

**НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ**  
**ДЗВО «УНІВЕРСИТЕТ МЕНЕДЖМЕНТУ ОСВІТИ»**  
**БІЛОЦЕРКІВСЬКИЙ ІНСТИТУТ НЕПЕРЕРВНОЇ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ**  
**КАФЕДРА МЕТОДИКИ ПРОФЕСІЙНОЇ ОСВІТИ ТА СОЦІАЛЬНО-**  
**ГУМАНІТАРНИХ ДИСЦИПЛІН**

**«РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ**  
**ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ»**  
*(ЕЛЕКТРОННИЙ НАВЧАЛЬНИЙ КУРС)*

**Категорія слухачів:** педагогічні працівники закладів професійної (професійно-технічної) освіти

**Розробник:** Єрмоленко Андрій Борисович, завідувач кафедри методики професійної освіти та соціально-гуманітарних дисциплін Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти

**Експерти:**

**Мандрагеля Володимир Андрійович**, професор кафедри методики професійної освіти та соціально-гуманітарних дисциплін Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти ДЗВО «УМО» НАПН України, доктор філософських наук, професор;

**Масліч Світлана Володимирівна**, кандидат педагогічних наук, заступник директора з навчально-методичної роботи ДПТНЗ "Вінницьке вище професійне училище сфери послуг"

ЕНК «**Розвиток лідерської компетентності педагогічних працівників**» включено до освітньо-професійної програми підвищення кваліфікації категорії слухачів педагогічні працівники галузі знань 01 Освіта. Опанування ЕНК закладає підвалини для вдосконалення управління людськими ресурсами, професіоналізації діяльності педагогічного працівника, сталого розвитку лідерства та сприяння вдосконаленню ефективності діяльності закладу освіти в цілому.

**Мета ЕНК** – систематизація, поглиблення та оновлення теоретичних знань щодо принципів, типів, інструментів лідерства та командоутворення; сприяння розвитку і вдосконаленню лідерського потенціалу педагогічного працівника та обґрунтування ключових інструментів його реалізації.

**Унікальність програми «Розвиток лідерської компетентності педагогічних працівників»** полягає у тому, що на основі досвіду підвищення кваліфікації педагогічних працівників у Білоцерківському інституті неперервної професійної освіти, вивчення напрацювань зарубіжних та вітчизняних дослідників було визначено зміст та апробовано й успішно впроваджено в освітній процес інноваційну модель розвитку лідерської компетентності педагогічних працівників (Школа лідерів професійної освіти).

Курс розрахований на викладання для категорій слухачів курсів підвищення кваліфікації: педагогічні працівники для дистанційної, очно-дистанційної, заочної форм навчання.

Бюджет навчального часу становить 8 годин, із яких: *лекції (2 год.), семінарське заняття (4 год.), самостійна робота (2 год.)*.

## 1. АНОТАЦІЯ

**Електронний навчальний курс (ЕНК) «Розвиток лідерської компетентності педагогічних працівників»** включено до освітньо-професійної програми підвищення кваліфікації категорії слухачів педагогічні працівники галузі знань 01 Освіта. Опанування ЕНК закладає підвалини для вдосконалення управління людськими ресурсами, професіоналізації діяльності педагогічного працівника, сталого розвитку лідерства та сприяння вдосконаленню ефективності діяльності закладу освіти в цілому.

**Мета ЕНК** – систематизація, поглиблення та оновлення теоретичних знань щодо принципів, типів, інструментів лідерства та командування; сприяння розвитку і вдосконаленню лідерського потенціалу педагогічного працівника та обґрунтування ключових інструментів його реалізації.

**Унікальність програми «Розвиток лідерської компетентності педагогічних працівників»** полягає у тому, що на основі досвіду підвищення кваліфікації педагогічних працівників у Білоцерківському інституті неперервної професійної освіти, вивчення напрацювань зарубіжних та вітчизняних дослідників було визначено зміст та апробовано й успішно впроваджено в освітній процес інноваційну модель розвитку лідерської компетентності педагогічних працівників (Школа лідерів професійної освіти).

**ЕНК складається із двох змістових модулів:**

Менеджмент і лідерство в освіті дорослих.

Групова динаміка, команда та командування.

Курс розрахований на викладання для категорій слухачів курсів підвищення кваліфікації: педагогічні працівники для дистанційної, очно-дистанційної, заочної форм навчання.

Бюджет навчального часу становить 8 годин, із яких: *лекції (2 год.), семінарське заняття (4 год.), самостійна робота (2 год.)*.

**Ключові слова:** лідерство, лідерські якості, лідерська компетентність, керівник, команда, командування, сталий розвиток, соціокультурні трансформації.

**Розробник:** Єрмоленко Андрій Борисович, завідувач кафедри методики професійної освіти та соціально-гуманітарних дисциплін Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти.

## 2. ТИПОВА ОСВІТНЯ ПРОГРАМА ЕНК «РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ»

*Менеджери роблять речі правильно,  
лідери роблять правильні речі.  
Уоренн Бенніс, американський психолог,  
провідний фахівець з питань лідерства*

Сучасний етап розвитку людства визначається низкою соціокультурних перетворень та інтеграційних процесів. В цьому моменті проблеми лідерства та управління організаціями, як і сам їх зміст потребує концептуальних змін. Поряд з цим, стан вітчизняної системи освіти визначається низкою протиріч, вирішення яких потребує адекватної реакції як політичного керівництва України так і освітян. Нормативно-правове поле регулювання освітнього середовища ще не набуло завершеного стану та перебуває в процесі формування. Деякі структурні елементи національної освіти (освіта дорослих, у тому числі післядипломна освіта, професійна (професійно-технічна) освіта та ін.) знаходяться в стані правового оформлення та реформування. Так відповідно до Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти “Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта” на період до 2027 року, ця сфера знаходиться у стані реформування і очікується прийняття відповідного закону та інших ключових норм. Безпосередньо в самій Концепції визначено модернізацію освітнього середовища, що забезпечує інноваційність, доступність, прозорість, гнучкість освітнього процесу. При цьому, значна увага приділяється удосконаленню системи підготовки педагогічних працівників та їх компетентнісного розвитку<sup>1</sup>. З іншого боку, сучасність формує все нові вимоги до освітян, серед яких рішення складних професійних завдань та швидкої реакції на зміну обстановки.

В такій ситуації, коли суспільство і держава формують запит щодо якісної професійної освіти, а відповідно високого рівня професіоналізму педагогічних працівників, розвиток лідерської компетентності набуває ключового значення. В цьому контексті важливим вбачається розвиток лідерських якостей фахівців на різних етапах їх освітньо-професійної траєкторії. При цьому варто враховувати, що уміння прийняття компетентних рішень, навички самоорганізації та володіння лідерськими якостями є

---

<sup>1</sup> Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти “Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта” на період до 2027 року: Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 419-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text> (дата звернення: 28.04.2021).

актуальним не лише для керівників, а й викладачів та інших категорій освітян сфери професійної освіти. Поряд із зазначеним, цей момент актуалізується у контексті професійної діяльності як один із перспективних напрямків модернізації професійної освіти та підвищення конкурентоздатності педагогів. Особливої актуальності навички лідерства педагогічних працівників набувають як необхідна умова досягнення якості освітніх процесів в мінливих умовах сьогодення, балансу між гнучкістю і стабільністю, творчістю та результативністю, тощо.

Таким чином, спостерігається ситуація певної невизначеності, одним із аспектів якої є визначення інноваційної моделі компетентнісного розвитку педагогічних працівників професійної освіти, зокрема, їх лідерської компетентності в системі післядипломної освіти у відповідності до поточних викликів та трансформацій вітчизняного соціокультурного простору.

Курс урахує міжнародні ініціативи та стратегії, де наголошено на важливості лідерської компетентності: «Визначення та вибір ключових компетенцій» (DeSeCo) (2005 р.), «Кваліфікація керівного персоналу» (Executive Core Qualification) (2012 р.), «Концепція інноваційного лідерства» (Innovation Leadership Management) (2013 р.), Глобальна програма розвитку майбутніх лідерів (Hilti Outperformer) (2018 р.), Програма Young SDG Innovators Глобального Договору ООН, Резолюція Генеральної Асамблеї ООН «Перетворення нашого світу: Порядок денний в області сталого розвитку на період до 2030 року» (2015 р.) (Transforming our world: the 2030 Agenda for Sustainable Development) та інші. Національні законодавчі та нормативні акти, зокрема Національна рамка кваліфікацій (Постанова КМУ № 1341 від 23.11.2011 р.), Закони України «Про вищу освіту» (остання редакція – 2021 р.), «Про професійну (професійно-технічну) освіту» (остання редакція – 2021 р.); «Стратегія сталого розвитку «Україна-2020» (2015 р.); «Національна стратегія розвитку освіти в Україні на 2012–2021 рр.» (2013 р.); «Стратегії розвитку професійної (професійно-технічної) освіти на період до 2023 року» (2020 р.); «Порядок підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників» (2019 р.) тощо.

Програму ЕНК побудовано з урахуванням **принципів**, зокрема **освіти дорослих**, серед яких:

*принцип спільної діяльності*, що забезпечує єдність діяльності тих, хто навчається, з тими, хто навчає, а також з іншими, які навчаються, щодо планування, реалізації, оцінювання і корекції процесу навчання;

*принцип опори на досвід* того, хто навчається, згідно з яким досвід того, хто навчається, використовується як одне з джерел навчання самого слухача та його колег;

*індивідуалізації навчання*, відповідно до цього принципу кожен, хто навчається, спільно з тим, хто навчає, а в деяких випадках і з іншими курсантами, створює індивідуальну програму навчання, що орієнтована на конкретні освітні потреби й цілі навчання та враховує досвід, рівень підготовки, психофізіологічні й когнітивні особливості того, хто навчається;

*системності навчання*, цей принцип передбачає дотримання відповідності цілей, змісту, форм, методів, засобів навчання та оцінювання його результатів;

*контекстності навчання* спрямована на визначення конкретних, життєво важливих для того, хто навчається, цілей, орієнтованих на виконання ним соціальних ролей або вдосконалення особистості з урахуванням умов професійної, соціальної, побутової діяльності тощо.

А також **принципів: науковості**, що вимагає, щоб зміст освіти відповідав досягненням науки у відповідній галузі знань, а саме урахування достовірних, науково обґрунтованих фактів, явищ, процесів, законів, особливостей розвитку і становлення наукових відкриттів, ознайомлення з різними напрямками наукових пошуків та перспективами розвитку наукових гіпотез.

**Систематичності й послідовності** – впливає з того, що пізнання навколишнього світу можливе лише у певній системі, і кожна наука являє собою систему знань, об'єднаних між собою внутрішніми зв'язками. Принцип систематичності й послідовності має діяти також на рівні міжпредметних зв'язків.

**Свідомості навчання** базується на постулаті, що знання передати не можна. Вони стають надбанням людини лише в результаті самостійної свідомої діяльності. Свідоме учіння зумовлюється, передусім, рівнем сформованості мотивів навчання, розумінням практичної цінності й потреби в знаннях для обраної професійної діяльності.

**Активності й самостійності** у навчанні впливає із важливої закономірності пізнавальної діяльності людини: знання – це результат самостійної розумової праці особистості. Лише розумова праця є запорукою інтелектуального розвитку людини, міцності отриманих знань, формування дієвих мотивів навчання.

**Зв'язку навчання з практичною діяльністю, реаліями життя.** Навчання лише тоді є успішним, коли особистість відчуває корисність і потрібність засвоєваних знань. Адже сутність діяльності професійних навчальних закладів зводиться до підготовки людини до активної продуктивної праці у сфері створення духовних і матеріальних цінностей тощо.

**Унікальність програми курсу «Розвиток лідерської компетентності педагогічних працівників»** полягає у тому, що на основі досвіду підвищення кваліфікації педагогічних працівників професійної освіти у БІНПО, вивчення напрацювань зарубіжних та вітчизняних дослідників було визначено зміст та

апробовано й успішно впроваджено в освітній процес інноваційну модель розвитку лідерської компетентності педагогічних працівників професійної освіти (Школа лідерів професійної освіти).

**Мета електронного навчального курсу «Розвиток лідерської компетентності педагогічних працівників»** – систематизація, поглиблення та оновлення теоретичних знань щодо принципів, типів, інструментів лідерства та командоутворення; сприяння розвитку і вдосконаленню лідерського потенціалу педагогічного працівника ЗП(ПТ)О та обґрунтування ключових інструментів його реалізації.

Досягнення зазначеної мети передбачає розв'язання сполуки **завдань**:

- формування лідерського світогляду на основі наукових уявлень про феномен лідерства та підходи до його вивчення; засвоєння теоретичних положень сучасної лідерської парадигми, оволодіння системою понять, що відображають сутність, завдання, принципи, типи, інструменти лідерства; методи впливу на поведінку групи та особистості;
- вироблення мотивації та прагнення до лідерства;
- отримання навичок та умінь самостійного формування здатності розробки стратегії розвитку лідерської компетентності, спрямованої на організацію ефективної комунікації в системах «керівник-підлеглий», «колега-колега».
- набуття практичного досвіду лідерської поведінки для забезпечення ефективної діяльності шляхом максимального залучення усього колективу педагогічних працівників до впровадження змін.

**Об'єкт:** лідерство та партнерські відносини в закладах освіти.

**Предмет:** принципи, типи та інструменти лідерства, що використовують задля досягнення професійних цілей та продуктивної взаємодії в закладах освіти.

**Контент курсу** визначається понятійним міжпредметним зв'язком з таких освітніх і наукових галузей: філософських, інформаційних, педагогічних, управлінських тощо.

**Бюджет навчального часу** становить 8 годин (0,27 кредиту ЄКТС).

Освітній процес здійснюється за такими **формами**: *лекція (2 год.), семінарське заняття (4 год.), самостійна робота (2 год.)*

У процесі опанування ЕНК використовується інноваційний підхід моделювання ситуацій і застосовування релевантних інструментів для когнітивного і особистісного розвитку та самооцінювання шляхом просування

по сходах розвитку лідерських якостей педагогічних працівника, який можна диференціюється за наступними рівнями:

**перший рівень** – високопрофесійний співробітник (здійснює свій внесок через активне використання власного потенціалу);

**другий рівень** – цінний член команди (робить особистий вклад у досягнення загальної мети, ефективно взаємодіє з іншими членами команди);

**третій рівень** – ефективний лідер (організовує людей, раціонально розподіляє ресурси з метою виконання поставлених завдань);

**четвертий рівень** – компетентний управлінець (формує бачення перспектив розвитку підрозділу (організації) і послідовно досягає визначеного результату, ефективно корегує діяльність, забезпечує високі стандарти якості освіти);

**п'ятий рівень** – акме-лідер (реалізовує свою місію, ефективно працює з командою і досягає цілей. Поряд з цим, допомагає лідерам інших рівнів досягати більш високого рівня лідерства, сприяє їх зростанню до вищого від свого рівня).

**Методи навчання:** фасилітації, модерації, мозкового штурму, кейсів, рольових ігор, проектування нестандартних віртуальних ситуацій, освітні проекти, інтервізії, інтерактивної дискусії, SWOT-аналізу, коучингу, тощо.

**Засоби навчання:** електронні засоби навчання (електронні посібники, цифрові комплекси, комп'ютерні тести, дистанційний курс і т.п.), навчально-методичні посібники, науково-популярна література, інформаційні ресурси Інтернету, освітньо-інформаційні портали тощо

**Додаткові навчальні ресурси:** Освітня платформа БІНПО LMS "PROFOSVITA" (<https://profosvita.org>), ресурс Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти в Електронній бібліотеці НАПН України (<https://lib.iitta.gov.ua/view/divisions/bticesheiuem/>), інформаційно-методичний ресурс «Методична скарбничка» та сайт БІНПО (<https://binpo.com.ua/>), матеріали засідань ШЛПО колективу Інституту.



### 3. ПРОФІЛЬ ТИПОВОЇ ОСВІТНЬОЇ ПРОГРАМИ ЕНК «РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ПЕДАГОГІЧНИХ ПРАЦІВНИКІВ»

Обсяг курсу	На опанування матеріалів електронного навчального курсу передбачено <b>8 академічних годин</b> , що відповідають <b>~0,27 ЄКТС-кредиту</b>
Рівень програми	Безперервний професійний розвиток фахівців шляхом формальної, неформальної та інформальної освіти
<b>A</b>	<b>Мета</b>
	систематизація, поглиблення та оновлення теоретичних знань щодо принципів, типів, інструментів лідерства та командоутворення; сприяння розвитку і вдосконаленню лідерського потенціалу педагогічного працівника та обґрунтування ключових інструментів його реалізації
<b>B</b>	<b>Характеристика Типової програми</b>
<b>1. Функціональна спрямованість</b>	Безперервний професійний розвиток фахівців в умовах формальної, неформальної, інформальної освіти для виконання нових професійних завдань, інноваційних ролей і функцій, реагування за виклики знаннєвого суспільства, замовників освітніх послуг та ключових стейкхолдерів
<b>2. Фокус Типової програми</b>	<p><i>Забезпечення якості освіти</i> шляхом компетентнісного розвитку педагогічних працівників.</p> <p>Акцент на розвиток компетентностей фахівців із питань:</p> <ul style="list-style-type: none"> <li>• формування лідерського світогляду на основі наукових уявлень про феномен лідерства та підходи до його вивчення; засвоєння теоретичних положень сучасної лідерської парадигми, оволодіння системою понять, що відображають сутність, завдання, принципи, типи, інструменти лідерства; методи впливу на поведінку групи та особистості;</li> <li>• вироблення мотивації та прагнення до лідерства;</li> <li>• отримання навичок та умінь самостійного формування здатності розробки стратегії розвитку лідерської компетентності, спрямованої на організацію ефективної комунікації в системах «керівник-підлеглий», «колега-колега».</li> <li>• набуття практичного досвіду лідерської поведінки для забезпечення ефективної діяльності шляхом максимального залучення усього колективу педагогічних працівників до впровадження змін тощо.</li> </ul>

<b>3. Орієнтація Типової програми</b>	Типова програма електронного навчального курсу орієнтована на розвиток ключових компетентностей фахівців в умовах формальної, неформальної та інформальної освіти впродовж життя.
<b>4. Особливості Типової програми</b>	<p><i>Програма містить комплекс освітніх компонентів, зокрема навчальні заняття, індивідуальні завдання, контрольні заходи тощо. Вона спрямована на досягнення визначених результатів навчання (компетентностей), що дає право фахівцям на отримання визначеної освітньої та професійної кваліфікації відповідно до суспільних та освітніх викликів, запитів роботодавців і ключових стейкхолдерів. Сприяє розвитку гармонійної, морально досконалої, соціально активної, професійно компетентної й саморозвивальної особистості.</i></p> <p>Роботодавці і ключові стейкхолдери безпосередньо та/або через свої об'єднання, за необхідності, залучаються до корегування Програми та інших процедур забезпечення її якості як партнери.</p> <p><i>Типова програма складається із двох змістових модулів:</i></p> <p>ЗМ.1. Менеджмент і лідерство в освіті дорослих.</p> <p>ЗМ.2. Групова динаміка, команда та командоутворення.</p> <p>Кожен змістовий модуль завершується певним видом контролю (тести, опитування, завдання, тощо).</p>
<b>5. Цільова група</b>	Педагогічні працівники та керівні кадри галузі знань 01 «Освіта».
<b>С</b>	<b>Фахові вимоги (компетенції) і продовження навчання</b>
<b>Фахові вимоги (компетенції)</b>	Визначає посадова інструкція педагогічного працівника
<b>Продовження навчання</b>	Програма передбачає можливість подальшого науково-методичного супроводу <sup>2</sup> в міжтестастійний період, розширення та поглиблення фахових знань, умінь, навичок у системі неформальної та інформальної освіти. Співпраця в міжкурсний період обумовлюється можливістю укладання Угод про співпрацю між Білоцерківським інститутом неперервної професійної освіти і суб'єктами підвищення кваліфікації та

<sup>2</sup> Технологію науково-методичного супроводу інтерпретують як педагогічну систему, що гарантує досягнення певної мети через чітко визначену послідовність дій, змісту, методів, спроектованих на розв'язання проміжних цілей і наперед визначений кінцевий результат, забезпечує максимальну активність педагогічних працівників в освітньому процесі, відповідає інтересам і запитам на знання

	наданням подальшої підтримки / супроводу засобами консультацій, проведенням спільних заходів, можливістю участі у наукових заходах, що організуються Інститутом, тощо.
<b>D</b>	<b>Стиль і методика навчання</b>
Підходи до викладання навчання	<p>Програму ЕНК побудовано з урахуванням принципів, зокрема освіти дорослих, серед яких: принцип спільної діяльності; індивідуалізації навчання; принцип опори на досвід того, хто навчається; системності навчання; контекстності навчання, та ін</p> <p>Спрямована на визначення конкретних, життєво важливих для того, хто навчається, цілей, орієнтованих на виконання ним соціальних ролей або вдосконалення особистості з урахуванням умов професійної, соціальної, побутової діяльності тощо.</p> <p>А також принципів: науковості, систематичності й послідовності, свідомості навчання, активності й самостійності у навчанні, формування дієвих мотивів навчання, зв'язку навчання з практичною діяльністю, реаліями життя, тощо.</p> <p>У процесі опанування ЕНК використовується інноваційний підхід моделювання ситуацій і застосовування релевантних інструментів для когнітивного і особистісного розвитку та самооцінювання шляхом просування по сходах розвитку лідерських якостей педагогічних працівника, який можна диференціюється за наступними рівнями:</p> <p><b>перший рівень</b> – високопрофесійний співробітник (здійснює свій внесок через активне використання власного потенціалу);</p> <p><b>другий рівень</b> – цінний член команди (робить особистий вклад у досягнення загальної мети, ефективно взаємодіє з іншими членами команди);</p> <p><b>третій рівень</b> – ефективний лідер (організовує людей, раціонально розподіляє ресурси з метою виконання поставлених завдань);</p> <p><b>четвертий рівень</b> – компетентний управлінець (формує бачення перспектив розвитку підрозділу (організації) і послідовно досягає визначеного результату, ефективно корегує діяльність, забезпечує високі стандарти якості освіти);</p> <p><b>п'ятий рівень</b> – акме-лідер (реалізовує свою місію, ефективно працює з командою і досягає цілей. Поряд з цим, допомагає лідерам інших рівнів досягати</p>

	більш високого рівня лідерства, сприяє їх зростанню до вищого від свого рівня).
<b>Система оцінювання</b>	Результати засвоєння матеріалів Типової програми та розвитку компетентностей визначаються за результатами тестування, опитування і самоаналізу (зараховано/ не зараховано)
<b>Е</b>	<b>Програмні компетентності</b>
<b>1. Інтегральна компетентність</b>	<p><i>Кваліфікаційний рівень 7:</i> здатність особи вирішувати складні спеціалізовані задачі та практичні проблеми у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає застосування певних теорій та методів відповідних наук і характеризується комплексністю та невизначеністю умов.</p> <p><i>Кваліфікаційний рівень 8:</i> здатність особи розв'язувати складні задачі і проблеми у певній галузі професійної діяльності або у процесі навчання, що передбачає проведення досліджень та/або здійснення інновацій та характеризується невизначеністю умов і вимог.</p> <p><i>Кваліфікаційний рівень 9:</i> здатність особи розв'язувати комплексні проблеми в галузі професійної та/або дослідницько-інноваційної діяльності, що передбачає глибоке переосмислення наявних та створення нових цілісних знань та/або професійної практики.</p>
<b>2 Загальні компетентності</b>	<p><i>Загальнопрофесійні компетентності</i> – знання та уміння, що є загальними (спільними) для професії. Якщо навчання здійснюється безперервно на декілька професійних кваліфікацій, то загальнопрофесійні компетентності набуваються один раз – перед оволодінням навчальним матеріалом початкової професійної кваліфікації.</p> <p><i>Нормативно-правова</i> – здатність ефективно використовувати у професійній діяльності законодавчі та інші нормативні документи органів державної влади для вирішення відповідних професійних завдань. Передбачає здатність організовувати діяльність фахівців системи освіти та/або власну професійну діяльність на основі нормативно-правових документів, вимог безпеки життєдіяльності, ринку освітніх послуг, автономії закладу / установи / організації освіти та академічної свободи тощо.</p> <p><i>Освітлогічна</i> – здатність інтегрувати знання з сучасної педагогіки, психології та філософії, освітньої</p>

	<p>політики й економіки освіти в цілісну стратегію професійної діяльності на засадах людиноцентризму, демонструвати відповідні цінності в освітній діяльності.</p>
<p><b>3. Фахові компетентності</b></p>	<p>компетентності, що залежать від предметної області, та є важливими для успішної професійної діяльності за певною спеціальністю. Це - інтегративне особистісне утворення, що має відповідні психологічні складові, закономірності та механізми розвитку і формується під впливом певних конкретних детермінант у процесі професійної діяльності та навчання.</p> <p>Серед фахових компетентностей педагога фахової передвищої освіти виокремлюємо такі:</p> <p><i>андрагогічна компетентність</i> – уміння визначати освітні потреби і запити здобувачів освіти різних вікових категорій, урахувати особливості їх мотивації, процесу навчання, застосовувати технології модерації, фасилітації, супервізії, визначати результати навчання, спонукати до рефлексії; створювати оптимальні умови для навчання, вирішувати професійні проблеми і завдання з використанням знань, професійного та особистісного досвіду; опанування вміннями, навичками планування, реалізації, добору змісту, форм, методів навчання;</p> <p><i>інноваційно-дослідницька</i> – здатність інноваційно вирішувати наукові / практичні професійні завдання; планувати, організовувати та здійснювати експериментальні дослідження щодо визначення оптимальних умов функціонування освітніх організацій, розвитку суб'єктів освітнього процесу; психологічного супроводу й підтримки інноваційних форм і методів роботи закладу освіти тощо;</p> <p><i>компетентність з інформальної освіти та професійно-особистісного розвитку</i> – здатність організовувати професійний саморозвиток, самонавчання, самовдосконалення і самореалізацію впродовж життя шляхом формальної, неформальної, інформальної освіти; розвивати (саморозвивати) та вдосконалювати (самовдосконалювати) професійно важливі якості особистості, цінності, що спрямовані на всебічний розвиток особистості всіх суб'єктів освітнього процесу як найвищої цінності суспільства тощо;</p> <p><i>управлінська</i>: характеризується умінням планувати, організовувати і контролювати професійну діяльність</p>

	<p>відповідно до сучасних вимог; володіти технологіями науково-методичного супроводу освітнього процесу в умовах реформ і соціальних трансформацій; здатність мотивувати себе та інших суб'єктів освітнього процесу до цілеспрямованого руху до розвитку ключових компетентностей в умовах формальної, неформальної, інформальної освіти; створювати умови та здійснювати професійну діяльність на засадах лідерства та педагогіки партнерства; мотивувати себе та інших суб'єктів освітнього процесу до цілеспрямованого руху до спільної мети.</p> <p><i>ціннісно-світоглядна компетентність</i> – застосування на предметному рівні знань із педагогічної аксіології, що з одного боку, формують професійну і світоглядну позицію педагога фахової передвищої освіти, стиль професійно-педагогічної взаємодії, а з іншого – ціннісно-світоглядну позицію здобувачів фахової передвищої освіти, зокрема оволодіння ціннісними орієнтаціями, що спрямовані на суспільно-соціальні цінності педагогічної професії (загальнопедагогічні орієнтації), сприяють розвитку особистості як головної педагогічної цінності, її інтелектуальних можливостей, творчих здібностей, самореалізації педагога в професійно-педагогічній діяльності (особистісно-розвивальні орієнтації), скеровані на предметно-викладацьку діяльність педагога (предметно-діяльнісні орієнтації), пов'язані з особливостями педагогічної професії (професійно-прагматичні орієнтації).</p> <p><i>методична</i> – характеризується володінням різноманітними методами навчання, знання дидактичних методів і прийомів та вміння застосовувати їх у процесі навчання, а також знання психологічних механізмів засвоєння знань і вмінь. Проявляється через оволодіння формами, засобами, шляхами, методами та прийомами педагогічних впливів, їх ефективне використання й диференціацію; вміння застосовувати набуті теоретичні професійні знання у практичній діяльності.</p>
<b>F</b>	<b>Програмні результати навчання</b>
<b>Знання і розуміння</b>	- сучасних вимог до ефективного лідерства в динамічно мінливому високотехнологічному та інтегруючому світі;

	<ul style="list-style-type: none"> <li>- актуальних проблем сучасного лідерства, а також досягнень в освітньому лідерстві;</li> <li>- основних теорій лідерства; відмінностей між стилями лідерства;</li> <li>- характеристик основних типів лідерства; механізмів створення монолітної команди;</li> <li>- методів прийняття та реалізації управлінських рішень; механізмів дії законів управління людиною, функціонування об'єктів управління (прийняття рішення);</li> <li>- принципів й методів управління та праці, використовуваних особами, які приймають рішення; системи та методів розробки й реалізації управлінських і функціональних рішень тощо</li> </ul>
<b>Розвинені вміння</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- самоосвітньої діяльності, спрямованої на розвиток професійної компетентності у сфері;</li> <li>- виявлення лідерського потенціалу;</li> <li>- вдосконалення власного стилю мислення, розвиток потенціал лідера; навичок аналітичного і критичного мислення і розуміння; оцінювання ідей та пропозицій;</li> <li>- застосування на практиці принципів відповідальності, служіння людям, ініціативності;</li> <li>- творчого застосування знань теорії та практики прийняття управлінських рішень у ході виконання функціональних обов'язків;</li> <li>- використання методів й засобів розробки, обґрунтування, прийняття і реалізації управлінських рішень тощо</li> </ul>
<b>Диспозиції (цінності, ставлення)</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- людиноцентризм, цінність особистості;</li> <li>- просування демократичних цінностей (повага до багатоманітності, право вибору, формування спільноти, полікультурність);</li> <li>- готовність до змін, гнучкість, постійний професійний розвиток;</li> <li>- рефлексія професійного розвитку.</li> </ul>

#### 4. ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН ВИКЛАДУ ТА ЗАСВОЄННЯ МАТЕРІАЛУ ЕНК

№ з/п	Тематичний план	Форми заняття, кількість годин			
		Лекції	Семінарське заняття	Самостійна робота	Разом
1.	Менеджмент і лідерство в освіті дорослих.	2	2		4
2.	Групова динаміка, команда та командоутворення		2	2	4
	<i>Разом</i>	<b>2</b>	<b>4</b>	<b>2</b>	<b>8</b>

##### ЗМ1. Менеджмент і лідерство в освіті дорослих

Природа та визначення поняття лідерства. Нова парадигма лідерства. Визначення поняття «лідерства». Сутнісні характеристики поняття «лідерства». Роль лідера в управлінні персоналом. Класифікації лідерства. Функції лідерства. Лідерство, влада і вплив. Лідерство і менеджмент. Стили лідерства. Лідерство і керівництво в управлінській парадигмі. Теоретичні аспекти лідерської компетентності у науковому дискурсі.

Взаємозалежність стилю лідерства в організації та її успішності. Розвиток лідерського потенціалу особистості. Проактивний фокус особистості лідера. Цінності та установки. Фактори успішного лідерства. Образ майбутнього, місія та стратегія організації. Складники лідерства в освіті. Лідери нового покоління.

Вітчизняні та зарубіжні дослідження лідерства. Сучасні сфери дослідження лідерства.

##### ЗМ 2. Групова динаміка, команда та командоутворення.

Групова динаміка. Моделі формування команд. Типологія команд. Характеристики етапів створення груп. Основні складові, що безпосередньо впливають на ефективність командоутворення. Основні індивідуальні стилі формування керівником управлінської команди: заступницький, партнерський, формально-діловий й об'єднуючий. Вікові особливості суб'єкта командоутворення. Професійна й управлінська компетентність керівника щодо стратегії створення команди. Лідерство як функція групи. Вплив групи на лідера та лідера на групу. Методи та технології керування групою. Генерація ідей. Комунікація лідера з групою, її структура, правила.



## 5. ТЕОРЕТИЧНИЙ НАВЧАЛЬНИЙ МАТЕРІАЛ

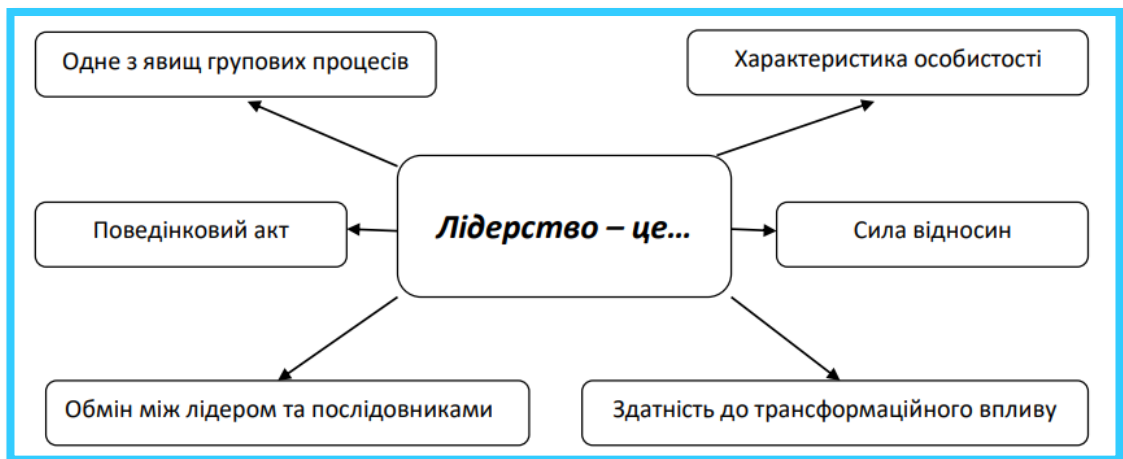
### Тема 1. Менеджмент і лідерство в освіті дорослих

#### Природа та визначення поняття лідерства

Слова лідер («leader») і лідерство («leadership») створені від англосаксонського кореня «lead» (в перекладі на українську мову – «шлях»), який походить від дієслова «leadен», що означає «подорожувати», «йти». Перебуваючи у морських плаваннях, англосакси використовували цю назву для визначення курсу судна в морі. Таким чином, лідерами називались люди (або кораблі), які вказували шлях. За свідченням Оксфордського словника англійської мови (1933), саме слово «лідер» виникло в XIII ст. Проте поняття «лідерство» вчені не знаходять аж до початку XIX ст.

Питання лідерства викликали інтерес людей з давніх часів<sup>3</sup>. Однак систематичне, цілеспрямоване і широке вивчення лідерства почалося тільки з часів Ф. Тейлора. Було проведено дуже багато досліджень. Тим не менше все ще не існує повної згоди з приводу того, що таке лідерство і як воно повинно вивчатися.

За час дослідження лідерства науковцями було розроблено більше 65 кваліфікаційних систем, кожна з яких має свої підходи до визначення лідерства<sup>4</sup>.



#### Теорії лідерства<sup>5</sup>

<sup>3</sup> Менеджмент: навч. посібник / за заг. ред. Г.О. Дорошенко. Харків, “ВСВ-Принт”, 2015. 300 с.

<sup>4</sup> Northouse P. G. Leadership: Theory and Practice / Peter G. Northouse – 7 th edition: Western Michigan University, 2016. 520 p.

<sup>5</sup> Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти: Навчальний посібник / С. Калашнікова. К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с

Розвиток теорій лідерства відбувається у багатовекторному просторі. Існують різні класифікації теорій лідерства. С. Філонович, зокрема, запропонував класифікацію теорій лідерства за:

- напрямими (осі координат) – «позиція – процес», «ситуаційний підхід – універсальний підхід»;

- кластерами – «особистість», «група», «організація», «зовнішнє середовище».

Короткий опис деяких із основних теорій лідерства подано нижче. Теорія емоційного лідерства стверджує, що в умовах змінного середовища для реалізації та розвитку лідерської ролі необхідно володіти емоційним інтелектом. Теорія якостей особистості намагалася з'ясувати, які якості допомагають людині стати лідером. Теорія обміну розглядає лідерство як функцію групи та процес організації міжособистісних стосунків у групі. Теорія об'єднувального лідерства наголошує, що сучасний лідер повинен уміти встановлювати зв'язки між своїми бажаннями та цілями, а також бажаннями та цілями інших. Теорія двигуна лідерства досліджує питання довгострокового лідерства.

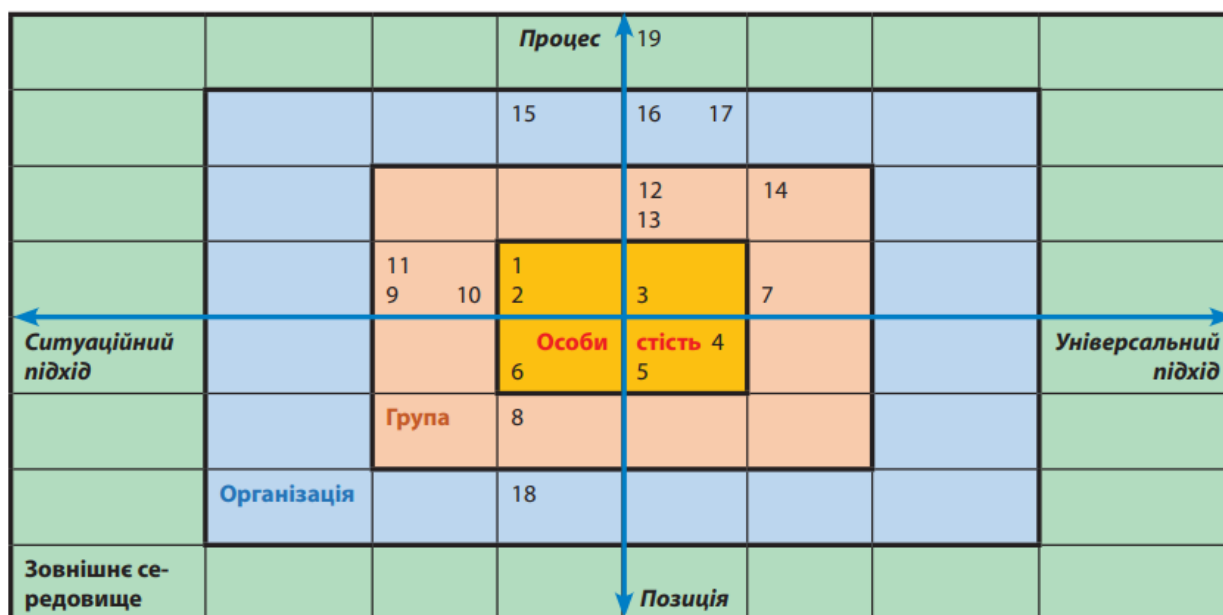


Рис. 1. «Карта» теорій лідерства (автор – С. Філонович)

На рис. 1 під номерами зазначені такі теорії:

- 1 – Когнітивних ресурсів (Cognitive resource theory)
- 2 – Первинного лідерства (Primal leadership)
- 3 – Емоційного лідерства (Emotional leadership, Goleman)
- 4 – Внутрішнього стимулювання (Cashman's leadership)
- 5 – Якостей особистості (Traits theory)
- 6 – Обміну (Leader-member exchange theory)
- 7 – Vroom & Yetton
- 8 – Fiedler
- 9 – Hersey & Blanchard

- 10 – Об'єднувального лідерства (Connective leadership)
- 11 – «Шлях-мета» (Path – goal)
- 12 – Blake & Mouton
- 13 – Стилів лідерства (Leadership styles)
- 14 – Двигуна лідерства (Leadership engine)
- 15 – Замінників лідерства (Leadership substitutes)
- 16 – Управління парадоксами (Managing paradoxes)
- 17 – Опосередкованого лідерства (Indirect leadership)
- 18 – Багатостороннього зв'язку (Multiple-linkage model)
- 19 – Трубопровід лідерства (Pipeline)

**Лідер** – це керівник, який фокусується на розвитку потенціалу команди заради досягнення спільної мети.

**Лідерство** – це тип управлінської взаємодії (в даному випадку між лідером і послідовниками), заснований на найбільш ефективному для даної

ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей.

Природа  
лідерства може  
бути краще  
зрозуміла, якщо  
порівняти його  
власне з  
управлінням.

Бути менеджером  
і бути лідером в  
організації – це не  
одне і те ж.  
Менеджер у  
своєму впливі на

роботу підлеглих і побудові стосунків з ними перш за все використовує і покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять. Лідерство як специфічний тип відносин управління ґрунтується більше на процесі соціального впливу, а точніше взаємодії в організації. Цей процес є набагато складним, потребує високого рівня взаємозалежності його учасників.



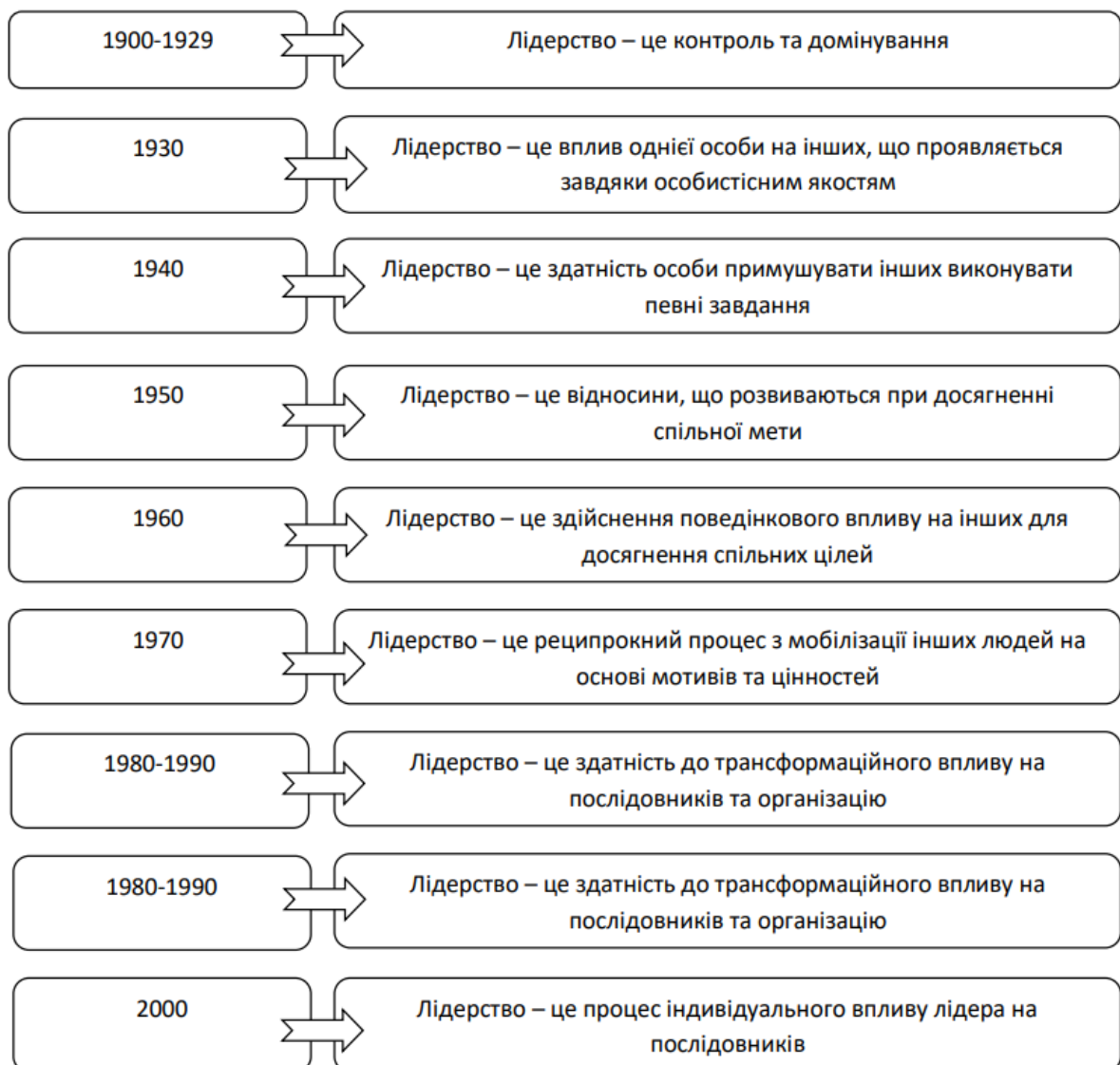
**Лідер** (від англ. leader – провідний, керівник) – особистість, що користується визнанням та авторитетом в групі і за якою група визнає право приймати рішення про дії у важливих ситуаціях, бути організатором діяльності групи і регулювати відносини в ній.



*Люди творять історію, а не навпаки. У періоди, коли немає лідерства, суспільство завмирає, не рухається. Прогрес відбувається тоді, коли відважні спроможні лідери використовують можливість для того, щоб змінити речі на краще.*

Гарі Труман <sup>6</sup>

Незважаючи на теоретичну систему, в якій розглядається феномен лідерства, в ньому завжди можна виділити три базові компоненти: - лідер – особистість з певним набором якостей та навичок, що забезпечують здатність вести за собою інших; - послідовники – команда однодумців, що готові слідувати за лідером для досягнення цілі; - мета – певний результат, в якому зацікавлені і лідер, і його команда, досягнення якого об'єднує всіх учасників в спільній діяльності.



**Рис. 2 Еволюція визначення лідерства впродовж ХХ століття<sup>7</sup>**

<sup>6</sup> Ібрагімова І.М. Лідерство у громаді. Як наснажувати людей та досягати спільних цілей. Посібник / Ібрагімова І.М. К.: «Видавництво «Юстон», 2020. 106 с.

<sup>7</sup> Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко. Харків, 2017 р. 100 стор.



## Навички лідера

В науковому співтоваристві не існує єдиної думки щодо навичок та вмінь лідера. Все ж, вважаємо за необхідне презентувати модель навичок лідера, що була розроблена американськими дослідниками Дж.М. Коузесом та Б.З. Познером<sup>8</sup>. Дослідники виділили 5 базових здібностей: - моделювання шляху для досягнення мети; - надихання послідовників; - сприйняття кожної нової мети як виклику; - надання послідовникам можливості досягати більшого; - підбадьорення послідовників.

**Здатність до моделювання шляху** проявляється у вмінні чітко визначити мету, розбити її виконання на окремі завдання, оцінити потенційні ризики. Розвиненість цієї навички також - включає в себе готовність лідера обговорювати зі своїми послідовниками різні можливості досягнення мети для створення найбільш оптимального сценарію. Здатність надихати послідовників проявляється у вмінні створювати позитивний і привабливий образ майбутнього. Крім того, лідер з розвиненими навичками натхнення вміє зробити спільну мету цінною для кожного з членів команди, звертаючись до цінностей та мотивів послідовників.

За результатами дослідження в країнах ЄС, ключові компетенції європейських лідерів є такими: відкритість до нових ідей, доброчесність, інноваційність, соціальні навички (включаючи комунікаційні навички), ведення переговорів та розвиток мереж, орієнтація на результат, організаційні навички, володіння знаннями, що включають знання на рівні ЄС та знання на рівні країн-членів.

*Excellent Public Leadership. 7 competencies for Europe. ROI.Sdu Uitgevers, 2007*

**Здатність сприймати кожну мету як виклик** проявляється в готовності лідера до системних змін для найбільш ефективного досягнення цілі. Лідер з таким вмінням не отримує задоволення у шаблонному виконанні однієї й тієї ж самої роботи. Навпаки: він весь час шукає нових ідей і завдань, що могли б покращувати і його самого, і членів його команди.

**Здатність давати послідовникам можливість досягати більшого** проявляється в спрямованості лідера на розвиток членів своєї команди. Виконуючи певне завдання, лідер намагається розподіляти обов'язки таким чином, щоб члени команди навчалися чогось нового та відкривали нові можливості.

**Здатність підбадьорювати інших** проявляється у вмінні підтримувати позитивний настрій в колективі та при спілкуванні з кожним з послідовників. Позитивні емоції та цілі підвищують віру послідовників в себе та дозволяють досягати більшого.

## Типи лідерства

Справжні лідери мають впевненість для того, аби бути самостійними, мужність, аби приймати складні рішення, пристрасть аби прислухатися до потреб інших. Лідерами не збираються бути, лідерами стають на основі своїх дій та доброчесності намірів.

*Дуглас МакКартнер*

<sup>8</sup> Kouzes J. M., Posner B. Z. The Five Practices of Exemplary Leadership, 2nd Edition / James M. Kouzes, Barry Z. Posner. Wiley: 2011. 24 p.

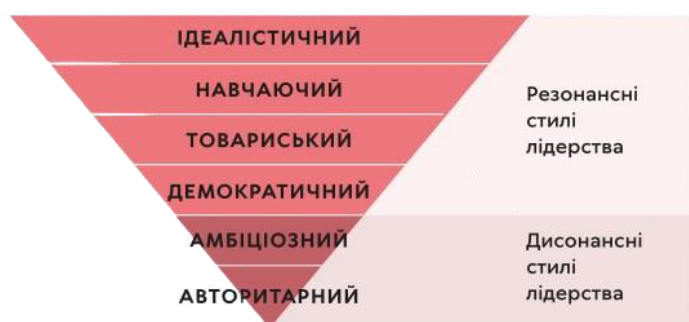
В залежності від того, як лідера сприймає група, виділяють наступні типи лідерів:

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

Американський соціолог Ф.Сензнік виділяє наступні типи лідерів:

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

Автори книги «Емоційне лідерство»<sup>9</sup> Деніела Гоулман, Річарда Бояціс і Енні МакКі виділяють 6 типів лідерства.



**Резонансні** – націлені на цінності рівності, довіри, спільного прийняття рішень, свободи та відповідальності, інноваційності

**Дисонансні** – націлені на цінності ієрархічності, примусу, порядку.

## ІДЕАЛІСТИЧНИЙ ЛІДЕР



**Основні характеристики ідеалістичного лідера:** веде людей до спільної конкретної мети; не говорить як дійти до мети, а допомагає команді зрозуміти загальну тенденцію і вселяє бажання йти; забезпечує автономність членів команди; невдачу сприймає як досвід, який треба проаналізувати, врахувати на майбутнє і рухатись далі.

**Як стати:** в контексті місії закладу освіти, сформулюйте амбітну мету для всієї команди; якщо хочете визначити якість нове завдання, запитайте в себе, як це допоможе досягти вищевказаної мети; не бійтеся пробувати нове та експериментувати.

<sup>9</sup> Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Дэниел Гоулман, Ричард Бояцис, Энни Макки; Пер. с англ. 6-изд. М.: Альпина Паблишер, 2012.

**Коли варто використовувати ідеалістичний стиль:** під час стратегічного планування; в процесі реалізації проєктів; в інноваційній діяльності.

## НАВЧАЮЧИЙ ЛІДЕР



**Основні характеристики навчаючого лідера:** його головний фокус - навчання команди через визначення, підсилення та постійний розвиток сильних сторін кожного; важливо проговорити з колегами цей стиль, щоб у них не було відчуття, що ви їх контролюєте; навчаючий лідер дає рекомендації, а не накази.

**Як стати:** регулярно зустрічайтеся з кожним із членів команди (раз на місяць, 3 місяці, півроку – залежно від розміру команди), щоб проговорити їхні сильні сторони, плани розвитку, надати екологічний зворотній зв'язок.

**Коли варто використовувати навчаючий стиль:** робота з молодими спеціалістами; педагогічні ради; під час атестаційних заходів; зустрічі 1:1.

## ТОВАРИСЬКИЙ СТИЛЬ



**Основні характеристики товариського стилю:** об'єднує організацію, створює атмосферу довіри в команді.

**Як стати:** сформулюйте спільні цінності та правила взаємодії у команді, за якими будете взаємодіяти; створіть культуру надання екологічного зворотнього зв'язку; святкуйте маленькі та великі перемоги; сформулюйте спільні традиції; зустрічайтеся регулярно та організовуйте командотворчі заходи: ігри, святкування, поїздки тощо.

**Коли варто використовувати товариський стиль:** спільні поїздки з командою; ярмарки; волонтерські проєкти; щомісячні ретроспективи; визначення спільних цінностей та правил взаємодії.

## ДЕМОКРАТИЧНИЙ СТИЛЬ



**Основні характеристики демократичного стилю:** залучення до прийняття рішень команду (проте, є рішення, які обмежені часом та відповідальністю, до яких не завжди доречно залучати всіх).

**Як стати:** делегувати; вислуховувати думку кожного щодо пропозицій рішень; оволодіти навичками модерації та фасилітації.

**Коли варто використовувати:** обговорення на педагогічних радах; необхідність у спільному рішенні; засідання рад закладу професійної освіти; зустрічі самоврядувань; батьківські збори.

## АМБІЦІЙНИЙ СТИЛЬ



**Основні характеристики амбіційного стилю:** встановлює цілі та чекає, що команда їх досягне попри всі перешкоди; лідер багато вимагає і без проблем звільняє неефективних працівників; лідер вважає, що співробітники самі все мають знати; понаднормова робота команди; лідер отримує результат у найкоротший строк, але в довгостроковій перспективі має постійні проблеми з командою.

**Поради до лідерів:** намагайтеся уникати цього стилю; важливо надихати команду результатами важкої роботи.

## АВТОРИТАРНИЙ СТИЛЬ



**Основні характеристики авторитарного стилю:** управління через страх; цей стиль може стати позитивним тільки у часи кризи, коли потрібні термінові зміни.

**Поради до лідерів:** уникайте цього стилю; нікому не подобається, коли ним командують, тож якщо помітили в себе ознаки цього стилю - зробіть все, щоб змінити його.

**Коли варто використовувати авторитарний стиль:** питання безпеки здобувачів освіти; кризові ситуації, які загрожують безпеці і цілісності.

### Лідерство та керівництво

Поняття “лідер” пов’язано з поняттями “управління” і “керівник”. На відміну від лідера, який переважно здійснює регуляцію міжособистісних стосунків у групі, керівник здійснює регуляцію офіційних стосунків. Лідер – це член групи, який добровільно взяв на себе значну міру відповідальності у досягненні групових цілей. *Формальний лідер* призначається або вибирається, набуваючи таким чином офіційного статусу керівника. *Неформальний лідер* – це член групи, який найбільш повно у своїй поведінці відповідає груповим цінностям і нормам. Він веде групу, стимулюючи досягнення групових цілей і виявляючи при цьому більш високий рівень активності порівняно з іншими членами групи.

Лідер і керівник мають справу з однопорядковим типом проблем, а саме – вони повинні стимулювати групу, націлювати її на вирішення певних задач. В психологічних характеристиках їх діяльності є багато спільних рис. Однак *лідерство* – це чисто психологічна характеристика поведінки окремих членів групи. *Керівництво* у більшості є соціальною характеристикою відносин у групі, перш за все з точки зору розподілу ролей управління і підпорядкування<sup>10</sup>.

Відмінності між статусом лідера і формального керівника впливають з особливостей ролі та функцій, які ними виконуються. Керівництво передбачає монополію на прийняття рішень і контроль за ходом їх виконання. Лідер не узурпує право приймати рішення, а, навпаки, запрошує до цього кожного співробітника. В результаті змінюється статус кожного працівника. Якщо керівник протистоїть групі підлеглих, виступає як зовнішня сила, то лідер

<sup>10</sup> [https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/3prishak\\_psihologiya\\_ch1/133.html](https://web.posibnyky.vntu.edu.ua/icgn/3prishak_psihologiya_ch1/133.html)



перетворює колектив у єдину команду. Лідерство необхідно розглядати як групове явище: лідер не може існувати наодинці, він завжди існує як елемент групової структури. Але не так легко знайти менеджера-лідера, який міг би брати на себе ініціативу та відповідальність за результати, при цьому повністю викладаючись на роботі та мотивуючи у повній мірі своїх підлеглих. Лідер також є керівником, але характер його дій інший, ніж у звичайного менеджера. Він не керує, не командує, а веде за собою інших. Керівник колективу призначається ззовні, вищим керівництвом, отримує відповідні владні повноваження, має право на застосування санкцій (як позитивних, так і негативних). Лідер висувається з числа оточуючих його людей, по суті, рівних (або, принаймні, близьких) йому за статусом (службовому становищу), він як би «один з нас». Разом з тим лідер також може вдаватися до санкцій у відношенні когось з партнерів, але ці санкції носять неформальний характер, право на їх застосування ніде офіційно не зафіксовано.

Керування визначається, як розумовий та фізичний процес, який призводить до того, що підлеглі виконують визначені їм офіційно доручення і вирішують певні задачі. 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), хоча діапазон його застосування є ширшим (вплив використовується для вирішення різних задач, в тому числі і управління). Керівник у своєму впливі на роботу підлеглих і в побудові стосунків із ними перш за все використовує і покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять. Лідерство ґрунтується ж 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 підстав і стати лідером групи вдається далеко не кожному. Проблема керівництва та лідерства є однією з кардинальних проблем соціальної психології. Хоча за походженням та соціальним статусом лідер і керівник суттєво відрізняються, все ж вони покликані разом стимулювати групу, спрямовувати її на вирішення певних завдань<sup>11</sup>.

<b>ФОКУС КЕРІВНИКА</b>	<b>ФОКУС ЛІДЕРА</b>
на вказівках команді	на питаннях, які допоможуть членам команди навчитись мислити самостійно
діє через страх покарання	діє через ентузіазм
на цілях	на візії
короткотермінові цілі	довготермінові цілі
організація та структура	люди
авторитарність	демократія

<sup>11</sup> Скиданенко Ю.П., Часник Ю.М. Лідер та керівник: їх схожість та відмінність. <https://essuir.sumdu.edu.ua/bitstream-download/123456789/28503/1/Skydanenko.%20Chasnyk.pdf;jsessionid=F796ACB5E70A4817AD3D914002365DFE>

адміністрування	інновації
жорсткий контроль	вбудова довіри
процедури	правила взаємодії, які визначені спільно
стабільності	гнучкості
уникненню ризику та експериментів	можливостях ризикувати та експериментувати
каже «йди»	каже «ходімо»
ефективні керівники роблять речі правильно	ефективні лідери роблять правильні речі

### **ФУНКЦІЇ, які варто виконувати КЕРІВНИКУ особисто:**

**Вбудова стратегії, постановка цілей та аналіз результатів.** Формування спільного бачення (місії, візії, цінностей, правил взаємодії та стратегії) закладу освіти, залучаючи до цього всіх учасників освітнього процесу, а також подальша реалізація та аналіз стратегії.

**Підтримка та розвиток членів колективу.** Атмосфера довіри та безпеки, побудова траєкторії розвитку, зрозуміле та прозоре оцінювання праці, результативна комунікація в команді. Завдання лідера - створити потрібні умови, атмосферу та сформувати команду.

**Стратегічне управління фінансами та людськими ресурсами.** Лідер вбудовує план діяльності закладу виходячи зі стратегії, зокрема стратегії залучення ресурсів (фінансових, людських, тощо).

**Налагодження партнерства.** Завданням освітнього управлінця є забезпечити розвиток ЗП(ПТ)О як самостійної організації завдяки партнерству та підтримці.

## **Теоретичні аспекти лідерської компетентності у науковому дискурсі**

Метою Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року визначено підвищення доступності якісної, конкурентоспроможної освіти відповідно до вимог інноваційного сталого розвитку суспільства, економіки та забезпечення особистісного розвитку людини згідно з її індивідуальними здібностями, потребами на основі навчання протягом життя<sup>12</sup>.

В повсякденній діяльності лідерські якості особистості педагогічні працівники, як правило, асоціюють з управлінською діяльністю та неформальним лідерством. Проте введення в дію Постанови Кабінету міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800, яка стала нормативно-правовим підґрунтям підвищення кваліфікації освітян на компетентнісній основі

<sup>12</sup> Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року: Указ Президента України: від 25.06.2013 р., № 344/2013 URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013#Text>

розширило їх усвідомлення цього питання<sup>13</sup>. Осмислюючи виклики сучасності та перманентні перетворення соціокультурного середовища, вітчизняна система освіти потребує гнучкої адекватної моделі професійного розвитку педагогічних працівників в умовах певної невизначеності. Таким рішенням є збалансований розвиток компетентностей педагога на регулярній основі. Враховуючи, що підвищення кваліфікації допускається засобами не лише формальної але й неформальної та інформальної освіти, поряд з іншими постає питання планування власної освітньо-професійної траєкторії, самодисципліни та інших лідерських якостей сучасного фахівця.

На думку науковців, розвиток лідерських якостей педагога є важливим фактором його фахового зростання. Досліджуючи питання лідерства в контексті педагогічної діяльності, М. Лютий дійшов висновку, що лідерська компетентність як особистісне утворення забезпечує професійну успішність та прагнення до саморозвитку. На його думку, саме лідерство, що проявляється у педагогічній практиці є рушійною силою здатною переборювати адміністративні перепони та втілювати в життя інноваційні підходи у викладацькій та науково-дослідній діяльності. При цьому, наявності лише лідерського потенціалу чи лідерських якостей у педагога недостатньо. Для реалізації академічних свобод в умовах сучасного освітнього середовища, педагог має володіти сформованою лідерською компетентністю, що буде проявлятися на всіх рівнях від особистісних рис до сформованих знань, навичок та лідерських моделей поведінки. Загалом, лідерська компетентність забезпечує професійну успішність педагогічного працівника та прагнення до постійного саморозвитку і навчання<sup>14</sup>.

В. Сидоренко акцентує увагу на навичках сучасного педагога в управлінні знаннями, тобто – отримання знань, їх створення, організації і ціннісного використання<sup>15</sup>. Поряд з цим, важливим моментом педагогічної діяльності є управління освітнім процесом. Як зазначає Н. Мойсеюк, педагогічний працівник визначає мету і завдання процесу в конкретних умовах, програмує розвиток особистості здобувача освіти, обґрунтовує систему педагогічних засобів, форм, методів, їх етапність, спрямованість на розв'язання конкретних педагогічних завдань<sup>16</sup>. В сучасних умовах, педагогічний працівник здійснює не лише управління процесом особистісного та професійного розвитку здобувача освіти а і організації певного сегменту (дисципліни, предмету) динамічного освітнього середовища закладу освіти.

---

<sup>13</sup> Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: Постанова Кабінету міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#top> (дата звернення: 28.04.2021)

<sup>14</sup> Лютий М. Уявлення учасників освітнього процесу закладу вищої освіти про показники лідерської компетентності майбутнього викладача. *Теорія і практика управління соціальними системами*. 2019. № 3. С. 85 – 97.

<sup>15</sup> Сидоренко В.В. Розвиток професійної компетентності сучасного педагога в умовах відкритої освіти: кластерний аналіз. *Професійна компетентність педагога в умовах оновленого змісту освіти та вимог ринку праці*: зб. матеріалів доп. учасн. III регіональної науково-практична конференції. Вінниця: Вінницька міська друкарня, 2017. С.8 – 17.

<sup>16</sup> Мойсеюк Н.С. Педагогіка: навч. посіб. 5-те вид., доп. і перероб. Київ: Б.В., 2007. 655 с.

Це обумовлює наявність не лише організаційних, а й комунікативних якостей особистості в контексті взаємодії з іншими педагогами в процесі створення ефективного освітнього середовища.

Узагальнюючи сказане, можна визначити, що в сучасних умовах професійна діяльність педагога беззаперечно потребує розвитку лідерських якостей пов'язаних з процесами самоорганізації та саморозвитку. Поряд з чим, важливим залишається питання організації освітнього середовища, конструктивного впливу на особистість здобувача освіти та супроводу його освітньо-професійної траєкторії.

Оскільки актуальність лідерських якостей педагогічних працівників професійної освіти в умовах реформування беззаперечно, важливим моментом її удосконалення є визначення змісту перспективної моделі розвитку лідерської компетентності в системі підвищення кваліфікації. В цьому контексті логічним вбачається вивчення дослідження науковцями сутності змісту лідерської компетентності та її складових.

Так, певне коло науковців у своїх дослідженнях визначає лідерську компетентність як багатокомпонентне утворення, що містить лідерські якості, уміння та знання і цінності, вона є рисою особистості, що забезпечує професійну успішність особистості та прагнення до постійного саморозвитку і навчання<sup>13</sup>.

На сьогодні існує низка визначень поняття «лідерська компетентність», її сутності та змісту в різних контекстних ситуаціях. Пропонуємо розглянути варіант С. Нестуля, який став результатом глибокого наукового аналізу досліджень сучасників та в ретроспективі. Вона дійшла висновку, що лідерська компетентність – це здатність реалізовувати цілі, завдання, функції та технології лідерського управління, набувати професійного досвіду та досвіду лідерства як певних соціальних стосунків між членами групи, бути лідером. Вона є інтегрованою якістю особистості, яка складається із таких структурних компонентів: когнітивного (знання), операційно-діяльнісного (уміння та здатності) та особистісного (якості особистості, загальні та специфічні риси лідера). На її переконання, лідерська компетентність виступає основою успішної діяльності сучасного фахівця у колективі, оскільки вона полягає не лише в якісному виконанні ним своїх посадових обов'язків, але й в особливостях його особистісних якостей<sup>17</sup>.

Когнітивний компонент лідерської компетентності представляє систему знань, якими має володіти педагог професійної освіти, щоб бути лідером у процесі освітньої діяльності. Цей компонент включає знання: сучасних теорій лідерства; його психологічних особливостей; теоретичних основ ефективного лідерства; технологій командного управління; стилів управління; способів удосконалення власного стилю управління; практичних методів ефективного управління в умовах ризику та невизначеності; сутності емоцій та важливості

---

<sup>17</sup> Нестуля С.І. Поняття лідерської компетентності сучасного менеджера. *Збірник наукових праць «Витоки педагогічної майстерності»*. 2018. Випуск 21. С 133 – 137.

управління ними в процесі взаємодії; сутності конфліктів та способів їх вирішення; основні відмінності лідерства й менеджменту; характеристики основних типів лідерства; залежність стилю лідерства від людей і ситуацій тощо.

Сучасні педагоги мають усвідомлювати сутність лідерства через знання: мотивації особистості, делегування повноважень, комунікації – як способу впливу на оточуючих, відмінностей діалогу та дискусії; командування та максимального розкриття особистісного потенціалу, тощо.

Дослідник представляє операційно-діяльнісний компонент лідерської компетентності як систему організаційних і комунікативних умінь, які забезпечують здатність педагога інтегрувати діяльність групи як єдиної команди. Цей компонент включає уміння: управляти собою, іншими, групою; працювати з носіями різних стилів лідерства та налагоджувати їх ефективну взаємодію; бути лідером для колег та здобувачів освіти; виявляти лідерський потенціал; розвивати навички ефективної взаємодії, делегування повноважень; здійснювати лідерство шляхом подолання конфліктів; обирати оптимальний стиль лідерства та мотиваційні стратегії в роботі з колективом; генерувати продуктивні ідеї, просувати їх подальше втілення; бути відкритим до нових ідей та перспектив; застосовувати на практиці принципи відповідальності, служіння людям, ініціативності; використовувати ефективні методи виходу із стресових, конфліктних і кризових ситуацій, а також тактики розумного переконання; підвищувати ефективність команди; управляти емоційним інтелектом, тощо. Сучасний педагогічний працівник професійної освіти повинен уміти бачити і розуміти особистість, її взаємостосунки та ставлення до ініціатора спілкування; вступати в контакт, управляти ініціативою контакту, застосовувати весь комплекс засобів організації контакту на всіх його етапах.

Здатності: постійно рухатися вперед, приймати рішення в складних ситуаціях; досягати реалізації поставлених завдань; бачити перспективи; встановлювати відносини співробітництва; налаштовуватися на зміни; взаємодіяти з носіями інших стилів лідерства при прийнятті рішень, та їх впровадженні; формувати команду; управляти як здобувачами освіти, колегами так і змінами і т.п. Фактично, цей компонент відображає здатність фахівця до застосування лідерських знань та вмінь в процесі освітньої практики. Відповідно, формує його готовність до трансформації практичного життєвого досвіду для досягнення професійних цілей на засадах лідерства, та застосування ефективних методів різних стилів лідерства<sup>14</sup>.

Особистісний компонент лідерської компетентності педагога представляє собою комплекс рис та якостей, необхідних для успішної реалізації освітньої діяльності. Він представлений інтелектуальними здібностями (розум і мислення, розсудливість, прозорливість, оригінальність, концептуальність, освіченість, знання справи, допитливість і пізнавальність, інтуїція); рисами характеру (ініціативність, амбіційність, гнучкість, пильність, творчість, чесність, особистісна цілісність, сміливість, самовпевненість, урівноваженість, незалежність, мобільність, самостійність, потреба в

досягненнях, наполегливість і впевненість, комунікабельність, енергійність, владність, працездатність, обов'язковість, емпатія); загальними лідерськими якостями (система ціннісних орієнтирів і відносин до навколишнього світу й людей, емоційний інтелект, психологічна надійність, адекватна самооцінка, самосвідомість, впевненість, саморегуляція, мотивація та ін.); специфічними рисами лідера (лідерська спрямованість, лідерський потенціал, харизма, зануреність і відданість своїй справі, відповідальність, прагнення до успіху, готовність до змін, прагнення до отримання суспільного визнання, задоволення від роботи, від здійснення соціального впливу, самовдосконалення, впливовість та ін.)<sup>18</sup>.

Досліджуючи лідерську компетентність освітян у соціально-психологічній площині, науковці прийшли до висновку, що лідерство виявляючись через статичний аспект (положення), продукує динамічний – процес впливу. В основі цього феномену лежить прояв лідерських якостей особистості. Таким чином, лідерську компетентність можемо розглядати як статус (положення) індивіда, обумовлений його ефективною діяльністю та процес впливу на власну діяльність та поведінку інших.

Спираючись на висновки В. Міляєвої, можна визначити, що лідерська компетентність є соціально-психологічною властивістю особистості, яка відображує як ситуаційно обумовлену, так і незалежну від ситуації її здатність індивіда до успішного здійснення лідерства. Рівень зазначеної компетентності визначається ступенем розвитку його індивідуальної (здібності, особистісні риси, цінності) та універсальної (досвід, навички, стилі лідерства, рольовий репертуар) складових. Поряд з цим, як зазначає авторка, лідерський потенціал особистості містить: комунікабельність, цілеспрямованість, відповідальність, наполегливість, мотивацію до успіху, урівноваженість, розсудливість, емпатію, позитивну самооцінку, впевненість у собі, щирість, рішучість, розвинуту інтуїцію, чутливість, готовність до ризику, інноваційність, критичне ставлення та ін. у комплексі це забезпечує провідний вплив на членів групи при спільному вирішенні завдань у різних видах життєдіяльності та задає позитивну спрямованість процесу професійного становлення<sup>19</sup>.

Виходячи із вищевказаного можемо зробити висновки, що розвиток лідерської компетентності передбачає комплекс відповідних заходів, які певною мірою можна реалізувати педагогічним працівникам в контексті підвищення кваліфікації. Оскільки профіль (рамку) лідерської компетентності освітян не унормовано законодавчо, пропонуємо на основі наукових досліджень, частково відображених у цій статті, визначити вимоги до моделі

---

<sup>18</sup> Нестуля С.І. Структурні компоненти лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2018. № 4. С. 62 – 71.

<sup>19</sup> Міляєва В.Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів. *Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. Педагогічні науки*. 2014. Випуск 1. URL: [http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps\\_2014\\_1\\_10](http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2014_1_10) (дата звернення: 28.04.2021).

розвитку лідерської компетентності педагогічного працівника професійної освіти в контексті підвищення кваліфікації.

Виходячи із трактування самого поняття, визначеного чинним законодавством, компетентність – це динамічна комбінація знань, умінь, навичок, способів мислення, поглядів, цінностей, інших особистих якостей, що визначає здатність особи успішно соціалізуватися, провадити професійну та/або подальшу навчальну діяльність<sup>20</sup>.

Зазначене формує результативність розвитку лідерської компетентності, як ефективного здійснення професійної діяльності педагогічного працівника, що вже само по собі визначає постійне фахове та особистісне удосконалення. Тобто, розвиток таких компонентів передбачає збалансований циклічний підхід. В системі освіти дорослих він може реалізовуватись на засадах щорічного підвищення кваліфікації за різними моделями.

### Складники лідерства в освіті

Шотландські дослідники розробили модель, що найбільш влучно описує вимоги до особистості лідера в сфері освіти<sup>21</sup>.



Рис. 3. Модель лідера в освіті

**ВІДПОВІДНІСТЬ.** Під відповідністю розуміється той ступінь розвитку лідера, що забезпечує його здатність займати лідерську позицію в освітньому середовищі. Відповідність розглядається не тільки в особистісному, але й в соціальному, позиційному та, навіть політичному контексті. Особистісна відповідність визначається наявністю наукового ступеня та звання, певною

<sup>20</sup> Про освіту: Закон України від 05.09.2017 р. № 2145-VIII. *Відомості Верховної Ради*. 2017. (№ 38-39). С. 380.

<sup>21</sup> Kennie T. Academic leadership: Dimensions and dynamics. Dr. Tom Kennie. ENGAGE: ISSUE 21, 2010 (available at [http://www.bristol.ac.uk/medialibrary/sites/staffdevelopment/documents/AcademicLeadership\\_Dimension&Dynamics.pdf](http://www.bristol.ac.uk/medialibrary/sites/staffdevelopment/documents/AcademicLeadership_Dimension&Dynamics.pdf))

кількістю публікацій, історією здійснення наукових досліджень, кількістю аспірантів, що захистили дисертації та ін.

Соціальна відповідність забезпечується наявністю позитивних відгуків від колег про якість наукової і освітньої роботи лідера, та зазвичай описується як академічна репутація.

**ЦІКАВІСТЬ.** Ця змінна базується на думці, що будь-який представник освітнього, або академічного середовища має постійно керуватися в своїй діяльності цікавістю. Цікавість являє собою наріжний камінь особистісного та професійного саморозвитку будь-якого лідера в освіті. Якщо немає цікавості, немає руху до нових знань, розвитку, а отже поваги від колег та послідовників.

Цікавість освітнього лідера найбільше проявляється в таких показниках, як націленість на нові завдання та креативність при їх вирішенні.

**КОЛЕГІАЛЬНІСТЬ.** Під колегіальністю розуміється здатність до командної роботи, вміння досягати компромісів, здатність підтримувати дисципліну в колективі та самодисципліну, вміння взаємодіяти з колегами на рівні власного відділу, та рівні всієї організації.

**ОБДАРОВАНІСТЬ.** Обдарованість в цій моделі розуміється дещо звужено як «здатність бути лідером». Ця змінна описує менеджерські функції, які має виконувати лідер, але з урахуванням специфіки діяльності в освітній / науковій установі. До таких функцій відносяться: «сканування горизонту», планування, виконання, встановлення зв'язків, святкування. Функція «сканування горизонту» реалізується через здатність лідера виявляти цікавість до дуже широкого кола питань. Якщо лідер концентрується лише на одній вузькій сфері, то він втрачає можливості до більш широких досліджень. Він має постійно досліджувати особливості розвитку суспільства, шукати нові ідеї, цікавитися розробками колег тощо. Жодні широкі погляди та сканування горизонту не можуть компенсувати вміння до послідовного, інтелектуального викладення власних думок та складання плану наукової / освітньої діяльності.

Успішні лідери в цій сфері володіють розвиненими навичками складання чітких, прозорих планів, що враховують як позитивні, так і негативні сценарії розвитку ситуації. Виконання має на увазі здатність до якісного здійснення професійних обов'язків. Авторитет у цій сфері можна заробити тільки шляхом кропіткої та висококласної роботи. Працівники академічної сфери ніколи не підуть за людиною, що є поганим професіоналом, не розпізнає та не реалізує високі стандарти у своїй роботі.

Під встановленням зав'язків мається на увазі здатність до розвитку соціальних контактів і в середині своєї організації і поза нею. Важливою функцією лідера є не тільки встановлення та підтримання контактів, а й поєднання людей з різних сфер для реалізації складних та комплексних завдань. Люди в академічній сфері часто бувають занадто зосереджені на собі і своїх дослідженнях, та не готові шукати колег для наукових обговорень. В той же час, саме через наукові контакти і поєднання різних ідей та підходів здійснюються найбільші наукові прориви. В такому світлі, функція «поєднання» підлеглих між собою лягає на плечі лідера.



**ХАРАКТЕР.** На думку шотландських дослідників, що розробили цю модель, є три риси характеру, що забезпечують успішність освітнього лідера:

- Цілісність;
- Стійкість/гнучкість;
- Відмінність.

Цілісність і чесність є тими характеристиками, що забезпечують якість діяльності представника академічної сфери і проявляються у всьому: у роботі з джерелами, у побудові дослідної роботи, у стилі наукової роботи, у написанні висновків.

В своїй роботі лідер змушений працювати з дуже незалежними особистостями, що динамічно розвиваються, ставлять високі завдання перед собою, постійно піддають сумніву авторитет лідера. В таких умовах стійкість, що проявляється на рівні емоцій, інтелекту, здатності до протистояння стресу, є необхідною рисою характеру, що дозволить не здаватися і вести колектив до поставленої мети.

**ВПЕВНЕНІСТЬ.** Лідер має вірити в силу свого таланту, цінність своїх ідей, досяжність своїх цілей та цілей команди. При цьому його впевненість має бути не ейфоричною, а заснованою на цілком раціональному підґрунті. Інтелектуальна впевненість ґрунтується не на пустих мріях, а на детальному аналізі ситуації, здатності до передбачення труднощів та вміння їх вирішувати.

#### **Модель академічного лідерства – індивідуальний вимір (автор – Т. Кенніе)**

Досліджуючи проблему імплементації парадигми лідерства в університетах, Т. Кенніе застосовує термін «академічне лідерство». Вчений пропонує розглядати його сутність через призму 6 вимірів і 21 домена, представлених на рис. 7. Зазначені виміри та домени автор поклав в основу технології оцінювання індивідуального лідерського потенціалу у керівників ЗВО, що здійснюється за допомогою опитувального на основі самооцінки. Вочевидь є можливим доповнити самооцінку технологією 360<sup>о1</sup>.



**Рис. 4. Виміри та домени академічного лідерства**

## Тема 2. Командоутворення та групова динаміка, розподіл ролей у групі. Лідер та група: грані взаємин

### Концепція групової динаміки

Організації будь-якого розміру складаються з декількох груп, тобто відносно відособлених об'єднань людей, що знаходяться в досить стійкій взаємодії і здійснюють спільні дії протягом достатнього проміжку часу. Взаємодія членів груп базується на визначеному загальному інтересі і зв'язано з досягненням загальної мети. При цьому група володіє визначеним груповим потенціалом або можливостями, що дозволяють їй вступати у взаємодію з оточенням і адаптуватися до змін, що відбуваються.

Характерними рисами групи є три ключових компоненти:

1. Члени групи ідентифікують себе і свої дії з групою в цілому;
2. Члени групи регулярно взаємодіють між собою;
3. Праця членів групи спрямована на досягнення визначеної мети.

Існує два типи груп: формальні і неформальні.

Формальні групи звичайно виділяються як структурні підрозділи в організації. Вони мають формально призначеного керівника, формально визначену структуру ролей, посад і позицій усередині групи, а також формально закріплені за ними функції і задачі. Формальні групи можуть бути сформовані для виконання регулярної функції чи створені для рішення визначеної задачі.

Довіряйте людям і тоді вони будуть вірними вам. Ставтеся до них з великою шаную і вони покажуть свою велич.

*Ральф Вудро Емерсон*

Неформальні групи створюються не розпорядженням керівництва, а з їхніми взаємними симпатіями, загальними інтересами, однаковими захопленнями, звичками тощо. Такі групи існують у всіх організаціях, хоча не представлені в схемах, штатних розкладах. Неформальні групи мають свої неписані правила і норми поведінки, у них складається розподіл ролей і позицій. Звичайно ці групи мають явного чи неявного лідера, можуть впливати на своїх членів навіть більше, ніж формальні структури.

Повага є ключовою детермінантою найдієвішого лідерства. Наскільки люди поважають тебе, зумовлює те, наскільки добре вони працюють.

*Брайан Трейсі*

Поряд з поняттям група існує і поняття команда. Однак ці два поняття не є взаємозамінними.

**Концепція команди має на увазі, що всі її члени прихильні однієї місії і несуть колективну відповідальність.** Ефективність роботи команди визначається по двох результатах – продуктивному

випуску й особистому задоволенню, тобто насиченню індивідуальних потреб її членів і підтримці в них прагнення до командної праці. Менеджери формують команди. Команду характеризує тип, структура, склад, розмір, розподіл ролей.

В одній і тій же організації можуть існувати команди різних типів. Так різновидами формальних команд є вертикальні, горизонтальні і спеціалізовані команди<sup>22</sup>.

Вперше термін «команда»<sup>23</sup> почав застосовуватися в лексиконі спортсменів, будучи складовою частиною в побудові їх тайм-менеджменту. На даний момент це поняття значно розширило сферу свого застосування і є актуальним для багатьох сфер.

Отже, команда — це термін, яким позначають невеликі групи (від 3 до 12 осіб), що мають яскраво виражену цільову спрямованість і інтенсивну взаємодію між членами групи. Виходячи з цього, командна робота — це ефективна і продуктивна практична діяльність команди. Або ж це певна спільна та цілеспрямована робота групи фахівців, які працюють за заздалегідь встановленим правилам.

Найпростіший приклад з історії: команда — це військо, кожна дія якого націлена на перемогу над противником. У війську всі воїни діють злагоджено, продумано і з опорою на спільну мету.

Краще зрозуміти суть командної роботи можна, виділивши її **головні риси**:

- **спільна робота:** команда – це не сума окремих частин, а єдине ціле — певна структурована група людей, кожен член якої взаємодоповнює іншого;
- **продумане позиціонування кожного з її учасників.** Тобто, кожен з членів цієї групи розуміє всю повноту ситуації і обізнаний в стратегічних цілях, має закріплений за ним ряд завдань і несе відповідальність за виконання кожного з них;
- **комунікація:** в команді кожен учасник відвертий і чесний з іншими, готовий вирішувати конфлікти ще на етапі їх зародження;
- **автономія:** кожна команда — автономна частина в структурі будь-якої організації. У неї є ряд продуманих способів взаємодії з керівними інстанціями і іншими командами, але вони не мають ніякого впливу на процеси, які відбуваються саме в цій групі;
- **синергія:** ефект від спільної роботи команди якісно перевершує ефект від роботи окремих людей. Тобто, спільна робота фахівців може в сумі дати набагато більше, ніж результати їх роботи поодиночці.

### Розподіл ролей команди

Іншим важливим аспектом розуміння команди є **розподіл ролей**. Найбільш популярну класифікацію за ролями пропонує Р.М. Белбін<sup>24</sup>.

<sup>22</sup> Пилипенко А.А. Менеджмент: навчальний посібник / С.М. Пилипенко, А.А. Пилипенко, В.І. Отенко. Харків: ВИД. ХНЕУ, 2001. 208 с.

<sup>23</sup> Що таке командна робота, чому вона така важлива і як впливає на успіх? <https://blog.agrokebety.com/shcho-take-komandna-robota>

<sup>24</sup>[https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C\\_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%BD%D1%8B%D1%85\\_%D1%80%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%B9\\_%D0%91%D0%B5%D0%BB%D0%B1%D0%B8%D0%BD%D0%B0](https://ru.wikipedia.org/wiki/%D0%9C%D0%BE%D0%B4%D0%B5%D0%BB%D1%8C_%D0%BA%D0%BE%D0%BC%D0%B0%D0%BD%D0%B4%D0%BD%D1%8B%D1%85_%D1%80%D0%BE%D0%BB%D0%B5%D0%B9_%D0%91%D0%B5%D0%BB%D0%B1%D0%B8%D0%BD%D0%B0)

**Командні ролі** - моделі поведінки та взаємодії з іншими людьми при роботі в команді.

Реймонд Мередіт Белбін, доктор психологічних наук, почесний професор університетів у Брістолі та Екстері, створив теоретичну модель ролей у команді та розробив систему формування команд, які незабаром набули значної популярності і досі широко використовуються при підборі співробітників у команди.

З точки зору Р. Белбіна, команда найбільш ефективна в тих випадках, коли вона неоднорідна і складається з людей, які мають різні здібності, способи мислення та поведінки. При цьому необхідно, щоб члени команди не просто відрізнялися, а доповнювали один одного і завдяки своїм особливостям могли виконувати різні функції команди.

Ставлення до необхідної гетерогенності команди лягли основою концепції командних ролей.



Дослідники поняття «командна робота» виділяють такі її **головні принципи**<sup>22</sup>:

- загальні і важливі цілі кожного з учасників;
- взаємодоповнюючі вміння;
- чіткі вимоги до продуктивності;
- взаємна відповідальність;
- невелика кількість людей.

До слова про кількість: розмір команди варіюється від 3 до 12 осіб. Доведено, що маленькі команди (до 5 осіб) працюють швидше, ніж великі. Але великі мають перевагу у функціональності, тобто розпоряджаються більшою кількістю інструментів і ресурсів. Головне правило для того, щоб команда в

будь-якій кількості була дійсно ефективною — відразу розподілити командні ролі на основі професійної компетенції кожного з учасників, розписати правила взаємодії і прийняття рішень.

### **Чому командна робота ефективніше звичайної співпраці**

Трохи раніше ми вже порівнювали командну роботу зі співпрацею. Чому все ж такий формат виявляється найбільш ефективним в роботі.

1. **Команда володіє більш широким інструментарієм в порівнянні з окремою людиною.** На жаль, окремо взятий співробітник обмежений своїми повноваженнями. У команді різнопрофільних і різнорівневих фахівців більше шансів на появу нестандартних ідей і залучення різних інструментів для їх реалізації.
2. **Ефекту синергії можна досягти лише в команді** – те, про що ми говорили трохи раніше. Це складно ігнорувати, адже факт залишається фактом: спільна робота навіть трьох людей приносить більше результату, ніж праця окремо взятого працівника.
3. **Команда не так піддається впливу ззовні.** Найчастіше в одній команді збираються фахівці різного посадового рівня. Зовнішнім інстанціями стає складніше впливати на такий «мікс», оскільки важелів тиску виявляється набагато менше, ніж на окремо взятих співробітників.
4. **У команді кожна гідна ідея ретельно обговорюється**, як і окремі її деталі. Це значно знижує шанси на появу помилок.
5. **У командній роботі всі помилки і похибки одразу стають помітними.** Коли одна людина довго працює над одним завданням, його око стає «замиленим». Йому вже складно вловлювати окремі деталі і швидко виявляти помилки. Коли він працює в команді, то шансу на похибку не залишається. Погляд на справу зі сторони колег під іншим кутом здатний виявити всі недоліки.
6. **Будучи частиною великої компанії, команда — саме той сегмент, в якому можна реалізувати в повній мірі потенціал певних співробітників.** Кажучи простіше: є певні працівники, поточна діяльність яких регламентована їх посадовими обов'язками. Керівництво розуміє, що вони здатні на більше (тобто на те, що виходить за рамки їх звичної зайнятості), вони збирають таких фахівців в команду і максимально ефективно і раціонально задіюють їх потенціал на вирішення конкретного завдання.
7. **Якщо команда сформувалася в невеликій або навіть маленькій організації, це хороша можливість максимально розкрити потенціал і творчі здібності кожного з її членів.** Найчастіше буває так, що одна команда може замінити високопрофільного фахівця, який «не по бюджету» компанії.

Командна робота до всього вищесказаного значно відображається на ефективності окремо взятих членів команди. По-перше, спільно працюючі люди відрізняються більшою рішучістю і готовністю співпрацювати з

різнопрофільними фахівцями (навіть якщо вони на порядок вище/нижче їх по кар'єрних сходах). По-друге, робота в команді робить людину більш відкритою і терпимою по відношенню до інших. Це допомагає їй в подальшому легше налагоджувати зв'язки з людьми і організаціями. По-третє, людина, працюючи в команді, вирощує в собі більш високий емоційний інтелект. Тобто, вона здатна краще проявляти емпатію і повагу до своїх колег, вміє уважно слухати і прислухатися, відрізняється повагою і терпимістю по відношенню до оточуючих. І останнє: **командні гравці високо цінуються на ринку праці**. Це підвищує значущість людини як фахівця і стає відмінним пунктом в її резюме. Підсумовуємо, чому важлива командна робота: по-перше, це потужний інструмент ефективного досягнення цілей організації і реалізації поставлених всередині неї завдань. По-друге, командна робота — це інструмент для особистісного та професійного зростання кожного співробітника, який є членом цієї команди.

Налагодження постійної комунікації з членами команди, безпосередньо підпорядкованими працівниками, є одним з обов'язків керівників усіх рівнів. Зворотній зв'язок від працівників до керівника і від керівника до підлеглих уможливорює вдосконалення діяльності, передачу досвіду, навчання та розвиток, а відтак, посилює інституційну пам'ять та посилює спроможність організації відповідати на нові виклики. Характер комунікації демонструє і рівень керівника, і стиль управління, і стадію розвитку команди, і рівень організаційної культури.

Різні рівні зворотнього зв'язку, які залежать як від часу, приділеного для спілкування, обговорення, так і від спроможності керівників надавати зворотній зв'язок; показують широту комунікативного впливу керівника від інформування до поглиблення розуміння сутності речей, розширення уявлення про власні можливості та пошук інноваційних рішень.

Так, на базовому рівні керівник пояснює; більше часу та навичок керівника потрібно для надання порад та рекомендацій, допомоги



удосконалення базових вмінь, ще більше — компетенцій. Допомога працівникам щодо виходу за межі стереотипів, звичних уявлень та переконань, в тому числі, власних. Ніколи не навчаєшся більше, ніж від людей, з якими знаходишся.



Якщо гарний керівник-менеджер фокусує свою увагу на питаннях надійності (стабільності), результативної діяльності — головні аспекти комунікації для нього — чіткість/зрозумілість вимог та результати діяльності.

Керівник-лідер фокусує свою увагу на перспективах, баченні, планах на майбутнє, і, відповідно, ключове у його комунікації — можливості та надихання (мотивування). При цьому лідер-ментор фокусує увагу на передачі знань, досвіду, інформації про організацію, роз'ясненні тих чи інших питань, які виникають в роботі.

Лідер-наставник фокусує увагу на посиленні спроможності, розвитку компетенцій працівників, їх здатності до самокорекції (саморегулювання), знаходження нових можливостей для подальшого розвитку (вивільнення)<sup>25</sup>.

### **Командоутворення: перші дослідження, інструменти діагностики команди та командоутворення<sup>26</sup>**

Витоки терміну «командоутворення», чи «teambuilding», можна знайти в кінці 1920-х – на початку 30-х років 20 століття, коли проводилися класичні хоторнські дослідження. Вони включали низку дослідницьких заходів, розроблених для вивчення поглибленої ситуації з групою працівників за різних умов.

Після аналізу дослідники погодились, що найважливішими чинниками були створення сенсу групової ідентичності, відчуття соціальної підтримки та згуртованості, що виникла в результаті посилення взаємодії працівників. Елтон Майо (1933), один із дослідників, вказав на певні критичні умови, які були визначені для розробки ефективної робочої команди:

1. Група пишалася власним досягненням і мала підтримку сторонніх осіб та менеджера, які були зацікавлені в тому, що робила група; група не відчувала, що її членів намагаються змінити. Перш ніж були внесені зміни в роботу групи, відбулась консультація з групою. Група розвинула почуття впевненості та відвертості.

2. Менеджер групи мав особистий інтерес до досягнень кожної людини, пишався результатами групи; допоміг групі працювати разом, щоб встановити власні умови роботи; надавав зворотній зв'язок про продуктивність групи.

Ці результати спонукали компанії серйозно розглянути ідею об'єднання співробітників у ефективні робочі групи і до цього дня вони актуальні для фахівців сфери управління персоналом.

### **Інструменти діагностики команди та командоутворення**

В залежності від цілі командоутворюючого заходу, обираються інструменти.

---

<sup>25</sup> Розвиток лідерства / Л. Бізо, І. Ібрагімова, О. Кікоть, Є. Барань, Т. Федорів; за заг. ред. І. Ібрагімової. К.: Проект «Реформа управління персоналом на державній службі в Україні», 2012. 400 с

<sup>26</sup> Мар'яна Івашина, бізнес-тренер, Студія професійного розвитку. <https://prohr.rabota.ua/komandoutvorennya-korisni-instrumenti-ta-keysii/>

- Перший рівень тренінгу передбачає глибше знайомство членів команди між собою, усвідомлення різниці понять «група» і «команда», усвідомлення власної ролі в команді та визначення мотивації кожного учасника.

- Другий, більш практичний рівень, передбачає детальніший аналіз команди за допомогою діагностики всіх членів, визначення ролі кожного та розвиток навичок прийняття командних рішень.

Тестування, діагностика, коучинг команд, фасилітації по цінностях команд та прийняттю командних рішень, практичні завдання та ігри – це і є арсенал інструментів.

Сьогодні доступна також велика кількість тестів для діагностики команди. Наприклад:

1) **Тест FIRO**: дозволяє визначити, наскільки члени групи бажають працювати в групі та схильні до групової роботи, здатні встановлювати неформальні взаємовідносини з іншими, наскільки вони контрольовані і бажають бути контрольованими, залучені та бажають бути залученими.

2) **Тест Белбіна** допомагає визначити роль члена в команді, вказує на типові характеристики особистості, допустимі недоліки. Белбін переконаний, що кожен з нас на роботі відіграє одну з восьми ролей. І лише наявність всіх ролей у команді гарантує її успіх.

3) **Тест за системою визначення командних ролей Іцхака Адізеса** та його аналіз в процесі тренінгу допомагає членам команди краще пізнати одне одного, переконатись у тому, що всі функції менеджменту Адізеса представлені в команді, та створити матрицю взаємодії стилів. У методології Іцхака Адізеса основним фундаментом побудови будь-якої команди є лише дві основні складові – повага і довіра. Крива життєвого циклу допоможе визначити етап, на якому знаходиться команда.

4) **Тест «Визначення ролі лідера в команді»** є ефективним лише у випадку повної анонімності його проведення та усвідомлення потреби в його проведенні лідером. Він допомагає керівнику побачити себе очима своїх підлеглих, проаналізувати результати та зробити відповідні висновки.

5) **Тест «Оцінка команди зсередини»**. Що являє собою команда, в якій ви працюєте? Чи ефективна вона? Чи хороший психологічний клімат у команді? Чи панує атмосфера взаємоповаги? Цей тест дає відповіді на всі ці запитання, і його теж бажано проходити анонімно.

Щоб краще зрозуміти кожного члена команди, напередодні тренінгу можна провести діагностику особистості, використовуючи **методику Майєр – Брікса** чи **DISC**.

Одним з найдієвіших інструментів, який ми часто використовуємо на тренінгах по командоутворенню, є фасилітація **«Визначення цінностей членів команди»**, які допомагають їм в роботі.

Спершу запропонуйте групі відповісти на такі питання:

- Що таке базові цінності, на вашу думку?
- Яким чином формуються цінності людини протягом життя?
- Чи впливають цінності людини на її роботу в команді і яким чином?



- Чи відчуваєте ви різницю цінностей різних поколінь?

Потім попросіть кожного на окремому аркуші паперу записати десять основних найважливіших цінностей. Об'єднайте членів групи в команди та запропонуйте обрати спільні десять цінностей для кожної маленької команди і виписати кожну цінність на окремий аркуш. Бажано дати кожній команді аркуші різного кольору. Після групування цінностей на дошці для фасилітації, шляхом голосування, можна обрати ті цінності, які будуть найважливіші для всіх. Наприкінці рекомендую їх порівняти з цінностями компанії і подивитись, наскільки вони збігаються.

Однією з важливих частин командоутворюючого заходу є завдання на прийняття командного рішення. Кейс може виглядати по-різному: від найпростішої загадки на логіку до складної проблеми, яку ви сформувавши на основі робочої ситуації. В процесі 20-хвилинного розв'язання задачі чи вирішення проблеми і необхідності подання спільного одноголосного рішення, дуже чітко проявляються моделі поведінки членів команди, які вони застосовують у повсякденному житті. Ці кейси допоможуть не лише побачити вміння команди у стресовій ситуації приймати рішення, але й краще зрозуміти ролі в команді, відслідкувати командні цінності.

## 6. СЕМІНАРСЬКІ ЗАНЯТТЯ

### Тема 1. Менеджмент і лідерство в освіті дорослих (4 год.)



#### Питання для обговорення

1. Нова парадигма лідерства.
2. Проблеми лідерства в теоретичних поглядах різних учених.
3. Сутність поняття «лідерство»: багатоаспектність, дефініції лідерства.
4. Класифікації лідерства. Функції лідерства.
5. Сутність і значення управління. Співвідношення управління та лідерства
6. Влада та вплив.

#### Теми рефератів

1. Лідерство як соціальне та психологічне явище.
2. Історія вивчення лідерства.
3. Типи та стилі лідерства. Функції лідера та його відповідальність
4. Процесуальний підхід до класифікації лідерства.
5. Лідерство: функціональний підхід.
6. Лідерство – сучасна вимога й об'єктивна необхідність розвитку підприємства, організації.
7. Феномен лідерства. Елементи лідерства.

8. Взаємозв'язок лідерства та управління. Сфери лідерства в організації.

## **Тема 2. Командоутворення та групова динаміка (2 год.)**



### **Питання для обговорення**

1. Групова динаміка. Моделі формування команд.
2. Робота в команді (стадії розвитку команди, стратегії управління командою).
3. Мотивування. Залучення працівників: переваги та стратегії.
4. Ефективна комунікація та управління конфліктами.
5. Підтримка розвитку працівників: Коучінг. Медіація. Feedback. Менторство та наставництво в організації.
6. Організаційна культура. Цінності та етика.

### **Теми рефератів**

1. Команда як специфічний вид групи. Функції команди.
2. Поняття та види іміджу. Характеристики та структура іміджу. Шляхи формування іміджу.
3. Групова динаміка та групові ролі. Етапи розвитку групи. Команда як етап групового розвитку.
4. Феномени груповий динаміки: конфлікти, угруповання мислення, вплив меншості тощо.
5. Лідер та група: грані взаємовідносин. Управління групою. Основні групові ролі та статуси. Лідер та керівник як групові ролі.
6. Технологія управління групою. Коучінг. Медіація. Feedback. Генерація ідей.
7. Комунікація лідера із групою, її структура, правила.

## **7. ЗАВДАННЯ ДЛЯ САМОСТІЙНОЇ ТА ІНДИВІДУАЛЬНОЇ РОБОТИ**

**Завдання 1.** Термін «лідерство», що в перекладі з англійської означає «ведучий», пов'язують із різними хронологічними періодами та людьми чи джерелами, які вказують на його появу. Знайдіть помилку у хронологічній відповідності вживання дефініції «лідерство»:

Дата	Хто вказує на появу дефініції «лідерство»?
1924 р.	Оксфордський словник
1800 р.	Мандевіль, Бернард де
1902 р.	Чарльз Кулі
1300 р.	Ральф Стогділ

**Завдання 2.** Стародавньому китайському філософу Конфуцію приписують тезу такого змісту: «Шлях до лідерства – це не індивідуальна стежка, якою людина має пройти усамітно, а широка дорога, яка існує тільки у просторі взаємовідносин з іншими людьми». Як Ви можете прокоментувати зміст цієї тези? Подумайте, наскільки взаємопов'язані між собою змістовні складові понять: лідер і група. Чи може існувати лідер без прихильників? Обґрунтуйте свою думку.

**Завдання 3.** Схарактеризуйте інструменти розвитку інституційного лідерства у закладі освіти.

1. Для визначення рівня запровадження у Вашому закладі освіти механізмів та інструментів розвитку інституційного лідерства констатуйте їх наявність через опис конкретних процедур, документів, заходів, учасників (таблиця 1).

2. Оцініть ефективність наявних механізмів та інструментів і обґрунтуйте Вашу позицію.

**Таблиця 1**

Механізм, інструмент	Процедури	Документи	Заходи	Учасники
Організаційний дизайн і розвиток				
Стратегічне управління				
Інституційна діагностика та аудит				
Розвиток персоналу				
Розвиток внутрішніх систем забезпечення якості вищої освіти				
Розвиток командного лідерства				
Управління змінами				

**Завдання 4.** Як відомо, не існує формули, якою можна визначити феномен лідерства. Але вчені, принаймні, виділяють окремі складові процесу лідерства:

**ОЯ+ЗН\*ПУ+ПК,**

де ОЯ – особисті якості;

ЗН – здобуті навички;

ПУ – психологічна установка;

ПК – поведінкова компетентність.

Запишіть, яким рівнем складових Ви володієте на сьогоднішній день.

ОЯ – \_\_\_\_\_

ЗН – \_\_\_\_\_

ПУ – \_\_\_\_\_

ПК – \_\_\_\_\_

**Завдання 5.** Назвіть відомі Вам функції лідерства.( Не менше п'яти).

**Завдання 6.** Сучасна парадигма лідерства пов'язує ефективність лідерів з умінням делегувати владні повноваження. Подумайте й обґрунтуйте, чому сьогодні для ефективності лідера є важливим указане вміння?

Наведіть приклад, коли вміння делегувати повноваження піднімало людину, якій ці повноваження були делеговані, на вищий рівень.

## 8. МОДУЛЬНИЙ КОНТРОЛЬ

1. Лідерство — це...

- а) тип взаємодії, який характеризується, тим, що керівник не допомагає колективу, у вирішенні питань, а дає лише накази;
- б) тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на розкритті потенціалу членів колективу задля досягнення спільної мети;

2. Для парадигми лідерства характерні такі характеристики:

<input type="checkbox"/> адміністративний тиск;	<input type="checkbox"/> контроль;
<input type="checkbox"/> влада;	<input type="checkbox"/> матеріальні стимули;
<input type="checkbox"/> власний приклад;	<input type="checkbox"/> мережа;
<input type="checkbox"/> внутрішні мотиви;	<input type="checkbox"/> партнерство;
<input type="checkbox"/> довіра;	<input type="checkbox"/> підлеглі;
<input type="checkbox"/> допомога;	<input type="checkbox"/> підпорядкування;
<input type="checkbox"/> ієрархія;	<input type="checkbox"/> послідовники;
<input type="checkbox"/> колектив;	<input type="checkbox"/> соціальна відповідальність;
<input type="checkbox"/> команда;	<input type="checkbox"/> фінансова відповідальність

3. Авторами книги " Емоційне лідерство " є :
- Деніел Гоулман, Річард Бояціс і Енні МакКі;
  - Девід Логан , Енні МакКі
4. Встановіть відповідність між ролями лідера та їх змістом у моделі П. Сенге:

Архітектор	Розвиток персоналу організації
Служитель	Стратегічний розвиток організації
Учитель	Розвиток інфраструктури організації

5. Встановіть відповідність між аббревіатурою та функціями лідера у моделі К. Бланшар:

<b>S</b>	Цінувати результати та відносини
<b>E</b>	Бачити майбутнє
<b>R</b>	Забезпечувати постійний розвиток
<b>V</b>	Втілювати цінності
<b>E</b>	Залучати людей

6. Яке із тверджень є коректним?

- Індивідуальне лідерство є первинним відносно інституційного.  
 Інституційне лідерство є первинним відносно індивідуального.

7. Встановіть відповідність між аббревіатурою та змістом факторів у моделі PESTLE:

<b>P</b>	Законодавство
<b>E</b>	Етичні відносини, цінності
<b>S</b>	Політики, стратегічні документи
<b>T</b>	Технології, інновації
<b>L</b>	Суспільство, культура
<b>E</b>	Економіка, бюджет, фінансові механізми

8. Автори книги " Емоційне лідерство " виділяють ..... стилів лідерства.
- 7;
  - 8;
  - 6

9. До резонансних стилів лідерства відносять :
- Ідеалістичний, Навчаючий, Авторитарний;
  - Демократичний, Амбіційний, Авторитарний;
  - Ідеалістичний, Навчаючий, Товариський

10. До дисонансних стилів лідерства відносять:

- а) Демократичний, Амбіційний, Навчаючий;
- б) Ідеалістичний, Навчаючий, Товариський;
- в) Демократичний, Амбіційний, Авторитарний.

### Методика «Лідер»<sup>27</sup>

Необхідно відповісти на 50 запитань: з двох запропонованих варіантів відповіді на кожне питання вибрати тільки один.

*Зауваження. Висновки тесту – це результат застосування певної методики для оцінки стану особистості на момент тестування. Тобто результат - не догма, а оцінка на даний момент часу. Крім того, слід пам'ятати, що лідерські здібності можна розвинути, працюючи над собою.*

### Питання тесту

1. Чи часто ви буваєте в центрі уваги оточуючих? а) так, б) ні.
2. Чи вважаєте ви, що багато хто з оточуючих вас людей займають вище положення, ніж ви? а) так, б) ні.
3. Перебуваючи на зборах людей, рівних вам за службовим чи життєвим становищем, чи відчуваєте ви бажання не висловлювати своєї думки, навіть коли це необхідно? а) так, б) ні.
4. Коли ви були дитиною, чи подобалося вам бути лідером серед однолітків? а) так, б) ні.
5. Чи відчуваєте ви задоволення, коли вам вдається переконати когось у чомусь? а) так, б) ні.
6. Чи трапляється, що вас називають нерішучою людиною? а) так, б) ні.
7. Чи згодні ви з твердженням: «Все найкорисніше у світі є результат діяльності невеликого числа видатних людей»? а) так, б) ні.
8. Чи відчуваєте ви нагальну необхідність у пораднику, який міг би спрямувати вашу професійну активність? а) так, б) ні.
9. Чи втрачали ви іноді холонокровність у розмові з людьми? а) так, б) ні.
10. Чи приносить вам задоволення бачити, що оточуючі побуюються вас? а) так, б) ні.
11. Чи намагаєтеся ви займати за столом (на зборах, в компанії і т.п.) таке місце, яке дозволяло б вам бути в центрі уваги і контролювати ситуацію? а) так, б) ні.
12. Чи вважаєте ви, що вражаєте (дивуєте) людей? а) так, б) ні.
13. Чи вважаєте ви себе мрійником? а) так, б) ні.

---

<sup>27</sup>[http://ininv.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com\\_content&view=article&id=717:test-liderstvo&catid=41&Itemid=967](http://ininv.vntu.edu.ua/ukr/index.php?option=com_content&view=article&id=717:test-liderstvo&catid=41&Itemid=967)

14. Чи губитеся (втрачаєте впевненість) ви, якщо люди, що оточують вас, висловлюють незгоду з вами?
- а) так, б) ні.
15. Чи траплялося вам за особистою ініціативою займатися організацією робочих, спортивних та інших команд і колективів? а) так, б) ні.
16. Якщо те, що ви намітили, не дало очікуваних результатів, то ви:
- а) будете раді, якщо відповідальність за цю справу покладуть на кого-небудь іншого;
- б) візьмете на себе відповідальність, і самі доведете справу до кінця.
17. Яка з цих двох думок вам ближча:
- а) справжній керівник повинен вміти сам робити ту справу, якою він керує, і особисто брати участь в ній;
- б) справжній керівник повинен тільки вміти керувати іншими і не обов'язково робити справу сам.
18. З ким ви вважаєте за краще працювати?
- а) з покірними людьми,
- б) з незалежними і самостійними людьми.
19. Чи намагаєтеся ви уникати гострих дискусій? а) так, б) ні.
20. Коли ви були дитиною, чи часто ви стикалися з владністю батьків? а) так, б) ні.
21. Чи вмієте ви в дискусії на професійну тему залучити на свою сторону тих, хто раніше був з вами не згоден? а) так, б) ні.
22. Уявіть собі таку сцену: під час прогулянки з друзями в лісі ви заблукали. Наближається вечір, і потрібно приймати рішення. Що ви будете робити?
- а) дасте можливість прийняти рішення найбільш компетентному з вас;
- б) просто не будете нічого робити, розраховуючи на інших.
23. Є таке прислів'я: «Краще бути першим на селі, ніж останнім в місті». Чи справедливим є воно? а) так, б) ні.
24. Чи вважаєте ви себе людиною, який впливає на інших?
- а) так, б) ні.
25. Чи може невдача в прояві ініціативи змусити вас більше ніколи цього не робити? а) так, б) ні.
26. Хто, на ваш погляд, справжній лідер?
- а) найбільш компетентна особа;
- б) особа, у якої найсильніший характер.
27. Чи завжди ви намагаєтеся зрозуміти та гідно оцінити людину?
- а) так, б) ні.
28. Чи поважаєте ви дисципліну? а) так, б) ні.
29. Який з наступних двох керівників є кращим?
- а) той, який все вирішує сам;
- б) той, який завжди радиться і прислухається до думок інших.
30. Який з наступних стилів керівництва, на вашу думку, найкращий для роботи установи того типу, в якому ви працюєте/навчаєтесь?
- а) колегіальний, б) авторитарний.

31. Чи часто у вас створюється враження, що інші зловживають вами?  
а) так, б) ні.
32. Який з наступних двох «портретів» більше нагадує вас?  
а) людина з гучним голосом, виразними жестами, за словом в кишеню не полізе;  
б) людина зі спокійним, тихим голосом, стриманий, задумливий.
33. Як ви поведете себе на зборах і нараді, якщо вважаєте вашу думку єдино правильною, але інші з ним не згодні?  
а) промовчу, б) буду відстоювати свою думку.
34. Чи підпорядковуєте ви свої інтереси і поведінку іншим людям у справі, якою займаєтесь? а) так, б) ні.
35. Чи виникає у вас почуття тривоги, якщо на вас покладено відповідальність за якусь важливу справу? а) так, б) ні.
36. Що б ви хотіли?  
а) працювати під керівництвом хорошої людини;  
б) працювати самостійно, без керівника.
37. Як ви ставитеся до твердження: «Для того щоб сімейне життя було хорошим, необхідно, щоб рішення в сім'ї приймав один з подружжя»?  
а) згоден, б) не згоден.
38. Чи траплялося вам купувати що-небудь під впливом думок інших людей? а) так, б) ні.
39. Чи вважаєте ви свої організаторські здібності хорошими? а) так, б) ні.
40. Як ви поведетеся, зіткнувшись з труднощами?  
а) у мене опускаються руки;  
б) у мене з'являється сильне бажання їх подолати.
41. Чи робите ви зауваження людям, якщо вони цього заслуговують? а) так, б) ні.
42. Чи вважаєте ви, що ваша нервова система здатна витримати життєві навантаження? а) так, б) ні.
43. Як ви вчините, якщо вам запропонують здійснити реорганізацію закладу, де ви працюєте/навчаєтесь?  
а) введу потрібні зміни негайно;  
б) не буду поспішати і спочатку все ретельно обміркую.
44. Чи зумієте ви перервати занадто балакучого співрозмовника, якщо це необхідно? а) так, б) ні.
45. Чи згодні ви з твердженням: «Для того щоб бути щасливим, треба жити непомітно»? а) так, б) ні.
46. Чи вважаєте ви, що кожна людина повинна зробити що-небудь видатне?  
а) так, б) ні.
47. Ким ви хотіли стати?  
а) художником, поетом, композитором, вченим;  
б) видатним керівником, політичним діячем.
48. Яку музику вам приємніше слухати?  
а) могутню і урочисту,  
б) тиху і ліричну.



49. Чи відчуваєте ви хвилювання, чекаючи зустрічі з важливими і відомими людьми? а) так, б) ні.
50. Чи часто ви зустрічали людей з більш сильною волею, ніж ваша? а) так, б) ні.

### **Оцінка результатів і висновки**

У відповідності з наступним ключем визначається сума набраних балів.

**Ключ: 1а, 2а, 3б, 4а, 5а, 6б, 7а, 8б, 9б, 10а, 11а, 12а, 13б, 14б, 15а, 16б, 17а, 18б, 19б, 20а, 21а, 22а, 23а, 24а, 25б, 26а, 27б, 28а, 29б, 30б, 31а, 32а, 33б, 34а, 35б, 36б, 37а, 38б, 39а, 40б, 41а, 42а, 43а, 44а, 45б, 46а, 47б, 48а, 49б, 50б.**

За кожну відповідь, що співпадає з ключовим, - 1 бал, в іншому випадку - 0 балів.

Якщо сума балів виявилася до 25 балів, то якості лідера виражені слабо.

Якщо сума балів в межах від 26 до 35, то якості лідера виражені середньо.

Якщо сума балів виявилася рівною від 36 до 40, то лідерські якості виражені сильно.

І, нарешті, якщо сума балів більше, ніж 40, то дана людина, як лідер, схильна до диктату.

## **9. ГЛОСАРІЙ КЛЮЧОВИХ СЛІВ**

**Авторитарна система управління** — 1) система управління, за якої політична й економічна влада в державі належить групі людей, що займають відносно відокремлене, замкнуте соціальне положення (владної корпорації); 2) ієрархічна структура трьох типів владних корпорацій: ідеологічної, адміністративно-державної, економічної, що характеризується боротьбою за панівне положення, посиленням суб'єктивного характеру управлінської діяльності, пригніченням політичної та економічної самодіяльності громадян, падіння

**Автократичне лідерство** – авторитарний метод керівництва, для якого характерний низький рівень інтересу до виконавців, основний акцент робиться на виконанні завдання і, як правило, підкріплюється погрозами покарання й часто супроводжується мають її взагалі. Є характерною особливістю диктаторського застосування транзакційного стилю керівництва.

**Антиентропійний характер управління** — 1) діяльність управляючої системи щодо зменшення, протидії зростання ентропії у складних динамічних системах, особливо соціальних; 2) один з основоположних принципів визначення меж технологізації, іннування керованих об'єктів та керуючих систем; 3) механізм регулювання оптимальних пропорцій у процесі застосування інноваційних дій.

**Аутентичне лідерство** – позитивна філософія лідерства, з акцентом на відкритість і чесність, вірність собі, а також моральність і поведінка з високим рівнем інтеграції.

**Взаємодія інтересів суб'єктів управління** — 1) існування суттєвого зв'язку між суб'єктами управлінської діяльності в процесі досягнення спільної цілі; 2) основоположна складова досягнення єдності компонентів технологізації, виявлення пріоритетних пакетів соціальних технологій та забезпечення їхнього взаємозв'язку з усім безперервним процесом технологізації; 3) процес формування управлінських технологій, здатних збалансувати інтереси суб'єктів управління та об'єднати їхні управлінські зусилля у напрямі, який не дозволить їм відхилитися від заданих суспільством цілей, формувати зацікавленість суб'єктів у їх ефективній реалізації

**Влада** — форма соціальних відносин, у загальному значенні — здатність та можливість суб'єкта управління впливати певними засобами на діяльність та поведінку людей, соціальних груп, суспільства. Сутністю В. є відносини керівництва, панування, підлеглості.

**Делегування повноважень** — 1) передача прав на прийняття рішень іншій особі чи ланці системи управління; 2) наділення тимчасовими повноваженнями конкретних суб'єктів щодо прийняття рішень з чітко визначених питань у справах, що належать до компетенції уповноважуючого органу; 3) конкретизована система виконання повноважень та реалізації публічних функцій на чітко окреслений строк та із зазначенням покладання на конкретного виконавця відповідного завдання; 4) надання підлеглим співробітникам додаткових повноважень

**Демократизація управління** — удосконалення механізмів урахування інтересів людини, її знань, досвіду у процесах управління з метою оптимізації управлінських рішень та кращого використання резервів суспільства.

**Етика управління** — система моральних норм, які визначають поведінку суб'єкта управління в будь-якій управлінській ситуації.

**Ефективність управління** — 1) співвідношення результатів управління із заданими цілями, затраченими зусиллями, використаними ресурсами; 2) одна з підсумкових характеристик управління; 3) вирішення поставлених завдань у якомога коротший термін за найменших затрат ресурсів.

**Імовірнісна модель Фідлера** – теорія лідерства (1976), в якій основну увагу зосереджено на кореляції між стилем лідера (акцент на вирішенні задачі або відношенні) і «благосприятливістю» ситуації, в якій лідер здійснює керівництво. Фідлер описав два основні стилі керівництва: орієнтований на відносини і орієнтований на вирішення задачі. Лідери першого типу піклуються більше про емоційні взаємодії з людьми, з якими вони працюють, але іноді на шкоду завданню і результатам. Лідери другого типу схильні добиватися виконання роботи, не піклуючись про взаємовідносини зі своїми послідовниками.

**Континуум лідерської поведінки Танненбаума - Шмідта** – оригінальна і широко використовувана теорія (1958), котра фокусується на

конкретній розмірності контролю з боку лідера відповідно до здібностей групи або послідовників, а також їх готовністю (зрілістю) для виконання задачі.

**Критерії ефективності управління** — 1) показники й фактори, за допомогою яких визначається якість управління, ступінь його відповідності потребам та інтересам суспільства; 2) конкретні ознаки, на основі яких здійснюється оцінка стану суспільства, рівня його соціального, економічного й духовного розвитку.

**Лідер** — 1) будь-який член співтовариства, який здійснює значний вплив на поведінку людей, формально чи неформально виконує функції управління, користується повагою та авторитетом; 2) індивід, який володіє найяскравіше відображеними, корисними, з точки зору внутрішньоорганізаційного інтересу, якостями, завдяки яким його діяльність виявляється найпродуктивнішою: висока швидкість реакції на наявні політичні події, ситуації, тямущість, кмітливість, уміння вивертатися та виходити зі складних ситуацій тощо.

**Лідерство** – мотивування інших задля досягнення мети - отримати більш детальну інформацію можна у визначеннях різних типів лідерства.

**Лідерство, засноване на цінностях** – філософія лідерства, в котрій лідери спираються на свої власні цінності і цінності послідовників для вибору шляху, натхнення і мотивації. Цінності в даному контексті пов'язані з поняттям принципів або стандартів поведінки, а також того, що вважається важливим у житті.

**Місія** — стратегічна смислова мета особистості, яка реалізується через життєвий і професійний шлях

**Місія** — головна мета діяльності організації, причина її існування; узагальнена мета, реалізація якої є основним завданням стратегічного управління підприємством (установою, організацією).

**Модель лідерства** – структура або процес, які можуть бути використані для вивчення, застосування та адаптації лідерства; або ж це інструмент, який дозволяє ефективно керувати і рости, як лідер.

**Моделі лідерства на основі якостей особистості** – традиційний тип уявлень про ефективне лідерство. Логічно, моделі цього типу зосереджені на виявленні рис успішних лідерів, на основі переконання, що великі лідери мають специфічні спільні риси характеру. Їх можна розглядати, як свого роду особистісний профіль ефективного лідера.

**Модель п'яти лідерських практик Кузеса и Познера** – модель, створена на основі дослідження особистісної природи лідерства і потримала своє продовження в підході функціонального лідерства, що складається з п'яти частин (1987) і містить наступні етапи: моделюй шлях, надихайте спільне бачення, приймай виклик, спонукай інших діяти, надихай. Модель представляє значний внесок в теорію ефективного лідерства.

**Модель ситуаційного лідерства Херсі і Бланшара** – відома, системна і отримала високу оцінку модель лідерства (1982), розроблена Полом Херсі і Кеном Бланшаром. Теорія пропонує матрицю, що складається з чотирьох квадратів відповідно з пріоритетом задачі або взаємовідносин, а також

розвиток позиції лідера у відповідності зі здібностями послідовників або їх готовністю до виконання задачі.

**Модель чотирьох координат Болмана і Діла** – теорія лідерства (1991), розроблена Лі Болманом і Терренсом Ділом, підтримуюча ідею зміни стилю керівництва або позиції керівника відповідно до чотирьох координат: структурної, гуманістичної, політичної і символічної.

**Мораль/норми поведінки** – прирівнюється до етики – відноситься до почуття справедливості, «правильності», чесності і т.д., особливо в питаннях ставлення до людей. Навички - часто використовується в терміні «лідерські навички» або «навички лідера», де звучується значення лідерства, так як власне ефективне лідерство не обмежується навичками, а передбачає певну поведінку, ставлення, досвід, цілісність, етику, чесність і т.д.

**Напрями розвитку особистості керівника-лідера:** Створення системи внутрішніх позитивних цінностей; Розвиток інтелекту та мислення інноваційного типу; Розвиток внутрішньої культури; Безперервне навчання та підвищення кваліфікації; Напрацювання професійних компетенцій; Розвиток властивостей лідерства та роботи в команді; Розвиток комунікативних навичок та умінь.

**Нарцисичне лідерство** – «крайній егоїзм, зі значно перебільшеним уявленням про власні таланти і тягою до захоплення, як характеристика типу особистості» (Оксфордський словник англійської мови).

**Стиль лідерства (керівництва)** – певний досить вузький спектр моделей поведінки, які використовуються лідерами в реальному житті, і які можуть досягати рівня способу керівництва в рамках моделі лідерства.

**Типи підходів до управління:** I. Системоцентричний — примат Системи над Людиною: у Системи — лише права, а в Людини — лише обов'язки; Людина для Системи — лише засіб, а не ціль. II. Людиноцентричний — Людина — найвища цінність, мета для Системи: Система служить Людині; Система створює сприятливі умови для існування, розвитку Людини.

**Теорія Хауза «шлях-мета»** – модель лідерства (1971), в якій особисті потреби і вигоди, одержувані при вирішенні завдання (мета) корелюють з вибором відповідного способу (шлях) досягнення мети лідером групи. Хаус вважав, що головна роль лідера, це мотивування послідовників через: 1) збільшення або пояснення особистих переваг для послідовників або групи в прагненні до досягнення мети групи: 2) пояснення і полегшення шляху до досягнення цілей групи.

**Теорія рис Кузеса и Познера** – модель, заснована на вивченні досвіду ефективного лідерства 630 менеджерів, доповнена 42 змістовними інтерв'ю. В результаті було встановлено ряд ключових якостей керівника та запропоновано десять первинних, або ключових якостей лідера: 1) чесність, 2) далекоглядність, 3) здатність надихати, 4) компетентність, 5) справедливість, 6) здатність підтримувати, 7) широкий кругозір, 8) розум, 9) відкритість, 10) надійність.

**Трансформаційне і транзакційне лідерство Бернса** – поняття і термінологія «трансформаційного лідерства» були вперше описані Джеймсом МакГрегором Бернсом поряд зі стилем «транзакційне лідерство». Трансформація має на увазі, що послідовники перевершають очікування завдяки заохоченню та підтримці. Лідер вникає в потреби і цінності послідовників, надихає їх новими можливостями, які мають значну привабливість, і підвищує їх рівень впевненості, переконаності і бажання досягти загальної, моральної мети.

**Транзакційна модель** має на увазі торгівлю або обмін між лідером і послідовниками, в найбільш очевидній формі, яка є оплатою за роботу, або інші стимули, пропонувані керівником в обмін на додаткові зусилля і внесок послідовників.

**Трансформуюче лідерство Басса** – модель лідерства, створена Бернардом Бассом, який розвинув «трансформаційну» ідею Бернса в «трансформуючу», запропонувавши чотири основних дії для ефективного керівництва: зміцнювати довіру; мотивувати, надихати; давати можливість для творчості, підтримувати особистісний ріст.

**Трирівнева модель лідерства Скуллера** – модель, розроблена Джеймсом Скуллером (2011), який запропонував три рівня розвитку лідерства, щоб допомогти лідерам зрозуміти, по-перше, те, що вони повинні робити в ролі лідера, а по-друге, як розвивати в собі лідерські якості, практичні знання та майстерність. Ця теорія включає в себе сильні сторони старих моделей, інтегруючи новий важливий елемент - психологію лідера. Три рівня це суспільне лідерство, приватне лідерство і персональне лідерство.

**Управлінська решітка Блейка-Моутона** – помітна модель ситуаційного лідерства, яка була створена Р. Блейком і Дж. Моутоном в категорії лідерства «поведінкові ідеали» в 1964 році. Модель пропонує матрицю чотирьох основних стилів в результаті об'єднання орієнтацій на «турботу про людей» і «турботу про виробництво», які можуть бути замінені «турботою про задачу». Управлінська решітка визначає п'ять видів поведінки лідера.

**Філософія лідерства** – підхід до лідерства, який визначається набором цінностей і переконань. Ці цінності детермінують цілі, які лідер переслідує, і те, як він діє. Функціональний - в контексті теорії лідерства це слово відноситься до підкласу моделей лідерства, які відображають гнучку поведінку лідера і включають в себе, перш за все, функціональну модель лідерства Джона Адаір.

**Формула досягнення успіху керівником-лідером:**  
Самоусвідомлюваність; Самопізнання; Самовладання; Самоконтроль; Самонавчання; Самовдосконалення; Самовираження; Самореалізація.

**Харизматичне лідерство** – стиль лідерства, який вимагає більше, ніж просто помітну індивідуальність. Послідовники повинні проектувати образ унікальності і влади на лідера, і дати лідеру владу над собою. Тому харизматичне лідерство спирається на подвійний ефект особистості лідера і

твердої віри послідовників у те, що це особлива людина, здатна повести їх за собою у важку хвилину.

**Ефективне лідерство** – загальний вираз, означає «хороше керівництво», тобто, підхід до лідерства, який дозволяє досягати організаційні цілі і вирішувати завдання при одночасному задоволенні всіх інших потреб і обов'язків в управлінні ситуацією. Оскільки ситуації можуть багато чого змінити для будь-якого лідера, термін також передбачає можливість лідера адаптувати методи / стилі тощо підтримки ефективності.

**Етика/етичне лідерство** – філософія лідерства, яка підтримує гнучку, але дуже реальну й життєву концепцію, що має відношення до моральних норм, застосованим до даної ситуації. В рамках цього поняття існує безліч загальноприйнятих універсальних понять про те, що правильно, а що - ні. Наприклад, не завдавати страждань людям, не красти, не обманювати і не обмовляти, а також інші, менш чітко визначені поняття.

## 10. КОНСУЛЬТАЦІЙНИЙ ПУНКТ

За консультаціями чи уточненнями окремих питань електронного курсу можна звернутися до викладача **ЄРМОЛЕНКА Андрія Борисовича**

моб. тел.: **095-554-55-90**;

**067-520-33-78** (Viber; Telegram; WhatsApp)

e-mail: [diamond\\_621@ukr.net](mailto:diamond_621@ukr.net)

## РЕФЛЕКСІЙНА АНКЕТА

*Чим більше людина знає про те, що вже зроблено,  
тим більше в його силах зрозуміти, що потрібно робити далі.*

*Б. Дізраелі*

1. Що Вам сподобалось найбільше (тематика, форма викладання, інше)? Чому?

-----  
-----

2. Які недоліки Ви можете виділити?

-----  
-----

3. Оцініть корисність для вас поданої у ЕНК інформації за 5-ти бальною системою:

1      2      3      4      5

4. Як Ви плануєте використати отриману інформацію:

-----  
-----

5. Ваші побажання та пропозиції організаторам підвищення кваліфікації, розробникам, викладачам щодо змістовних, процесуальних складників курсу:

-----  
-----

**Приєм "Акрслово"** - це характеристика, "зашифрована" у буквах слова, пов'язаних за змістом.

Ви можете підібрати слова, які передадуть ваші асоціації з ЕНК, дописавши літери слова.

Наприклад:

**Л – лояльність**

**І – інноваційність**

**Д – довіра**

**Е – енергійність**

**Р – рішучість**

**Рефлексійний прийом «Три – Два – Один».**

**Пропонуємо виконати наступне завдання:**

- В першому рядку запишіть три факти, які були новими, цікавими, несподіваними.
- В другому – два факти, які здалися нецікавими, некорисними, або вже були відомі.
- В третьому – один факт, який хотілось би вивчити детальніше, поглибити знання.

## **11. ЦИФРОВА БІБЛІОТЕКА КОРИСНІ ПОСИЛАННЯ**

1. Ресурс кафедри в Електронній бібліотеці НАПН України.  
Режим доступу: <https://lib.iitta.gov.ua/view/divisions/dvemh/>



2. YouTube-канал БІНПО. Режим доступу:

[https://www.youtube.com/channel/UCImwbNXs\\_VtXXPdWGN0Bx8Q](https://www.youtube.com/channel/UCImwbNXs_VtXXPdWGN0Bx8Q)

3. Цифрова бібліотека БІНПО. Режим доступу:

<https://binpo.com.ua/%d1%86%d0%b8%d1%84%d1%80%d0%be%d0%b2%d0%b0-%d0%b1%d1%96%d0%b1%d0%bb%d1%96%d0%be%d1%82%d0%b5%d0%ba%d0%b0-%d0%b1%d1%96%d0%bd%d0%bf%d0%be/>

## ЗАКОНОДАВЧІ ТА НОРМАТИВНІ ДОКУМЕНТИ

1. **Про освіту.** Закон України [Електронний ресурс]. Режим доступу: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/2145-19#Text>
2. **Національна рамка кваліфікацій.** Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Національної рамки кваліфікацій» від 23 листопада 2011 р. № 1341 [Електронний ресурс]. Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1341-2011-п>
3. Про схвалення Концепції реалізації державної політики у сфері професійної (професійно-технічної) освіти “Сучасна професійна (професійно-технічна) освіта” на період до 2027 року: Розпорядженням Кабінету Міністрів України від 12 червня 2019 р. № 419-р. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/419-2019-%D1%80#Text>
4. Деякі питання підвищення кваліфікації педагогічних і науково-педагогічних працівників: Постанова Кабінету міністрів України від 21 серпня 2019 р. № 800. URL: <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/800-2019-%D0%BF#top>

## ПОСІБНИКИ, ПІДРУЧНИКИ, ПУБЛІКАЦІЇ У ПЕРІОДИЧНИХ ВИДАННЯХ

1. Єрмоленко, А.Б. ([orcid.org/0000-0003-3048-7844](https://orcid.org/0000-0003-3048-7844)) (2021) *[Сучасна модель розвитку лідерської компетентності педагогічних працівників професійної освіти в системі підвищення кваліфікації](#)* Вісник Глухівського національного педагогічного університету імені Олександра Довженка. Педагогічні науки, 1 (45). стор. 205-213. ISSN 2410-0897

У статті зазначено актуальність розвитку лідерської компетентності педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти в контексті модернізації освітнього середовища. Розкрито сутність лідерської компетентності педагога та рівні її сформованості. Визначено зміст сучасної моделі розвитку лідерської компетентності педагогічних працівників професійної освіти в системі підвищення кваліфікації. Наведено приклади практичної реалізації розвитку компетентностей та їх певних компонентів.

2. Єрмоленко, А.Б. ([orcid.org/0000-0003-3048-7844](https://orcid.org/0000-0003-3048-7844)) (2021) *[Розвиток лідерської компетентності педагогів професійної освіти за інноваційними моделями підвищення кваліфікації](#)* In: Психолого-педагогічні аспекти навчання



дорослих у системі неперервної освіти: зб. матеріалів VII-ї Міжнародної науково-практичної інтернет-конференції, (м. Біла Церква, 16 грудня 2021 р.) БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, м. Біла Церква, Україна, стор. 32-39.

Представлено досвід апробації нових моделей організації освітнього середовища Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти з розвитку лідерської компетентності педагогічних працівників закладів професійної освіти в контексті сучасних трендів освіти (компетентнісна освіта, освіта упродовж життя, студентоцентризм, освіта як професіоналізація, рівний доступ до якісної освіти, лідерство і менеджмент в освіті, особистісно-орієнтована освіта та інші).

3. Єрмоленко, А.Б. ([orcid.org/0000-0003-3048-7844](https://orcid.org/0000-0003-3048-7844)) (2021) *Лідерство в контексті професійної діяльності педагога* In: Інноваційні моделі розвитку науково-методичної компетентності педагогів професійної і фахової передвищої освіти: досвід, проблеми, перспективи: зб. матеріалів Міжнародної конференції з онлайн-трансляцією, м. Біла Церква, 20 травня 2021 р. Видавець ФОП Мокшанов В.В., м. Запоріжжя, Україна, стор. 364-368. ISBN 978-617-8064-05-1

Поточний момент трансформації вітчизняної системи освіти визначається низкою протиріч, вирішення яких потребує адекватної реакції як політичного керівництва України так і освітян. В цьому контексті важливим вбачається розвиток лідерських якостей фахівців на різних етапах їх освітньо-професійної траєкторії. Особливої актуальності навички лідерства педагогічних працівників набувають як необхідна умова досягнення якості освітніх організацій в мінливих умовах сьогодення, балансу між гнучкістю і стабільністю, творчістю та результативністю, тощо.

4. Єрмоленко, А.Б. ([orcid.org/0000-0003-3048-7844](https://orcid.org/0000-0003-3048-7844)) (2021) *Розвиток лідерської компетентності педагогічних працівників в системі післядипломної освіти* In: Всеукраїнська науково-практична конференція «Інноваційні технології при підготовці фахівців транспортної галузі»(30 вересня 2021 року, м. Біла Церква) БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, м. Біла Церква, Україна, стор. 108-114.

В сучасних умовах професійна діяльність педагога беззаперечно потребує розвитку лідерських якостей пов'язаних з процесами самоорганізації та саморозвитку. Поряд з чим, важливим залишається питання організації освітнього середовища, конструктивного впливу на особистість здобувача освіти та супроводу його освітньо-професійної траєкторії. Основою успішності професійної діяльності педагогічних працівників є удосконалення особистісних якостей: лідерської спрямованості, лідерського потенціалу, харизми, відповідальності, прагнення до успіху, готовності до змін,

самовдосконалення та ін. Поряд з цим, трансформації соціокультурного середовища обумовили необхідність інноваційного розвитку, що визначається орієнтацією освітян не на минулий і сучасний досвід, а на перспективу.

5. Єрмоленко, А.Б. ([orcid.org/0000-0003-3048-7844](https://orcid.org/0000-0003-3048-7844)), Набок, М.В. ([orcid.org/0000-0002-4789-932X](https://orcid.org/0000-0002-4789-932X)), Шевчук, Світлана Степанівна ([orcid.org/0000-0001-6260-3323](https://orcid.org/0000-0001-6260-3323)), Масліч, Світлана Володимирівна ([orcid.org/0000-0002-8606-0949](https://orcid.org/0000-0002-8606-0949)) and Кулішов, Володимир Сергійович ([orcid.org/0000-0003-3262-796X](https://orcid.org/0000-0003-3262-796X)) (2021) *Розвиток науково-методичної компетентності педагогічних працівників ЗП(ПТ)О у системі післядипломної освіти* БІНПО ДЗВО «УМО» НАПН України, м. Біла Церква, Україна.

У науково-методичному посібнику розкрито та теоретично обґрунтовано теоретичні засади компетентнісного підходу до розвитку професійної майстерності педагога закладу професійної (професійно-технічної) освіти, модель розвитку його науково-методичної компетентності та її оцінювання, основні підходи до створення сучасного середовища професійного розвитку педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти, методика впровадження технології науково-методичного супроводу у процесі підвищення професійної компетентності педагога закладу професійної (професійно-технічної) освіти. Матеріали видання стануть у нагоді науковим та науково-педагогічним працівникам системи післядипломної педагогічної освіти, методистам обласних навчально-методичних центрів професійно-технічної освіти, педагогічним працівникам закладів професійної (професійно-технічної) освіти та усім зацікавленим у питаннях підвищення якості безперервної професійної освіти педагогічних працівників.

6. Єрмоленко, А.Б. ([orcid.org/0000-0003-3048-7844](https://orcid.org/0000-0003-3048-7844)) (2021) *Школа лідерів професійної освіти як сучасна модель розвитку лідерської компетентності педагогічних працівників професійної освіти в системі підвищення кваліфікації* Bilostok, s. Bilostok, Poland, стор. 96-111.

У розділі монографії зазначено актуальність розвитку лідерської компетентності педагогічних працівників закладів професійної (професійно-технічної) освіти в контексті модернізації освітнього середовища. Розкрито сутність лідерської компетентності педагога та рівні її сформованості. Визначено зміст та структуру моделі розвитку лідерської компетентності педагогічних працівників професійної освіти в системі підвищення кваліфікації. Представлено досвід діяльності Школи лідерів професійної освіти Білоцерківського інституту неперервної професійної освіти як інноваційної моделі розвитку лідерської компетентності освітян. Визначено напрями практичної реалізації розвитку компетентностей та їх певних

компонентів. Дослідження виконано в межах НДР «Удосконалення сучасних моделей підвищення кваліфікації педагогів професійної освіти в умовах сталого розвитку» (0121U108611, 2021 р.).

7. Єрмоленко, А.Б. ([orcid.org/0000-0003-3048-7844](https://orcid.org/0000-0003-3048-7844)), Сидоренко, В.В. ([orcid.org/0000-0002-6626-4581](https://orcid.org/0000-0002-6626-4581)) and Горошкова, Лідія Анатоліївна ([orcid.org/0000-0002-7142-4308](https://orcid.org/0000-0002-7142-4308)) (2021) [Школа лідерів професійної освіти як інноваційна модель підвищення кваліфікації педагогів в умовах сталого розвитку](#)[Навчальний матеріал]

Цифровий програмно-методичний комплекс «Школа лідерів професійної освіти як інноваційна модель підвищення кваліфікації педагогів в умовах сталого розвитку» було розроблено для науково-методичного супроводу професійного розвитку фахівців у системі підвищення кваліфікації та в міжкурсовий період. Цей комплекс включає спецкурси «Менеджмент і лідерство в освіті дорослих», «Розвиток лідерської компетентності педагогічних працівників закладів професійної освіти в умовах сталого розвитку», «Керівництво, влада, лідерство: теорія та практика». Матеріали комплексу можуть бути опановані замовниками освітніх послуг в offline і online режимах та всебічно сприятимуть розвитку їхньої управлінської, лідерської, андрагогічної, інклюзивної, методичної, цифрової та інших компетентностей у системі формальної, неформальної та інформальної освіти. Представлені в цифровому програмно-методичному комплексі матеріали апробовано на курсах підвищення кваліфікації керівників закладів професійної освіти. Основні методологічні, теоретичні, методичні результати й концептуальні положення видання оприлюднено на Міжнародних спеціалізованих виставках, науково-практичних, науково-методичних конференціях, конгресах, проектах, семінарах різного рівня, соціальних мережах тощо.

## ПРЕЗЕНТАЦІЙНІ МАТЕРІАЛИ



**В.1. Лідерська компетентність.**  
**В.1.1** Здатність здійснювати позитивний вплив на колектив закладу, окремих осіб і групи осіб, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення стратегічних цілей закладу освіти.  
**В.1.2** Здатність швидко реагувати на зміни і формувати гнучкість та адаптивність у всіх учасників освітнього процесу.

Про затвердження професійного стандарту "Керівник (директор) закладу загальної середньої освіти" Наказ Міністерства економіки від 17.09.2021 №568-21



Дані досліджень Гарвардського університету\*  
УСПІШНІСТЬ ДІЯЛЬНОСТІ КЕРІВНИКІВ ВИЗНАЧАЄТЬСЯ:



Мікроклімат у колективі на 50-70% залежить від дій лідера.

Організаційний клімат – емоційне ставлення людей до роботи визначає 20-30% відмінностей у продуктивності праці.

\*Гоулман Д. Емоційне лідерство: Мистецтво управління людьми на основі емоційного інтелекту /Д. Гоулман. – М.: Альпіна Бізнес Букс, 2005. – С. 106

**ЛІДЕРСТВО** — це тип управлінської взаємодії, який ґрунтується на розкритті потенціалу членів команди задля досягнення спільної мети.



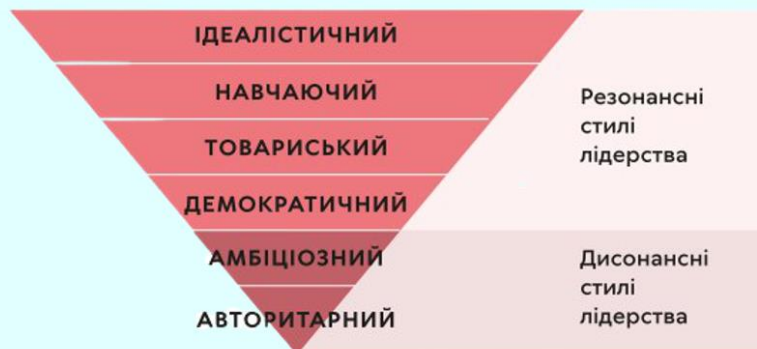
**Лідер** — це управлінець, який фокусується на розвитку потенціалу команди заради досягнення спільної мети

**ЛІДЕРСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ**, як особистісне утворення забезпечує професійну успішність та прагнення до саморозвитку



**ЛІДЕРСТВО**, як рушійна сила здатна переборювати адміністративні перепони та втілювати в життя інноваційні підходи у викладацькій та науково-дослідній діяльності.

**Резонансні** — націлені на цінності рівності, довіри, спільного прийняття рішень, свободи та відповідальності, інноваційності.



**Дисонансні** — націлені на цінності ієрархічності, примусу, порядку.