

*ЛИНЬОВ Костянтин,
кандидат наук з державного управління, доцент,
доцент кафедри управління
Київського університету імені Бориса Грінченка,
Україна*

ПРОЦЕСНО ОРІЄНТОВАНЕ ЛІДЕРСТВО КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ У КОНТЕКСТІ ТЕОРІЇ СПІРАЛЬНОЇ ДИНАМІКИ

Стаття присвячена розгляду лідерства керівника закладу освіти крізь призму теорії спіральної динаміки. Аналізується еволюція феномену лідерства за останні сто років від особистісно орієнтованого до процесно орієнтованого. Від зосередженості на позиції в організації, ролі керівника, його якостей, рис, компетентностей, поведінки до розуміння лідерства як взаємодії лідера з послідовниками, яка з'являється у процесі спільної діяльності, як нової парадигми управління на основі авторитету та впливу. Автор досліджує сутність теорії спіральної динаміки, ключем до розуміння якої є еволюція систем цінностей та парадигм мислення особистості. Зазначається, що теорія дозволяє визначити структуру переконань, образ мислення, основні мотиви та передумови лідерства керівника закладу освіти. Автор розглядає і робить висновок про розвиток культури лідерства, характеризує особистість лідера відповідно тієї чи іншої парадигми мислення. Від сучасного керівника-лідера вимагається наявність стратегічного та глобального мислення, високого рівня емоційного інтелекту; здатність вибудовувати стратегії та комунікації у закладі освіти, застосування у взаємовідносинах зі співробітниками методів фасилітації та коучингу.

Ключові слова: *лідерство; особистісно орієнтоване лідерство; процесно орієнтоване лідерство; керівник закладу освіти; спіральна динаміка.*

Постановка проблеми та її актуальність. Реформа освіти в Україні приділяє велику увагу процесу управління освітньою сферою, від якості якого залежить кінцевий результат змін та місце країни у світовому освітньому просторі. Реалізація зазначеного безпосередньо пов'язана з підвищенням управлінського потенціалу керівника закладу освіти, приведенням його фахової компетентності у відповідність до нових вимог. При цьому в центрі уваги професійного розвитку керівника є його світогляд та система цінностей, усвідомлення ним необхідності прогресивних змін, готовність до інновацій та прояву творчості. Управлінською інновацією є лідерство як нова парадигма

управління для потреб інформаційного суспільства, як спосіб перетворення реальності через дію, зміни лідером самого себе та послідовників, управління нестандартними та творчими особистостями.

Аналіз наукових праць з проблеми дослідження. Феномен лідерства почав активно досліджуватися на початку минулого століття. У роботах Б. Басса, У. Бенніса, Дж. Бернса, У. Бланка, Дж. Гарднера, Р. Грінліфа, Дж. Максвелла, Дж. Роста, Р. Хамфрі розробляються нові теорії лідерства, робиться спроба узагальнити різні підходи до визначення сутності феномену. Впровадженню лідерства у закладах освіти присвячені роботи Т. Буша, Б. Девіса, П. Ерлі, Ф. Інгліша, К. Лейтвуда, М. Лінча, Дж. Мерфі, П. Нортхауза, Р. Паркера, А. Харріс та ін. У вітчизняному науковому просторі виділяються праці С. Калашнікової, О. Нестулі, роботи у межах міжнародного проекту ELITE команди дослідників з різних університетів України.

Сутність теорії спіральної динаміки розкривається у роботах Д. Бека та К. Кована, В. Пекаря, а також у численних публікаціях у мережі Інтернет як наукового, так і публіцистичного характеру. Спроб розглянути феномен лідерства та стандартні моделі поведінки керівника-лідера у контексті теорії спіральної динаміки у вітчизняному науковому просторі нами не знайдено.

А тому **метою статті** є розгляд лідерства керівника закладу освіти крізь призму теорії спіральної динаміки

Виклад основного матеріалу.

Еволюція розуміння феномену лідерства. У минулому столітті концепція лідерства дослідниками розглядалася у різних площинах: лідерство як позиція в організації, посада, роль [17]; лідерство як набір індивідуальних якостей [18]; лідерство як навички [8; 16]; лідерство як поведінка, стиль [14]; лідерство як процес, управління [10]. У першому випадку право на лідерство закріплювалося за керівниками держав, великих корпорацій, за «великою людиною». Підлеглі при цьому розглядалися як пасивні та другорядні чинники виробництва. І хоча подібні підходи були популярними у розвинутих країнах до середини минулого століття, та навіть зараз вони мають своїх прихильників. Так Р. Асгар у своїй статті визначає ті позиції в організаціях, які автоматично розглядають людину, що обіймає посаду, як лідера – це і посада мера міста, конгресмена, редактора щоденної газети, керівника корпорації, пастора, футбольного тренера, президента університету тощо. Тільки самим фактом перебування на цих посадах, на думку автора, особистість автоматично стає лідером або змушена грати роль лідера, згідно з очікуваннями громади, підлеглих, послідовників [7].

Наступні підходи продовжили пояснення сутності лідерства у площині особистісно орієнтованого феномену, пов'язаного виключно з особою керівника організації, з пошуком необхідних для нього наборів індивідуальних якостей чи

навичок. Не підлягає сумніву, що якості та навички, продемонстровані лідером в організації, є важливими для досягнення результатів діяльності. Але застосування тих чи інших якостей чи навичок залежить від контексту, від практики, як набору взаємопов'язаних дій для досягнення бажаного результату. Розвиваючи лідерство, помилкою буде зосереджуватися на механічному відтворенні набутих навичок, скоріше на їх основі розвивати більш високого рівня інтегральні компетентності – старанність, креативність, інноваційність, вирішення проблем, рефлексію [11].

Погляд на лідерство як на поведінку, стиль управління керівника змістив акценти від зосередженості науковців виключно на керівникові до розуміння лідерства як взаємовідносин зі співробітниками. «Лідерство – це в першу чергу не про особистості, а про конкретні види поведінки» [15, с. 15]. Поведінковий підхід зосереджується на тому, як лідери діють по відношенню до колективу в різних ситуаціях. На зміну схемі з однією складовою «лідер» приходять схема «лідер – послідовники» з подальшим дослідженням взаємостосунків між ними. Поведінковий підхід підкреслює, лідерство – це не лінійна подія з одностороннім рухом, а скоріше інтерактивна подія. «Прояв лідерських якостей базується аж ніяк не на займаній посаді чи повноваженнях, а на довірі та взаємостосунках» [5].

Наприкінці ХХ століття з'явилися теорії лідерства, які інтерпретують феномен лідерства як взаємодію лідера з послідовниками, яка з'являється у процесі спільної діяльності; як управління на основі авторитету та впливу на протиположну владі. Лідерство стає доступним для будь-якої особистості і не обмежується керівником, формально призначеним на посаду; воно характеризується посиленням значення горизонтальних зв'язків, делегуванням повноважень, фокусуванням на таланті, компетентностях співробітників [2, с. 32].

Лідерство в такому випадку має чітко виражений процесно орієнтований характер. А значить до вищенаведеної схеми «лідер – послідовники», ми додаємо третій елемент – «лідер – послідовники – процес управління». Саме в рамках цього трикутника пропонується ідентифікувати сутність та зміст поняття «лідерство», створювати програми розвитку персоналу в організаціях, спрямованих як на формування та розвиток компетентностей, стилів поведінки всіх співробітників, так і на відпрацювання командної взаємодії у колективі.

Останнім часом, як показує у своєму дослідженні І. Линьова, науковці здійснюють спроби інтегрувати ці два підходи, особливо це має відношення до сфери освіти, де цьому сприяє сама специфіка закладу освіти, де прояв лідерства вимагається не тільки від керівника, але й від педагогічного, науково-педагогічного персоналу, учня, студента, докторанта тощо [3]. Адже зрозуміло, що керівник-лідер повинен формувати та розвивати в собі та у своїх послідовників ті якості та компетентності, стилі поведінки, які дають змогу отримати кращі результати роботи того закладу освіти, який він очолює.

Сутність теорії спіральної динаміки. Теорія спіральної динаміки, початок якої заклав Клер Грейвз, є універсальною, описує і пояснює еволюцію як окремої людини, так і організації, суспільства, країни в цілому. Ключем до розуміння її є еволюція систем цінностей та парадигм мислення. Парадигми демонструють спосіб мислення особистості, а не те, у що вона вірить, що цінує. Вони задають жорстку і несуперечливу систему фільтрації та інтерпретації всього, що людина бачить, чує і відчуває.

Розвиток має спіральний характер, у процесі змін людина, організація, суспільство проходять через етапи, у яких є спільні властивості. Людині доступні лише фрагменти нескінченно складного світу, і які саме фрагменти вона обере для власної моделі світу, залежить від її фільтрів, обмежень, упереджень і розумових звичок [1; 6].

У першій, бежевий, світ людина попадає при народженні, або опускається у старості. Представниками цього світу є безхатченки, наркомани, люди з хворобами мозку. Зовнішні зміни – війна, Голодомор, інші події, які несуть загрозу існуванню людини, – змушують людей виживати, втрачаючи «людське обличчя». Інстинкти та звички направлені винятково на виживання; основний пріоритет надається пошуку їжі, води, тепла, сексу та безпеки [1, с. 63].

Фіолетовий світ – світ безпеки. Людина зв'язана безліччю табу, правил та обмежень, позбавлена індивідуального мислення та права на вчинок. Сімейні, родинні, кланові зв'язки мають абсолютну силу і містичне забарвлення; демонстрація вірності вождю, старшим і клану в цілому визнається за найвищу чесноту. Рід як група збільшує вірогідність виживання та має більше значення, ніж окремих його членів. Великої ваги набувають дружба, кумівство, «блат» [6, с. 14-17].

Червоний світ – світ его, яким править доля, жорстока і безжальна сила, в ньому відсутні етика, сором, каяття. Влада дає право взяти все, чого можна побажати, відмовитися від неї неможливо. Людина виховується історіями героїв, «великих і славних людей», святкуванням подвигів, свідченнями поваги. Азійські диктатури; варвари-кочівники; Дикий Захід; бандитські та піратські королівства; «солдати удачі»; молодіжні тусовки; начальники «лідерського типу»; правоохоронці; мачо; «нові руські», – всі ці феномени є прикладами демонстрації «червоної» парадигми мислення [6, с. 17-20].

Синій світ долає суперечності попередньої парадигми мислення. В ньому панує «сила права, а не право сили»; його інструментами є мораль, право і порядок. Людина переконана в існуванні великої причини, істини, або праведного шляху в світі. Вищий порядок визначає правила поведінки, засновані на вічних та абсолютних принципах. У кожній людині є своє місце; закони, правила, дисципліна вибудовують її характер та моральну стійкість [1, с. 64].

Рамки й обмеження синього світу затісні для помаранчевого світу, основною темою якого є теза: «Дій, виходячи з власних інтересів, ведучи гру на перемогу». Будь-який порядок речей передбачає зміни та покращення; прогрес досягається шляхом розуміння секретів природи та пошуку найкращих рішень. Суспільство процвітає внаслідок кращих стратегії, технології та конкуренції. Ключове слово для особистості – успіх, символи якого цінуються більше за червону владу і сині правила. Оптимістичні, готові до ризику люди, які вірять у себе, заслуговують на досягнення успіху. Саме в цьому світі з'являється демократія, вірність цінностям, а не авторитетам [1, с. 64].

Пошук свого внутрішнього світу та соціально відповідальної форми суспільства спонукає людину рухатися до наступного етапу еволюції – зеленого світу, основними цінностями якого є гармонія і взаємовідносини. Почуття, чутливість та турбота витісняють холодну розсудливість; людина намагається звільнитися від догм та егоцентризму, вона вимагає справедливого розподілу ресурсів Землі. Ідеал успіху замінюється ідеалом служіння. Особистість прагне вирішувати проблеми за допомогою взаємодії та напрацювання загальної думки [1, с. 64].

Основною темою жовтого світу є теза про необхідність досягнення повноцінного життя з усвідомленням власної відповідальності за стан справ у світі, розумінням того, ким є людина та ким вона хоче навчитися бути. Життя є калейдоскопом природних ієрархій, систем та форм; різності можуть бути об'єднаними у взаємопов'язані потоки. Знання та компетентності людини мають перевагу перед рангом, статусом чи формальною владою; найвищий пріоритет надається гнучкості, спонтанності та функціональності [1, с. 65].

Існують й інші парадигми мислення, але вони є недостатньо вивченими та описаними. Кожна наступна парадигма мислення та система цінностей діалектично заперечує попередню, орієнтуючись або на диференціацію від інших (виокремлення себе з групи, зосередження уваги всередину), або на інтеграцію з іншими (єднання з групою, зосередження уваги назовні). Кожна наступна парадигма мислення – це більший рівень свободи, структурності, більший енергетичний потенціал особистості, вищий ступінь рефлексії, менше жорсткості й примусу, більше творчості й вибору [6, с. 34].

Таблиця 1.
Характеристика динаміки моделей діяльності людини
в залежності від парадигми мислення.

Парадигми мислення	Стандартні моделі діяльності
<i>бежева</i> : мислення відбувається автоматично	структури побудовані на непостійних зв'язках; процес направлений на забезпечення виживання
<i>фіолетова</i> : мислення є	структури оформлені у вигляді племен;

анімістичним	процеси мають циркулярний характер
червона: мислення є егоцентричним	структури оформлені у вигляді імперій; процеси мають форму експлуатації
синя: мислення є абсолютивним	структури є пірамідальними; процеси мають авторитарний характер
помаранчева: мислення є багатовимірним	структури сформовані навколо делегування; процеси мають стратегічний характер
зелена: мислення є релятивістичним	структури є егалітарними; процеси пов'язуються з консенсусом
жовта: мислення є системним	структури є інтерактивними; процеси вибудовані навколо інтеграції

Таблиця складена на основі джерела [1, с. 62]

Таким чином, теорія спіральної динаміки дозволяє визначити світогляд, систему цінностей, структуру переконань, образ мислення та образ життя, основні мотиви та передумови лідерства в організаціях представників різних парадигм мислення. Для цілей нашого дослідження відмовимося від розгляду бежевої та фіолетової парадигм мислення, в межах яких неможливо говорити про лідерство, а також від жовтої парадигми мислення, оскільки вона є недостатньо вивченою.

Лідерство керівника-освітянина. Структура організації, яку очолює «червоний» (у термінах спіральної динаміки) лідер, – це концентричні кола навколо керівника, сила і влада в якому визначаються наближенням до центру [6, с. 77]. Перевагами організації, яку очолює «синій» лідер, є порядок і стабільність, недоліками – придушення ініціативи, слабка інноваційність, високі витрати й ізоляція співробітників один від одного [6, с. 83]. Типовими ознаками організації, яку очолює «помаранчевий» лідер, є складна внутрішня структура, наявність проектних крос-функціональних команд, мозкові штурми, високі витрати на розвиток персоналу [6, с. 85]. Для «зеленого» лідера характерним є використання командного лідерства, у проявах управлінської культури – взаємна довіра і повага, взаєморозуміння і терпимість, відкритість, визнання права на помилку тощо [6, с. 90-92]. Витоки лідерства, поведінка лідера, прояви культури лідерства представників тієї чи іншої парадигми мислення та системи цінностей наведені у таблиці 2. Отже, червона і синя парадигми мислення керівника відповідають особистісно орієнтованому лідерству, а помаранчева і зелена парадигми мислення керівника демонструють процесно орієнтоване лідерство.

Таблиця 2.

Лідерство крізь призму теорії спіральної динаміки.

Парадигма мислення;	Анатомія лідерства	Лідер:	Культура лідерства

ЛОГО			
<p>червона</p> <p>влада сили;</p>	<p>люди мають потребу у домінуванні з боку сильного керівництва;</p> <p>працівники готові терпіти, якщо їхні основні потреби регулярно задовольняються;</p> <p>заможні отримують свій статус та пільги тільки завдяки тому, ким вони є; незаможні заслуговують на свій статус і не мають права скаржитися;</p> <p>результатів можна добитися тільки за допомогою винагород</p>	<p>концентрований на розширенні влади і контролю;</p> <p>переважають матеріальні, тілесні, емоційні та інстинктивні мотиви;</p> <p>експлуататорське керівництво створює репресивне середовище</p>	<p>культура сили: рішучість; директивне лідерство – уміння ухвалити рішення, захистити його, впровадити і тримати удар</p> <p>(«вимогливий батько»)</p>
<p>синя</p> <p>сила правди;</p>	<p>працівник – це гвинтик у системі; люди краще працюють, коли їм говорять, як все зробити правильно;</p> <p>виконання обов’язків та покарання за їх невиконання надає сенс життя;</p> <p>люди повинні триматися за свою роботу та бути лояльними до своєї організації;</p> <p>вища влада править шляхом дотримання</p>	<p>контролює потреби послідовників та регулює їхню поведінку;</p> <p>підтримує порядок, забезпечує безпеку, веде до майбутньої винагороди;</p> <p>організація, а не її співробітники, має першочергове значення</p>	<p>культура правил: планування та контроль, системне мислення та системний менеджмент, керування виконанням</p> <p>(«справедливий пан»)</p>

	закону, а не використовуючи силу і страх		
помаранчева суперництво;	люди мотивуються досягненням матеріальної винагороди; конкуренція підвищує результативність роботи та сприяє особистісному зростанню; працівники мають більший вплив, коли прагнуть вирватися вперед	має амбітну, повну сподівань мрію, потребу у визнанні; прагне досягти успіху; йому потрібні чіткі цілі, завдання, орієнтири; гроші, пільги, можливості для просування є інструментами для досягнення продуктивності; завдання – зростати, розширятися та розширяти вплив	культура успіху: стратегія і комунікація, стратегічне мислення, мотивація досягнень, уміння надихати і переконувати («тренер, що надихає»)
зелена міжособистісні зв'язки;	люди хочуть безконфліктних, дружніх відносин з колегами; обмін та участь призводять до кращих результатів, ніж змагальність; організація несе відповідальність за благополуччя своїх працівників; всі працівники повинні бути залученими та мати можливість донести свою думку; емоції потребують на	більше схожий на колегу та друга, ніж на боса; демонструє відкритість і довіру; заохочує прояв відчуття спільності та єдності, намагаючись знайти успіх/процвітання для всієї групи; прийняття рішень відбувається на основі консенсусу; створює команди на основі самоуправління; пріоритет – привнесення гармонії в	культура взаємин: глобальне мислення, терпимість, емоційний інтелект, фасилітація, коучинг («турботливий садівник»)

	увагу	діяльність організації	
--	-------	------------------------	--

Таблиця складена на основі джерела [1; 6].

Результати дослідження [13], яке проводилося у багатьох країнах світу у 2010-2013 рр., зафіксували очікування респондентів щодо сучасного керівника-освітянина, який повинен бути:

- таким, що проявляє турботу про благополуччя та розвиток всіх працівників у закладі освіти;
- натхненним комунікатором;
- здатним наділяти владою, делегувати повноваження, таким чином розвиваючи потенціал працівників закладу освіти;
- таким, що проявляє свою цілісність, є чесним та відкритим;
- є доступним, здатним зменшити владну дистанцію та знайти спільну мову у колективі;
- здатним приймати рішення та йти на обдумані ризики.

Подібні дослідження демонструють запит суспільства на керівника закладу освіти із помаранчевою та зеленою парадигмами мислення, який має вищий рівень свідомості, краще розуміє цілі та завдання організації, її внутрішнє і зовнішнє середовище, який не боїться конфліктів та вміє їх творчо розв'язувати. Подібна особистість визнає право на лідерство за кожним членом колективу. Для неї неприйнятним є догматизм, вона намагається знаходити консенсус та розвивати почуття приналежності до мікрокосму закладу освіти.

Сучасний керівник-лідер усвідомлює, що «лідерство більше не є атрибутом окремих осіб, але є контекстуально вбудованим процесом, який з'являється з динамічних відносин між різними виконавцями» [9, с. 360]. Дж. Максвелл писав: «Лідерство – комплексне явище. Воно має багато граней: повага, досвід, емоційна сила, уміння працювати з людьми, дисципліна, бачення, імпульс, відчуття слушного моменту» [4, с. 45]. При цьому лідер повинен чітко відрізнити подію від процесу (див. таблицю 3).

Таблиця 3.

Відмінність між подією та процесом

Подія	Процес
заохочує до рішень	заохочує до розвитку
мотивує людей	робить людей відповідальними
визначається календарем	визначається культурою
кидає виклик	змінює людей

Таблиця складена на основі джерела [4, с. 46]

Адепти особистісно орієнтованих підходів до розуміння сутності лідерства не можуть пояснити, чому лідери з відповідними наборами рис, якостей, вмінь, поведінки, стилів управління в одних обставинах є успішними, а в інших – ні, в одних ситуаціях визнавалися лідерами, а в інших – ніхто їх лідерами не вважав. Теорії лідерства, які з'явилися протягом останніх десятиліть, стверджують, що лідери не можуть розглядатися окремо від історичного контексту; умов, в яких вони функціонують; системи, невіддільним елементом інтегральної цілісності якої вони є [12, с. 39]. Але водночас великої ваги набувають парадигма мислення та система цінностей керівника-лідера, які задають стандартні моделі діяльності, його орієнтацію на інтеграцію чи диференціацію від групи співробітників. Саме тому теорія спіральної динаміки стає потужним інструментом у розвитку управлінського потенціалу керівника закладу освіти, приведенням його фахової компетентності у відповідність до нових вимог згідно з цілями реформ освіти в Україні.

Висновки. Лідерство в сучасних теоріях розглядається як процес, де рівнозначної ваги набувають такі ключові елементи як стратегія, очікувані результати, інфраструктура, не тільки особистість лідера, а й співробітники організації в цілому. Теорія спіральної динаміки дає можливість зрозуміти природу лідерства керівника закладу освіти, його образ мислення, спонукальні мотиви та стандартні моделі діяльності.

Керівник-лідер з червоною та синьою парадигмами мислення формують попит на особистісно орієнтоване лідерство, що призводить до гальмування реформ в освіті. Тоді як помаранчева та зелена парадигми мислення лежать в основі процесно орієнтованого лідерства керівника закладу освіти, тим самим підвищуючи його конкурентоспроможність та збільшуючи рівень управлінського потенціалу. Від сучасного керівника-лідера вимагається наявність стратегічного та глобального мислення, високого рівня емоційного інтелекту, здатність вибудовувати стратегії та комунікації у закладі освіти, застосування у взаємовідносинах зі співробітниками інструментів фасилітації та коучингу.

Список використаних джерел:

1. Бек Д. Спиральная динамика: управляя ценностями, лидерством и изменениями / Д. Бек, К. Кован. – С-Пб: Бест Бизнес Букс, 2010. – 419 с.
2. Линьов К. О. Лідерство у контексті еволюції підходів до осмислення феномену в освіті / Костянтин Линьов // ScienceRise: Pedagogical Education. – Volume 8 (4). – August 2016. – С. 29-34.
3. Линьова І. О. Підготовка молодого дослідника у закладах вищої освіти на засадах колегіального лідерства / Ірина Линьова // International Scientific

- Journal of Universities and Leadership. – № 3. – 2016 // <http://elite-journal.org/zmist-2/rozdil-2-rozvitok-liderstva-dlya-osviti-5/>
4. Максвелл Дж. 21 безапелляционный закон лидерства. Щоб вести за собою / Джон Максвелл. – Харків: Клуб сімейного дозвілля, 2017. – 320 с.
 5. Оуэн Х. Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству / Оуэн Х., Ходжсон В., Газзард Н. / Пер. с англ. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.
 6. Пекар В. Різноманітний менеджмент: Еволюція мислення, лідерства та керування / Валерій Пекар. – 2-е вид., доп. – Харків: Фоліо, 2016. – 191 с.
 7. Asghar R. Ranking The 9 Toughest Leadership Roles // <http://www.forbes.com/sites/robasghar/2014/02/25/ranking-the-9-toughest-leadership-roles/>
 8. Blank W. The 108 Skills of Natural Born Leaders. – NY: AMACOM, 2001. – 272 p.
 9. Bolden R., Petrov G. Gosling J. Tensions in Higher Education Leadership: Towards a Multi-Level Model of Practice // Higher Education Quarterly. – № 10. – 2008. – DOI: 10.1111/j.1468-2273.2008.00398.x // <https://ore.exeter.ac.uk/repository/bitstream/handle/10036/4229/bolden9.pdf?sequence=6>
 10. Bush T. Theories of Educational Leadership and Management / Fourth Edition. – London: SAGE Publications, Inc., 2011. – 232 p.
 11. De Paul G. Nine Practices of 21st Century Leadership: A Guide for Inspiring Creativity, Innovation, and Engagement. – NY: CRC Press, 2016. – 356 p.
 12. Gardner J. The Nature of Leadership // The Jossey-Bass Reader on Educational Leadership / Margaret Grogan, editor; introduction by Michael Fullan. Third edition. – San Francisco: Jossey-Bass A Wiley Brand, 2013. – P. 39-47.
 13. Humphrey R.H. Effective Leadership: Theory, Cases and Applications. – SAGE Publications, Inc., 2014. – 480 p.
 14. Kaplan L., Owings W. Introduction to the principalship: theory to practice. – NY: Routledge, 2015. – 351 p.
 15. Kouzes J. Pozner B. The Leadership Challenge. – San Francisco, CA: Jossey – Bass, 2007. – 416 p.
 16. Riggio R., Tan S. Leader interpersonal and influence skills: the Soft Skills of Leadership. – NY: Routledge, 2014. – 422 p.
 17. Rodriguez N., Espinoza J. Essence of Leadership: How CEO'S and Presidents Promote Strategic and Analytical Tools for Growth // <https://play.google.com/books/reader?printsec=frontcover&output=reader&id=hSHpCQAAQBAJ&pg=GBS.PA1>

18.Roy S. Promoting Trait Emotional Intelligence in Leadership and Education. – IGI Global, 2015. – 341 p.

Kostiantyn Lynov

PROCESS ORIENTED LEADERSHIP OF HEAD OF AN EDUCATIONAL INSTITUTION IN THE CONTEXT OF SPIRAL DYNAMICS THEORY

Summary

The article is devoted to the leadership of the head of an educational institution through the prism of spiral dynamics theory. Analyzed the evolution of the phenomenon of leadership over the last hundred years from personally oriented to a process oriented. From focus on positions in the organization, the role of leader, his qualities, traits, competencies, behavior to understanding leadership as the interaction between leader and followers that appears in the process of joint activities, as a new paradigm of management based on authority and influence. The author explores the essence of the theory of spiral dynamics. The key to understanding theory is the evolution of personalities values systems and paradigms of thinking. It is noted that the theory allows to determine the structure of beliefs, way of thinking, the main motives and background of leadership. The author made conclusion about anatomy and culture of leadership, characterizes the personality of the leader in accordance to a paradigm of thinking. Leader need to have strategic and global thinking, a high level of emotional intelligence, the ability to build a strategy and communication in educational institutions, to use in relations with followers facilitation and coaching tools.

Key words: *leadership; personal oriented leadership; process oriented leadership; head of educational institution; spiral dynamics.*

Константин Линеv

ПРОЦЕССНО ОРИЕНТИРОВАННОЕ ЛИДЕРСТВО РУКОВОДИТЕЛЯ УЧЕБНОГО ЗАВЕДЕНИЯ В КОНТЕКСТЕ ТЕОРИИ СПИРАЛЬНОЙ ДИНАМИКИ

Аннотация

Статья посвящена рассмотрению лидерства руководителя образовательного учреждения через призму теории спиральной динамики. Анализируется эволюция феномена лидерства за последние сто лет, от лично ориентированного до процессно ориентированного. От сосредоточенности на позиции в организации, роли руководителя, его качеств, черт, компетентностей, поведения до понимания лидерства как взаимодействия лидера и последователей, которое появляется в процессе совместной деятельности, как новой парадигмы управления на основе авторитета и воздействия. Автор исследует сущность теории спиральной динамики, ключом к

пониманию которой есть эволюция систем ценностей и парадигм мышления личности. Отмечается, что теория позволяет определить структуру убеждений, образ мышления, основные мотивы и предпосылки лидерства руководителя учебного заведения. Автор рассматривает и делает вывод о развитии культуры лидерства, характеризует личность лидера в соответствии с той или иной парадигмой мышления. От современного руководителя-лидера требуется наличие стратегического и глобального мышления, высокого уровня эмоционального интеллекта; способность выстраивать стратегии и коммуникации в учебном заведении, применять во взаимоотношениях с сотрудниками методы фасилитации и коучинга.

Ключевые слова: *лидерство; личностно ориентированное лидерство; процессно ориентированное лидерство; руководитель учебного заведения; спиральная динамика.*