

УДК 37.018

**Барабаш Ольга Дмитрівна,  
кандидат педагогічних наук, доцент, проректор  
з наукової роботи Івано-Франківського обласного  
інституту післядипломної педагогічної освіти,  
Глинянюк Наталія Василівна, старший викладач  
кафедри педагогіки та психології  
Івано-Франківського обласного інституту  
післядипломної педагогічної освіти**

**ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ КЕРІВНИКА  
ЗАГАЛЬНООСВІТНЬОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ  
(З ДОСВІДУ РОЗРОБЛЕННЯ ТА ВПРОВАДЖЕННЯ  
СПЕЦІАЛЬНОЇ ПРОГРАМИ НАВЧАННЯ ДЛЯ КЕРІВНИКІВ)**

***Анотація.** У статті представлено результати роботи з розробки та впровадження авторської навчальної програми для керівників загальноосвітніх закладів щодо формування їх лідерських якостей. Зміст роботи, результативність, пріоритетні форми та методи роботи, особливості взаємодії тренерів та учасників стосуються саме керівників загальноосвітніх навчальних закладів та умов формальної освіти (на рівні закладу післядипломної педагогічної освіти). Виявлено, що програма для керівників за змістом має будуватися на засадах навчання дорослих, бути максимально «психологізованою» і передбачати роботу на основі рефлексії власного досвіду учасників. Виділено принципи, покладені в основу добору учасників в групу: активність, комунікабельність та схильність учасників до домінування; змішаність групи за складом (за стажем роботи керівника, статтю, віком, місцем проживання, типом навчального закладу); добровільність участі, максимально можлива представленість усіх районів (міст) області.*

***Ключові слова:** лідер, лідерські якості, лідери змін, формування лідерських якостей, керівники ЗНЗ.*

**Барабаш Ольга Дмитриевна,  
Глинянюк Наталия Васильевна**

**ФОРМИРОВАНИЕ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ РУКОВОДИТЕЛЯ  
ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО ЗАВЕДЕНИЯ (ИЗ ОПЫТА РАЗРАБОТКИ  
И ВНЕДРЕНИЯ СПЕЦИАЛЬНОЙ ПРОГРАММЫ ОБУЧЕНИЯ  
ДЛЯ РУКОВОДИТЕЛЕЙ)**

***Аннотация.** В статье представлены результаты работы по разработке и внедрению авторской учебной программы для руководителей общеобразовательных заведений по формированию их лидерских качеств. Содержание работы, результа-*

тивність, пріоритетні форми і методи роботи, особливості взаємодії тренерів і учасників стосуються саме керівників загальноосвітніх навчальних закладів і умов формального навчання (на рівні закладу післядипломної педагогічної освіти). Виявлено, що програма для керівників по змісту повинна будуватися на принципах навчання дорослих, бути максимально «психологізованою» і передбачати роботу на основі рефлексії власного досвіду учасників. Виділено принципи вибору учасників в групу: активність, комунікабельність і схильність учасників до домінування; різноманітність групи за складом (досвідом роботи керівника, статтю, віком, місцем проживання, типом навчального закладу); добровільність участі, максимально можлива представленість всіх районів (міст) області.

**Ключевые слова:** лидер, лидерские качества, лидеры изменений, формирование лидерских качеств, руководители ОУЗ.

**Barabach Olha Dmytrivna,  
Glynianiuk Natallia Vasylivna**

## **THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP OF A HEAD OF SECONDARY INSTITUTION (BASED ON EXPERIENCE OF DEVELOPMENT AND IMPLEMENTATION OF SPECIAL PROGRAM OF TRAINING FOR MANAGERS)**

**Abstract.** *The article presents the results of the development and implementation of the author's special program of training for working heads of secondary educational institutions concerning the formation of their leadership qualities. The contents of work, performance, priority forms and methods of work are described, features of the interaction between trainers and participants are related to heads of secondary educational institutions and conditions of formal education (at the level of institutions of postgraduate education). Found that program for heads within the contents must be built on the principles of adult learning, be as «psychologised» as possible and provide activities based on the reflection of personal experience of participants. The principles necessary for selection of participants to the group are highlighted: activity, sociability and disposition of participants to dominate; promiscuity of the group according to composition (to experience as a head, sex, age, place of residence, type of educational institution); voluntary participation, the maximum possible representation of all regions (cities) of the oblast.*

**Key words:** *leader, leadership qualities, leaders of change, the formation of leadership qualities, the secondary institution heads.*

### **Постановка проблеми**

**Актуальність проблеми дослідження.** Зміни, які відбуваються в сучасній системі освіти, стосуються усіх її ланок (дошкільної, середньої, вищої), цінностей, змісту навчання, організації навчально-виховного процесу тощо. Всеохоплюваність цих змін оголила розбіжності між потребою у висококваліфікованих керівниках, спроможних бути лідерами сучасних змін і наявним рівнем професійно-особистісної підготовки, яку здобувають студенти педагогічних вузів та слухачі курсів післядипломної педагогічної освіти. Конкурентоздатним сьогодні на ринку праці є той

фахівець, який не лише має високу кваліфікацію, а й здатен спрямовувати свої знання з репродуктивного у творчо-перетворювальне русло професійної діяльності. Задовольнити виклики суспільства, зокрема у сфері надання освітніх послуг, спроможний керівник-лідер, який активно продукує та втілює ефективні зміни.

За кожним нововведенням (змінюю), зокрема й в освіті, стоять люди: з одного боку — розробники, активісти, які взялися його впроваджувати, з іншого — скептики чи просто байдужі. Перші далеко не завжди можуть виносити на свою адресу довготривалого скептицизму, та й надмірне захоплення з боку довколишніх може породити так звану зіркову хворобу. В інших з часом може зародитися відчуття відкинутості тощо. Очевидним є те, якщо зміну залишити без належного керівництва, кожен етап її упровадження може бути надто затяжним, а результати — не передбачуваними: від породження незаслужених негативних установок і стереотипів щодо зміни (наприклад, певної технології) до невиправданого масового впровадження — нерідко за допомогою. Тому будь-яка зміна потребує лідера — людини, котра здатна впливати на людей навколо себе.

Таким чином, актуальність теми полягає в тому, що на перший план поставлено одну з найнагальніших проблем, розв'язання якої дасть змогу підвищити рівень ефективності професійно-особистісної підготовки педагогічних працівників в системі післядипломної педагогічної освіти.

Недостатнє теоретичне розроблення цієї проблеми в психологічній та педагогічній літературі, потреба практики в удосконаленні системи післядипломної педагогічної освіти, зокрема, створення лідерських якостей керівників, обумовили необхідність розробки авторської програми «Формування лідерських якостей сучасного педагога».

### **Аналіз останніх досліджень та публікацій**

Фундаментально проблеми, пов'язані з лідерством і формуванням лідерських якостей людини досліджували вітчизняні та зарубіжні вчені: С. Нестуля, О. Нестуля, Г. Осовська, Л. Скібіцька, В. Циба, Н. Тарнавська, В. Москаленко, К. Калашніков, В. Колпаков, О. Анісімов, С. Гармаш, Ю. Лапигін, Н. Козак, М. Фуллан, М. Майлз, Д. Коннер, Р. Гріфін, М. Генсон, Дж. Кузес, Б. Познер, Я. Гецельс, Т. Маак, С. Морріс та інші. Практичні питання, пов'язані з формуванням лідерських якостей особистості, висвітлювали у фаховій літературі вітчизняні вчені: Л. Карамушка, О. Нестуля, М. Москальов, С. Гармаш, Н. Софій та інші і зарубіжні — А. Менегетті, Дж. Максвел, Дж. Бінні, Дж. Блеклок, Р. Бояцис, Е. Крістофер, М. Ландсберг, І. Вагін та ін.

**Мета** статті — висвітлення результатів проведеної роботи з розроблення та впровадження програми навчання для керівників загальноосвітніх закладів щодо формування їх лідерських якостей.

### **Виклад основного матеріалу**

Сформованість якостей лідера змін — це конкретні навички, зміни в поведінці, психічні новоутворення, які не можуть виникати чи існувати самі по собі. Окрім того, їх не можна просто перекласти тільки за допомогою лекцій з однієї голови в іншу. Ідучи за логікою гуманістичної психології, вони розвиваються в тому випадку, якщо створено особливе середовище, особлива система міжособистісних відносин, в яких формуються ціннісні ставлення, бажання, інтелектуальна готовність. Представник

гуманістичної психології Гордон В. Олпорт вважав особистість відкритою системою: її розвиток завжди здійснюється у взаємозв'язку з іншими людьми, «особистість потрібно визначати в поняттях взаємодії, культури або ролей»<sup>15</sup>. Адже певні якості потрібні людині не самі по собі, а у зв'язку з іншими людьми, самим собою, світом, в яких ці якості мають цінність. Тому, коли йдеться про формування лідерських якостей педагогів, потрібне спеціально організоване навчання, де умови були б максимально недефіцитними — тобто відповідали вищезазначеним фундаментальним характеристикам. Такі спеціальні умови ми задумали створити, розробивши відповідну програму навчання для керівників. *Метою програми було формування лідерських якостей педагогів як майбутніх лідерів змін.* Відповідно, завдання сформульовано так:

- ознайомити учасників з теоретичними основами розвитку лідерських якостей;
- ознайомити учасників з теоретичними основами змін та їх впровадженням;
- ознайомити зі спеціальними техніками ефективної комунікації;
- ознайомити з видами проектів та особливостями їх укладання;
- розвивати навички саморегуляції в стресовій ситуації;
- навчити створювати практико орієнтовані проекти;
- навчити планувати зміни та протистояти опору змінам;
- розвивати навички самоаналізу, зокрема, аналізу організаторських здібностей та своїх нереалізованих можливостей;
- спрямовувати педагогів на роботу над собою, на здійснення своїх намірів щодо розвитку своєї особистості;
- підвищити рівень соціально-психологічної та особистісно-професійної компетентності щодо взаємодії з дорослими в процесі впровадження змін;
- формувати навички розв'язувати життєві і професійні проблеми на основі знань практичної психології;
- розвивати вміння та навички проведення навчання дорослих щодо впровадження змін;
- формувати здатність ухвалювати відповідальні рішення;
- формувати установки брати на себе роль лідера змін в освітній організації;
- створювати умови для перебування учасників у рефлексивній позиції;
- формувати мотивацію до досягнень.

*У результаті проведеного навчання ми очікували, що керівники — учасники навчання демонструватимуть вищий від вихідного рівень сформованості лідерських якостей, що дасть можливість їм успішно виконувати функції лідера освітніх змін.*

Теоретичною базою виступили: теорія самоактуалізації А. Маслоу<sup>13, 14</sup>, сім

---

<sup>15</sup> Олпорт Г. Становление личности: избр. труды / Г. Олпорт ; пер. с англ. Л. В. Трубицыной, Д. А. Леонтьева ; под общ. ред. Д. А. Леонтьева. — М. : Смысл, 2002. — 462 с. — С. 7.

<sup>13</sup> Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы / А. Маслоу. — М. : Смысл, 1999. — 425 с.

<sup>14</sup> Маслоу А. По направлению к психологии бытия / А. Маслоу ; пер. с англ. Е. Рачковой. — М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. — 272 с. — (Серия «Психологическая коллекция»).

напрямів розвитку думки та дій М. Фуллана та М. Майлза<sup>21</sup>, теоретична модель компетентності, мотивації і поведінки Дж. Равена<sup>16</sup>, концепція стресу Г. Сельє<sup>17</sup>, теорія лідерства Р. Стогділла<sup>24</sup>, теоретичні узагальнення Л. Карамушки та М. Москальова<sup>7</sup> про формування психологічної готовності майбутніх менеджерів до управління змінами в організації.

Група, з якою проводилося навчання, складалася з 25 чоловік. За результатами передбачалося отримання сертифікату. Учасникам було повідомлено, що умова отримання сертифікату — це відвідання 100% занять та проведення ними відповідних навчань з педагогами тих закладів, де вони є керівниками. Здійснюючи набір в групу майбутніх лідерів щодо змін в області, ми передбачали те, що людина має бути вмотивована до набуття лідерських якостей. Загальний об'єм курсу — 35 годин. Заняття проводилися як тренінг-марафон, тобто по 7 годин в день. Тривалість — 5 днів, без вихідних. Форма проведення занять — тренінгова. Зміст організаційно-інтеграційного модуля займає частину першого дня навчання і частину останнього. Заняття в межах інших модулів проводяться почергово відповідно до структури програми.

Оскільки мета програми пов'язана з формуванням певних якостей особистості людини, то перша *вимога до навчального процесу* — його *психологізація*. Р. Стогділл виділяє цілу групу визначень поняття «лідерство» як вияву особистісних рис<sup>24</sup>:

- «Силу особистості окремого індивіда можна точно визначити за ступенем його впливу на інших» [Bowden A., 1926].
- Лідер — це індивід, який увібрав найбільшу кількість бажаних особистісних характеристик [Bingham W., 1927].
- Лідерство — комбінація таких характеристик індивіда, які підштовхують інших до виконання поставленого завдання [Tead O., 1929].

Отже, результати навчань в межах цієї програми (див. вище завдання та очікувані результати програми) здебільшого знаходяться в межах психології. Також наскрізна психологізація зумовлена сучасними тенденціями розвитку менеджменту інноваційними процесами, а особливо тієї, що стосується посилення уваги до проблем адаптації, гнучкості людини до постійно змінюваних умов зовнішнього середовища, що зумовлюють підвищену напругу.

Оскільки проведення успішних змін — це процес, який характеризується невпевненістю, супроводжується напруженням, труднощами та невизначеністю, часто проходить не так, як передбачалось, тому найбільшу увагу ми приділили психологічній підготовці лідера змін. Передусім — це спеціальний *модуль програми під назвою «Психологічна компетентність лідера»*. Він передбачає набуття вмінь та навичок педагогів протидіяти стресовим ситуаціям та маніпулятивним впливам, розпізнавати маніпуляцію; набуття асертивних моделей поведінки та формування

<sup>21</sup> Fullan Michael and Miles Matthew. Getting Reform Right: What Works and What Doesn't // Phi Delta Kappan. — June. — 1992. — S. 745–752.

<sup>16</sup> Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен ; пер. с англ. — М. : Конти-Центр, 2002. — 396 с.

<sup>17</sup> Сельє Г. Стресс без дистресса / Г. Сельє. — М. : Прогресс, 1979. — 124 с.

<sup>24</sup> Stogdill R. Handbook of Leadership / R. Stogdill. — N.Y., 1974.

<sup>7</sup> Карамушка Л. М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. — К. – Львів : Сполом, 2011. — 216 с.

навичок підходити до розв'язання життєвих і професійних проблем на основі знань практичної психології. Велика увага до таких тем цього модуля, як: «Комунікативна компетентність лідера», «Маніпуляція та способи протидії маніпулятивним впливам» і «Асертивна поведінка лідера» — пов'язана з тим, що багато вчених визначають *лідерство* як взаємодію, на що вказує Р. Стогділл<sup>24</sup>, а саме:

- це соціальний процес, що стимулює, змушує деяких людей іти до старої мети з новою енергією, а до нового результату — з надією (Bogardus E., 1929);
- процес однакового або взаємного стимулювання, що контролює і спрямовує енергію людей для досягнення спільної мети (Pigors P., 1935);
- міжособистісні відносини, коли інші працюють не тому, що вони повинні, а тому, що хочуть це робити (Merton R., 1969).

Також Р. Стогділл виділяє групу визначень лідерства як уміння переконувати, а саме:

- лідерство — це управління людьми за допомогою сили переконання й спонування, а не за допомогою прямої або непрямой погрози чи примусу [Schenh C., 1928];
- лідерство — це мистецтво знання людської природи, мистецтво впливу на людей переконанням і прикладом заради конкретного спрямування їхніх дій [Copeland N., 1942].

Окрім того, результати досліджень В. Колпакова та О. Анісімова розкрили важливість для лідера ще однієї якості — емоційної інтелігентності, що передбачає самопоінформованість, саморегуляцію, мотивацію до досягнень, емпатію, соціальні навички<sup>9</sup>.

Тому вважаємо, що набуття вмінь і навичок ефективної комунікації, протидії маніпулятивним впливам, взаємодії з іншими без маніпуляції їхніми почуттями та набуття асертивних моделей поведінки можуть стати доброю основою для лідерських якостей сучасного педагога.

Інші модулі, які були пов'язані з феноменом лідерства, управління зміною, також передбачають наскрізну лінію, зокрема підвищення психологічної компетентності педагогів. Працюючи з педагогічними працівниками та керівниками ЗНЗ, ми стикаємося з низкою їхніх стереотипів і схильністю думати дуже категорично, коли йдеться про скептиків чи піонерів змін. Ця категоричність проявляється в оцінці: одні погані, їх треба перевиховувати, інші — хороші. Дещо глибший погляд з різних позицій на те, як, чому і коли саме так діє людина, може допомогти учасникам прийти до висновку, що і скептицизм, і надмірне захоплення новим теж, у свою чергу, не є зайвими: вони допомагають новому відпрацювати своєрідні запобіжні клапани (йдеться про здорову опозицію). Поява різноманітних бар'єрів, скептицизму за умов активних змін у будь-якій системі є цілком нормальним станом речей, а здатність осмислити ту науково-практичну основу, яка породила взаємну відчуженість, може допомогти рухатися далі. Для майбутнього лідера змін це дуже важливий висновок, адже саме від нього буде залежати, наскільки сприятливими

<sup>24</sup> Stogdill R. Handbook of Leadership / R. Stogdill. — N.Y., 1974.

<sup>9</sup> Колпаков В. Лідерство – фактор суспільного розвитку / В. Колпаков, О. Анісімов // Персонал. — 2005. — № 4. — С. 68–73.

для змін і для людей будуть умови, як почуватимуть себе люди в одному колективі, думки яких стосовно певної зміни різняться, чи буде він організовувати боротьбу заради впровадження зміни, чи компетентно керуватиме процесом її переходу від одного етапу до іншого. Зміст, який ми вкладаємо в поняття компетентності, співзвучний результатам досліджень Дж. Равена<sup>16</sup>, І. Зімньої<sup>6</sup>, С. Бондар<sup>1</sup>, С. Шишова та В. Кальней<sup>19</sup>, за якими компетентність не зводиться ні до знань, ні до вмій, ні до навичок. «Компетентність можна розглядати як можливість встановлення зв'язку між знаннями і ситуацією або, в ширшому розумінні, як здатність знайти, виявити процедуру (знання і дію), яка придатна для розв'язання проблеми»<sup>1</sup>. Тобто для нас було важливим, щоб учасники вчилися вирішувати проблеми, зокрема і за допомогою психологічних знань.

Як відзначають М. Фуллан та М. Майлз, «не існує точних проектів, як проводити зміни. Раціонально сплановані моделі не працюють, як передбачалось, в обставинах складних соціальних змін»<sup>21</sup>. Тому ми також виходили з того, що набуті керівниками психологічні знання, вміння, сформовані установки в межах такого навчання, мали б насамперед допомогти їм бути більш ефективними як лідерам в умовах вирішення професійних проблем, досвіду виходу з яких вони не мають, і давали б змогу розв'язувати такі задачі:

- описувати поведінку людини в різних ситуаціях, зокрема поведінку дорослих, пов'язану із впровадженням зміни;
- пояснювати, чому людина думає, відчуває і веде себе саме так, а не інакше;
- передбачувати, що, коли і як людина буде робити;
- змінювати ті форми поведінки людей та свої, які причиняють іншим та собі біль.

Класифікація змін Я. Гецельса<sup>22</sup>, який виокремлює три типи змін, відповідно до основного поштовху (примусові, нашвидкуруч та суттєві зміни), добре допомагає учасникам зрозуміти, чому і коли люди діють так, а не інакше і як пов'язані причина (що стало поштовхом) і наслідок (яку зміну матимемо). Учасники мають змогу зрозуміти неоднозначність і навіть парадоксальність процесів змін, добре представлених думкою Я. Гецельса про те, що зміни проводяться з парадоксальної причини — коли намагаються уникнути змін, або принаймні суттєвих змін<sup>22</sup>. Ми переконалися, якщо в реальності процес встановлення цілі тісно пов'язаний із поштовхом до цих змін, відповідно, не можна в процесі навчання їх розділяти. Інакше майбутній лідер змін може зіткнутися з проблемою невідповідності поставлених цілей отриманим результатам. Саме таке доводиться спостерігати в школах, коли хороші,

---

<sup>16</sup> Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен ; пер. с англ. — М. : Конті-Центр, 2002. — 396 с.

<sup>6</sup> Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании / И. А. Зимняя. — М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.

<sup>1</sup> Бондар С. Компетентність особистості – інтегрований компонент навчальних досягнень учнів / С. Бондар // Біологія і хімія в школі. — 2003. — № 2. — С. 8–9.

<sup>19</sup> Шишов С. Е. Школа: мониторинг качества образования / С. Е. Шишов, В. А. Кальней. — М. : Пед. об-во России, 2000. — 316 с.

<sup>21</sup> Fullan Michael and Miles Matthew. Getting Reform Right: What Works and What Doesn't // Phi Delta Kappan. — June. — 1992. — S. 745–752.

<sup>22</sup> Getzels Jacob. Theory and Research on Leadership: Some Comments and Alternatives // Leadership: The Science and the Art Today, Luvem Cunningham and William Gephart, eds. Itasca, IL: F. E. — Peacock, 1973. — P. 22–23.

навіть революційні ідеї, пов'язані з навчанням і вихованням дітей, перетворюються виключно на купу паперів, створених педагогами.

Аналізуючи сутнісні характеристики цієї програми, вважаємо за необхідне акцентувати увагу на *рефлексії власного досвіду учасників* та її впливі на ефективність навчання. Як і було передбачено навчальною програмою, звернення учасника до свого внутрішнього світу стало особливим акцентом численних обговорень на заняттях. Тренер рекомендує педагогам акцентувати увагу на станах і проявах (своїх власних і партнерів) і, наскільки це можливо, використовувати мову, яка відображає цей стан. Використання тренером мови образів, асоціацій і метафор, на нашу думку, коли йдеться про рефлексію власного досвіду учасників, посилює ефекти навчання.

Досліджуючи досвід успішного керівництва у відомих міжнародних фірмах, Р. Гріфін і В. Яцура<sup>4</sup>, Дж. Кузес і Б. Познер<sup>10</sup>, передусім, виділяють особистісні риси та вміння лідера. Зокрема, йдеться про здатність донести своє бачення до кожного працівника та передавати іншим почуття невідкладності дій. Тобто, мова йде про способи впливу на підвищення вмотивованості людей до змін. Саме тому, розробляючи зміст модуля «*Особистісно-професійна компетентність лідера*», ми велику увагу приділили аналізу природи лідерства, рис лідера та способам впливу на підвищення вмотивованості інших до змін. Після аналізу різних поглядів на лідерство учасники мають змогу сформулювати власне бачення поведінки справжнього лідера, котрий здатний впливати на ситуацію для досягнення запланованих цілей в професійній діяльності. Детальний аналіз ситуацій, на нашу думку, може дати правильне уявлення керівникам про те, як лідерська поведінка, стиль лідера залежать від тієї чи іншої ситуації.

Багато дослідників феномену лідерства, зокрема Р. Гріфін і В. Яцура<sup>4</sup>, відзначають, що зміна потреб особистості, її мотивів і цінностей залишається проблемою. Тому в межах модуля «*Особистісно-професійна компетентність лідера*» розглядається *тема «Мотивуюча роль лідера»* в основному через аналіз досвіду учасників в досягненні успіху як лідера, створення ситуацій, в яких учасники знаходяться в рефлексивній позиції. Це забезпечує навчання, в межах якого не стільки «*видаються*» готові алгоритми дій, скільки формується бачення майбутнього лідера можливих моделей поведінки, вибору різних стилів лідерства залежно від ситуації тощо.

Діяльність педагога-лідера загалом полягає у постійному переведенні стану речей у новий – якісно вищий. Іншими словами, лідер — це джерело та провідник безперервних освітніх змін. Однак, не всі зміни мають прогресивний характер та не завжди приносять позитивний результат. Існує також низка чинників, що сприяють чи перешкоджають успішному запровадженню змін. Тому, на нашу думку, важливим є набуття необхідних знань і вмінь, що стануть основою ефективного упровадження змін на практиці. Набуття таких знань керівниками було передбачено через засвоєння змісту модуля «*Управління зміною*». Розкриваючи зміст цього модуля, ми взяли за основу дослідження сучасних вітчизняних науковців щодо сутності понять «*зміна*»,

<sup>4</sup> Гріфін Р. В. Основи менеджменту: підручник / Р. В. Гріфін ; наук. ред. В. Яцура. Д. Олесевич. — Львів : Бак, 2001. — 624 с.

<sup>10</sup> Кузес Дж. Вызов лидерства / Дж. Кузес, Б. Познер. — М. : Юрайт, 2009. — 432 с.



«управління зміною» (Л. Карамушка<sup>7</sup>, Л. Даниленко<sup>5</sup>), а також представлені М. Фулланом та М. Майлзом<sup>21</sup> вісім напрямів розвитку думки та дій, потрібних для успішного проведення змін, лідерських якостей особистості С. Гармаш, Н. Козак<sup>2; 8</sup>, особливостей реформ в освітній галузі М. Генсон, М. Фуллан<sup>3; 18</sup>.

Важливим під час впровадження зміни є ставлення до неї як до живого організму, що в своєму розвитку проходить певні життєві цикли. Так, Дж. Голлом та С. Лукс<sup>23</sup> акцентують увагу на 5-ти етапах: усвідомлення, підготовка, практика, майстерність/інтеграція, оновлення, що їх має пройти будь-яка зміна задля того, щоб стати успішною. Усвідомлення лідером неминучості цих циклів сприяє формуванню у нього більш розважливого ставлення до труднощів та перепон, що виникатимуть на певному перехідному етапі.

Оскільки зміна — це завжди щось нове, подекуди незручне, адже ставить людей в ситуацію початківців й вимагає впровадження нових цінностей, стосунків, норм, стилю поведінки, то досить часто цей процес зазнає певного спротиву з боку інших осіб. На думку Ю. Лапигіна<sup>11</sup>, опір змінам — це явище, яке виникає внаслідок змін та є реакцією на дії, що загрожують безпеці перебування, спокою існування особи, групи осіб чи цілої організації. Відмінною рисою педагога-лідера — є не лише розуміння причин опору, а й здатність протистояти йому. Беручи за основу класифікацію можливих типів опору за Д. Коннером<sup>20</sup>, який поділив опір на явний та прихований, свідомий і несвідомий, педагоги вправляються у доборі та застосуванні раціональних стратегій подолання різних типів опору змінам.

Безперечно, готовність керівників до впровадження змін полягає у їхній здатності ефективно її планувати. Цей процес розпочинається, на нашу думку, із оптимальності вибору зміни (на основі запропонованих М. Фулланом<sup>21</sup> «уроках змін») й завершується поетапним плануванням її реалізації. Основою тут слугують запропоновані К. Левіним<sup>12</sup> фази здійснення нововведень: 1) підготовча фаза (передбачає усвідомлення потреби у змінах формулювання проблеми, ідеї перетворення, визначення їх рівня та складності, оцінення сил, які сприяють та можуть стати на заваді їм); 2) фаза «розморожування» ситуації (вона охоплює інформування про заплановані перетворення, залучення до їх підготовки осіб, яких воно торкається, надання їм допомоги та підтримки, щоб звикнути до ідеї нововведення); 3) здійснення

<sup>7</sup> Карамушка Л. М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. — К. — Львів : Сполом, 2011. — 216 с.

<sup>5</sup> Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Л. І. Даниленко. — К. : Шк. світ, 2007. — 120 с.

<sup>21</sup> Fullan Michael and Myles Matthew. Getting Reform Right: What Works and What Doesn't // Phi Delta Kappan. — June. — 1992. — S. 745–752.

<sup>2</sup> Гармаш С. А. Лідерські якості особистості керівника як запорука успіху / С. А. Гармаш, О. Е. Гашутіна // Управління інноваційними проектами та об'єктами інтелектуальної власності. — 2009. — С. 37–40.

<sup>8</sup> Козак Н. Лідер – катализатор изменений в компании / Н. Козак // Рынок капитала. — 2000. — № 19/20. — С. 8.

<sup>3</sup> Генсон М. Е. Керування освітою та організаційна поведінка: монографія / М. Е. Генсон ; пер. з англ. Х. Проців. — Львів : Літопис, 2002. — 384 с.

<sup>18</sup> Фуллан М. Новое понимание реформ в образовании / М. Фуллан ; пер. Е. Фруминой ; Москов. высш. шк. социал. и экон. наук. — М. : Просвещение, 2006. — 272 с.

<sup>23</sup> Hall G., Loucks S. Implementing Innovations in Schools: A Concern-Based Approach // Managing Change in Change Times / By Jane Logan, Ellen Leppa. The University of Mississippi. — 2001. — P. 9.

<sup>11</sup> Лапигин Ю. Н. Стратегический менеджмент / Ю. Н. Лапигин. — М. : Высшее образование, 2009. — 174 с.

<sup>20</sup> Conner, Daryl R. Managing at the speed of change: how resilient managers succeed and prosper where others fail. (1997). — Random House : Toronto. — 292 p.

<sup>12</sup> Левин К. Разрешение социальных конфликтов / К. Левин ; пер. с англ. — СПб. : Речь, 2000. — 408 с.

перетворень (на цьому етапі відбувається реалізація програми перетворень, організація необхідної підтримки та навчання персоналу, моніторинг реальних змін); 4) фаза «заморожування» нововведення (спрямована на закріплення нововведення і передбачає здійснення організаційно-управлінських дій з метою виявлення, усунення негативних побічних результатів, незапланованих ефектів, заохочення людей, які прийняли нову модель поведінки); 5) оцінення змін (під час цього етапу проводять опис отриманих результатів, фіксуючи думки як прихильників, так і противників нововведення, які є незамінним джерелом інформації про їх ефективність). Відповідно до цих фаз, педагоги в психологічно безпечній ситуації тренінгу укладають план впровадження актуальної для них зміни, деталізуючи у ньому всі необхідні дії.

Як вказує Р. Стогділл у «Посібнику з лідерства»<sup>24</sup>, багатьма вченими лідерство визначається як інструмент досягнення цілі або результату. А саме:

- лідер — це людина, яка має програму і разом із групою прямує до запланованого (Krech D., 1948);
- процес створення ситуації, коли різні члени групи, а також лідер, можуть досягти результату з максимальною економією при мінімальній затраті робочого часу (Bellows R., 1959 p.);
- лідерство — це функціональні відносини, які виникають, коли група висуває лідера з метою контролю за задоволенням її потреб (Knickerbocker I., 1948);
- лідерство може бути визначене за його ефективним впливом на дії групи, що прагне до спільної мети (Cattel R., 1951);
- «як людський фактор, що згуртовує групу й мотивує її рух до результату» (Davis K., 1962).

Тому програмою навчання передбачено відпрацювання вмінь майбутніх лідерів змін бачити проблеми і сприймати їх як обов'язкову складову змін, визначати цілі і завдання, щоб долати їх, прямуючи до запланованого, визначати разом з групою необхідні ресурси. За результатами досліджень В. Колпакова та О. Анісімова<sup>9</sup>, для ефективного лідера необхідні такі здібності: здійснювати стратегічне окреслення перспектив розвитку керованої організації (часовий обрій – природна схильність людини до стратегічної й тактичної діяльності) та моделювати складну ситуацію, прораховувати ризик, змінювати організаційну структуру й культуру. Власне на формування цих якостей спрямований зміст теми «Розробка проектів». Він передусім розрахований на те, щоб учасники набули вмінь вирішувати проблеми за допомогою сучасних методів, один з яких — проектування. Окрім того, в межах набуття досвіду розробки проектів впровадження змін учасники добре засвоїли, що проведення змін вимагає ресурсів, наприклад, нового простору, навчання, матеріалів, послуг тощо.

Зміни в поведінці є результатом досвіду, оскільки він містить в собі повний набір необхідних елементів повноцінного формувального середовища, тобто емоції, рефлексію, смислові переживання, мотивацію та ін. Тому процес розвитку соціально-психологічної компетентності не може бути «дресируванням» певних компонентів психічного світу людини, а повинен включати усі необхідні складові. Щоб навчання

<sup>24</sup> Stogdill R. Handbook of Leadership / R. Stogdill. — N.Y., 1974.

<sup>9</sup> Колпаков В. Лідерство – фактор суспільного розвитку / В. Колпаков, О. Анісімов // Персонал. — 2005. — № 4. — С. 68–73.

педагогів було набуттям соціально-психологічного досвіду з усіма його вищеназваними привілеями, а не «натаскуванням», потрібно, щоб вони мали можливість «бути у вчинку», в який включено всі компоненти повноцінного формувального середовища. Необхідність «діяти», а не «ніби діяти» на заняттях з формування лідерських якостей випливає з того, що поняття «лідерство» розуміється вченими як дія й поведінка (Р. Стогділл<sup>24</sup>), а саме:

- «поведінка лідера — це певні дії експериментатора, або те, що експериментатор вважає за бажане, або будь-яка поведінка взагалі, яку фахівець у певній галузі вважає взірцем лідерської поведінки» (Carter L., 1953);
- «лідерство може бути визначене як поведінка індивіда, залученого до керування діяльністю групи» (Hemphill J., 1949);
- лідерська поведінка — це окремі дії, до яких вдається лідер в управлінні групою, зокрема такі дії, як, наприклад, розподіл обов'язків, заохочення або критика окремих членів групи, зацікавленість у їхніх успіхах і допомога (Fiedler F., 1967).

Реалізація означених програмою завдань, на нашу думку, можлива за умов продуманого вибору не лише змісту, а й сучасних форм, методів навчання дорослих.

Дієвими в цьому напрямі є психологічний тренінг та активні методи навчання. Така організація навчання допомагає розв'язати низку важливих завдань: виявити й проаналізувати малоконструктивні моделі поведінки педагога-лідера; створити модель ідеальної поведінки; максимально наблизити та закріпити поведінку педагога відповідно до створеного еталону. Досягається це завдяки активному обміну досвідом, творчому пошуку, вправлянню, рефлексії та проектуванню здобутих знань і вмінь у практичну площину власної діяльності. Не менш значущою для результату навчання є атмосфера повного прийняття та довіри, що завжди присутня у правильній організації тренінгу. Ця складова є надзвичайно важливою, адже спостереження за навчальною діяльністю дорослих в системі післядипломної освіти дають можливість стверджувати, що під час класичних лекційних занять педагогічні працівники почувають себе комфортніше та спокійніше, а під час семінарських занять лише окремі з них проявляють активність. Така поведінка може свідчити про те, що часто у зрілого фахівця, який потрапив в нове незнайоме середовище професіоналів, виникає сумнів у правильності власних суджень чи дій, боязнь показати певне незнання, власну некомпетентність тощо. Саме це, на нашу думку, призводить до пасивного відмовчування і, як наслідок, низької ефективності процесу навчання. Ці проблеми успішно вирішуються в процесі тренінгового навчання, яке передбачає створення таких умов, за яких кожен член групи оточений увагою та має можливість не лише допомагати іншим учасникам тренінгу, а й розраховувати у разі потреби на їхню підтримку та допомогу. Саме тому реалізація змісту цієї програми відбуватиметься у *формі тренінгу*.

Варто також відзначити низку *принципів, покладених нами в основу добору учасників в групу* (організаційний механізм добору представлено вище у «Показання до участі, критерії комплектування групи, вибору учасників»).

*Принцип 1. Активність, комунікабельність та схильність до домінування*

---

<sup>24</sup> Stogdill R. Handbook of Leadership / R. Stogdill. — N.Y., 1974.

Ученими В. Колпаковим та О. Анісімовим<sup>9</sup> виявлено особистісні якості, що зумовлюють лідерство: інтелект, активність, домінування, самовпевненість, прагнення до успіху, комунікабельність. Також дослідження вчених дали змогу встановити кореляцію між особистісними рисами й сприйняттям лідерських здібностей. Виявилося, що особистісні риси багато в чому пов'язані зі сприйняттям лідерства. Тому, здійснюючи добір в групу, ми надавали перевагу педагогам із досвідом роботи з дорослою аудиторією, що брали участь у різноманітних проектах і програмах або є авторами відомих програм чи проектів, активні в роботі методичного об'єднання на рівні району, міста чи області; керівникам методоб'єднань, керівникам творчим груп, людям, яких знають в педагогічному колі області.

*Принцип 2. Змішаність групи за складом (за стажем роботи керівником, статтю, віком, місцем проживання, типом навчального закладу)*

Оскільки лідерство є виявом особистісних рис, вважаємо, що у групі під час навчання мають перетинатися різні світогляди, виникати більше можливостей для спостереження за певною ситуацією. Тому, здійснюючи відбір учасників за поданими заявками, ми дбали, щоб в групі були представлені учасники різного віку, щоб були чоловіки і жінки тощо. Так керівники навчальних закладів з великим стажем роботи керівником мають добрий попередній досвід виконання менеджерських функцій, досвід роботи з дорослою аудиторією. Керівник з меншим стажем частіше допомагає групі не відходити від проблем навчання і виховання і т. п.

*Принцип 3. Представленість усіх районів (міст) області*

Як було вказано вище, ми розраховуємо на те, що лідерські якості необхідні педагогу, зокрема як лідеру освітніх змін, який ці зміни впроваджує, ініціює. Представляючи своє розуміння реформ в освіті, М. Фуллан серед інших напрямів вказує такий: зміни слід проводити на місці, а не здалека; тобто люди, обізнані з потребами та проблемами, найліпше зможуть їх розв'язувати<sup>21</sup>. Тому ми дбали про те, щоб у групі були представлені рівною мірою керівники з усіх районів та міст області.

*Принцип 4. Добровільність участі*

Ми практикуємо непримусову участь, коли йдеться про тренінг, що є особливою формою взаємодії учасників навчально-виховного процесу. Його особливість полягає в тому, що навчає не тренер, а група у процесі взаємодії. Ми надаємо великого значення атмосфері в тренінгу ще й тому, що в процесі роботи для досягнення цілей програми є необхідність відстежувати, фіксувати й обговорювати особливості взаємодії індивіда і групи, етапи розвитку групи тощо. Це зумовлене тим, що лідерство деякі вчені пов'язують із диференціацією ролей, а саме:

- лідерство — це взаємодія між індивідом і групою або, точніше, між особистістю й членами групи. Кожен з учасників цієї взаємодії відіграє певну роль, причому ці ролі відрізняються одна від одної. Основою для такої диференціації є процес взаємного впливу: один індивід впливає на інших, а інші індивіди відповідають на цей вплив [Goleman D., 1998];

<sup>9</sup> Колпаков В. Лідерство – фактор суспільного розвитку / В. Колпаков, О. Анісімов // Персонал. — 2005. — № 4. — С. 68–73.

<sup>21</sup> Fullan Michael and Miles Matthew. Getting Reform Right: What Works and What Doesn't // Phi Delta Kappan. — June. — 1992. — S. 745–752.

- лідерство — це особлива роль усередині системи стосунків, що визначається взаємними очікуваннями певних дій лідера й послідовників. Причому до ролі лідера пред'являють більші вимоги, на неї покладають вищі обов'язки, ніж на інші ролі [Slierif M., 1956];
- члени групи по-різному сприяють досягненню спільної мети. Якщо чиесь сприяння є особливо необхідним й інші члени групи визнають це, то роль людини може бути визначено як лідерську [Newcomb T., 1965].

### Висновки

Для виконання функцій лідера сучасних освітніх змін керівником загально-освітнього закладу потрібне спеціальне навчання, що передбачає особливий зміст, форми та методи роботи, організацію взаємодії учасників і тренера. Підготовка до такого навчання потребує розроблення програми, яка за змістом має будуватися на засадах навчання дорослих, бути максимально «психологізованою» і передбачати роботу на основі рефлексії власного досвіду учасників. Нами було виділено низку принципів, покладених в основу добору учасників в групу: активність, комунікабельність та схильність учасників до домінування; змішаність групи за складом (за стажем роботи керівником, статтю, віком, місцем проживання, типом навчального закладу); добровільність участі, максимально можлива представленість усіх районів (міст) області.

### Перспективи подальших досліджень у цьому напрямі

Проблема формування лідерських якостей керівника загальноосвітнього закладу потребує досліджень, пов'язаних із психологічною діагностикою цих якостей та особливо актуальними є питання, що стосуються ціннісно-сміслової сфери людини в контексті діагностики та формування якостей лідера.

### Список використаних джерел

1. Бондар С. Компетентність особистості – інтегрований компонент навчальних досягнень учнів / С. Бондар // Біологія і хімія в школі. — 2003. — № 2. — С. 8–9.
2. Гармаш С. А. Лідерські якості особистості керівника як запорука успіху / С. А. Гармаш, О. Е. Гашутіна // Управління інноваційними проектами та об'єктами інтелектуальної власності. — 2009. — С. 37–40.
3. Генсон М. Е. Керування освітою та організаційна поведінка: монографія / М. Е. Генсон ; пер. з англ. Х. Проців. — Львів : Літопис, 2002. — 384 с.
4. Гріфін Р. В. Основи менеджменту: підручник / Р. В. Гріфін ; наук. ред. В. Яцура. Д. Олесневич. — Львів : Бак, 2001. — 624 с.
5. Даниленко Л. І. Менеджмент інновацій в освіті / Л. І. Даниленко. — К. : Шк. світ, 2007. — 120 с.
6. Зимняя И. А. Ключевые компетентности как результативно-целевая основа компетентностного подхода в образовании / И. А. Зимняя. — М. : Исследовательский центр проблем качества подготовки специалистов, 2004.
7. Карамушка Л. М. Психологія підготовки майбутніх менеджерів до управління змінами в організації: монографія / Л. М. Карамушка, М. В. Москальов. — К. – Львів : Сполом, 2011. — 216 с.

8. Козак Н. Лидер – катализатор изменений в компании / Н. Козак // Рынок капитала. — 2000. — № 19/20. — С. 8.
9. Колпаков В. Лідерство – фактор суспільного розвитку / В. Колпаков, О. Анісімов // Персонал. — 2005. — № 4. — С. 68–73.
10. Кузес Дж. Вызов лидерства / Дж. Кузес, Б. Познер. — М. : Юрайт, 2009. — 432 с.
11. Лапыгин Ю. Н. Стратегический менеджмент / Ю. Н. Лапыгин. — М. : Высшее образование, 2009. — 174 с.
12. Левин К. Разрешение социальных конфликтов / К. Левин ; пер. с англ. — СПб. : Речь, 2000. — 408 с.
13. Маслоу А. Новые рубежи человеческой природы / А. Маслоу. — М. : Смысл, 1999. — 425 с.
14. Маслоу А. По направлению к психологии бытия / А. Маслоу ; пер. с англ. Е. Рачковой. — М. : ЭКСМО-Пресс, 2002. — 272 с. — (Серия «Психологическая коллекция»).
15. Олпорт Г. Становление личности: избр. труды / Г. Олпорт ; пер. с англ. Л. В. Трубицыной, Д. А. Леонтьева ; под общ. ред. Д. А. Леонтьева. — М. : Смысл, 2002. — 462 с.
16. Равен Дж. Компетентность в современном обществе: выявление, развитие и реализация / Дж. Равен ; пер. с англ. — М. : Континент-Центр, 2002. — 396 с.
17. Селье Г. Стресс без дистресса / Г. Селье. — М. : Прогресс, 1979. — 124 с.
18. Фуллан М. Новое понимание реформ в образовании / М. Фуллан ; пер. Е. Фруминой ; Москов. высш. шк. социал. и экон. наук. — М. : Просвещение, 2006. — 272 с.
19. Шишов С. Е. Школа: мониторинг качества образования / С. Е. Шишов, В. А. Кальней. — М. : Пед. об-во России, 2000. — 316 с.
20. Conner, Daryl R. Managing at the speed of change: how resilient managers succeed and prosper where others fail. (1997). — Random House : Toronto. — 292 p.
21. Fullan Michael and Miles Matthew. Getting Reform Right: What Works and What Doesn't // Phi Delta Kappan. — June. — 1992. — S. 745–752.
22. Getzels Jacob. Theory and Research on Leadership: Some Comments and Alternatives // Leadership: The Science and the Art Today, Luvem Cunningham and William Gephart, eds. Itasca, IL: F. E. — Peacock, 1973. — P. 22–23.
23. Hall G., Loucks S. Implementing Innovations in Schools: A Concern-Based Approach // Managing Change in Change Times / By Jane Logan, Ellen Leppa. The University of Mississippi. — 2001. — P. 9.
24. Stogdill R. Handbook of Leadership / R. Stogdill. — N.Y., 1974.

**Barabach Olha Dmytrivna,  
Glynianiuk Natallia Vasylivna**

**THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP OF A HEAD OF SECONDARY  
INSTITUTION (BASED ON EXPERIENCE OF DEVELOPMENT  
AND IMPLEMENTATION OF SPECIAL PROGRAM  
OF TRAINING FOR MANAGERS)**

The article presents the results of the development and implementation of the author's special program of training for working heads of secondary educational institutions concerning the formation of their leadership qualities. The contents of work, performance, priority forms and methods of work are described, features of the interaction between trainers and participants are related to heads of secondary educational institutions and conditions of formal education (at the level of institutions of postgraduate education).

Found that program for heads within the contents must be built on the principles of adult learning, be as «psychologised» as possible and provide activities based on the reflection of personal experience of participants. The program should include creating non-deficient conditions for the formation of leadership qualities including: studying builds up as the interaction of all participants and different roles; leadership skills are seen as personal characteristics of the individual that he needed not by themselves but in conjunction with other persons and the world.

The principles necessary for selection of participants to the group are highlighted: activity, sociability and disposition of participants to dominate; promiscuity of the group according to composition (to experience as a head, sex, age, place of residence, type of educational institution); voluntary participation, the maximum possible representation of all regions (cities) of the oblast.