

Існують й інші класифікації лідерів. Вони поділяються на правлячих та опозиційних, великих і дрібних, активних і рутинних тощо.

Отже, різноманітність типів і стилів лідерів багато в чому пояснюється широтою вирішуваних ними задач. Існуюча типологія лідерства, звісно, не є вичерпною. Окрім того, теоретичний аналіз, навіть найретельніший, не може охопити всього складного і різноманітного явища лідерства. Реальність практично завжди є багатшою від теорії і часто-густо породжує комбіновані типи лідерів та їхні різні модифікації.



Запитання для самоконтролю

1. Якими фундаментальними здібностями, на думку дослідників, визначається емоційний інтелект?
2. Які психологічні якості є властивими лідерові?
3. Які чотири збірні образи лідера існують у сучасній науковій думці?



Закінчити речення

1. Емпатія — це уміння відчувати ...
2. Для лідера авторитарного типу є характерним ...



Виконати вправу “Самовизначення рішучості”

Інструкція: надайте відповідь “так” чи “ні” на поставлені запитання.

| № | Запитання | Відповідь | | | |
|---|---|-----------|------|----|------|
| | | Так | Бали | Ні | Бали |
| 1 | Чи зможете ви легко пристосуватися до нових правил і стилю роботи? | | 3 | | 0 |
| 2 | Чи швидко ви звикаєте до нового колективу? | | 4 | | 0 |
| 3 | Чи можете ви висловити свою думку, якщо вона не збігається з думкою інших? | | 3 | | 0 |
| 4 | Чи погодитесь ви без вагань перейти на нову роботу за умови підвищення зарплатні? | | 2 | | 0 |
| 5 | Чи схильні ви заперечувати свою провину? | | 0 | | 4 |
| 6 | Чи пояснюєте ви причини своєї відмови справжніми мотивами, не прикриваючи їх різними “пом’якшуючими” обставинами? | | 2 | | 0 |
| 7 | Чи можете ви змінити свій погляд за результатами серйозної дискусії? | | 3 | | 0 |
| 8 | Чи станете ви виправляти текст документу і пропонувати свій варіант за умови, що думка правильна, але стиль вам не подобається? | | 2 | | 0 |
| 9 | Чи купите ви річ, яка вам дуже сподобалась, але не дуже потрібна? | | 0 | | 2 |

| | | | | | |
|----|---|--|---|--|---|
| 10 | Чи плануєте ви свої вихідні наперед або розраховуєте на випадок? | | 1 | | 0 |
| 11 | Чи завжди ви виконуєте дані вами обіцянки? | | 3 | | 0 |
| 12 | Чи можете ви змінити свою думку під впливом симпатичної (впливової) людини? | | 0 | | 3 |

Інструкція: підрахуйте отримані відповіді.

Результат: **0 — 9:** ви нерішуча людина; **10 — 20** балів: ви обережні, вагаєтесь, маєте спокусу погоджуватися з керівництвом; **20 — 28** балів: ви достатньо рішучі, але, покладаючись на себе, разом із тим не ігноруєте поради інших; понад **29** балів: вам невідома нерішучість і притаманна віра у непогрішність своїх дій, і це є вашим істотним недоліком.

1.4. Розвиток лідерства

Список особливостей вдачі, навичок та особистих якостей, які мають бути притаманні керівникові, видається просто нескінченним. Передбачається, що майбутній керівник повинен бути рішучим, але водночас і завжди радитись зі своїми співробітниками. Поза сумнівом, обидві ці якості описують лідера тільки з найкращого боку, а проте вони не можуть бути притаманними одній особі. Співіснуючи в керівникові, вони попросту нейтралізуюватимуть одна іншу.

Керівнику-лідеру ПТНЗ потрібні розвинені навички *зовнішнього спілкування* (вміння працювати з регіональним керівництвом, батьками учнів, ЗМІ та широким загалом) та навички, які допомагають йому відмінно справлятися і з *внутрішньою* діяльністю організації: мотивувати співробітників, завжди бути доступними для колег тощо. Перелік необхідних для лідера навичок має визначатися специфічними можливостями та потребами навчального закладу, готовністю колективу до змін і т. п., адже дуже складно примусити лідера бути відповідальним, якщо він сам чітко не розуміє своїх функцій та обов'язків. Неодноразово доводиться стикатися з випадками, коли люди, які потрапляють на керівну посаду, зовсім не розуміють, чого від них очікують.



Виконати вправу

Інструкція: відповідаючи на наступні запитання, ви маєте вибрати з “пари” ознак одну характеристику, яка притаманна лідерів. Визначте свої пріоритети у відсотках щодо наближення до тієї чи іншої ознаки.

Отже, дайте відповідь, чи хочете ви, щоб директор навчального закладу був людиною, яка:

| № | Характеристика | % |
|----|--|---|
| 1 | Фокусується на внутрішніх справах НЗ чи на стосунках із громадою та регіональним ринком праці | |
| 2 | Відмінно справляється з цифрами чи відмінно працює з людьми | |
| 3 | Керує відповідно до своєї внутрішньої персональної ідеології чи сприймає ззовні безліч різноманітних підходів, цінностей та точок зору | |
| 4 | Має видатні досягнення у професійній сфері чи володіє відмінними навичками в управлінні людьми | |
| 5 | Вважає, що НЗ слід іти на більший ризик заради стратегічного розвитку та змін чи воліє дотримуватися стратегії незначних поступових змін | |
| 6 | Самостійно приймає стратегічні рішення чи мотивує інших на здійснення та прийняття стратегічно важливих рішень | |
| 7 | Має видатні бізнес-якості чи має відмінні особисті якості | |
| 8 | Воліє вирішувати всі проблеми на ранніх стадіях, навіть якщо цей процес виявиться не надто приємним, чи уникає конфлікту до останнього моменту | |
| 9 | Прагне зберегти історичну культуру чи схиляється до змін, намагаючись адаптуватися до нових ринкових реалій | |
| 10 | Діє швидко чи довго зважає всі “за” та “проти” | |
| 11 | Віддає перевагу амбіціям та зростанню чи наголошує на обережності та управлінні ризиками | |
| 12 | Віддає перевагу причинно-наслідковим зв’язкам та логіці чи схиляється до емоцій та збудження | |
| 13 | У колективі почуває себе як “рівний серед рівних” чи володіє чіткими ознаками лідера і відповідно поводить | |

| | | |
|----|---|--|
| 14 | Насамперед є “бізнесменом” чи основним рушієм його діяльності є ідеологія | |
| 15 | Поводиться як “візитівка НЗ” та є її символом для всіх засобів інформації чи спонукає інших до виконання цієї ролі | |
| 16 | Є “новою кров’ю” у справі чи давно відомою персоною | |
| 17 | Поводиться дуже самовпевнено чи надзвичайно стримано | |
| 18 | Одразу після приходу до компанії вже має чітке бачення, куди їй рухатись і яких цілей слід досягнути, чи виробляє таке бачення під час роботи в ній | |
| 19 | Є прагматиком чи візіонером (“екстатиком”) | |
| 20 | Насамперед володіє функціональними навичками чи славиться особистими якостями | |
| 21 | Фокусується на виконанні обов’язків (рушій) чи намагається робити все правильно (аналітик) | |
| 22 | Інтроверт чи екстраверт | |
| 23 | Фокусується на капіталізації короткострокових можливостей чи на довгострокових цілях | |
| 24 | Проводить зміни в НЗ революційними методами чи дотримується теорії поступових еволюційних змін | |
| 25 | Подає відмінний приклад працеголіка чи є ідеалом балансування між особистими та робочими інтересами | |
| 26 | Дипломат чи прямолінійний | |
| 27 | Намагається зарадити людям, які звертаються зі своїми особистими проблемами, чи зважає тільки на проблеми справи | |
| 28 | Має за спиною історію стрімкого особистого зростання чи володіє досвідом створення та розвитку організації | |
| 29 | Довіряє всім і кожному чи не довіряє нікому, окрім себе | |
| 30 | Воліє безпосередньо керувати людьми чи делегує ці повноваження іншим | |
| 31 | Рішучий чи завжди радиться з іншими | |
| 32 | Намагається втручатися у деталі чи задає лише основний напрямок руху компанії | |

Рекомендуємо замість використання 100-відсоткової моделі, про яку йшлося вище, використати чотириступеневу модель вибору характеристик з “пари”:

1. Лідер має володіти першою ознакою *набагато* більшою мірою, ніж другою.
2. Лідер має володіти першою ознакою *трохи* більше, ніж другою.
3. Лідер має володіти другою ознакою *трохи* більше, ніж першою.
4. Лідер має володіти другою ознакою *набагато* більше, ніж першою.

Так все ж таки — лідерами стають чи народжуються? Лідерські процеси є стихійними чи керованими?

Незважаючи на відсутність однозначної відповіді на дані питання, наявні теоретичні і практичні розробки дозволяють говорити про лідерські здібності. Однак тут виникає питання про межу (чи межі) цих здібностей. Виявлення людей з природженими або сформованими лідерськими якостями та їх залучення до заняття керівних позицій є, як уже наголошувалося вище, надзвичайно актуальною проблемою. Цей напрямок діяльності може виходити як з тези “лідерами народжуються”, так і з визнання можливості цілеспрямованого формування лідерів:

- 1) виявлення лідерських здібностей та їх використання в організаційних цілях;
- 2) притягнення в установу підготовлених лідерів, які вже встигли виявити себе.

Детально зупинимось на таких спеціальних здібностях лідера, як *організаторські*. Дослідження підтверджують, що вони характеризуються психологічною вибірковістю, практично-психологічною спрямованістю розуму, психологічним тактом, соціальною енергійністю, вимогливістю, критичністю і схильністю до організаторської діяльності. Так, під *психологічною вибірковістю* розуміється здатність менеджера як організатора найповніше і найглибше відображати психологію організованої групи у процесі вирішення нею загальногрупового завдання. Вона характеризується такими параметрами:

- повторюваними фактами швидкого, одночасного, “згорнутого”, часто невербального і неусвідомленого відображення психологічних особливостей і станів інших людей;
- співпереживанням людиною того, що переживають, відчувають інші люди, своєрідною емоційною синхронністю;

- високою чутливістю і сприйнятливістю опису та демонстрації психологічних об'єктів з розповідей, книг, творів живопису, театральних вистав, кінокартин;
- умінням швидко й адекватно характеризувати психологічні особливості людей, створювати їхні влучні словесні та мімічні “фотографії”;
- переважним вибором психологічних об'єктів з багатьох інших і вибірковою спількуванню;
- вибірково-психологічною пам'яттю і спостережливістю, котрі яскраво виявляються і перевіряються в спостереженні, у бесідах, під час вирішення організаторських задач тощо;
- схильністю до психологічного аналізу, поясненням поведінки і вчинків інших людей і своїх власних (не змішувати із “копанням” у самому собі, тобто із самоаналізом, що замикає людину у власних переживаннях);
- глибоким переконанням у силах, здібностях, можливостях підпорядкованого колективу, висуванням цього чинника на провідне, визначальне місце для досягнення цілей спільної діяльності;
- здатністю подумки поставити себе в психологічну ситуацію іншої людини, думати ніби за нього, міркувати “з його точки зору”, ставлячи собі питання: “А як би я вчинив на його місці в цій ситуації?”

Практично-психологічний розум має такі прояви:

- розподіл обов'язків колективної діяльності з урахуванням індивідуальних особливостей людей (наприклад, засвоївши правило розподілу обов'язків, його при вирішенні організаторських завдань виконують і нездатні, і здібні організатори, однак перші роблять це механічно, а другі — виходячи з індивідуальних особливостей персоналу);
- швидка орієнтація в ситуаціях, що вимагають практичного застосування знань людей у вирішенні ситуацій “справи — люди” та “люди — справи”;
- винахідливість у пристосуванні психологічного стану, настрою людей до даних умов життя і діяльності;
- здатність знаходити шляхи і способи зацікавлення людей справою, а також моральні й матеріальні стимули цієї зацікавленості (у цьому показнику практично-психологічний розум найяскравіше виявляється в діяльності, яка не становить для колективу безпосереднього інтересу);

- “облік” взаємовідносин, особистих симпатій і антипатій, психологічних відмінностей людей тощо в інтересах здійснення спільної діяльності;
- високий ступінь навченості при формуванні організаторських знань, навичок і вмінь;
- тенденція вирішувати практичні питання з урахуванням можливостей персоналу шляхом своєрідної уявної “прикидки”, “примірювання”, “зважування” відповідності завдань практики можливостям виконавців.

Психологічний такт передбачає такі якості особистості керівника:

- відчуття міри у взаєминах і взаємодіях з людьми (найзагальніший показник, що підкреслює саме ті рамки, вихід за які порушує взаємний контакт організатора і тих, кого він організовує);
- мовна адаптація до різних людей, відсутність “мовного шаблону” і грубого пристосуванства, мовна винахідливість при першій зустрічі;
- спілкування з людьми залежно від їхніх індивідуально-психологічних особливостей;
- відчуття ситуації;
- урахування зовнішніх обставин, що впливають на взаємовідносини персоналу;
- чуйність, уважність, співчутливість у ставленні до людей;
- простота, природність у спілкуванні, здатність залишатися завжди самим собою у відносинах з людьми, відсутність награності, нарочитості поведінки;
- почуття справедливості, об’єктивність підходу до тих, кого організовують, здатність показати і довести цю об’єктивність.

Розглянуті вище три властивості особистості керівника (психологічна вибірковість, практично-психологічний розум і психологічний такт) становлять своєрідну групову єдність. Цю групову специфічну якість особистості організатора можна назвати “організаторським чуттям”, — терміном, запозиченим з характеристики організаторського таланту.

Наступною якістю особистості керівника є здатність до *емоційно-вольової дії*. Вона дає йому можливість впливати на інших людей, мобілізувати, об’єднувати, гуртувати і скеровувати їхні спільні зусилля на досягнення загальних цілей.

Здатність до емоційно-вольової дії включає в себе соціальну енергійність, вимогливість і критичність. Зупинимося на цих характеристиках докладніше.

Соціальна енергійність має такі показники:

- емоційно-мовленнєвий вплив, що виявляється в різних емоційних формах мовлення, в акцентному членуванні фрази, в інтонації (висота тону, гучність, тембр голосу), в наголосах і паузах;
- вольове спонукування, що виявляється у мовній, мімічній і пантомімічній формі (жест, погляд, поза, вираз обличчя). Володіння мовною функцією вольового спонукання виражається у здатності організатора користуватися багатьма словесними формами — проханням, побажанням, порадою, закликком, переконанням, навіюванням, вимогою, розпорядженням, наказом тощо;
- здатність впливати на інших своїм ставленням до людей, справ, подій, а також передавати це ставлення, “заражати” їм інших;
- логічна переконливість впливу словом і ділом, здатність показати причинний зв’язок явищ, довести логічну послідовність у мовленнєвій та практично-діяльній формі;
- практично-діяльна форма впливу, яка виявляється в тому, що організатор сам показує, як виконати справу, що її він доручає іншим, починає включатися до неї у важкі хвилини, діє особистим прикладом;
- впевненість у своїх силах, велика віра в справу, в можливість її здійснення, оптимізм, бадьорість духу;
- правильний і швидкий вибір моменту вирішального впливу, сміливість і наполегливість у важкій ситуації, здатність піти на ризик.

Вимогливість як властивість особистості виражається в таких показниках, як:

- сміливість у пред’явленні вимог;
- сталість пред’явлення вимог, їх стійкий, постійний характер;
- гнучкість пред’явлення вимог залежно від ситуації, що склалася, конкретної обстановки;
- самостійність вимог, їх невимушений характер;
- категоричність, незаперечність вимог;
- різноманітність форм вираження вимог, особливо здатність піднести їх у формі жарту, дотепного зауваження, сарказму;
- індивідуалізація вимог залежно від постійних і тимчасових психологічних особливостей і стану персоналу.

Індикаторами критичності є:

- критична спостережливість як уміння побачити і виділити недоліки;
- самостійність критичності;
- легкість критичного аналізу;
- логічність та аргументованість критичних зауважень;
- прямота і сміливість критичності (без скарг та критиканства);
- глибина та істотність критичних зауважень за змістом;
- сталість, неепізодичність критичних висловлювань про недоліки, про стан справ і дії людей (без прискіпливості);
- доброзичливість.

Схильність до організаторської діяльності як третя групова специфічна якість особистості здібного організатора характеризує саме поняття “схильність”. Це поняття має такі практичні та експериментальні показники:

- спонтанне, самостійне включення в організаторську діяльність, коли людина бере на себе організаторські функції без будь-яких спонукань з боку інших людей;
- взяття на себе ролі організатора і відповідальності за роботу інших людей у важких і несприятливих умовах;
- потреба в здійсненні організаторської діяльності, стійке безкорисливе прагнення до неї, постійна готовність до її виконання;
- природність включення в організаторську діяльність;
- невтомність в організаторській роботі;
- емоційно-позитивне самопочуття при виконанні організаторської роботи;
- астеничні явища, нудьга й незадоволеність без організаторської діяльності;
- здатність побачити необхідність організаторської діяльності за обставин, які зримо її не потребують.

Отже, розвиток лідерства — це цілеспрямоване формування і поглиблення відповідних якостей і навичок. Даний аспект проблеми управління лідерством в установі більшою чи меншою мірою враховує можливості формування і розвитку лідерських здібностей шляхом навчання і самонавчання. Для розвитку лідерства використовується низка спеціальних процедур:

- *вироблення особистої вмотивованості*, стійкого бажання бути лідером, впевненості в собі, готовності приймати рішення і брати на себе відповідальність, послідовності та наполегливості в реалізації спільних цілей, усвідомлення власної сили, віри в досягнення мети, ентузіазму і т. п. Ця група якостей характеризує різні параметри активності лідера. Процедури індивідуальної самомотивації достатньо розроблені у відповідній літературі і широко використовуються в практиці менеджменту;
- *розвиток індивідуальних інтелектуальних і моральних лідерських якостей*. Як вище вже побіжно згадувалося, до таких якостей належать передусім професійна компетентність, порядність (чесність, дотримання загальноприйнятих моральних норм), без якої, як правило, важко, а то й зовсім неможливо завоювати авторитет, розвинений інтелект. Усе це виявляється в аналітичності, швидкості розуміння суті проблеми, гнучкості розуму, передбачливості, умінні планувати і ставити цілі і т. п.;
- *забезпечення соціальної компетентності лідера* і його доброзичливості у відносинах з членами групи. Це передбачає культуру спілкування, уміння ясно і чітко висловлювати думки, коректно вислуховувати співробітників, робити зауваження, давати поради, уважність, повагу до гідності інших людей, вміння розуміти їх, перейматися їхніми турботами і проблемами, надавати їм підтримку і т. п.;
- *набуття вміння та навичок швидко і правильно оцінювати ситуацію*, знати і враховувати особливості, інтереси, потреби та очікування всіх членів групи. Ця ідея досить яскраво виражена в рекомендаціях з розвитку лідерства американської Національної організації жінок: “Лідерство не є таким процесом, у ході якого ви обираєте тих жінок і чоловіків, з якими хочете працювати, і “позбавляєтесь” від решти. Більше того: людина, яку змусили замовчати, не звернеться до вашої віри. Намагайтесь залучити всіх!” Не менш важливою для лідерства є і правильна оцінка ситуації, своїх сил і можливостей групи. Без цього успіх групової діяльності недосяжний. Повторювані невдачі зазвичай ведуть до втрати віри в лідера.



Запитання для самоконтролю

1. Які розвинені навички зовнішнього спілкування потрібні керівнику-лідеру?
2. Чим характеризуються організаторські здібності?
3. Які прояви має практично-психологічний розум?
4. Які якості особистості керівника передбачає психологічний такт?

1.5. Формування системи лідерства

Функціональні і психологічні відмінності між керівником і лідером можуть викликати в колективі навчального закладу виникнення таких ситуацій, які накладають відбиток на гармонізацію життя і діяльності.

Ми вже наголошували, що лідер і керівник — це різні особи, які не знаходять спільних точок взаємодії (не в одному “запрягу”). Ця ситуація не сприятиме успішній діяльності групи і гармонізації міжособистісних стосунків.

Лідер і керівник — різні особи, які на основі самоповаги і компромісів знаходять точки взаємодії. Така група може працювати успішно, і в ній пануватиме певний “дух” змагання й суперництва. Якщо група виконуватиме роль третьої сили, тобто буфера між лідером і керівником, то, висловлюючись фігурально, “цей корабель не затоне, а плистиме вперед”. А якщо лідер і керівник — це одна й та сама особа, то в такому випадку група працюватиме як єдина команда, віддана своєму капітанові, тобто найефективніше з погляду діяльності і найгармонійніше з погляду людських стосунків.

Керівникові, як і лідерові, необхідно знати і могли реалізувати наступне: формувати систему необхідно під конкретний задум (мету), наявний у лідера.

Важливим елементом системи є апарат управління і регулювання потоків інформації. Кожен з елементів системи (відділів організації) репрезентовано людьми, і вся різноманітність відносин у системі визначається взаємодією окремих людей. Всі люди різні, кожна людина своєрідна, самобутня. Питання полягає в тому, наскільки ефективно людині вдається використати свій потенціал, а лідерові — створити оптимальні умови для реалізації задатків і неповторної своєрідності рис кожної людини.

Для людини легше підібрати відповідне місце в системі, аніж намагатися змінити її особистісні особливості шляхом тиску і насилля. Коли відповідне місце в системі для людини знайдене, слід регулювати взаємовідносини як по горизонталі (між співробітниками), так і по вертикалі (керівник — підлеглий). Досі не відкрито способу управління, який не можна було б назвати або “батоном”, або “пряником”, тобто система заохочення і покарання є на сьогодні єдиною системою регулювання в руках лідера.

Поведінка керівника є похідною суспільної скерованості особистості (як я повинен виглядати перед іншими) та “потаємного “Я””, тобто орієнтації на себе (потреби, мрії, плани, приховані цілі, психологічні установки, комплекси тощо).

Отже, три чинники — суспільна скерованість особистості, “потаємне “Я”” і як наслідок — стереотипи поведінки, становлять триєдиний цілісний моноліт, що його називають типом керівника. Він формується під впливом таких основних чинників:

- ✓ політичної системи суспільства (тоталітарне, демократичне і т. д.);
- ✓ виробничих відносин, які залежать від способу господарювання;
- ✓ загальнолюдських цінностей (не вбий, не вкради і т. д.);
- ✓ цінностей певного суспільства, які становлять мораль. Сюди можна віднести релігію, традиції, “неписані закони” тощо;
- ✓ психофізіологічної природи людини, яка зумовлена самим способом існування індивіда як частки природної системи (виявляється в основному в потребах);
- ✓ національним менталітетом (означає розум, інтелект, склад розуму, умонастрій).

Під *національним менталітетом* ми розуміємо національний спосіб мислення, тобто певний кут зору, під яким та чи інша нація розглядає й оцінює ті чи інші явища дійсності. Цей “кут зору” зумовлено, своєю чергою, багатьма чинниками: традиціями, культурою, мовою, географічним розташуванням, способом праці (землеробство, рибальство, скотарство, мисливство, торгівля) та ін. Останні соціологічні дослідження свідчать, що ознака регіону є важливим компонентом у формуванні національного менталітету.

Актуальність формування культури педагогічного менеджменту зумовлено процесами демократизації, гуманізації та гуманітаризації, які здійснюються в сучасній освіті. З переходом від командної системи економіки до ринкової система освіти також зазнала відповідних значних трансформацій, які відбуваються передусім на рівні керівника освіти: демократизується процес прийняття рішень, ПТНЗ набувають більшої самостійності в управлінській діяльності, формуванні якостей лідера, зміні стосунків між керівниками та підлеглими тощо.

Усе це актуалізує розробку й дослідження проблеми культури педагогічного менеджменту. Адже, розглядаючи лідерство як ключовий метод культури педагогічного менеджменту, ми намагаємось дослідити феномен лідерства у двох аспектах:

- 1) процес ефективного управління навчально-виховною діяльністю;
- 2) інтеграційна якість педагога, яка впливає і забезпечує ефективність цієї діяльності.

У контексті діяльнісного підходу лідерство виступає як альтернатива звичайній системі директивного управління навчально-виховним процесом. У ньому ми бачимо докорінну зміну самої парадигми стосунків між педагогом і вихованцем. Головна мета лідерства в діяльності педагога — це поліпшення системи педагогічної взаємодії, тобто здатність вчителя не зосереджуватися виключно на розгляді наслідків, а й уміти аналізувати причини. Лідерство сьогодні виступає як протилежність авторитарній владі і примусу й постає у вигляді уміння переконувати, а не примусу до певних дій. При цьому замість сили і примусу в концепції лідерства часто виступають переконання й натхнення.

Чому саме лідерство особистості педагога і його вияв у повсякденній педагогічній діяльності є запорукою поступального розвитку освіти і переходу від технократичної парадигми до культурологічної? Якою є роль педагога-лідера в цих глобальних процесах реформування сучасної освіти?

Вважається, що розвиток цього феномену було зумовлено кількома чинниками сучасного буття.

Соціологічний чинник пов'язано зі зміною соціокультурного середовища у всьому світі і тією мірою діяльності, яка належить особистості в цьому процесі. Процеси глобалізації, ініційовані наприкінці ХХ ст. інтелектуальною елітою людства, не лише зумовили швидкий розвиток інформаційних технологій, а й фактично підвели світове співтовариство до усвідомлення необхідності переходу на більш високий інформаційний рівень соціальної організації.

Економічний чинник зумовлено тим, що соціально-економічна трансформація і пов'язане з нею безробіття, прагнення різних держав (і України також) до інтеграції в європейський простір, реформи освіти, обґрунтування стратегій розвитку трудового потенціалу Української держави — це тільки окремі передумови, що об'єктивно спричиняють необхідність усвідомлення й аналізу взаємовідносин системи професійно-технічної освіти і регіонального ринку праці. За таких обставин ПТНЗ мають бути конкурентоспроможними, а якість навчання та атмосфера виховання в них є предметом ретельного вибору споживачів: учнів, батьків, роботодавців. Тому саме команди педагогічних лідерів та цілеспрямованість і саморозвиток педагогів можуть стати запорукою конкурентоздатності та високого професіоналізму ПТНЗ.

Культурологічний чинник спрямовує на те, що вкрай необхідно створити таку систему освіти і таку її структуру, які здатні постійно відстежувати і

нести в освітнє середовище новітні наукові знання про культуру і культурні процеси, які відбуваються у сучасному суспільстві.

Отже, мова повинна йти не про забезпечення оволодіння *всіма* знаннями (бо в наше століття їх зростання й оновлення набрали таких швидких темпів, що людина за всього свого бажання просто фізично не може їх опанувати), а про акцентування уваги на засвоєнні найістотніших, найфундаментальніших стійких і довготривалих знань, які знаходяться в основі наукової картини сучасного світу, — світу космосу, світу людини і суспільства, світу планетарної цивілізації і глобальних процесів, що відбуваються в ній. Культура не просто надає людині якусь інформацію, не просто вимагає від неї, тобто людини, осмислення і правильного сприйняття, а і вчить працювати із самою інформацією.

Особистісно-орієнтованій чинник змінює уявлення про роль особистості в сучасній освіті. Адже щоб вибрати правильний шлях, сучасна людина повинна побачити світ з позиції загальнолюдських цінностей, досягнути буття і природи, і своє і усвідомити свою відповідальність за нього. Головним тут є:

- уміння бачити суть проблеми навчання і розвитку того, хто навчається;
- гнучкість, пластичність емоційного інтелекту на противагу логіко-практичному;
- знання самого себе, відвертість і чесність;
- творення атмосфери довіри у взаєминах із колегами та вихованцями;
- шанобливе ставлення до себе і тих, хто тебе оточує;
- готовність узяти на себе відповідальність;
- взаємини з учнями, що набувають спрямованості на результат, у процесі досягнення якого вони (учні) дістають можливість виявити свої лідерські якості;
- висока відповідальність, цілеспрямованість, скромність;
- натхнення і мотивація до успіху, гордість за успіхи своїх учнів у навчанні.

У педагогіці діє важливий принцип: “Якомога більше уваги до особистості!” Його порушення завжди призводить до негативних наслідків. Принижені вчителем учні залишаються надовго із глибокими “душевними шрамами”, тому нетактовного, несправедливого педагога неможливо допускати до роботи з молоддю. Брутальний командир у військовій обстановці, а надто у важких життєвих ситуаціях, як правило, ніколи не одержує підтримки від своїх солдатів. Те ж саме стосується і навчальних закладів... А з іншого боку,

свобода не повинна перетворюватися на анархію, тож її треба обмежувати моральними засадами, законами і правилами поведінки людини в суспільстві. Людина має виявляти вміння співпереживати, оцінювати, співчувати, і суб'єкт, духовно опановуючи навколишній світ, розглядає кожен з об'єктів дійсності з обох вищенаведених позицій¹⁵.

Таким чином, лідер-педагог визначається нами як людина, що мислить глобальними філософськими і культурологічними категоріями. Він виявляє потенційні можливості кожного учня, створює спільне бачення майбутнього навчально-виховного процесу і розвитку особистості та здібностей учнів. Педагогічний лідер делегує вихованцям повноваження і розвиває в них самостійність, бачить, розуміє і цінує в них відмінності, розвиває командний підхід до роботи і навчання, відчуття партнерства. Він вітає зміни, демонструє знання педагогічних технологій, заохочує творчий і конструктивний виклик, діє відповідно до проголошених культурних цінностей, розвиваючи і збагачуючи їх власною діяльністю.

Виділяють п'ять ключових моментів діяльнісного підходу до педагогічного лідерства, які включають такі моделі поведінки (за Дж. Каузесом і Б. Позером):

- не керувати, а спонукати людей до спільного бачення;
- не мотивувати, а надихати людей, високо оцінювати досягнення і гідно заохочувати виконавців;
- орієнтувати підлеглих на перспективу, залучати до співпраці максимум послідовників;
- давати можливість іншим виявити себе, заохочувати співпрацю і допомогу послідовникам в їхньому індивідуальному розвитку;
- захоплювати людей власним прикладом і концентрувати спільні зусилля на поетапних результатах;
- викладач має бути і спеціалістом у залученні учнів до своєї науки, і науковцем у розвитку у них пошукових навичок (за І. А. Зязюном).

Ці компоненти діяльності особистості педагога-лідера цілком відповідають моделі сучасної педагогічної діяльності. Вони ж склали основу педагогічної культури сучасного вчителя, бо тільки за такого стилю управління можна виховати вільну особистість.

Розглянемо детальніше деякі з них. Зупиняючись на першому компоненті діяльності педагога — “не керувати, а спонукати людей до спільного ба-

¹⁵ Зязюн І. А. Філософія педагогічної дії: Моногр. / І. А. Зязюн; Черкас. нац. ун-т ім. Б. Хмельницького. — Черкаси. — 2008. — С.29.

чення”, слід зауважити, що влада в нашому розумінні — це не завжди лідерство. Зате зворотне, мабуть, є слушним завжди: лідерство породжує владу і значною мірою забезпечує її. Відмінна особливість лідерства від простої адміністративної влади полягає в тому, що це влада, яка не потребує застосування сили, хоч і має її. Сила стає непотрібною, коли на допомогу лідерству приходить ідеологія.

Сам факт, що у людини є підлеглі, зовсім не робить його лідером. У начальників — підлеглі, у лідерів — послідовники. У цьому завжди полягала і полягає сутність лідерства. Його специфіка криється у службових відносинах між лідерами та їх німи послідовниками.

Здавалося б, усе це робити дуже просто, а проте забезпечити вищезгаданий формат сучасної взаємодії педагога з учнями може тільки складна амбівалентність таких якостей, як скромність, толерантність, терпіння — з одного боку, і велика внутрішня сила, цілеспрямованість, віра в людей — з іншого.

Лідерський стиль педагогічної діяльності дозволяє збудувати всю систему стосунків у педагогічному процесі, що ґрунтується не на залякуванні, як це було часто-густо в авторитарній педагогічній системі, а на любові, довірі, партнерстві¹⁶.

Отже, цінності лідера пронизують всю систему навчально-виховного процесу, впливаючи на позитивні зміни в системі освіти, в її культурі. Цей висновок свідчить передусім про соціальну відповідальність, що її лідер-педагог бере на себе, усвідомлює це він чи ні. Він реально впливає на життя багатьох десятків, сотень ба навіть тисяч людей тим, що всі вони живуть у цій системі, яка створена ним, у системі, яка знаходить і має сенс тільки завдяки йому.



Запитання для самоконтролю

1. Якою є роль педагога-лідера в глобальних процесах реформування сучасної освіти?
2. Які чинники сучасного буття зумовили розвиток феномену лідерства особистості педагога?
3. На створення якої системи освіти спрямовує культурологічний чинник розвитку феномену лідерства особистості педагога?

¹⁶ Іванова І. В. Лідерство в культурі педагогічного менеджменту / І. В. Іванова // <http://www.social-science.com.ua>



Закінчити речення

1. Головна мета лідерства в діяльності педагога — це ...
2. Лідер-педагог визначається нами як людина, яка ...
3. Цінності лідера пронизують всю систему навчально-виховного процесу, впливаючи на ...



Рекомендована література

Дафт Р. Менеджмент / Р. Дафт. — СПб.: Питер, 2001. — 832 с.

Карнеги Д. Как завоевывать друзей и оказывать влияние на людей / Д. Карнеги; Пер. с англ. Д. С. Лободенко. — Минск: СЛК, 1997. — 640 с.

Ке де Ври М. Мистика лидерства: Развитие эмоционального интеллекта / М. Ке де Ври. — М.: Альпина Пабlishер, 2003. — С. 21 — 49.

Сосланд А. И. Фундаментальная структура психотерапевтического метода, или Как создать свою школу в психотерапии / А. И. Сосланд. — М.: Логос, 1999. — С. 11 — 14, 87 — 92.

Татенко В. О. Лідер XXI / В. О. Татенко // Leader XXI: Соц.-психолог. студії. — К.: Корпорація, 2004. — 198 с.

Хміль Ф. І. Основи менеджменту: Підручник / Ф. І. Хміль. — К.: Академвидав, 2003. — 608 с.

Шалагинова Я. В. Психология лидерства / Я. В. Шалагинова. — СПб.: Речь, 2007. — 494 с.