

УДК 378:37.091.113

DOI: <https://doi.org/10.33216/2220-6310-2021-100-1-292-305>

ТЕХНОЛОГІЯ ЛІДЕРСТВА В УМОВАХ ЗАКЛАДУ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ

М. В. Швардак

ORCID 0000-0002-9560-9008

У статті уточнено поняття «лідер», «лідерство», «лідерський потенціал». Центральною дефініцією дослідження є «технологія лідерства», яка трактується автором як сукупність знань про лідерство, його форми, концепції та стилі, а також послідовність етапів формування та розвитку в керівника лідерського потенціалу. Технологія лідерства у даному дослідженні розглядається в умовах сучасного закладу загальної середньої освіти. З'ясовано розбіжності між керівництвом та лідерством, керівником та лідером. Аналіз науково-педагогічної літератури з проблеми дав можливість з'ясувати, що традиційно виділяють дві форми лідерства: формальне та неформальне. Схарактеризовано такі стилі лідерства: ідеалістичний, навчаючий, товариський, демократичний, амбіційний та авторитарний. З'ясовано, що станом на сьогодні ефективними в умовах закладу освіти вважаються концепції харизматичного лідерства, трансформаційного лідерства та лідерства в управлінні командою. Визначено першорядні лідерські якості. Серед них: організаторські здібності, авторитетність, активність, рішучість, впевненість у собі, асертивність, сила волі, гострий розум, розвинене почуття інтуїції, здатність до співпраці, стійкість до стресу, вміння слухати інших, бути приємним співрозмовником, оригінальність, рефлексивність, уміння психологічно грамотно впливати на ситуацію в колективі. З'ясовано, що розвиток лідерського потенціалу в керівників закладів загальної середньої освіти неможливий шляхом виключно інформування, адже передбачає відповідне ставлення та поведінку особистості. Тому програми навчання з розвитку лідерства мають бути практично-орієнтовані. Виділено основні форми розвитку лідерських якостей. Розроблено алгоритм розвитку лідерського потенціалу в керівників закладів загальної середньої освіти. Синтезовано типові помилки лідера.

Ключові слова: лідер, лідерство, лідерський потенціал, технологія лідерства, керівник закладу освіти.

Постановка проблеми. Світ змінюється, разом з ним змінюється та модернізується система освіти в Україні. Переконані, що амбітне бачення творців Нової української школи вимагає «лідерів змін», які ініціативно візьмуться за надскладне завдання якісного реформування загальної середньої освіти. Застосування сучасних концепцій та стилів лідерства може стати основою для нових підходів та стійких змін в освіті (Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні, 2018, с. 9).

Не викликає сумніву те, що шкільні лідери насправді здатні творити зміни. Дослідження, здійснені у різних країнах світу, доводять, що лідерство безпосередньо чи опосередковано впливає на якість шкільної освіти. Без ефективного шкільного лідерства неможливо покращити заклад освіти. Переважна більшість результатів досліджень у різні періоди часу вказують на одні і ті ж виміри, а саме: цілі закладу освіти, організаційну структуру, участь зацікавлених сторін та взаємодію з ними, організаційну культуру (Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні, 2018, с. 9).

Переконані, що успішний керівник сучасного закладу загальної середньої освіти – це лідер у своєму колективі, який ефективно управляє людськими ресурсами. Оптимальним для керівника є поєднання якостей формального та неформального лідера. Проте такий симбіоз означених соціальних ролей в одній особі є складним та потребує часу, досвіду, бажання та сформованих відповідних лідерських якостей (Лідерство в муніципальному управлінні, 2013, с. 34). На думку багатьох учених, лідерські задатки є вродженими (за О. Г. Романовським – природні задатки у лідера складають приблизно 50% (2000)), однак сьогодні в особистості є всі можливості їх набуті та розвивати в процесі довготривалої соціалізації, наполегливої праці, спеціального практично-орієнтованого навчання, тренінгової діяльності. З огляду на це, практично кожний компетентний та далекоглядний керівник з досвідом може стати лідером, активно розвиваючи себе та свій колектив відповідно до вимог та викликів сьогодення.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. З'ясовано, що дослідження лідерства особливо популяризовані у розвинутих країнах. Починаючи з 70-х років ХХ століття, до вивчення лідерства проявляється підвищений інтерес, про що свідчить низка відповідних праць зарубіжних учених, таких як: Дж. Бернс, Р. Гайфец, Е. Гізелі, П. Друкер, А. Клейнер, Дж. Коттер, М. Лінскі, Д. Мак-Грегор, Дж. Пейдж, Ш. Робертс, П. М. Сенге, Б. Сміт, Р.-М. Стогділл, Р. Такер, Ф. Філдер та ін.

Питання формування та розвитку управлінських та лідерських якостей керівників закладів освіти досліджували такі вітчизняні вчені:

Л. Даниленко, Г. Єльнікова, Л. Задорожна, В. Казміренко, Л. Карамушка, М. Кривко, Н. Коломінський, Р. Кричевський, В. Маслов, Л. Оліфіра, О. Отич, О. Панасюк, В. Пікельна, З. Рябова та ін.

Мета дослідження – вивчити особливості реалізації технології лідерства в умовах закладу загальної середньої освіти.

Виклад основного матеріалу. Технологія лідерства трактується нами як сукупність знань про лідерство, його форми, концепції та стилі, а також послідовність етапів формування та розвитку в керівника лідерського потенціалу. Технологію лідерства в даному дослідженні розглядаємо в умовах сучасного закладу загальної середньої освіти. З огляду на актуальність та затребуваність реалізації керівником освітнього закладу технології лідерства, виникає необхідність дослідження її компонентів.

З'ясовано, що поняття «лідер» («leader») з'явилося в англійській мові приблизно 1300 років тому, а лідерство («leadership») – понад 500 років. У перекладі з англійської мови «лідер» перекладається як «той, хто веде», «перший». Аналогами даного слова іншомовного походження в українській мові можна вважати слова «керівник», «вождь», «командир», «поводир», «провідник», «ватажок», «корманіч».

Визначаючи сутність поняття «лідер», орієнтуємося на визначення провідного світового фахівця з лідерства Р.-М. Стогділл. Лідер, на думку вченого, це людина, яка береться за справу сама або розподіляє завдання між членами групи так, щоб кожний міг проявити ініціативу; людина, яка бачить конкретну мету та шляхи її досягнення, а також має достатньо сил і можливостей, щоб це зробити (Stogdill, 1974).

Тобто лідером є людина, яка веде за собою команду, фокусується на розвитку потенціалу кожного її члена заради досягнення спільної мети.

Що ж до сутності «лідерства», то в «Сучасному тлумачному словнику української мови» (2006) даний феномен тлумачиться як уміння пробудити у співробітників мрію, до якої вони прагнуть наблизитися.

Натомість, І. Грищенко (2015) лідерство визначає як складний соціально-психологічний процес, побудований на впливі особистого авторитету однієї людини на поведінку членів колективу, групи (с. 118). В основі даного процесу лежить здатність лідерів «притягувати» до себе людей, несвідомо викликати почуття прихильності, поваги та любові.

Лідерство ґрунтується на взаємній довірі та відповідальності між керівником та підлеглими, завдяки чому вони трансформуються в лідера та послідовників. Лідер будує свої відносини з послідовниками на основі авторитету та впливу, а не влади та примусу, вказуючи глибoku зацікавленість у розвитку потенціалу кожного члена колективу (Нестуля, 2016, с. 5).

Варто підкреслити те, що лідерство дозволяє підсилити управлінські дії керівника в таких позиціях, як визначення мети, координація зусиль працівників, оцінка результатів їхньої діяльності, забезпечення групової синергії, обстоювання інтересів групи за її межами, визначення перспектив, мотивування діяльності через власний приклад, рішучість, упевненість, вміння вести працівників за собою (Сергеєва, Кондратьєва, & Хромей, 2015, с. 13).

Відтак, керівництво та лідерство розглядають як персоніфіковані форми соціального контролю й інтеграції всіх механізмів і способів соціально-психологічного впливу з метою досягнення максимального ефекту управління людськими ресурсами (Грищенко, 2015, с. 117).

Керівництво визначається як розумовий та фізичний процес, який приводить до того, що працівники виконують офіційно визначені керівником доручення і розв'язують певні завдання. Лідерство – це нова якість управління людськими ресурсами, це процес, за допомогою якого одна особа впливає на поведінку інших членів групи (Сергеєва, Кондратьєва та Хромей, 2015, с. 14). Отже, лідерство є дещо вужчим поняттям, ніж керівництво. Разом з тим, діапазон застосування лідерства ширший.

Аналіз науково-педагогічної літератури з проблеми дав можливість з'ясувати, що традиційно виділяють дві форми лідерства:

- формальне лідерство – процес впливу на працівників з позиції посади керівника, яку обіймає лідер;
- неформальне лідерство – процес впливу на працівників за допомогою своїх здібностей, умінь або інших ресурсів.

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 співпраці кожного працівника закладу освіти (Алюшина, & Новаченко, 2013, с. 22).

Лідерство розглядаємо як групове явище, адже лідер не може існувати наодинці, він завжди існує як елемент команди. Але не так легко керівнику-лідеру брати на себе ініціативу та відповідальність за результати, при цьому повністю викладаючись на роботі та мотивуючи у повній мірі своїх підлеглих. Коли лідер є керівником, то він не тільки керує, а й веде за собою інших. Керівник закладу з призначенням на посаду 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). Разом з тим, лідер також може вдаватися до санкцій у відношенні когось з працівників, але ці санкції носять неформальний характер, право на їх застосування ніде офіційно не зафіксовано.

У своєму дослідженні І. Грицяк (2007) дуже чітко виділяє розбіжності між керівником і лідером, визначаючи, що: керівник обирається (призначається) офіційно, а лідер – «стихийно»; керівникові надаються законом певні права та обов'язки, а лідер може їх не мати, але мати нематеріальні права та психологічний вплив; керівник наділений певною системою офіційно встановлених санкцій, використовуючи які, він може впливати на підлеглих, а лідеру ці санкції не надані; керівник представляє свою групу в зовнішній сфері відносин, лідер же у сфері своєї активності, обмеженої здебільшого внутрішньогруповими відносинами; лідер є неординарною особистістю, має харизму, є продуктом природного відбору, і ці якості необхідно постійно підтверджувати, тоді як якості керівника сприймаються як стабільні, а серед керівників зустрічаються навіть посередні особистості; керівник, на відміну від лідера, несе відповідальність перед законом за стан справ у організації, яку очолює.

Автори книги «Емоційне лідерство» Д. Гоуман, Р. Бояціс та Е. Маккі виділяють шість стилів лідерства, які об'єднують у дві групи:

– резонансні стилі (ідеалістичний, навчаючий, товариський та демократичний) – націлені на цінності свободи, довіри, спільного прийняття рішень;

– дисонансні стилі (амбіціозний та авторитарний) – націлені на цінності порядку, примусу та ієрархічності.

Ідеалістичний лідер веде команду до спільної мети, причому не вказує як дійти до мети, а допомагає команді зрозуміти загальну тенденцію, мотивує. Невдачу сприймає як досвід, який треба проаналізувати і врахувати на майбутнє. Даний стиль варто використовувати під час стратегічного планування та проєктної діяльності.

Навчаючий лідер, відповідно, навчає команду, постійно спрямовує роботу на розвиток сильних сторін кожного її члена, дає рекомендації, поради, а не накази. Даний стиль варто використовувати в роботі з молодими спеціалістами, а також під час різного роду засідань, семінарів.

Товариський лідер об'єднує працівників та створює атмосферу довіри в команді. Формує спільні цінності, правила взаємодії в команді, корпоративні традиції, організовує тимблдинг, святкує разом з командою малі та великі перемоги.

Демократичний лідер залучає до прийняття рішень команду, делегує повноваження, вислуховує думку кожного, володіє навичками модерації та фасилітації. Даний стиль варто використовувати на педагогічних радах, батьківських зборах, зустрічах з учнівським самоврядуванням тощо.

Амбіційний лідер встановлює цілі та чекає, що команда їх досягне, незважаючи на будь-які перешкоди. Такий лідер вважає, що працівники все мають знати, багато від них вимагає, подекуди понаднормово, і навіть звільняє малоєфективних та неефективних. Отримує результат у короткий строк, але в довгостроковій перспективі має постійні конфлікти з командою. Такого стилю співпраці варто уникати, важливо надихати команду результатами важкої роботи.

Авторитарний лідер одноосібно приймає всі рішення, жорстко та тотально контролює виконання рішень із погрозою покарання, не має інтересу до працівника як до особистості. Такого стилю варто уникати або використовувати виключно в кризових ситуаціях (Goleman, Boyatzis, & McKee, 2004).

Що ж до концепцій лідерства, то станом на сьогодні ефективними в умовах закладу освіти вважаються концепції харизматичного лідерства, трансформаційного лідерства та лідерства в управлінні командою.

Засновником концепції харизматичного лідерства значиться соціолог М. Вебер. Харизматичний лідер (charismatic leader) у дослідженнях з менеджменту визначається як упевнений у собі та сповнений ентузіазму керівник, особисті якості і дії якого мають сильний вплив на співробітників та спонукають їх до активної діяльності. Поведінка лідера сприймається підлеглими як еталон.

Харизматичний лідер відчуває високу потребу у владі, твердо переконаний у своїх правоті. Потреба у владі мотивує його прагнення бути лідером. Його тверда віра у свою правоту дій передає людям відчуття того, що він здатний бути лідером.

Щоб залучити працівників на свою сторону, лідер повинен навчити їх досягати поставленої мети за допомогою використання його механізмів вирішення проблем. Згодом він делегує частину обов'язків наближеним послідовникам.

Послідовники такого лідера ставлять інтереси закладу, в якому працюють, вище своїх власних. Джерелами впливу харизматичних лідерів зазвичай є: чітке бачення майбутнього закладу освіти; формування корпоративних цінностей; довіра до педагогічних працівників.

Дослідження свідчать, що у харизми є й негативна якість, яка пов'язана з узурпацією особистої влади або повним фокусуванням лідера на собі.

В основі концепції трансформаційного лідерства, за Дж. Бернсом, лежить внутрішня мотивація та справжня прихильність до ідей лідера. Трансформаційний лідер (transformational leader) – це той, який мотивує і надихає прихильників на досягнення екстраординарних цілей, розвиваючи свій лідерський потенціал. Такий керівник приділяє величезну увагу інтересам і потребам кожного працівника, підвищує їх обізнаність про проблеми освітньої організації, допомагає підлеглим поглянути на старі проблеми під іншим кутом зору; здатний спонукати, стимулювати і заохочувати працівників на додаткові зусилля заради досягнення цілей колективу. Трансформаційний лідер допомагає іншим розвиватися і перетворюватися (трансформуватися) в лідерів.

Трансформаційні лідери переконують послідовників вірити не лише в лідера, але й у свої власні здібності, уявити собі краще майбутнє закладу освіти та домогтися його втілення в життя. Трансформаційні лідери досягають значних змін як у своїх підлеглих, так і в своїх організаціях (місії, стратегії, структурі і культурі, стимулювання впровадження товарних і технологічних інновацій). Причина успішності криється в тому, що такі лідери переконані в тому, що їх підлеглі здатні робити все можливе задля досягнення спільної мети, надихають членів команди і дають їм нові можливості та окреслюють перспективи.

Відтак, трансформаційне керівництво сприяє зменшенню плинності кадрів, попередженню професійного вигорання, підвищенню продуктивності праці та задоволеності працівників своєю роботою.

Згідно з концепцією лідерства в управлінні командою, сучасний керівник повинен стати лідером команди і оволодіти необхідними для цього навичками: забезпечувати фідбек з колегами, довіряти, делегувати їм повноваження і чітко розуміти, коли варто втрутитися, а коли надати працівникам свободу дій.

Необхідними обов'язками лідерів задля ефективного управління командою є: навчання, консультування, вирішення дисциплінарних проблем, аналіз ефективності роботи як команди в цілому, так і окремих її членів, організація тренінгів і забезпечення взаємозв'язку між працівниками закладу освіти.

Лідер команди виконує такі ролі: є сполучною ланкою між членами команди та представниками зовнішнього оточення; вирішує проблеми в команді; допомагає підлеглим вирішити конфлікти та суперечності; виступає наставником, фасилітатором, коучем. Лідеру варто уникати фаворитизму – впливу на прийняття ключових рішень його фаворитів.

Модель успішного лідера розроблена американськими вченими Дж. М. Коузесом та Б. З. Познером. Науковці виділили 5 базових

здібностей лідера: моделювання шляху для досягнення мети; надихання (інспірація) послідовників аби вони самі хотіли робити те, що є необхідним; сприйняття кожної нової мети як виклику; надання послідовникам можливості досягати більшого; підтримка послідовників (Kouzes, & Posner, 2011).

Відомо, що лідер повинен володіти лідерським потенціалом, який визначаємо як сукупність психологічних якостей, які відповідають потребам колективу і є найбільш корисними для вирішення проблемних ситуацій. Разом з тим, лідерський потенціал – це не сукупність технологічних моментів, які можна швидко освоїти, це якості, які розвиваються і формуються шляхом довготривалої роботи над собою та в процесі навчання, тренування та рефлексії.

Можемо визначити першорядні лідерські якості: організаторські здібності, авторитетність, активність, рішучість, упевненість у собі, асертивність, сила волі, гострий розум, розвинене почуття інтуїції, здатність до співпраці (колаборації), стійкість до стресу, вміння слухати інших, бути приємним співрозмовником, оригінальність, рефлексивність, уміння психологічно грамотно впливати на ситуацію в колективі.

Розвиток лідерського потенціалу неможливий шляхом виключно інформування, адже передбачає відповідне ставлення та поведінку особистості. Тому програми навчання з розвитку лідерства мають бути практично-орієнтовані.

Основними формами розвитку лідерських якостей є: реалізація навчальних програм, курсів лідерства, менторства та наставництва; тренінги; майстер-класи; вебінари; форуми; членство у клубах, асоціаціях лідерства (наприклад, Українська академія лідерства); френдінг та фоловінг у відповідних спільнотах соціальних мереж; індивідуальні консультації; спостереження за роботою керівника.

Проблема комплексної професійної підготовки керівників-лідерів в умовах закладів вищої освіти України залишається невирішеною. Проте за спеціальністю 011 «Освітні, педагогічні науки» (спеціалізація «Управління закладами освіти») здобувачі мають можливість здобути кваліфікацію «керівник (менеджер) у системі освіти». В Мукачівському державному університеті, наприклад, на теоретико-практичних засадах вивчають навчальну дисципліну «Технології педагогічного менеджменту» (Швардак, 2020, с. 14), складовою якої є технологія лідерства. Лідерський потенціал у здобувачів розвивається в процесі проведення авторського тренінгу «Ази лідерства» (Технології педагогічного менеджменту: тренінги, 2021).

У результаті аналізу досліджень з лідерства нами визначено алгоритм розвитку лідерського потенціалу, який включає наступні етапи:

- 1) критична самооцінка лідерських якостей;
- 2) виявлення прогалин в лідерських якостях, визначення якостей, які потребують особливої першочергової уваги;
- 3) вибір способу розвитку лідерських якостей (навчання за акредитованою цілісною програмою розвитку або неформальний розвиток);
- 4) оцінка ефективності навчання.

Для того, щоб стати лідером, потрібно паралельно працювати за такими напрямками:

1. Розвиток рис особистості, які полегшують лідерську поведінку (впевненість у собі, цілеспрямованість, відповідальність, емоційний інтелект, стресостійкість тощо).

2. Вдосконалення ключових навичок лідера (навички ефективних комунікацій та самопрезентації, навички командної роботи та делегування повноважень, критичне мислення, креативність, прийоми впливу та протистояння впливу, мотивації та самомотивації тощо).

3. Підвищення ситуаційної компетентності (адаптивності), тобто набуття досвіду розв'язання професійних та міжособистісних проблем. У кожній ситуації лідеру треба вміти оперативно зорієнтуватись, зробити оптимальний вибір, прийняти правильні управлінські рішення, подумати про інших.

4. Формування іміджу лідера, тобто формування уявлення в працівників про лідера як компетентну, надійну та відповідальну людину, яка завжди готова взяти ситуацію під контроль і «привести команду до перемоги».

Закономірно, що успішна реалізація технології лідерства передбачає уникнення лідером у своїй діяльності помилок. У процесі дослідження нами синтезовано типові помилки лідера. Серед них: недооцінювання власних потенційних можливостей, можливостей працівників та конкурентів; недовіра лідера-керівника до своїх підлеглих; продовження роботи над тим, що вже втратило свою актуальність, цінність; нечіткість поставлених цілей перед працівниками; відсутність самовдосконалення, саморозвитку; низька стійкість до стресів, паніка, розгубленість в нетиповій ситуації; боязнь за власну посаду, боязнь активних та ініціативних працівників; перетворення на керівника, який діє за жорсткими правилами та стереотипами; невміння поставити себе на місце працівника, нездатність проявити емпатію; вибір неправильного стилю комунікації, прояв зверхності по відношенню до підлеглого; невизнання своїх помилок.

Лідерський потенціал, як зазначалося, може бути вродженим або набутим через соціалізацію та спеціальну підготовку. Усвідомлення цього допомогло прийти до наступних узагальнень.

Розвиток лідерських якостей в керівників ЗЗСО є на сьогодні однією з найактуальніших проблем забезпечення ефективного менеджменту, оскільки далеко не всі керівники – лідери. Однак, проблема розвитку лідерства та виявлення пріоритетних напрямів професійної підготовки керівників-лідерів як важливої складової професіоналізації управлінської діяльності в умовах сучасних суспільних трансформацій в Україні залишається невирішеною.

Треба бути свідомим того, що якщо в керівника немає вроджених або набутих у процесі довготривалої соціалізації задатків до лідерства та неформована висока особиста відповідальність за працівників та делеговану справу, то, звичайно, розвинути їх спеціальним навчальним курсом можна до певного рівня. Але, яка б не була висока якість такого навчання, результативність не може бути високою. І навпаки, якщо в керівника наявні вроджені лідерські якості, то спеціальне навчання може ще більше розвивати їх та вивести на новий якісний рівень.

В. Шатун підкреслює, що має бути чітке розуміння того, що лідерів не призначають і на лідерів не вчать, лідерів – визнають. Адже проявлення лідерських якостей базується не на займаній посаді чи повноваженнях, а на довірі та взаємовідносинах (Шатун, 2017, с. 77-78).

Висновки і перспективи подальших досліджень. Переконані, що успіх закладів загальної середньої освіти значною мірою залежить від якості їхніх лідерів. Тому для успішного управління закладом освіти керівник має бути лідером у колективі, який очолює. Ключем до успіху лідера є саморозвиток, уміння надихати педагогічних працівників навколо та переконувати їх у їхніх надзвичайних здібностях та цінностях. Відтак, виникає необхідність у володінні керівником технологією лідерства.

Перспективами подальших розвідок вбачаємо подальше окреслення реалізації системи технологій педагогічного менеджменту в ЗЗСО.

Література

1. Алюшина Н. О., Новаченко Т. В. Психологічні механізми ефективного управлінського впливу: навч.-метод. матеріали. Київ : НАДУ, 2013. 48 с.
2. Грицяк І. А. Twinning як механізм співробітництва між державними службовцями України та Європейського Союзу. *Стратегічна панорама*. 2007. № 1. С. 114-120.
3. Грищенко І. М. Лідерство як феномен управління групою. *Інвестиції: практика та досвід*. 2015. № 10. С. 116-119.
4. Лідерство в муніципальному управлінні: навч.-метод. посіб. / ДП «Укртехінформ». Київ, 2013. 263 с.
5. Нестуля О. О., Нестуля С. І. Основи лідерства. Наукові концепції (середина ХХ – початок ХХІ ст.): навч. посіб. Полтава : ПУЕТ, 2016. 375 с.

6. Нові вимоги до компетентностей керівників шкіл в Україні: посіб. для слухачів закладів післядипломної педагогічної освіти, керівників закладів загальної середньої освіти, здобувачів вищої освіти за спеціалізаціями «Управління навчальним закладом» та «Управління проектами» / О. М. Отич та ін. Київ, 2018. 74 с.
7. Романовський О. Г. Методологічні засади концепції підготовки лідерів-професіоналів у системі неперервної інженерної освіти. *Творча особистість у системі неперервної професійної освіти: матеріали міжнар. наук. конф.* (16–17 травня 2000 р.). Харків. 2000. С. 16–22.
8. Сергеева Л. М., Кондрагьева В. П., Хромей М. Я. Лідерство: навч. посібн. Івано-Франківськ, 2015. 296 с.
9. Сучасний тлумачний словник української мови: 50000 слів / за заг. ред. В. В. Дубічинського. Харків : Школа, 2006. 632 с.
10. Технології педагогічного менеджменту: тренінги для здобувачів денної та заочної форм навчання ОС «Магістр» спеціальності 011 «Освітні, педагогічні науки» (спеціалізація «Управління закладами освіти») / укладач М. В. Швардак. Мукачево : МДУ, 2021.
11. Шатун В. Т. Компетентності лідера як детермінанта ефективності сучасного менеджера. *Наукові праці. Економіка*. 2017. Вип. 294. С. 73-80.
12. Швардак М. В. Контент-аналіз освітніх програм підготовки майбутніх керівників закладів освіти. *Вісник Кременчуцького національного університету імені Михайла Остроградського*. 2020. №4 (123). С. 9-16. DOI: 10.30929/1995-0519.2020.4.9-16.
13. Goleman D., Boyatzis R. E., McKee A. *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press, 2004. 306 p.
14. Kouzes J. M., Posner B. Z. *The Five Practices of Exemplary Leadership*. 2nd Edition. Posner–Wiley, 2011. 24 p.
15. Stogdill R. *Handbook of Leadership*. N.Y., 1974.

References

1. Aliushyna, N. O., & Novachenko, T. V. (2013). *Psykhologichni mekhanizmy efektyvnoho upravlinskoho vplyvu [Psychological mechanisms of effective managerial influence]*. Kyiv (ukr).
2. Hrytsiak, I. A. (2007). Twinning yak mekhanizm spivrobotnytstva mizh derzhavnymy sluzhbovtsiamy Ukrainy ta Yevropeiskoho Soiuzu [Twinning as a mechanism of cooperation between civil servants of Ukraine and the European Union]. *Stratehichna panorama, 1*, 114–120 (ukr).
3. Hryshchenko, I. M. (2015). Liderstvo yak fenomen upravlinnia hrupoiu. [Leadership as a phenomenon of group management]. *Investytsii: praktyka ta dosvid, 10*, 116-119 (ukr).
4. *Liderstvo v munitsypalnomu upravlinni: navch.-metod. posib. [Leadership in municipal government: training manual]* (2013). DP "Ukrtekhinform". Kyiv (ukr).
5. Nestulia, O. O., & Nestulia, S. I. (2016). *Osnovy liderstva. Naukovi kontseptsii (seredyna XX – pochatok XXI st.): navch. posib. [Fundamentals of leadership]*.

- Scientific concepts (middle of the XX - beginning of the XXI century): tutorial*] Poltava (ukr).
6. Otych, O.M. (Ed.) et al (2018). *Novi vymohy do kompetentnosti kerivnykiv shkil v Ukraini [New requirements for the competencies of school principals in Ukraine]*. Kyiv (ukr).
 7. Romanovskiy, O. H. (2000). Metodolohichni zasady kontseptsii pidhotovky lideriv-profesionaliv u systemi neperervnoi inzhenernoi osvity [Methodological principles of the concept of training professional leaders in the system of continuing engineering education]. *Tvorcha osobystist u systemi neperervnoi profesiinoi osvity*, Materialy mizhnar. nauk. konf. Kharkiv, 16–22 (ukr).
 8. Serheieva, L. M., Kondratieva, V. P., & Khromei, M. Ia (2015). *Liderstvo: navch. posibn. [Leadership: tutorial]*. Ivano-Frankivsk (ukr).
 9. Dubichynskoho, V. V. (Ed.) (2006). *Suchasnyi tlumachnyi slovnyk ukraïnskoi movy [Modern explanatory dictionary of the Ukrainian language]*. Kharkiv (ukr).
 10. Shvardak, M. V. (2021). *Tekhnologii pedahohichnoho menedzhmentu [Technologies of pedagogical management]*, Treninhy dlia studentiv dennoi ta zaochnoi form navchannia OS "Mahistr" spetsialnosti 011 "Osvitni, pedahohichni nauky" (spetsializatsiia "Upravlinnia zakladamy osvity"). Mukachevo (ukr).
 11. Shatun, V. T. (2017). Kompetentnosti lidera yak determinanta efektyvnosti suchasnoho menedzhera [Competences of the leader as a determinant of efficiency of the modern manager]. *Naukovi pratsi. Ekonomika*, 294, 73-80 (ukr).
 12. Shvardak, M. V. (2020). Kontent-analiz osvitynih prohram pidhotovky maibutnikh kerivnykiv zakladiv osvity [Content analysis of educational programs for training future heads of educational institutions]. *Visnyk Kremenchutskoho natsionalnoho universytetu imeni Mykhaila Ostrohradskoho*, 4 (123), 9-16 (ukr).
 13. Goleman, D., Boyatzis, R. E., & McKee, A. (2004). *Primal Leadership: Learning to Lead with Emotional Intelligence*. Harvard Business School Press (eng).
 14. Kouzes, J. M., & Posner, B. Z. (2011). *The Five Practices of Exemplary Leadership* (2nd ed.). Posner–Wiley (eng).
 15. Stogdill, R. (1974). *Handbook of Leadership*. N.Y. (eng).

ТЕХНОЛОГИЯ ЛИДЕРСТВА В УСЛОВИЯХ УЧРЕЖДЕНИЯ ОБЩЕГО СРЕДНЕГО ОБРАЗОВАНИЯ

М. В. Швардак

В статье уточнено понятие «лидер», «лидерство», «лидерский потенциал». Центральной дефиницией исследования является «технология лидерства», которая трактуется автором как совокупность знаний о лидерстве, его формы, концепции и стили, а также последовательность этапов формирования и развития у руководителя лидерского потенциала. Технология лидерства в данном исследовании рассматривается в условиях современного заведения общего среднего образования. Выявлены различия между руководством и лидерством, руководителем и лидером. Анализ научно-педагогической литературы по проблеме позволил выяснить, что

традиційно виділяють дві форми лідерства: формальне і неформальне. Охарактеризовані такі стилі лідерства: ідеалістический, навчаючий, товарищеский, демократический, амбіціозний і авторитарний. Вияснено, що на сьогодні ефективними в умовах навчального закладу вважаються концепції харизматического лідерства, трансформаційного лідерства і лідерства в управлінні командою. Визначені першочергові лідерські якості. Серед них: організаторські здібності, авторитетність, активність, рішучість, впевненість в собі, асертивність, сила волі, гострий розум, розвинене почуття інтуїції, здатність до співпраці, стійкість до стресу, вміння слухати інших, бути приємним співрозмовником, оригінальність, рефлексивність, вміння психологічно грамотно впливати на ситуацію в колективі. Встановлено, що розвиток лідерського потенціалу у керівників закладів загальної середньої освіти неможливо виключити шляхом інформувannya, тому передбачає відповідне ставлення і поведінку особистості. Тому програми навчання розвитку лідерства повинні бути практико-орієнтованими. Виділені основні форми розвитку лідерських якостей. Розроблено алгоритм розвитку лідерського потенціалу у керівників закладів загальної середньої освіти. Синтезовані типові помилки лідера.

Ключові слова: лідер, лідерство, лідерський потенціал, технологія лідерства, керівник навчального закладу.

LEADERSHIP TECHNOLOGY IN THE CONDITIONS OF A GENERAL SECONDARY EDUCATION INSTITUTION

M. V. Shvardak

The article clarifies the concepts of "leader", "leadership", "leadership potential". The central definition of the study is "leadership technology", which is interpreted by the author as a set of knowledge about leadership, its forms, concepts and styles, as well as the sequence of stages of formation and development of leadership potential. Leadership technology in this study is considered in the context of a modern general secondary education institution. Differences between leadership and leadership, leader and leader have been clarified. An analysis of the scientific and pedagogical literature on the problem has revealed that there are traditionally two forms of leadership: formal and informal. The following leadership styles are characterized: idealistic, instructive, sociable, democratic, ambitious and authoritarian. It was found that the concepts of charismatic leadership, transformational leadership and leadership in team management are considered effective in the educational institution. Priority leadership qualities have been identified. Among them: organizational skills, authority, activity, determination, self-confidence, assertiveness, willpower, sharp mind, developed sense of intuition, ability to cooperate, resistance to stress, ability to listen to others, to be a pleasant interlocutor, originality, reflexivity, psychological skills competently influence the situation in the team. It was found that the development of leadership potential in the heads of general

secondary education institutions is impossible only through information, because it involves the appropriate attitude and behavior of the individual. Therefore, leadership development training programs should be practice-oriented. The main forms of leadership development are identified. An algorithm for the development of leadership potential in the heads of general secondary education institutions has been developed. Typical leader errors are synthesized.

Key words: *Leader, leadership, leadership potential, leadership technology, head of educational institution.*

Швардак Маріанна Василівна – кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри педагогіки, дошкільної, початкової освіти та освітнього менеджменту, Мукачівський державний університет (м. Мукачево, Україна). E-mail: anna-mari_p@ukr.net

Швардак Марианна Васильевна – кандидат педагогических наук, доцент, доцент кафедры педагогики, дошкольного, начального образования и образовательного менеджмента, Мукачевский государственный университет (г. Мукачево, Украина). E-mail: anna-mari_p@ukr.net

Shvardak Marianna Vasylivna – Candidate of Pedagogical Sciences, Associate Professor, Associate Professor of the Department of Pedagogy, Preschool, Primary Education and Educational Management, Mukachevo State University (Mukachevo, Ukraine). E-mail: anna-mari_p@ukr.net