



Education for
Leadership,
Intelligence and Talent
Encouraging



Co-funded by the
Tempus Programme
of the European Union

Теоретичний та науково-методичний часопис

ВИЩА ОСВІТА УКРАЇНИ

Тематичний випуск
Університет і лідерство



2016

№ 4 (додаток 1)

**Теоретичний
та науково-методичний
часопис**

Вища освіта України

**Тематичний випуск
«Університет і лідерство»
№ 4 (додаток 1)**

*Публікацію здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS
«Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту»
(ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging) –
URL: <http://elite-project.eu>.*

**Київ
Інститут вищої освіти НАПН України
2016**

**ТЕОРЕТИЧНИЙ
ТА НАУКОВО-МЕТОДИЧНИЙ ЧАСОПИС
«Вища освіта України»
2016, № 4 (додаток 1)**

Тематичний випуск «Університет і лідерство»

Рекомендовано до друку

Рішенням Вченої ради Інституту вищої освіти НАПН України
(протокол № 9 від 26 вересня 2016 р.)

Свідоцтво про державну реєстрацію: серія KB № 5049 від 11 квітня 2001 р.

Передплатний індекс: 23823

Перереєстровано 26 січня 2011 р. (протокол ВАК України № 1-05/1)

Засновники:

Міністерство освіти і науки України
Національна академія педагогічних наук України
Інститут вищої освіти НАПН України
Видавництво «Педагогічна преса»

Адреса редакції:

01014, м. Київ, вул. Бастіонна, 9,
Інституту вищої освіти НАПН України
e-mail: wou@ukr.net
Тел./факс: +38-044-28-668-04

Літературні редактори **В. Мілевська, І. Трохлеб**

Комп'ютерне верстання **Є. Александров**

Формат 60x84/8. Ум. друк. арк. 12,09. Тираж 300 пр. Зам. 419

ДП «НВЦ «Пріоритети»

01014, м. Київ, вул. Петра Болбочана, 8, корп. 6

тел./факс: 254-51-51

Свідоцтво про внесення суб'єкта видавничої справи до державного реєстру
видавців, виготівників і розповсюджувачів видавничої продукції

ДК №3862 від 18.08.2010

This publication has been funded with support from the European Union. The publication reflects the views only of the authors, and the Union cannot be held responsible for any use which may be made of the information contained therein.

© Проект Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging)

© Інститут вищої освіти НАПН України, 2016

© Автори статей, 2016

ГОЛОВНИЙ РЕДАКТОР

Віктор АНДРУЩЕНКО,
доктор філософських наук, професор,
член-кореспондент НАН України, академік НАПН України,
ректор Національного педагогічного університету
ім. М. П. Драгоманова

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ

Меланія АСТВАЦТРЯН,
доктор педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри іноземних мов Вірменського
державного педагогічного університету
ім. Хачатура Абовяна (Вірменія)

Віль БАКІРОВ,
доктор соціологічних наук, професор,
академік НАН України, академік НАПН України,
ректор Харківського національного університету
ім. В. Н. Каразіна

Леонід ГУБЕРСЬКИЙ,
доктор філософських наук, професор,
академік НАН України, академік НАПН України,
ректор Київського національного університету
імені Тараса Шевченка

Наталія ДЕМ'ЯНЕНКО,
доктор педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри педагогіки і психології вищої школи
Національного педагогічного університету
ім. М. П. Драгоманова

Микола ЄВТУХ,
доктор педагогічних наук, професор,
академік НАПН України,
академік-секретар відділення вищої освіти НАПН України

Ірина ЗАРУБІНСЬКА,
доктор педагогічних наук, професор,
проректор з міжнародних зв'язків
Національного авіаційного університету
(відповідальна за випуск)

Світлана КАЛАШНИКОВА,
доктор педагогічних наук, професор,
директор Інституту вищої освіти НАПН України

Беата КОСОВА,
доктор педагогічних наук, професор університету
Матей Бела (Словацька Республіка)

Наталія КОЧУБЕЙ,
доктор філософських наук, професор, професор
Національного педагогічного університету
ім. М.П. Драгоманова (заступник головного редактора)

Василь КРЕМЕНЬ,
доктор філософських наук, професор,
академік НАН України, академік НАПН України,
президент НАПН України

Серап КУРБАНОГЛУ,
професор, декан факультету педагогічного
менеджменту Університету Хаджеттепе (Туреччина)

Володимир ЛУГОВИЙ,
доктор педагогічних наук, професор, академік
НАПН України, перший віце-президент НАПН
України (перший заступник головного редактора)

Василь МАЙБОРОДА,
доктор педагогічних наук, професор, радник
директора Інституту вищої освіти НАПН України

Ірина СТЕПАНЕНКО,
доктор філософських наук, професор, завідувач
відділу інтернаціоналізації вищої освіти Інституту вищої
освіти Інституту вищої освіти НАПН України

Михайло СТЕПКО,
кандидат фізико-математичних наук, професор,
член-кореспондент НАПН України, директор
Центрального інституту післядипломної педагогічної
освіти Університету менеджменту освіти НАПН України

Жаннета ТАЛАНОВА,
доктор педагогічних наук, доцент, старший
науковий співробітник, головний науковий співробітник
відділу політики та врядування у вищій освіті Інституту
вищої освіти НАПН України

Ольга ЯРОШЕНКО,
доктор педагогічних наук, професор,
член-кореспондент НАПН України, завідувач відділу
інтеграції вищої освіти і науки Інституту вищої
освіти НАПН України

ТЕМАТИЧНИЙ ВИПУСК «УНІВЕРСИТЕТ І ЛІДЕРСТВО»

РЕДАКЦІЙНА КОЛЕГІЯ ВИПУСКУ:

БОНДАРУК Олена
ВІТРЕНКО Юрій
КАЛАШНИКОВА Світлана
КУРБАТОВ Сергій
ЗАРУБІНСЬКА Ірина
СЛЮСАРЕНКО Олена
СТЕПАНЕНКО Ірина
ТАЛАНОВА Жаннета
ЯРОШЕНКО Ольга

ВІДПОВІДАЛЬНІ ЗА ВИПУСК:

ЗАРУБІНСЬКА Ірина
ШЕВЧЕНКО Ольга

РОЗДІЛ 1. РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА ДЛЯ ОСВІТИ
SECTION 1. LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR EDUCATION

<i>БИРКО Н.</i> <i>Толерантність учня початкової школи – одна із якостей лідерської позиції особистості молодшого школяра</i>	6
<i>ГОНДЮЛ І.</i> <i>Управління персоналом закладу середньої освіти на основі лідерства</i>	9
<i>ДОКТОРОВИЧ М., КАСЬКОВА Г.</i> <i>Проблеми духовного лідерства в освітньому середовищі</i>	12
<i>КИЄНКО-РОМАНЮК Л., ЗАЯЧКОВСЬКИЙ В.</i> <i>Критичне мислення як лідерська компетентність в керівництві освітнім закладом</i>	15
<i>КОЛОМІЄЦЬ С.</i> <i>Принципи формування духовності в аспекті розвитку лідерських якостей в університеті дослідницького типу</i>	18
<i>КРАЄВА О.</i> <i>Особливості психологічної моделі успішного вчителя в контексті розгляду проблеми лідерства</i>	20
<i>ФЕДОРЕНКО С.</i> <i>Розвиток лідерства в процесі проведення курсів-семінарів для студентів першого року навчання в США</i>	23

РОЗДІЛ 2. РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА ДЛЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ
SECTION 2. LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR PUBLIC ADMINISTRATION

<i>БІЛА С.</i> <i>Пріоритети застосування сучасних концепцій публічного управління задля розвитку лідерства в процесі підготовки фахівців з державного управління</i>	26
<i>РАЧИНСЬКИЙ А.</i> <i>Стратегічна культура як структурна складова розвитку лідерства у сфері державного управління</i>	29
<i>СНІГОВСЬКА О., МАЛАХІТІ А.</i> <i>Педагогічне стимулювання лідерства у майбутніх політологів-міжнародників в умовах освітнього середовища</i>	33

РОЗДІЛ 3. РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ
SECTION 3. LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR BUSINESSES

<i>ДЕМИДЕНКО О., КОЛОМІЄЦЬ С.</i> <i>Стратегія формування лідерських якостей майбутніх перекладачів в аспекті компетентнісного підходу в політехнічному університеті</i>	38
<i>ДОЦЕНКО Л., КАРЯКА І.</i> <i>Психологічні особливості розвитку образного мислення як складової лідерського потенціалу майбутніх диспетчерів з організації повітряного руху</i>	41
<i>КУЛЕШОВА О.</i> <i>Дослідження ключових лідерських якостей особистості в контексті її кар'єрного зростання</i>	43
<i>РОМАНОВСЬКИЙ О., ГУРА Т., КНИШ А.</i> <i>Емоційний інтелект як домінанта успішності харизматичного бізнес-лідера</i>	47

РОЗДІЛ 4. РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ
SECTION 4. THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP POTENTIAL OF UNIVERSITIES

<i>БОНДАРУК О., ПАЛАМАРЧУК О.</i> <i>Аналіз інструментів психологічної діагностики лідера в університеті</i>	51
<i>ДРАЧ І.</i> <i>Закономірності управлінської діяльності в університеті на засадах лідерства</i>	55
<i>КУРБАТОВ С.</i> <i>Сучасні системи оцінки якості університетської освіти</i>	57
<i>МОДЕСТОВА Т.</i> <i>Розвиток лідерського потенціалу вищої освіти: імплементація досвіду Великобританії переміщеними ВНЗ України.</i>	61
<i>НАЙДЬОНОВ О.</i> <i>Розвиток лідерського потенціалу як запорука розвитку соціального інтелекту українського інформаційного суспільства.</i>	65
<i>НІТЕНКО О.</i> <i>Академічна мобільність здобувачів освіти як запорука лідерства університету</i>	69
<i>РЕДЬКО С.</i> <i>До проблеми вимірювання лідерського потенціалу керівника навчального закладу</i>	71
<i>СКИБА Ю.</i> <i>Розвиток лідерського потенціалу керівника кафедри вищого навчального закладу</i>	75
<i>СТАВИЦЬКИЙ А.</i> <i>Проблеми зміни кадрового потенціалу в університетах України</i>	78
<i>ТОКАРЕВА В.</i> <i>Особливості розвитку лідерських якостей у студентів внутрішньопереміщених ВНЗ.</i>	81
<i>ЧЕРВОНА Л.</i> <i>Студентське самоврядування як інструмент розвитку лідерського потенціалу університетів</i>	84
 ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ	
<i>Моніторинг проектів – звіти університетів (березень – вересень 2016 року)</i>	88

РОЗДІЛ 1

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА ДЛЯ ОСВІТИ

SECTION 1

LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR EDUCATION

УДК 373.3.032–021.483

БИРКО Надія,
кандидат педагогічних наук, головний спеціаліст
відділу освіти Хмельницької райдержадміністрації,
старший викладач кафедри педагогіки
та психології ХОІГПО

ТОЛЕРАНТНІСТЬ УЧНЯ ПОЧАТКОВОЇ ШКОЛИ – ОДНА ІЗ ЯКОСТЕЙ ЛІДЕРСЬКОЇ ПОЗИЦІЇ ОСОБИСТОСТІ МОЛОДШОГО ШКОЛЯРА

У статті уточнено трактування поняття «толерантність». Толерантність – якість особистості, що передбачає терпиме ставлення до людини, враховуючи її погляди, вірування, расову приналежність, результатом якої є взаємна повага, розуміння, злагода, підтримка. Представлено складові толерантної особистості: емпатію, комунікативність, гуманність, педагогіку миру, співробітництва, компетентність, демократизацію, духовність. З огляду на це, визначено компонентну структуру толерантної особистості учня початкових класів: емпатію, комунікативність, гуманність, впевненість у собі, захищеність і гнучкість, свободу і відповідальність, здатність до рефлексії, духовність. Розкрито зміст кожного компонента поданої структури. Встановлено, що для формування толерантності як однієї із якостей лідерської позиції особистості молодшого школяра є необхідність створення у початкових класах загальноосвітнього навчального закладу середовища толерантності. Визначено шляхи формування толерантного середовища учня початкової школи. Проаналізовано нормативні документи міжнародного та вітчизняного значення стосовно розглянутого питання.

Ключові слова: толерантність, толерантне середовище, емпатія, толерантна особистість, гуманність.

Постановка проблеми та її актуальність. На етапі масштабних перетворень нашої державності значне місце посідають толерантні відносини між європейськими країнами, керівниками держав, а натомість – відносини всередині країни – між представниками інтелектуальної та освітньої сфер у цілому. Одним із осередків формування толерантних міжособистісних стосунків є навчальний заклад. І саме закладання фундаменту лідерської позиції особистості відводиться вчителю початкової школи.

У змісті «Концепції виховання дітей та молоді у національній системі освіти» (1996 р.) передбачається гуманістичний характер виховання, який у свою чергу побудований на основі глибокого розуміння педагогом природи учнів, їхніх індивідуальних рис і можливостей, поваги до особистості дитини, турботи про її гармонійний розвиток, встановлення взаємин співробітництва у навчально-виховному процесі. Такий підхід базується на ставленні до кожного учня як до неповторної особистості, суб'єкта вільного розвитку, визнання його прав, враховуючи і сукупність знань про людину. Ідеалом виховання є гармонійно розвинена, високоосвічена, соціально активна й національно свідома людина, що наділена глибокою громадянською відповідальністю, високими духовними якостями, рідними й патріотичними почуттями. Одним із основних завдань цієї концепції є культивування кращих рис української ментальності – працелюбності, індивідуальної свободи, глибокого зв'язку з природою, толерантності, поваги до жінки, любові до рідної землі [11, с. 2–4].

У «Національній доктрині розвитку освіти» (2002 р.) наголошується на тому, що освіта має активно сприяти формуванню нової ціннісної системи суспільства – відкритої, варіативної, духовно та культурно наповненої, толерантної, здатної забезпечити становлення грома-

дянина і патріота, консолідувати суспільство на засадах пріоритету прав особистості, зменшення соціальної нерівності [7, с. 700].

Декларація принципів толерантності, прийнята Генеральною асамблеєю ЮНЕСКО у 1995 році, затвердила виховання як провідний інструмент формування толерантності, попередження агресії та нетерпимості у відносинах між людьми [4, с. 4–88]. У «Загальній декларації прав людини» (1948 р.) затверджено положення про те, що «кожна людина має право на свободу думки, совісті та релігії... свободу переконань та на вільне їх висловлення», що прямо пов'язане з поняттям толерантності [6].

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі. В основі формування толерантності молодших школярів є теоретичне підґрунтя педагогіки толерантності. Починаючи з 90-х рр. ХХ ст., основи педагогіки толерантності знайшли своє відображення у працях А. Байбакова, Л. Байбородової, Г. Безюлевої, С. Бондиревої, Г. Шеламової, В. Лекторського, О. Стрельцової та ін. О. Безкоровайна справедливо зазначає, що «толерантність краще виявляють вчителі-альтруїсти, які щиро люблять дітей, уміють зацікавлювати, пробуджувати різноманітні почуття, а не лише формувати знання, уміння й навички» [1, с. 54]. Формулу педагогіки толерантності висловив у своїх працях Ш. Амонашвілі як ланцюжок послідовних дій:

прийняти → зрозуміти → допомогти → любити → співчувати → радіти успіхові → надихати.

Мета статті полягає у розкритті основних складових толерантності учня початкової школи як однієї із важливих якостей лідерської позиції молодшого школяра.

Виклад основного матеріалу. Враховуючи зазначене, нами уточнено трактування поняття «толерантність». Толерантність ми розглядаємо як якість особистості, що

передбачає терпиме ставлення до людини, враховуючи її погляди, вірування, расову приналежність, результатом якої є взаємна повага, розуміння, злагода, підтримка. Толерантна особистість передбачає такі складові: емпатію, комунікативність, гуманність, педагогіку миру, співробітництва, компетентність, демократизацію, духовність. Зважаючи на це, можемо констатувати, що толерантна особистість учня початкових класів має свою компонентну структуру та свою специфіку. Під час дослідження нами узагальнено найголовніші компоненти толерантної особистості учня початкової школи (рис. 1).



Рис. 1. Компоненти толерантної особистості молодшого школяра

Поняття «емпатія» (від грец. *ем* – у присутності, під час і *патія* – почуття, пристрасть) – пасивно-споглядале розуміння ставлень, почуттів, психічних станів іншої особи без активного втручання з метою надати дійову допомогу на відміну від симпатії, для якої характерне почуття приязні, прихильності, доброзичливості до когось. Процес емпатії є в основному інтелектуальним за своїм змістом [3, с. 116].

У термін «емпатія» закладено емоційний відгук на чисте переживання, здатність співпереживати, співчувати іншому. Будучи стійкою властивістю особистості, вона виявляється у щирості, співчутливості, доброзичливості. Розвиток емпатії, за твердженням психологів, є чи не найголовнішим завданням для тих, хто займається педагогічною діяльністю [9, с. 99–100]. Емпатійний педагог переслідує гуманну мету: навчити школяра радіти власним успіхам. Він має отримувати радість від зробленої справи. Адже емпатія активізує його дії, а не лише викликає позитивні переживання. Формування суб'єктивності дітей через емпатію і є суттю навчання [9, с. 99–100].

У нашому дослідженні емпатія є однією зі складових компонентів толерантної особистості учня, тоді як наступним компонентом толерантної особистості є *гуманність*.

У поняття «гуманність» закладено сукупність моральних знань, переконань, почуттів та відповідної поведінки, що проявляють повагу до людської гідності, визнають її цінність; добре, турботливе, чуйне, справедливе ставлення до людини; протидія будь-яким проявам зла, жорстокості, байдужості, антигуманних вчинків; людяне ставлення до оточуючих реалізується у доброзичливих стосунках у процесі будь-якої діяльності.

Комунікативність є здатністю до контактів, зв'язку, спілкування і, як наслідок, формування комунікабельної особистості молодшого школяра.

Не менш важливим компонентом толерантності учня початкової школи є *духовність*. У сучасній педагогічній літературі мету виховання переважно вбачають у формуванні духовності особистості. Важко заперечити цю тезу, але зміст поняття «духовність» у кожного автора залежить від його уявлень і переконань [13, с. 7–38].

В «Українському педагогічному словнику» С. Гончаренка *духовність* визначається як індивідуальна вираже-

ність у системі мотивів двох фундаментальних потреб: ідеальної потреби пізнання і соціальної потреби жити, «діяти для інших» [3, с. 106]. Таким чином, можемо констатувати, що *духовність* є мірою людяності, що закорінена у глибини внутрішнього життя людини і завдяки якій природна людська індивідуальність може реалізувати себе як особу [10, с. 344].

Духовність як міра якості особи учня, його людяності, «те, що надає особистості неповторної унікальності з-поміж усього живого на планеті; те, що властиве тільки їй. Ця визначальна якість є не зовнішньо сформованим феноменом, а надбанням активності самої людини, самоспрямованої на задоволення своїх внутрішніх природних потреб» [10, с. 344].

Найголовнішу роль у виховному процесі принципу духовної спрямованості відводив І. Огієнко, який вважав його ядром виховання дитини, фундаментом якого є Бог, духовна культура, звичаї, обряди, традиції українського народу. Основою цього принципу І. Огієнко вважав виховання доброї, справедливої, мудрої, моральної, толерантної особистості, яка прагне, щоб життя її та оточуючих було сповнене любов'ю до людей, народу, Бога, всього того, що називається Україною [8, с. 6–72].

Здатність до рефлексії як компонент толерантної особистості, за трактуванням М. Ярошевського, виражається в «усвідомленні, оцінці людиною свого знання, морального складу інтересів, ідеалів і мотивів поведінки, цілісної оцінці самого себе як істоти, що переживає і думає, як діяч». Рефлексивність – знання особистісних особливостей, встановлення їх відповідності толерантному світосприйняттю. Рефлексія є засобом усвідомлення індивідом підґрунтя власних дій, зорієнтованістю мислення на себе і продукти свої діяльності. За твердженням І. Беха, рефлексія – мислення, яке особистість спрямовує на пізнання себе і свого внутрішнього світу [2, с. 42–43]. Оскільки рефлексія забезпечує самопізнання особливостей прояву духовних цінностей, самохвалення особистістю себе як носія цих цінностей, вона тісно взаємопов'язана з наступною складовою толерантної особистості – *впевненістю у собі*, яка є її узагальненим внутрішнім утворенням і функціонує як почуття самоповаги, самоцінності, любові до себе. Для досконалості цієї складової індивід має лише нейтралізувати свої пристрасті, такі як: прагнення до зверхності та гордовитості, схильність до славолюбства. Впевненістю у собі є адекватна оцінка власних сил і можливостей.

Наступним компонентом толерантної особистості є *захищеність і гнучкість*. Кожна особистість прагне бути захищеною, але реалії життя ставлять особистість перед вибором двох позицій щодо становлення її у взаєминах з оточуючими: страх і самозабуття. У процесі вирішення ситуації різного характеру особистість може вагатися у прийнятті рішень: прийняти певні вимоги, що суперечать її духовним поглядам або опиратися їм. Через страх перед іншими вона може відмовитися бути собою, обстоювати власну позицію, але бувають і ситуації, коли людини виводиться висловлювати свої судження, неприємні для інших, чи обстоювати справедливість. Отже, захищеність – це гарантія розуміння і підтримки, відчуття безпечності при об'єднанні з іншими людьми, в свою чергу гнучкість – це вміння приймати рішення на основі володіння повноцінною інформацією.

У цьому контексті М. Ганді зазначив, що не треба боротися за мир, а жити в мирі. Тільки всі ми разом – учень і вчитель, країни і народи, люди різних культур і конфесій – спроможні забезпечити благородне життя в гармонії зі світом, нероздільній єдності людини і природи у Всесвіті. Український рух «Педагоги за мир та взаєморозуміння» закликає: «В кого є душа, в кого є сумління, в кого серце є палке, Світ дитячий цей, без насилля й тління – збережи – нехай живе!!!» [5, с. 90–94].

Філософське тлумачення компонента толерантної особистості – *свобода і відповідальність* – розглядається у нерозривній єдності обох категорій «відповідальності» і «свободи». Відповідальність є «зворотньою стороною» свободи, яка, в свою чергу, є способом буття людини, що передбачає здатність обирати рішення і здійснювати вчинок відповідно до своїх цілей з урахуванням наявних

можливостей. Відповідальність у педагогічній науці розглядається як особистісна якість, що передбачає усвідомлене виконання людиною певних обов'язків, прагнень і можливість діяти відповідно до прийнятих вимог (норм поведінки), емоційного переживання наслідків своєї діяльності. Отже, відповідальність – внутрішня сила за прийняте рішення, а свобода – дисципліна та обов'язок без насильницьких заборон.

Зважаючи на теоретичний аналіз формування толерантності учнів початкової школи як соціального інституту, можемо сформулювати висновок про необхідність створення у молодших класах загальноосвітнього навчального закладу **середовища толерантності**. І. Бех, О. Бондаревська, І. Пчелінцева, Ю. Тодорцева та ін. це поняття окреслюють як умову, яка забезпечує формування толерантної особистості; толерантне середовище, що ґрунтується на гуманістичних цінностях і створює умови для суб'єкт-суб'єктного освітнього процесу. В контексті нашого дослідження цінними є напрацювання І. Пчелінцевої про середовище толерантності, серед яких науковці визнають:

1) відкритий характер толерантного середовища виявляє себе у відкритості для різноманітних переконань, думок, ставлень; для діалогової форми комунікацій на засадах принципів полікультурності, доповнюваності, афіліації;

2) толерантне середовище є стійким до зовнішніх та внутрішніх впливів;

3) толерантне середовище створює умови для особистісного вибору учнем траєкторії свого пізнавального й духовно-морального розвитку [20, с. 49–280].

Формування толерантного ставлення до оточуючих як однієї з якостей лідерської позиції особистості починається ще з дитинства і велику роль у цьому процесі відіграє сім'я. Зі ставлення батьків до дітей, батьків один до одного розпочинається закладання фундаменту толерантності як якості особистості. Згодом значну роль у вихованні толерантності відіграють держава, релігія, культура, ЗМІ, а також заклади освіти. Толерантна особистість продовжує формуватися у школі та вищому навчальному закладі. Саме вчитель початкової школи має приділити значну увагу формуванню цієї якості.

Усі ці соціальні інститути сприяють формуванню толерантності як внутрішньої згоди суб'єкта із самим собою, як способу існування особистості, який приводить до її самоствердження. Тож до шляхів формування толерантного середовища учнів початкової школи віднесено: сім'ю, навчальну та позанавчальну діяльність, позашкільну діяльність.

Висновки. Теоретичний аналіз літератури з проблеми дослідження дав змогу визначити, що результатом діяльності вчителя початкових класів із формування толерантності як однієї з важливих лідерських позицій учнів має

стати розвиток толерантної особистості учня початкової школи, а отже, означена особистість повинна розвинути у себе такі провідні характеристики: моральна культура життєдіяльності молодшого школяра, толерантна свідомість, культура толерантної поведінки і спілкування, достатній рівень самореалізації у навчально-виховному процесі початкової школи.

Список використаних джерел:

1. Безкоровайна О. В. Виховання толерантності як важливий фактор реалізації особистісного самоствердження в ранньому юнацькому віці / О. В. Безкоровайна // Вісник Житомирського державного університету імені Івана Франка. – 2007. – № 34. – С. 53–58.
2. Бех І. Д. Особистість у просторі духовного розвитку : навч. посіб. / І. Д. Бех. – К. : Академвидав, 2012. – 256 с. – С. 42–43.
3. Гончаренко С. У. Український педагогічний словник / С. У. Гончаренко. – К. : Либідь, 1997. – 374 с.
4. Декларация принципів толерантності // Генеральна конференція ЮНЕСКО. – 16 ноября 1995 г. – М. : Наука, 1999. – 88 с.
5. Дзябенко В. Наші діти – біль і тривога України / В. Дзябенко, А. Сиротенко // Директор школи, ліцею, гімназії. – К. : Пед. думка, 2002. – № 3. – С. 90–94.
6. Загальна декларація прав людини (прийнята і проголошена Генеральною Асамблеєю ООН 10 грудня 1948 р.) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [http://www.hai-pyuzhnyk.in.ua/doc2/1948\(12\)10.onn.php](http://www.hai-pyuzhnyk.in.ua/doc2/1948(12)10.onn.php)
7. Історія української школи і педагогіки : [хрестоматія / упоряд. І–89 О. О. Любар]; за ред. В. Г. Кременя. – К. : Т-во «Знання», КОО, 2003. – 766 с. – (Вища освіта ХХІ століття).
8. Іларіон. Українська культура і наша церква. Ідеологія Української Православної Церкви. Життєпис. – Накладом Товариства «Волинь» / Іларіон. – Вінніпег, 1991. – 84 с.
9. Постушенко Н. М. Без релігії жити, значить розлучитися з гуманізмом / Н. М. Постушенко // Педагогіка толерантності. – 1999. – № 2. – С. 99–100.
10. Причепій Є. М. Філософія : посібник [для студентів вищ. навч. закладів] / Є. М. Причепій, А. М. Черній, В. Д. Гвоздецький, Л. А. Чекаль. – К. : Видавничий центр «Академія», 2001. – 576 с. – С. 344.
11. Про концепцію виховання дітей і молоді в національній системі освіти : рішення колегії М-ва освіти і науки України від 28 лют. 1996 р. № 2/4–8 // Інформ. зб. М-ва освіти України. – 1996. – № 13. – С. 2–15.
12. Пчелінцева І. Г. Построение толерантной среды в образовательном пространстве высшего учебного заведения : дисс ... доктора пед. н. : 13.00.08 – теория и методика профессионального образования / Ирина Геннадьевна Пчелінцева. – Санкт-Петербург, 2006. – 333 с.
13. Трухін І. Знайомтесь: школа сімейного типу / І. Трухін // Директор школи, ліцею, гімназії. – 2002. – № 1–2. – С. 37–38.

Byrko Nadezhda

TOLERANCE OF ELEMENTARY SCHOOL PUPILS - ONE OF THE FEATURES OF LEADERSHIP POSITION OF THE PERSONALITY OF PRIMARY SCHOOL CHILDREN

Summary

The article clarifies the interpretation of the concept «tolerance». Tolerance is a quality of the individual, which provides tolerant attitude to a person, taking into account their views, beliefs, racial origin, the result of which is mutual respect, understanding, harmony and support. Such components of a tolerant person as empathy, interpersonal skills, humanity, pedagogy of peace, cooperation, competence, democratization, spirituality are presented. Accordingly, the component structure of a tolerant personality of a primary school pupil is determined: empathy, interpersonal skills, humanity, confidence, security and flexibility, freedom and responsibility, ability to reflection, spirituality. The content of each component of the given structure is revealed. It is established that for tolerance formation as one of the qualities of leadership position of a younger pupil's personality it is necessary to create an environment of tolerance at a primary school. The ways of the formation of tolerant environment of primary school pupil are determined. The article analyzes the regulatory documents of international and national importance concerning the issue.

Keywords: tolerance, tolerant environment, empathy, tolerant personality, humanity.

УПРАВЛІННЯ ПЕРСОНАЛОМ ЗАКЛАДУ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ НА ОСНОВІ ЛІДЕРСТВА

Одним із ефективних інструментів удосконалення освіти є лідерство. У статті досліджується лідерство як основа управління персоналом закладу середньої освіти. Підкреслюються чинники, що спонукають запроваджувати управлінські шкільні реформи. Автор розглядає теорії лідерства, які можна застосувати у сфері освіти. Наголошується важливість використання емоційного лідерства. Акцентується увага на цінності коучинга в роботі з персоналом школи. Висвітлено основну ідею «розподіленого» лідерства. Проаналізовано теорію корпоративного лідерства. Через Концептуальні засади реформування середньої освіти «Нова українська школа» автор робить спробу змодельювати управління персоналом школи на основі лідерства. Пропонує шляхи впровадження лідерства в систему управління персоналом закладу середньої освіти.

Ключові слова: лідерство, управління персоналом закладу середньої освіти, теорії лідерства, емоційне лідерство, корпоративне лідерство, делегування повноважень, коучинг.

Постановка проблеми та її актуальність. Підвищення ефективності діяльності закладу середньої освіти можливе за умови ефективного управління. Здійснювати ефективне управління можуть професійні творчі креативні лідери. Проте на практиці, на думку К. Лейтвуда [18, с. 5], директори закладів освіти недостатньо усвідомлюють, на якому етапі вони є лідерами, а на якому – менеджерами. Як зазначає британський дослідник освітнього менеджменту Т. Буш, «лідерство передбачає постановку мети, в той час як менеджмент сприяє її реалізації» [13, с. 5]. У рамках міжнародного проекту «Удосконалюючи систему шкільного керівництва» («Improving School Leadership») Організації з економічної співпраці і розвитку (Organisation for economic cooperation and development – OECD) проводилися дослідження в області освітнього лідерства [19], в результаті яких було виявлено різку зміну ролі керівників шкіл, невідповідність підготовки і навчання лідерів щодо ситуації, що склалася у шкільній освіті, недостатньо привабливі робочі умови для керівників школи, складність залучення лідерів до шкільної освіти [11]. Використання лідерства в управлінні персоналом закладу середньої освіти викликано посиленням значення корпоративної відповідальності, горизонтальних зв'язків у педагогічних колективах, делегуванням повноважень замість розподілу функцій по ієрархії управління, фокусуванням на сильних сторонах співробітників, їх компетентностях. Саме цим обумовлюється актуальність розгляду проблематики використання лідерства в управлінні персоналом закладу середньої освіти.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі. Проблеми розвитку лідерства в освіті як чинника вдосконалення діяльності та підвищення її ефективності приділяється велика увага, про що свідчать праці таких зарубіжних науковців, як Н. Беннетт (N. Bennett), П. Брей (P. Brey), Т. Буш (T. Bush) [13], Х. Гантер (H. Gunter), Дж. Коттер (J. Kotter), К. Лейтвуд (K. Leithwood) [18], С. Сандлер (S. Sandler), Д. Хопкінс (D. Hopkins). Різні аспекти освітнього менеджменту та лідерства вивчали такі вітчизняні фахівці: М. Виноградський, В. Громовий, Д. Даниленко, С. Калашнікова [2], Л. Карамушка, Л. Кравченко, П. Коломінський, В. Крижко, К. Линьов [6], О. Мармаза, І. Миськів, Н. Мукан, Н. Селіверстова, Л. Сергеева [10] та ін.

Класичне визначення лідерства дала С. Калашнікова: «Лідерство – управлінська парадигма, сутність якої відповідає сучасним реаліям і тенденціям розвитку суспільства [2, с. 330]. Як зазначає К. Линьов, для розвитку лідерства у загальноосвітньому навчальному закладі потрібно позбутися пострадянських рис у керівництві авторитаризму, і стверджувати демократичність, вміння формувати команди, вести підлеглих за собою, власним прикладом надихати на досягнення суспільно важливих цілей [8, с. 3–6]. На думку Дж. Бойетта, «лідерство – це подія, а не риса характеру. Лідерство, по-перше, передбачає розуміння вами своїх сильних та слабких сторін, і, по-друге, прийняття ролей та обов'язків, які формують між вами та вашими послідовниками особливі стосунки»

[1, с. 24]. Р. Кричевський стверджує, що лідерство – це процес міжособистісного впливу, що обумовлений реалізацією цінностей, притаманих членам групи, і спрямований на досягнення поставлених перед групою цілей [5].

Проте, незважаючи на активізацію дослідницьких зусиль, слід зазначити, що проблема лідерства та ролі цього явища для управління персоналом закладу середньої освіти ще не була до цього часу предметом комплексного наукового дослідження.

Мета статті. Виявити шляхи впровадження лідерства в систему управління персоналом закладу середньої освіти.

Виклад основного матеріалу. За даними соціологічного опитування про стан середньої освіти в Україні, проведеного Фондом «Демократичні ініціативи» імені Ілька Кучеріва, 35% директорів шкіл та 45% учителів вважають, що реформу має ініціювати профільне міністерство. Учителі та директори шкіл хочуть, щоб зміни були поступові й часткові (54% та 47% відповідно). Майже половина вчителів погодилася пройти ліцензування як умову підвищення їхньої зарплатні. Водночас майже половина на це не погоджується. Кадри, які сьогодні становлять основу системи освіти, гальмували, гальмують і гальмуватимуть процес. Лише 30% директорів шкіл вважають, що основним показником діяльності закладу освіти є їхня робота. А майже 70% так не вважають. Лише 10% батьків вважають, що директора має призначати батьківський комітет чи наглядова рада. Тобто громадськість має впливати на призначення керівника школи. Більшість думає, що це повинні робити чиновники [7].

Щоб змінити будь-яку ситуацію, потрібні три речі.

1. Критичний аналіз теперішньої ситуації.

2. Бачення того, як усе має виглядати.

3. Теорія змін, що підкаже, як перейти від першого до другого [9, с. 73].

Здійснено критичний аналіз теперішньої ситуації, в якій знаходиться директор школи. На сучасному етапі розвитку освіти в Україні керівник закладу освіти перебуває під впливом таких чинників [6, с. 129]:

- зміна законодавства;
 - зміна потреб та очікувань замовника і споживача освітніх послуг;
 - великий об'єм інформаційних потоків;
 - швидкоплинність процесів у соціумі;
 - посилення рівня невизначеності;
 - посилення конкуренції між закладами освіти;
 - збільшення ціни помилки керівника тощо.
- Цей список можна продовжити іншими чинниками:
- управлінська вертикаль у закладі освіти;
 - бюрократична «папероцентризованість» школи;
 - високий рівень конфліктності між учасниками навчально-виховного процесу;
 - нечутливість учителів до етичних і ціннісних аспектів своєї роботи;
 - криза мотивації педагогів (низька значущість мотивів престижу вчительської праці та задоволення результатами праці) тощо.

Переходимо до бачення того, як усе має виглядати. Нещодавно освітня спільнота отримала проект нового базового закону «Про освіту» – Концептуальні засади реформування середньої освіти «Нова українська школа» [4].

Формула «Нової української школи» складається з 8 базових компонентів. У контексті нашого дослідження важливими є чотири з них.

1. Педагогіка, що ґрунтується на партнерстві між учнем, учителем і батьками.
2. Умотивований учитель, який має свободу творчості й розвивається професійно.
3. Наскрізнний процес виховання, який формує цінності.
4. Децентралізація та ефективне управління, що надасть школі реальну автономію [4, с. 9].

Розглянемо деякі аспекти базових компонентів «Нової української школи», дотичні до нашої проблематики.

Нова школа працюватиме на засадах «педагогіки партнерства». Основні принципи цього підходу [4, с. 16]: повага до особистості; доброзичливість і позитивне ставлення; довіра у відносинах, стосунках; діалог – взаємодія – взаємоповага; розподілене лідерство (проактивність, право вибору та відповідальність за нього, горизонтальність зв'язків); принципи соціального партнерства (рівність сторін, добровільність прийняття зобов'язань, обов'язковість виконання домовленостей).

Нова школа потребує нового вчителя, який може стати агентом змін. Держава гарантуватиме йому свободу від втручання у професійну діяльність. Буде кардинально скорочено бюрократичне навантаження, у тому числі завдяки переходу на систему освітнього електронного документообігу (замість, а не в доповнення до існуючої документації). До роботи в школі залучатимуться найкращі [4, с. 18–19].

Нова українська школа формуватиме ціннісні ставлення і судження, які служать базою для щасливого особистого життя та успішної взаємодії з суспільством. У закладах створюватиметься атмосфера довіри, дружності й доброзичливості, взаємодопомоги і взаємної підтримки при виникненні труднощів у навчанні та повсякденному житті [4, с. 21–22].

В умовах децентралізації на центральному рівні управління визначатимуться стандарти освіти та забезпечення моніторингу якості освіти. Безпосереднє управління школами здійснюватиметься на місцевому рівні. Зростає вплив місцевих громад на формування локальної освітньої політики з урахуванням місцевих культурних особливостей та особливостей ринку праці на основі державної освітньої політики. Автономія передбачає і вищий рівень відповідальності закладу освіти. Разом із запровадженням автономії буде посилено відповідальність школи перед суспільством за якість освіти. При цьому тотальний державний контроль у вигляді інспектування замінить громадсько-державна система забезпечення якості [4, с. 27–28].

У центрі ефективного навчання – дві найважливіші постаті: учень і вчитель. Але щоб школа процвітала, потрібна ще й третя фігура: натхненний керівник школи, який має бачення, вміння й розуміння середовища, в якому учні можуть і хочуть вчитися, а вчителі – працювати [9, с. 174]. Р. Еджмен зауважує, що успіх нової, націленої на якість організації, залежить від лідерства, що створює для цього внутрішні умови [14]. Лідерство дозволяє особливо підсилити керівні дії менеджера у таких сферах, як постановка цілей, координація зусиль підлеглих, оцінка результатів їхньої роботи, мотивування діяльності (завдяки власному прикладу, рішучості, впевненості, вмінню вести за собою тощо), забезпечення групової синергії, обстоювання інтересів групи поза її межами, визначення перспектив її розвитку [10, с. 12]. Важко переоцінити вплив лідерів на життєздатність і успіх громади. Директор школи може до невпізнання змінити сподівання всіх тих, кого він очолює [9, с. 177–178].

Тобто заклад середньої освіти потребує сучасного керівника, який повинен бути таким, що проявляє турботу

про благополуччя та розвиток усіх працівників школи; є натхненним комунікатором; здатним наділяти владою, делегувати повноваження, таким чином розвиваючи потенціал працівників закладу освіти; таким, що проявляє свою цілісність, є чесним та відкритим; є доступним, здатним зменшити владну дистанцію та знайти спільну мову у колективі; здатним приймати рішення та йти на обдумані ризики [16].

Зазначене дає можливість констатувати, що теорію змін, яка підкаже, як перейти від теперішньої ситуації в освіті до бачення того, як усе має виглядати, може стати лідерство. Тому що це, як пусковий механізм розвитку закладу середньої освіти, що детонує ланцюгову реакцію мотивації і творчості в педагогічних колективах.

Якими ж мають бути шляхи впровадження лідерства у систему управління персоналом закладу середньої освіти?

Існує велика кількість теорій лідерства, серед них [12]: теорія емоційного інтелекту Д. Голмана, теорія «внутрішнього стимулювання» лідерства К. Кешмана, теорія опосередкованого лідерства Р. Фішера і А. Шарпа, теорія «двигуна лідерства» Н. Тічі, теорія «розподіленого» лідерства, теорія сполучного лідерства, лідерство як управління парадоксами тощо. Всі теорії лідерства взаємодоповнюють одна одну. Спроби класифікувати теорії лідерства робилися неодноразово. На нашу думку, класифікація за схемою: «особистість – група – організація – зовнішнє середовище» дозволяє гнучко поєднувати різні теорії лідерства в полі управлінського шкільного середовища. Під «особистістю» в системі управління персоналом закладу середньої освіти будемо розуміти учителя, під «групою» – управлінську команду, методичні комісії, творчі групи, під «організацією» – педагогічний персонал школи в цілому, а під «зовнішнім середовищем» – батьків, громадськість, урядові та навчальні установи. Ми спробували зобразити управління персоналом закладу середньої освіти на основі лідерства сукупністю векторів, кожен із яких є напрямом досліджень лідерства та лідерських технологій по відношенню до вчителів, управлінської команди, методичних комісій, педагогічного персоналу в цілому, батьків, громадськості. У результаті отримано «Колесо управління персоналом закладу середньої освіти на основі лідерства», представлене на рисунку 1.



Рис. 1. Колесо управління персоналом закладу середньої освіти на основі лідерства

Примітка: рисунок розроблено на основі [12, с. 18].

Стосовно особистості конкретно взятого вчителя найефективнішими шляхами лідерського впливу на нього будуть такі.

1. Емоційне лідерство, сутність якого полягає у тому, що лідер повинен направляти колективні емоції в потрібне

русло, створювати атмосферу дружності, боротися з негативними настроями. Емоційне лідерство передбачає емоційну компетентність, можливість надання емоційної підтримки працівникам, уміння управляти собою та відносинами з іншими людьми.

2. Мотивація до лідерства. Лідером повинен бути кожен вчитель. Лідерство – це здатність не лише управляти, але й надихати, не лише формулювати завдання та контролювати його виконання, а й вселяти ентузіазм, надихати працівників, передаючи їм своє бачення майбутнього й допомагаючи адаптуватися до нового.

3. Коучинг – це лідерська технологія управління персоналом закладу освіти, що сприяє мобілізації внутрішніх можливостей і потенціалу працівників, їх постійному вдосконаленню як на професійному, так і на особистісному рівнях.

4. Делегування повноважень, що полягає у передачі директором закладу освіти іншій особі (заступнику директора, вчителю тощо) права самостійно вирішувати частину завдань, що стоять перед керівником-лідером.

Щодо стосунків «лідер – управлінська команда, методична комісія, творча група» формами лідерства є такі.

1. «Розподілене» лідерство, основна ідея якого полягає в тому, що в групі або команді, яка реалізовує проєкт, зовсім не обов'язково мати одного певного лідера. Проєкт зазвичай ділиться на кілька етапів, і на кожному з них виявляється особливо затребуваною деяка компетенція, носій якої і стає тимчасовим лідером, що координує роботу групи на певному етапі. Цей процес «естафетної» передачі лідерства триває до повної реалізації проєкту. Перевага «розподіленого» лідерства полягає в тому, що воно породжує більш глибоке почуття задоволеності від досягнутого результату, оскільки результату домогся не один певний член групи, а команда у цілому [3].

2. «Обслуговуюче» лідерство. Теорія «обслуговуючого лідерства» (servant leadership) Р. Грінліфа є однією з базисних для ціннісних теорій. Парадоксальне, на перший погляд, поєднання понять «слуга» та «лідер» дозволило створити концепцію, де основою мотивації дій лідера є його бажання допомагати та служити іншим людям. Створюючи членам своєї групи умови для задоволення особистих потреб, лідер подає приклад, слідування якому приводить до побудови взаємообслуговуючої спільноти. Характеристик «обслуговуючого» лідера нараховується не менше десяти: 1) здатний уважно слухати; 2) емпатичний; 3) вміє надати допомогу іншим у вирішенні емоційних проблем; 4) прагне до саморозвитку і вдосконалення; 5) використовує методи переконання; 6) здатний до концептуального мислення і бачення майбутнього; 7) здатний до передбачення наслідків своїх та чужих дій; 8) управляє завдяки задоволенню потреб інших людей; 9) створює умови для постійного особистісного зростання членів групи; 10) намагається сформувати ефективно діючу спільноту [15].

На рівні «організації» найбільш актуальними є такі.

1. Корпоративне лідерство – комплекс заходів, подій у закладі, а також набір інструментів, спрямованих на вибудовування системи лідерства, характерних для конкретної школи, з урахуванням її специфіки, кваліфікації співробітників і готовності працівників до роботи у парадигмі корпоративного лідерства. Це завжди процес, а не результат. Цей процес безпосередньо пов'язаний зі змінами в комунікаціях, підходах до управління людьми, обслуговуванні клієнтів – батьків, громадськості та ін.

2. Залежність стилю лідерства від етапу життєвого циклу закладу. Заклади освіти відкриваються, розвиваються, досягають успіхів, слабшають і, зрештою, можуть припинити своє існування. Деякі з них існують нескінченно довго, але жодний заклад не живе без змін. Саме тому розповсюджене поняття про життєвий цикл закладу освіти як про передбачувані його зміни з визначеною послідовністю станів протягом певного часу. Застосовуючи поняття життєвого циклу, можна прослідкувати, що на кожному його етапі потрібен відповідний тип лідера. Наприклад, на етапі створення нового закладу освіти потрібен новатор, на етапі отроцтва – коуч, на етапі оновлення – реорганізатор і т. д.

Аналіз лідерства в контексті мінливого зовнішнього середовища характеризується, на нашу думку, такими напрямками.

1. Управління парадоксами. Парадокс при цьому розуміється як проблема, що не має однозначного вирішення і вимагає постійної уваги та зміни поведінки, тобто має постійно регульоване (динамічне) рішення. Лідеру при здійсненні своєї діяльності доводиться постійно балансувати між універсалізмом і специфічністю; індивідуалізмом і груповою орієнтацією; перевагою жорстких стандартів і перевагою «м'яких» процесів; придрушенням емоцій і вираженням емоцій; придбаним статусом і запропонованим статусом тощо.

2. Цілепокладання в контексті його етичності.

Дане «Колесо управління персоналом закладу середньої освіти на основі лідерства» становить базис, на основі якого можливе збільшення векторів лідерських технологій.

Висновки. Здійснений аналіз дає змогу дійти таких висновків.

1. Лідерство є основою діяльності в закладі середньої освіти, воно пронизує всю систему управління персоналом.

2. Щоб змінити будь-яку ситуацію в освіті, потрібні три речі: критичний аналіз теперішньої ситуації; бачення того, як усе має виглядати; теорія змін, що підкаже, як перейти від першого до другого.

3. Сучасне лідерство передбачає використання керівником ефективних теорій лідерства та лідерських інструментів співробітництва з окремо взятим вчителем, групою вчителів, педагогічним колективом, громадою та зовнішнім середовищем.

4. Запропоноване нами «Колесо управління персоналом закладу середньої освіти на основі лідерства» може слугувати інструментом у діяльності директора школи, спрямованим на підвищення ефективності діяльності закладу.

Список використаних джерел:

- Бойетт Джозеф Г., Бойетт Джимми Т. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления / Пер. с англ. – 2-е изд., стер. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2002. – 416 с. – С. 24.
- Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства : монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
- Коллінз Д. От хорошего к великому: Почему одни компании совершают прорыв, а другие нет / Пер. с англ. / Д. Коллинз. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – [6-е изд.]. – 320 с.
- Концептуальні засади реформування середньої освіти «Нова українська школа». – 36 с.
- Кричевский Р. Л. Динамика группового лидерства // Вопросы психологии. – 1980. – № 2. – С. 64–74.
- Линьов К. О. Підготовка керівника закладу середньої освіти в університетах України на засадах лідерства / К. О. Линьов // Вища освіта України: Теоретичний та науково-методичний часопис. – № 3. – Додаток 1: Інтеграція вищої освіти і науки. – К., 2015. – С. 128–132.
- Моїсеева Т. Чому система середньої освіти не готова до змін. – К. : Урядовий кур'єр, 2015. – 19 вересня. – № 173 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ukrifer.gov.ua/uk/articles/chomu-sistema-serednoyi-osviti-ne-gotova-dozmin/>
- Проблеми та перспективи управління сучасною столичною школою : зб. наук. ст. за матеріалами регіон. наук.-практ. конф., 2014–2015 рр. / М-во освіти і науки України, Департамент освіти і науки, молоді та спорту викон. органу Київ. міськ. ради Київ. міськ. держадмін., Київ. ун-т ім. Бориса Грінченка ; [за заг. ред. Шуць В. Я. ; відп. за вип. А. М. Даниленко ; над вид. працювали: Н. І. Гетьман [та ін.]. – Київ : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2015. – 438 с.
- Робінсон К., Ароніка Л. Школа майбутнього. Революція у вашій школі, що назавжди змінить освіту / Перекл. з англ. Ганна Лелів. – Львів : Літопис, 2016. – 258 с.
- Сергеева Л. М. Лідерство в управлінні професійно-технічним навчальним закладом : навч.-метод. посіб. / Л. М. Сергеева ; НАПН України, Ун-т менеджменту освіти, Укр-

- канад. проект «Децентралізація упр. проф. навчанням в Україні». – Київ : Арт Економі, 2011. – 141, [1]–с. – Бібліогр.: с. 109–112.
11. Сторчак Н. В. Современные международные исследования лидерства в школьном образовании [Текст] // Человек и образование, 2012. – № 3 (32). – С. 153–156.
 12. Филонович С. Р. Теории лидерства в менеджменте: история и перспективы // Российский журнал менеджмента, 2003. – № 2. – С. 3–24.
 13. Bush T. School Leadership: Concepts and Evidence / T. Bush, D. Glover // Nottingham, 2002. – National College for School Leadership. – 42 p.
 14. Edgeman Rick L. Principle – centered leadership and core value development // The TQM Magazine, 1998. – Vol. 10. – № 3. – P. 190–193.
 15. Greenleaf R. Servant leadership: A journey into the nature

- of legitimate power and greatness / R. Greenleaf. – Mahwah : Paulist Press, 1977. – 384 p.
16. Humphrey R. H. Effective Leadership: Theory, Cases and Applications. – SAGE Publications, Inc., 2014. – 480 p.
 17. Leadership* Удосконалюючи систему шкільного керівництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://www.oecd.org/document/62/0,3343,en_2649_39263231_37125310_1_1_1,00.html
 18. Leithwood Kenneth A. Toward Transformational Leadership / K. Leithwood, M. Poplin // Educational Leadership, 1992. – February. – № 49 (5). – P. 8.
 19. Organisation for economic cooperation and development 2008 OECD report, «Improving School Leadership» Удосконалюючи систему шкільного керівництва [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://www.oecd.org/document/62/0,3343,en_2649_39263231_37125310_1_1_1,00.html

Iryna Hondiul

PERSONNEL MANAGEMENT OF INSTITUTION OF SECONDARY EDUCATION ON THE BASIS OF LEADERSHIP

Summary

One of the effective instruments of improvement of education is leadership. Leadership as a basis for the personnel management of institution of secondary education is investigated in the article. Factors that motivate management to implement school reform are underlined. An author examines the theories of leadership that can be applied in the sphere of education. The importance of the use of emotional leadership is marked. The attention is focused on the value of coaching in the work with the staff of school. The basic idea of «distributed» leadership is reflected. The theory of corporate leadership is analyzed. Through conceptual principles of reforming of secondary education «New Ukrainian school» the author tries to model the management of school staff on the basis of leadership. Offers the ways of introduction of leadership in the personnel management of institution of secondary education.

Keywords: leadership, personnel management of institution of secondary education, theories of leadership, emotional leadership, corporate leadership, delegation of authority, coaching.

УДК 37.017: 316.6: 342.733: 130.3

ДОКТОРОВИЧ Марина,

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри спеціальної освіти

Миколаївського національного університету

ім. В. О. Сухомлинського

КАСЬКОВА Ганна,

заступник директора

Департаменту освіти, науки і молоді

Миколаївської обласної державної адміністрації

ПРОБЛЕМИ ДУХОВНОГО ЛІДЕРСТВА В ОСВІТНЬОМУ СЕРЕДОВИЩІ

У статті обґрунтовано ідею духовного лідерства та професійної ролі учителя як духовного наставника; проаналізовано якість духовного лідера; охарактеризовано стадії морального розвитку особистості; надано пропозиції посилення інституту лідерства в освітньому середовищі в умовах наявної системи підготовки кадрів.

Ключові слова: лідерство, вчитель, духовність, моральний розвиток, якість духовного лідера.

Постановка проблеми та її актуальність. Сучасна ситуація в Україні характеризується ідеологічним хаосом, політичним протистоянням, військовим відстоюванням свого суверенітету й територіальної цілісності, соціальною дестабілізацією і культурно-виробничим спадом. Водночас відбувається спроба державного переформатування, реформування різних соціальних систем, зокрема освіти. Країна потребує лідерів, спроможних імплементувати ідеї перетворення у реальність. Відповідно лідерство є гостро нагальною проблемою сучасності, що висуває до навчального закладу безпрецедентні вимоги щодо розгортання лідерського потенціалу підростаючого покоління.

Якщо раніше лідерство ми розглядали у двох аспектах: по-перше, як механізм упровадження інноваційних змін; по-друге, як модель формування особистості, то на сьогодні не менш важливим ми вважаємо третій аспект, що об'єднує попередні, – духовна місія лідерства не тільки об'єднує, а перетворює перші дві без третього аспекту (духовності) на технології формування виконавців чужої волі, маніпуляторів, функціонерів, кон'юнктурників.

В усіх аспектах провідну роль відіграють інститути соціалізації, серед яких освітні установи посідають чільне місце, оскільки вони є (або, принаймні, мають бути) і провайдерами інноваційних змін, і «майданчиками» під-

готовки лідерів, і осередком духовного розвитку особистості, не лише спроможної втілити плани у дійсність, але й усвідомлювати усю глибину соціальної відповідальності за шлях їх реалізації.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі.

Вивчення проблеми лідерства має інтегрований, між-дисциплінарний характер. Так, концептуальні підходи до категорії «лідерство» розробляли Т. Бендас, Н. Беннет, Дж. Гібсон, М. Дафт, К. Девіс, Л. Карамушка, А. Сміт, Дж. Чепмен, А. Харт, Д. Хопкінс та ін.; технології особистісного брендінгу – О. Бухаркова, Е. Горшкова та ін. Взаємозв'язок лідерства і керівництва вивчали І. Волков, Б. Гунддль, Ю. Ємельянов, А. Кузмін, В. Скороходов, О. Шевчук, Б. Шефер та ін. Розвиток лідерських якостей відображено у працях Г. Лактіонової, В. Радула та ін. Лідерство в освіті досліджували В. Барко, В. Громовий, П. Коломінський, Л. Кравченко, О. Любарська, Н. Муқан та ін. Різновиди лідерства висвітлено у працях М. Гаврилюк, Г. Дональдсона, Дж. Хомана та ін. Пояснення природи лідерства відображено у працях представників різних психологічних шкіл А. Адлера, А. Маслоу, А. Менегетті, Б. Скіннера, З. Фрейда, Е. Фромма, К. Юнга та ін. Ідея харизми М. Вебера продовжена у працях соціологів Е. Вілнера, К. Гіртца, Е. Шилза та ін.; концепції вождизму і героїзму розроблено Т. Карлейлем, С. Хуком та ін.; теорії

ідеального правління – Н. Маккіавелі, Г. Гегелем; теорії еліт обґрунтовано В. Паретто, Т. Заславською, Ю. Хуторнським та ін. Заслугове на увагу сучасне філософське дослідження потенціалу духовних цінностей у консолідації українського суспільства П. Дуліна.

Різні аспекти духовного лідерства є предметом вивчення різних галузей науки: антропології та етнографії (М. Альбедиль та ін.), культурології (Л. Зубанова, А. Хахимов та ін.), релігієзнавства (А. Бейлі, Дж. Піпер та ін.).

Не можна проігнорувати вклад авторів, які популяризували ідеї духовності та духовного лідерства – А. Джексон, С. Роттер, Б. Толлі, М. Чібер, Д. Чопра та ін.

Утім, відчувається дефіцит досліджень, присвячених саме духовним аспектам лідерства, оскільки переважно вони вивчаються або у сугубо релігійно-культурній площині, або як складник політичних, соціально-економічних та національно-державних відносин.

Мета статті: осмислення та обґрунтування ідеї духовного лідерства в освітньому середовищі.

Завдання статті:

аналіз ролі учителя як духовного наставника;

обґрунтування змісту духовного лідерства в освіті.

Виклад основного матеріалу. Лідерство – це і соціальна позиція, і управлінський статус, і керівна посада, що передбачає ініціативне та відповідальне керівництво командою або певним процесом через розробку концепцій бачення, планування, прийняття рішень, мотивування, організацію, розвиток, наділення повноваженнями, спрямування діяльності людей на досягнення конкретних цілей. За видами розділяється на формальне і неформальне, яке на практиці може і співпадати, і не співпадати.

Духовність – найвищий рівень розвитку й саморегуляції зрілої особистості, де основними мотиваційно-сенсовими регуляторами її життєдіяльності є найвищі людські цінності [10]; об'єднувальні засади соціуму, виражені у вигляді моральних цінностей і традицій, сконцентрованих зазвичай у релігійних доктринах та художніх образах мистецтва [10]. В індивідуальній свідомості є совістю. Укріплення духовності відбувається у процесі просвітництва та ідейно-виховної роботи. Джерелом духовності є внутрішній досвід людини [10]. У системі мотивів особистості духовність має дві фундаментальні потреби: ідеальна потреба пізнання і соціальна потреба жити заради інших [7, с. 186].

Відповідно до зазначених дефініцій духовне лідерство – це «ведення» інших у пізнанні світу, себе, пошуку себе у соціумі, сенсу життя тощо.

Учитель згідно зі своєю професійною роллю може бути (і був завжди) духовним лідером, місією якого є не лише теоретичне навчання і засвоєння практичних навичок, а й задоволення потреб духовності. Наприклад, провідника філософії фаху, тьютора у формуванні професійного пропріуму, коуча в пошуку свого місця у соціумі, мудреця у пізнанні себе і розв'язанні моральних дилем, тренера у формуванні особистісних та професійних якостей тощо.

Але, на жаль, на сьогодні учитель утратив той рівень пошани (як втілення духовності, носія мудрості), що ще зберігся у країнах Сходу. Це пояснюється кількома причинами: соціокультурні засади західної цивілізації, втрата престижу педагогічної діяльності і зниження у зв'язку з цим соціального статусу, економічна незабезпеченість, перевантаження і як наслідок – прискорене емоційне вигорання та професійна деформація педагогів. Загострює ситуацію інформатизація соціуму та швидка зміна технологій. Для оновлення знань потрібен час, який при перевантаженні знайти складно, навіть безперспективно через перетому, а також фінанси, оскільки освітні послуги давно стали бізнесом. Також духовному розвитку сприяє неспішний ритм життя, за якого чутним стає «голос Душі», що також забезпечити доволі важко, особливо у великих містах.

До 90% опитаних нами студентів і слухачів курсів підвищення кваліфікації відмітили застарілість набутих ними знань у процесі професійного навчання, його нецікавість і розрив між теорією та практикою професійної підготовки. І лише деякі назвали особу вчителя (у школі або

ВНЗ), яка суттєво вплинула на формування їхньої особистості та індивідуальності. Отже, існує потреба у цікавому навчанні, вражачій особі Учителя, покровокому супроводі у світ фаху та соціальних відносин, тлумаченні складних соціальних перетворень, що задовольняється лише частково.

Значення потреби в Учителі не можна применшувати, попри можливості, які на сьогодні дають сучасні технології: швидкий доступ до інформації завдяки інтернету, онлайн-бібліотеки, наукові документальні фільми, дистанційні курси тощо. Але проблема не в тому, де шукати, а що. Для цього і потрібен Учитель, який звертає увагу на предмет, інструментарій дослідження та стратегії пошуків.

Учитель має бути не лише духовним лідером, а й розвивати відповідні якості в учнів із потенціалом лідера. Нереалізованість лідерських задатків особистості через психологічні причини невротизує її, тоді як подолання певних об'єктивних обставин лише загартовує й удосконалює у духовному й політичному плані справжнього вродженого лідера [5].

Природі людини притаманна архаїчна потреба ідеалізації чогось всемогутнього й усюдисущого, сформована в результаті протистояння у внутрішньому жаху для набуття впевненості й відчуття безпеки завдяки психологічному злиттю з цим надприродним. Ця потреба стала базою одного із видів психологічного захисту (примітивна ідеалізація та знецінення) і частиною світосприйняття людини, що чітко зафіксовано в історичному контексті. Ідея Поводиря, який визначає контури суспільного розвитку та формат світосприйняття знайшла відображення в образах релігійних лідерів та міфічних героїв – Будди, Христа, Магомета, Прометея та ін.

При втраті соціально значущих орієнтирів суб'єктивно збільшується роль індивідуального Поводиря, який би допоміг зберегти власну ідентичність або сформувати, не розхитати духовний стрижень особистості. Лідери – природні антитіла, які історично підтримують рівновагу загальних життєвих цінностей [5].

Історично потреба в Герої виникає у моменти духовного напруження, періоди стагнації, духовного бродіння й очікування месії стає однією з центральних ідей релігійно-філософської думки для осмислення духовного базису і надання йому форми втілення. Результатом такого переосмислення є нове мислення, нова ментальність, новий тип духовності [3]. Ми поки що знаходимося у пошуку нової моделі духовності і нестійкості, несформованість духу часу виявляється у нескінченних дискусіях фахівців та публічних людей, якими перенасичені і професійні семінари, і політичні ток-шоу. Такі дискусії часто не прояснюють ситуацію або проблемне питання, а, навпаки, заплутують ще більше. Додатковим тягарем, що гальмує формування якісно нової духовності й нової автотонної ментальності, є сліпе запозичення чужих цінностей і чужої ментальності, форсоване вивченням іноземної мови нашивкоруч без відчуття нюансів, конотацій, співвідношення мови та культури.

Ситуація сучасності відрізняється гострими протиріччями. З одного боку, сучасність характеризується нівелюванням авторитетів, падінням кумирів, розвінчуванням ідолів, відсутністю однозначних героїв. З іншого – відчувається гострий дефіцит лідерів (що на сьогодні відчуває, до речі, не тільки наша країна), який є результатом нестачі у суспільстві духовного знання [8]. Лідерство є фетишем епохи, але перестало бути чимось сакральним, унікальним, вистражданим унаслідок духовних митарств і випробувань, важко пройденого шляху. Через технології науково-практичного навчання ідея лідерства зведена до рівня легко виконуваного завдання, що підвладне майже всім за умови чіткого, послідовного виконання алгоритму дій. Духовна складова є нерентабельною у реаліях сучасності, оскільки не формується так швидко, як практичні навички комунікації, ораторського мистецтва та маніпулювання [3].

Рівень духовності обумовлений моральним розвитком. Під моральним розвитком розуміємо розвиток цінностей, переконань і розумової спроможності,

якими людина керується і відповідно до яких її поведінка здається їй прийнятною [4, с. 150]. Слід зауважити, що моральна компетентність є пізньою «надбудовою» особистості і формується ближче до 30-ти років, тому не може бути сформованою внаслідок швидкого тренінгового навчання, хоча окремі методи, такі як ситуації морального вибору, аналіз професійних дилем сприяють її формуванню.

Моральний розвиток особистості, за теорією Л. Кольберга, відбувається фазами, що водночас є рівнями його сформованості й виявляються у судженнях людини про справедливість. Утім, люди не завжди обґрунтовують свій вибір справедливою, залежно від ситуації він може базуватися на любові (особливо у жінок).

У зазначеній теорії є три фази, кожна з яких має дві стадії розвитку.

Передтрадиційна. Стадія 1. Орієнтація на страх покарання. Дії оцінюються з точки зору покарання, а не позитивних або негативних якостей самої дії. **Стадія 2. Орієнтація на пошук задоволення.** Правильність дії визначається власними потребами; потреба про інших будується на принципі «ти мені, а я тобі», не враховуються вірність, вдячність або справедливість.

Традиційна. Стадія 3. Орієнтація на схвалення. Добра поведінка та, що схвально сприймається в даній групі; особливий акцент ставиться на тому, щоб бути «хорошим». **Стадія 4. Орієнтація на авторитет.** Особливо підкреслюється слідування закону, порядку й авторитету, виконання обов'язків і соціальних норм.

Посттрадиційна. Стадія 5. Орієнтація на соціальний контракт. Підтримка законів і правил ґрунтується на раціональному аналізі та взаємних узгодженнях; припускаються сумніви щодо норм і правил, але вони підтримуються заради соціального блага та демократичних цінностей. **Стадія 6. Мораль індивідуальних принципів.** Поведінка людини керується обраними нею самою етичними принципами, зазвичай загальними, зрозумілими та універсальними; особистість високо цінує поняття справедливості, гідності й рівноправності [4, с. 149].

Зауважимо, що не всі люди досягають посттрадиційної фази, інакше наша цивілізація була б високоморальною. На думку Л. Кольберга, 6-ї стадії досягають одиниці, які самі стають зразками наслідування, і це – Будда, Ісус Христос і Мартін Лютер Кінг.

Нами було з'ясовано, що навіть студенти ВНЗ не завжди чітко можуть висловити не лише власну моральну позицію, а й відчувають труднощі з визначенням таких категорій, як «мораль», «моральність» і «моральна компетентність». Так, лише 13,5% студентів змогли дати більш-менш чітке визначення означеним поняттям; 32,4% – змогли дати визначення лише одному з понять; 23,4% – плуталися у поняттях; 29,8% – не змогли дати визначення жодному з понять. При цьому 13,5% респондентів вважають себе морально компетентними; 59,4% – вважають себе моральними, але визнають релятивність власних цінностей та необхідність подальшого духовного розвитку й самоактуалізації; 16% – визнають свій низький рівень моральної компетентності; 10,8% – взагалі вважають себе неморальними людьми.

Між тим, лідерство передбачає опору на сильних духом, оскільки лише особа з міцним духовним стрижнем спроможна за собою вести. Для інших, зокрема учнів, має бути зрозумілим за ким слідувати і, головне, заради чого. Духовний розвиток передбачає боротьбу на ментальному рівні, іспит на стійкість і спроможність чинити опір численним спокусам більш простих і легких варіантів вибору. Кожна духовна цінність і моральна позиція має бути вистражданою у результаті роздумів, набутого досвіду від пережитих обставин, відстояними в умовах внутрішніх протиріч або / та зовнішнього протистояння.

Для духовного лідерства не властиві прагнення до влади, слухна орієнтація у соціальній кон'юнктурі (коли лідер звертає увагу на обставини, але ігнорує причини). Лідер не той, хто страхом і жорсткою дисципліною змушує інших робити будь-що поряд їхньої волі, а той, за ким ідуть добровільно [8]. Справжній лідер не домагає-

ться будь-чого заради себе самого та уникає заявляти про своє чільне місце в ієрархії або поза нею, не вважає себе вищим за інших і не ставить власні інтереси вище за інтереси групи [2]. Зв'язок з оточенням (учнями, колегами) відрізняється близькістю, що формується лише у спільній, сумісній діяльності, позбавленій зайвої демонстративності та декларативності. Лідером стає той, хто вміє аналізувати та синтезувати, поважає цінності кожної людини, бачить різницю між суттєвим і несуттєвим, здатний не звертати уваги на помилки, якщо вони не є фатальними і вдало перерозподіляти увагу на інші сфери, якщо помилки шкодять багатьом [2]. Лідер уміє слугувати, змусити функціонувати інших, спроможний створити гармонію відносин між усіма, оскільки забезпечує найвищий рівень досягнень і на матеріальному, і духовному рівні [5].

Якості, притаманні духовному лідеру: невгамовність, оптимізм, цілеспрямованість, самовладання, відсутність зайвої чуттєвості до критики, енергійність, вдумливість, чіткість і ясність мови, спроможність навчати, організованість та ефективність, рішучість, толерантність, любов та внутрішній спокій. Частина з них вважаємо за доцільне пояснити.

Під *невгамовністю* мається на увазі небажання миритися з наявним станом справ, неприйняття життя за інерцією, тухління до зростання та руху, готовність відстоювати духовні ідеали, спроможність відчувати і продукувати нові ідеї [2].

Оптимізм характеризується вірою у свої сили та успіх, спрямованістю енергії на поліпшення ситуації, не дає змоги незадоволеності перерости у зайву стурбованість і неспокій.

Цілеспрямованості лідера властиві не лише жага до життя і мрії, що унеможлиблює будь-які прояви нудьги, а й чітке розуміння мети, способів її досягнення, ревно стеження до справи, постійна дія з наростаючою динамічністю завдань.

Самовладання передбачає не лише здатність до саморегуляції та самоорганізації, а й свободу (як відсутність прив'язаності) від усього, що заважає реалізації ідеї [6].

Відсутність зайвої чуттєвості до критики означає, що лідер розуміє її немінучість і навіть припускає можливі конструктивні пропозиції. Гаслом цього постулату є вислів У. Черчіля, що жодне слово, кинуте тобі услід не має похитнути твоєї думки про себе.

Енергійність є умінням зберігати достатній запас життєвої сили при напруженому ритмі життя. Неприпустиме накопичення втоми, оскільки призводить до гальмування духовного розвитку.

Спроможність навчати інших – це захоплення своєю ідеєю інших, групове її осмислення, передача знань, формування вмінь і навичок, навчання мислити та застосовувати власну силу в конструктивних цілях, пробудження духовного потенціалу у членів команди.

Любов – як базове почуття до всього живого на Землі. *Внутрішній спокій* частково перетинається з високою організованістю лідера, його толерантністю та впевненістю у собі, нечуттєвістю до критики, і при цьому виключає ейфорію від власної унікальності.

Переважна частина зазначених якостей притаманна вчителям і розвивається у процесі їхньої професійної діяльності. Ми вважаємо, що нашим суспільством учитель недооцінений як духовний лідер. І ця стаття є спробою наукового аналізу духовності як пріоритетної складової лідерства в освітньому середовищі. Тим паче, що це є одним із економічно вигідних варіантів для держави, тому що розвиток лідерських навичок учителя може здійснюватися існуючою системою підвищення кваліфікації та перепідготовки кадрів. Доречно змінити акцент підготовки фахівців (зміна пріоритету у бік духовності) і для цього потрібно досягти згоди соціальних інститутів щодо духовної складової лідерства. Упровадження ідеї духовного лідерства в систему сучасної освіти буде одним із найважливіших чинників санації українського соціуму.

Висновки. У статті не розкрита вся глибина проблеми духовного лідерства, але вона розкриває подальші пер-

спективи для пошуків. Так, окремого дослідження потребують технологічні аспекти самого лідерства, а саме: духовність команди, конкурентоспроможність лідера поряд із маніпулятивними засобами впливу реклами, PR-технологіями та політтехнологіями із сумнівними моральними цінностями.

Список використаних джерел:

1. Альбедиль М. Ф. Духовное лидерство: мифологический архетип // Электронная библиотека Музея антропологии и этнографии им. Петра Великого РАН [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kunskamera.ru>
2. Бейли А. Духовное лидерство [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.theosophy.ru>
3. Зубанова Л. Б. Духовное лидерство в социокультурном

- пространстве современной России / Дис. ... д-ра культурологии. – Челябинск, 2009. – 317 с.
4. Кун Д. Основы психологии: Все тайны поведения человека / Д. Кун. – М., 2003. – 234 с.
5. Менегетти А. Психология лидера / А. Менегетти. – М., 2004. – 256 с.
6. Piper J. The quality of the spiritual leader [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.desiringgod.org>
7. Словарь психолога-практика / сост. С. Ю. Головин. – Минск, 2005.
8. Хакимов А. Лидерство [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.ahakimov.ru>
9. Чиббер М. Л. Духовное лидерство [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.koob.ru>
10. Вікіпедія [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://ru.wikipedia.org>

Doctorovich Marina, Kaskova Hanna THE PROBLEM OF SPIRITUAL LEADERSHIP IN THE EDUCATIONAL ENVIRONMENT

Summary

In the article the idea of spiritual leadership and professional role of the teacher as a spiritual mentor; analyzed a spiritual leader; described stage of moral development of personality; The proposals on the use of the existing potential of training teachers to strengthen the institution of leadership in the educational environment.

Keywords: leadership, teacher, spirituality, moral development, the quality of the spiritual leader.

УДК 37.091

КИЄНКО-РОМАНЮК Лариса,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри управління та адміністрування
КВНЗ «Вінницька академія неперервної освіти»

ЗАЯЧКОВСЬКИЙ Володимир,
директор Державного вищого навчального закладу
«Могилів-Подільський монтажно-економічний коледж»

КРИТИЧНЕ МИСЛЕННЯ ЯК ЛІДЕРСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ В КЕРІВНИЦТВІ ОСВІТНІМ ЗАКЛАДОМ

У статті окреслені очікування і вимоги, з якими сьогодні зустрічається освіта як система формування особистості сучасного успішного громадянина. Здійснено теоретичний та науково-методичний огляд діяльності в умовах сучасного світу, у тому числі ціннісного виміру, лідерської компетентності як основи професійності. Зроблено висновок про те, що в процесі професійного розвитку, підвищення кваліфікаційного рівня важливо зосереджувати увагу потенційних лідерів на критичному мисленні як комплексному системному мисленні, яке сприяє успіху особистості.

Ключові слова: постійне лідерство, періодичне (ситуативне) лідерство, критичне мислення, компетентність.

Постановка проблеми та її актуальність. У сучасному світі одним із ключових понять є лідерство. Складність проблем, які виникають як у професійній діяльності, як і в особистому житті спонукає до пошуку лідерів – осіб, які мають відповідні риси особистості й уміють ефективно реалізовувати плани, співпрацювати з іншими. Водночас лідерство, а особливо ситуативне, ще не має належного місця у системі важливих для освіти понять. Найчастіше воно асоціюється з політикою. Здебільшого автори розглядають поняття «лідерство» як специфічне для соціології, психології та теорії управління. Ми зважасмо на те, що лідерство є не тільки міждисциплінарним поняттям, але також має міждисциплінарні наслідки.

Також ми можемо вирізнити постійне та періодичне (ситуативне) лідерство. Постійним (відносно константним) лідером є директор / ректор, а періодичними лідерами: педагоги, керівники дидактичних, виховних, опікунських, батьківських утворень / об'єднань; малі та великі групи тих, хто навчається. Періодичність лідерства має своє обґрунтування в теорії *Zeitgeist*, яка феномен лідерства передає специфічними умовами і слухним часом. Згідно з нею, щоб стати керівником потрібно перебувати у відповідному місці своєчасно. Місце і момент вирішують, згідно з цією теорією, шанси на лідерство.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі. Глибокий аналіз взаємодії лідера і групи дав змогу захід-

ним авторам дійти висновку, що у будь-якому керованому процесі беруть участь три змінних: лідер, ситуація, група (Ф. Лутенс, Є. Холандер). Оскільки лідер впливає на групу, група впливає на лідера, лідер впливає на ситуацію, ситуація впливає на групу, то важливо об'єднати ці змінні. Сучасні концепції лідерства західних авторів найчастіше ґрунтуються на цьому погляді. Всебічний аналіз чинників, які впливають на процес лідерства, і є шляхом удосконалення управління організаціями [1].

Ситуативна теорія лідерства є однією із багатьох концепцій лідерства, розроблених і описаних у зарубіжній та вітчизняній науковій літературі. Вона передбачає, що лідером стає та людина, яка при виникненні в групі якоїсь ситуації має якості, властивості, здібності, досвід, необхідні для оптимального вирішення цієї ситуації в даній групі. У різних ситуаціях група висуває специфічні вимоги до лідера, тому лідерство може переходити від однієї людини до іншої (емоційний лідер змінює ділового тощо) [2].

Мета статті. Окреслити очікування і вимоги, які сьогодні висуває суспільство у контексті підготовки керівника до діяльності в умовах сучасного світу (ціннісний вимір, лідерська компетентність, особиста позиція / погляд).

Виклад основного матеріалу. Слова «критичний», «критика», «критицизм» походять від грецького слова «kritikos», що означає здатність виносити судження, сприйняття відмінностей і ухвалення рішень. У сучас-

ній українській мові критик – той, хто аналізує і оцінює твори мистецтва, літератури, науки й роботи. В той же час, це не означає лише вичилювати дефекти і виголошувати негативні оцінки. Критичне мислення у сучасному трактуванні притаманне людям, здатним приймати рішення, брати відповідальність на себе за прийняті рішення, визначатися у власній позиції, обґрунтовувати її. Ми багато писали про особливості такого мислення і процесу його формування та розвитку [3; 4; 5]. Наявність критичного мислення одна із характерних особливостей лідера. Лідеру у своїх судженнях важливо опиратися на критерії більш об'єктивні, ніж особистий смак (подобається – не подобається, цікаво – не цікаво, люблю – не люблю). Насправді, слово «критичний» і «критерії» мають загальне походження – вони однієї етимології. Можна сказати, що мислити критично – це мислити свідомо і відповідно до чітких та виразних критеріїв.

Поняття «компетентність» можна інтерпретувати двозначно. З точки зору юридичної науки термін розуміється як діапазон прав – особа виконує професійні функції, що відповідають діяльності організації / установи, приймає рішення при здійсненні повноважень. У цьому контексті повноваження стають синонімом влади. На противагу цьому, в управлінській науці поняття «компетентність» стосується передусім міждисциплінарного знання предметної сфери і навичок, які дають змогу належно виконувати свої обов'язки, забезпечують ефективне виконання завдань організації / установи. Високий рівень компетентності впливає для ухвалення обґрунтованих і відповідальних рішень. Іншими словами, рівень компетентності є відображенням професіоналізму як якості особистості. Компетентності складаються з багатьох чинників, зокрема таких: знання, уміння / навички, досвід, а також свідомі моделі поведінки та мотивації. Отже, компетентність є колом реакцій і поведінки людей у певних професійних ситуаціях і розглядається як інструмент, який запускає інтелектуальні процеси: здатність критично мислити, використовувати знання і досвід, унаслідок чого приймати відповідальні рішення й адекватно проявлятися у відповідь на ситуацію.

Кількість національних і міжнародних наукових публікацій і конференцій щодо керівництва закладом освіти може свідчити, що термін «лідерство» (leadership) стає дедалі популярнішим і часто вживаним. Спостерігається, особливо останніми десятиліттями, зростання досліджень і аналізу, що стосуються освітнього лідерства та його ефектів. Одночасно керівництво навчальним закладом різного рівня стає предметом широкого інтересу політичних осіб.

Лідерська компетентність у контексті ситуативного лідерства забезпечує можливість ефективного використання людиною своїх знань, умінь, навичок, цінностей і особистих якостей для досягнення поставлених цілей, результатів і стандартів, очікуваних від займаного нею місця в організації / установі. Іншими словами, це внутрішній потенціал, що проявляється в поведінці співробітників для швидкого придбання нових навичок і адаптації до вимог середовища, що змінюється, особливо в умовах нової економіки.

Звертаючись до критичного мислення як до компетентності – бажаної якості, ми звертаємо увагу на відповідні властивості потенційного ситуативного лідера, на навички ефективного переходу від цілей до результатів. Таким чином, ситуативне лідерство визначається як процес, якості особистості й вимоги до якого взаємно обумовлюються. Ефективність процесу (там, де це можливо визначити) залежить від рівня компетентності, а це пов'язано з особливостями особистості (якостями). У свою чергу якості проявляються лише в певних ситуаціях, які випливають із специфіки процесу. Поведінка лідера залежить одночасно від якостей особистості й ситуації – фази виконання професійного завдання.

Для кожної фази реалізації завдання необхідні певні риси особистості лідера. Тобто особливості проявляються залежно від етапу діяльності. Таким чином, крім постійного управління процесом діяльності наявний ще один вид керівництва – ситуативне (тимчасове). Такий тип лідерства обумовлений технологічно, адже люди об'єднуються у різні групи для реалізації різних завдань.

Декомпозиція керівництва не означає, однак, відмову від загальної координації всієї діяльності. Безумовно, у будь-якій системній діяльності (наприклад, освітній) потрібна людина (лідер вищого рівня), якому підпорядковуються ситуативні лідери (відповідальні за виконання окремих етапів, заходів) і який бере на себе відповідальність за успіх всієї справи: подання vision (бачення кінцевого очікуваного результату), складання плану дій, організація взаємодії, мотивація, контроль.

У сфері освіти, яка хоча і не є виробництвом, але має деякі особливості послуг, можна також виділити лідерство постійне й ситуативне. Керівником постійного плану, наприклад, є директор / ректор навчального закладу, а лідерами ситуативними: педагогічні працівники, які управляють реалізацією завдань навчання, виховання чи піклування; захоплюють тих, хто навчається у різний час різними знаннями, уміннями / навичками, а також батьки, які можуть співпрацювати з педагогами, і це різні особи й різні завдання / ситуації. Феномен лідерства пояснюється специфічними умовами та відповідним часом. Згідно з цим для того, щоб стати лідером, треба опинитися в потрібному місці в потрібний час. Це місце і час визначають шанси на лідерство. Таким чином, педагог-новатор має більше шансів на прояв своїх лідерських компетентностей у період реформи освіти, математично обдарований старшокласник – у момент введення екзамену з математики як обов'язкового випускного, а батьки, які мають будівельний бізнес, – у період модернізації школи.

З точки зору керівництва освітня сфера – це взаємодія між описаними вище специфічними соціальними групами, серед яких можна додатково виділити:

а) педагогічна група: ректор / директор, підгрупи з урахуванням ступеня просування кар'єрними сходами (адміністрація), педагогічний колектив, групи за вузько-професійним об'єднанням, професійні спілки, члени ради навчального закладу (якщо є така структура);

б) група тих, хто навчається: окремі навчальні групи, члени самоврядування, члени ради закладу;

с) група громадськості (батьки, асоціації, неурядові громадські об'єднання).

Лідерство в освіті розуміється як можливість урегулювання часто суперечливих інтересів усередині та поміж виділеними нами групами, і це потребує відповідних відносин між керівниками і членами їхніх груп, а також між самими лідерами груп. Різні види відносин регулюються механізмами залежності та ідентифікації підлеглих із керівником. У системі вищої та неперервної освіти крім того є групи роботодавців; люди, які навчаються за принципами дорослих; професійні асоціації тощо. Для повної картини нагадаємо, що зовнішні групи різною мірою співпрацюють з органами місцевого врядування, з відділами / департаментами освіти і з широкою громадськістю.

Специфіка лідерства в освіті передбачає розширення типової системи: лідер – підлеглий – ситуація. Це групи, які в неформальній обстановці часто вирішують долю навчального закладу, формують думку про нього в локальному середовищі. Ті, хто навчається, разом із батьками, керівником та педагогами утворюють співдружність школи з одного боку, а з іншого – відрізняються між собою на внутрішньо-організаційному рівні. Зв'язки між ними, здатність до критичного мислення і, як наслідок, готовність брати на себе відповідальність за прийняті рішення в окремих ситуаціях (ситуативне лідерство) і визначають якість процесу навчання і виховання, так само як зв'язку між членами окремих груп.

У соціологічному сенсі адміністрація, педагоги, а також ті, хто навчається, і їхні батьки утворюють групи, між якими виникає зв'язок, обумовлений об'єктивною і суб'єктивною поведінкою. Об'єктивність зв'язків впливає зі спільного громадянства, території проживання і виду роботи. Суб'єктивність стосується і відображає об'єктивні умови конкретної групи, наприклад економічну ситуацію, але є також результатом загальної системи цінностей. У взаємозв'язку об'єктивних і суб'єктивних умов виникає моральний аспект. Лідерство в освіті загалом і ситуативне зокрема ідеально вписується в три основні компоненти морального аспекту: довіра, лояльність, солідарність.

Довіра у процесах навчання і виховання має особливе значення. Ризик і невизначеність, що супроводжують будь-які вибори в навчальних заходах призводять до того, що ми починаємо зневірюватися в людях та закладах, а потім в усій системі. Вибір навчального закладу (як рішення сімейне) залежить від багатьох факторів, але одним із головних є довіра, яка будується завдяки громадській думці, в тому числі відгукам людей, яким ми віримо (ці люди часто згадуються як лідери думок – авторитетні особи). При виборі навчального закладу ми вибираємо навчальне середовище – рівних собі та педагогів. Цей вибір обмежений освітньою реальністю, але, принаймні, в теорії можливий. Важливе значення на рівні вищої школи має довіра, яку ми відчуваємо до конкретного навчального закладу, вищого за шкільний рівень. Цей тип довіри, називають інституційним. Інституційна довіра залежить від авторитету закладу як інституції і має особисті джерела. Авторитет є похідним від стилю та методів роботи керівництва і педагогів. Інтегрально розглядається інституційна довіра і приводить до надійності комерційного використання. У розглянутому нами контексті це проявляється в рішеннях навчальних закладів, якості роботи і порядності педагогів, їх професійних компетентностях.

Ефективне ситуативне лідерство вимагає міжгрупової довіри. Ідеться про довіру, наприклад, між керівництвом і педагогічними працівниками, довіра між педагогами і тими, хто навчається, та їхніми батьками. Довіра є необхідною умовою співпраці. Переривання зв'язків цього типу в будь-якому місці ланцюга відносин (особливо на стику груп) призводить до збільшення невизначеності й ризику. Втрата довіри змінює сприйняття навчального закладу особами та групами, що знаходяться поза межами закладу – у її найближчому і далекому оточенні.

Протилежністю до довіри є недовіра. Якщо керівник не довіряє педагогам, він посилює систему контролю, формально примножує внутрішні розпорядження, і в результаті обмежує автономію педагогів, спонукаючи їх до обмеження впровадження інновацій. Недовіра педагогів у ставленні до тих, хто навчається, супроводжується збільшенням кількості заліків (дидактична недовіра), посиленням нагляду за поведінкою, і навіть втручанням у міжособистісні відносини (виховна недовіра).

Другий із виділених компонентів морального аспекту – лояльність – з'єднується певним чином із довірою. Бо якщо хтось дарує нам довіру, лояльність, ми можемо розуміти як прагнення до задоволення наших очікувань. І ця людина отримує нашу прихильність, що є цінним у ситуативному лідерстві.

Щоб уникнути конфлікту лояльності, лідери різних груп вдаються до вдової лояльності, насамперед до самого сильного, тим, з якими будь-якою ціною в даний момент хочуть уникнути конфронтації. Після того лояльність може перерости в протилежність лояльності. У довгостроковій перспективі це переростає у великі психологічні втрати для кожного керівника.

Третій компонент – солідарність як відкритість і турбота про інших. Суть солідарності – сходження до вищих індивідуальних і групових інтересів в ім'я спільного блага. У крайніх випадках турбота про загальне благо може конфліктувати з цілями учасників або груп. Солідарність – це об'єднання заради спільної важливої справи, має пере-

важно освітньо-організаційний намір. Солідарність має об'єднаний характер, іноді виходить поза межі закладу / організації і стає громадським соціальним рухом.

Із солідарністю, наприклад, маємо справу у випадку, коли з'являються наміри закрити / знищити навчальний заклад. Тоді працівники об'єднуються (за активної підтримки ситуативного лідера) і шукають союзників серед інших груп внутрішніх і зовнішніх. У більш широкому контексті прояв солідарності – це рух до визнання, відображення економічної взаємозалежності між соціальними групами, а мета – пробудження громадянської свідомості, рушійна сила – соціальні групи на чолі із ситуативним лідером. Відсутність солідарності так само, як відсутність довіри або лояльності, може призвести до деградації та занепаду закладу / інституції.

Нині серед учених, що досліджують феномен лідерства, домінує думка, що дедалі більшої популярності набувають управлінські ролі, пов'язані з формуванням партнерських стосунків із підлеглими. Турбота про розвиток знань і навичок співробітників і їх підготовка до відповідальних усвідомлених дій набули вирішального значення в сучасну епоху.

Висновки. Нами окреслені очікування і вимоги, з якими сьогодні зустрічається освіта як система формування особистості сучасного успішного громадянина. У контексті описаних вище проблем особливого значення набуває теоретико-методологічний та науково-методичний аспекти підготовки керівника до діяльності в умовах сучасного світу, у тому числі ціннісного виміру, лідерської компетентності як основи професійності. У процесі професійного розвитку, підвищення кваліфікаційного рівня важливо зосереджувати увагу потенційних лідерів на критичному мисленні як комплексному системному мисленні, що сприяє успіху особистості.

Список використаних джерел:

1. Теорія лідерства в західній психології управління / Психологія управління // Навчальні матеріали онлайн. – Заголовок з екрана. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://pidruchniki.com/10611207/psihologiya/teoriyi_liderstva_zahidniy_psihologiyi_upravlinnya#397
2. Лідерство. Теорії лідерства і типологія лідерів / Психологія. – Заголовок з екрана. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://studme.com.ua/129910105660/psihologiya/liderstvo_teorii_liderstva_tipologiya_liderov.htm
3. Киенко-Романюк Л. А. Розвиток критичного мислення студентської молоді як загальнопедагогічна проблема / Л. А. Киенко-Романюк // Автореф. дис. на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук за спеціальністю 13.00.01 – загальна педагогіка та історія педагогіки. – Інститут вищої освіти АПН України. – Київ, 2007. – 22 с.
4. Киенко-Романюк Л. А. Критичне мислення як професійна компетентність педагога в контексті завдань сучасної освіти / Л. А. Киенко-Романюк // Педагогіка і психологія професійної освіти: науково-методичний посібник. – Львів, 2011. – № 6. – С. 115–123.
5. Киенко-Романюк Л. А., Карпенко Г. В., Рибалко Л. С. Управлінські рішення у роботі класного керівника / Л. А. Киенко-Романюк // Формування морально-етичної позиції старших підлітків / Г. В. Карпенко, Л. С. Рибалко. – Х. : Вид. група «Основа», 2012. – 128 с. – (Бібліотека журналу «Управління школою»; Вип. 10 (118).

Larysa Kyienko-Romaniuk, Volodymyr Zaiachkovskyi

CRITICAL THINKING AS LEADERSHIP COMPETENCE IN EDUCATIONAL INSTITUTION MANAGEMENT

Summary

Expectations and requirements, with which education as a system of forming of personality of modern successful citizen meets today, are outlined in the article. The theoretical and scientifically-methodical review of activity is carried out in the conditions of the modern world, including the valued measuring, leader competence, as bases of professionalism. In the process of professional development, increase of qualifying level is important in order to concentrate attention of potential leaders on the critical thinking as a complex system thinking that assists success of personality.

Keywords: permanent leadership, periodic (situational) leadership, critical thinking, competence.

ПРИНЦИПИ ФОРМУВАННЯ ДУХОВНОСТІ В АСПЕКТІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ В УНІВЕРСИТЕТІ ДОСЛІДНИЦЬКОГО ТИПУ

У статті розглядаються питання формування лідерських якостей в університеті дослідницького типу в аспекті протидії прагматичній бездуховності. Базуючись на праці видатного українського філософа Сергія Кримського, автор аналізує принципи формування духовності як засадничі у розвитку лідерських якостей особистості в технічному університеті, стратегія якого полягає у формуванні національної науково-технічної еліти. У статті схарактеризовано модель організації інноваційного процесу, яка має назву «потрійна спіраль» і базується на трьох чинниках, а саме: університет, виробничий сектор, інноваційний розвиток. Стаття містить аналіз взаємозв'язку лідерства та інноваційності крізь розгляд такої функції лідера як інтегратор. У статті окреслено основні функції університету, а саме: освітню, науково-дослідницьку та соціальну. Розглянуто принципи духовності, на яких має формуватися лідер інноваційної науково-технічної, економічної та соціальної діяльності, зокрема принципи монадності, еквопотенційності та полісистемності цілей.

Ключові слова: університет дослідницького типу, лідерські якості, принципи духовності, інноваційний процес, принцип полісистемності цілей.

Постановка проблеми та її актуальність. Одним із пріоритетних завдань сучасної освіти є питання стратегій її розвитку, пошуку концептуальних відповідей на виклики, що стоять перед суспільством, яке відчуває нагальну потребу у вихованні справжньої державної еліти; переорієнтація сучасної парадигми вищої технічної освіти з накопичення знань та формування фахово значущих навичок і вмінь на підготовку духовно зрілого, інноваційно активного фахівця, здатного до винахідництва, до прийняття нестандартних рішень, ініціативності у імплементації інноваційного продукту в бізнес-проекти. При цьому світоглядною є теза Анрі Мальро про те, що XXI століття або буде століттям духовності, або його зовсім не буде. Отже, актуальною є проблема розгляду принципів формування лідерських якостей в університеті дослідницького типу в аспекті принципів духовності XXI століття.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі.

Однією з найсуттєвіших проблем сучасної освіти є протидія так званій комерціалізації світогляду. Принципи, на яких має будуватися протидія бездуховному прагматизму, розглянуті в роботі видатного українського філософа Сергія Кримського [5]. Це такі принципи, як принцип духовного розуму, принцип монадності, принцип екзистенційного кресцендо, принцип толерантності, принцип полісистемності цілей як складових чинників головної мети. Не викликає сумніву, що сформульовані принципи духовності повною мірою відносяться і до формування лідерських якостей, зокрема у студентів університету дослідницького типу.

Питання цілей, змісту й методів формування лідерських якостей плідно досліджується в роботах вітчизняних і зарубіжних авторів (Є. Андрієнко, Т. Бендас, В. Давидова, Г. Лактіонова, Н. Семченко, Д. Адаір, І. Адзієс). Серед основних лідерських якостей розглядаються такі як креативність, відповідальність, активність, ініціативність. Між тим існують певні суперечності у виділенні лідерських якостей. Так, деякі автори виокремлюють функцію інтегратора як домінуювальну функцію лідера (Адзієс І.), тоді як інші (Бендас Т. В.) стверджують, що лідер віддає перевагу діяльності наодинці.

Перспективним є виокремлення певних груп лідерських якостей, таких як інтелектуально-креативних, морально-вольових, організаторсько-ділових та емоційно-комунікативних, а також рівня сформованості лідерських якостей у студентів: системно-творчий (дуже високий); локально-творчий (високий); адаптивно-творчий (середній); трансформативний (низький); елементарний (дуже низький) [7]. Вітчизняні науковці також фокусуються на розвитку соціальної активності (Авдєєва Л. Н.) та психологічних механізмах формування духовних цінностей особистості (Бех І. Д.).

Між тим, попри зазначені розвідки можемо констатувати недостатню увагу, яка приділяється уточненню взаємозв'язку інноваційної та лідерської діяльності, що є суттєвим для університету дослідницького типу та розгляду зазначених діяльностей в аспекті протидії прагматичній бездуховності.

Виклад основного матеріалу. Передусім доцільно розглянути, які смисли вкладаються в поняття «лідерство».

Цілком поділяючи думку М. Бахтіна про те, що смислами є відповіді на питання, а те, що на жодне питання не відповідає, позбавлене смислу [2], окреслимо відповіді на запитання: що має бути пріоритетом у формуванні лідерських якостей в університеті дослідницького типу в сучасному соціумі? Для пошуку відповідей на це запитання, по-перше, зосередимося на характеристичній лідерських якостей, а по-друге, виокремимо домінуювальний принцип формування лідерських якостей в університеті дослідницького типу, стратегія якого полягає у формуванні національної науково-технічної еліти.

Почнемо з розгляду Європейської рамки кваліфікацій для навчання упродовж життя (European Qualifications Framework for Lifelong Learning, EQF-LLL), яка базується на результатах навчання на основі вимог до знань, умінь, широким компетентностей. Зазначений документ описує компетентності у термінах автономності й відповідальності. Це певним чином реферується з характеристикою лідерських якостей, наданих у проаналізованих роботах. Поруч з такими лідерськими якостями, як активність, творчість, ініціативність відповідальність є однією з найважливіших, адже саме рівень сформованості почуття відповідальності за власні успіхи або невдачі, особистої та колективної відповідальності за успішність університету, країни є стрижнем поняття «національна еліта».

Саме готовність і здатність брати відповідальність за прийняття рішень та здійснення дій є однією з основних характеристик лідера. Це повною мірою стосується й інноваційної діяльності. Проблема інновацій набуває особливої актуальності в університеті дослідницького типу, який базується на моделі «навчання – наука – інновація» і стратегією якого є підготовка спеціалістів з інноваційним мисленням й інноваційна діяльність як мета і засіб навчання.

В університеті дослідницького типу (до якого належить НТУУ «КПІ») такою моделлю є нова модель організації інноваційного процесу Генрі Інковіца, яка має назву «потрійна спіраль» і базується на трьох чинниках, а саме: університет, виробничий сектор, інноваційний розвиток держави. Університет є не лише учасником інноваційного процесу, але його ядром, зберігаючи академічну складову, він працює у трьох напрямках: навчання, наукові дослідження, інноваційні впровадження. З яких би позицій не розглядалася ця модель, її характеристики взаємопов'язані та взаємодоповнюють, оскільки вона є певною системою, в якій відбуваються процеси інтеграції її компонентів в єдине ціле [4]. При цьому можливе акцентування не тільки на певному компоненті, але й на виділенні в ньому провідних складників, що сприятиме вдосконаленню і системи в цілому, і вирішенню певних прикладних завдань.

Таким чином, є підстави говорити про інтеграцію цілей в університеті дослідницького типу, а отже, є сенс акцентувати увагу на головній, як вважають деякі науковці, функції лідера, а саме: функції інтегратора. Адзієс виділяє інтеграцію як головну функцію лідера. Інтегратор (лідер) є унікальним тим, що не тільки створює в організації зв'язки, які забезпечують спадковість знань у майбутньому, а й

забезпечує її безперерйне функціонування в сьгодні. Його роль в успіху компанії у найближчій та довгостроковій перспективі важко переоцінити [1]. Саме ця функція лідера є особливо значущою на етапі імплементації інноваційного продукту в бізнес-проекти. Слід додати, що теза про те, що лідер надає перевагу діяльності наодинці певною мірою корелює з науковою, а не з інноваційною діяльністю. По-перше, у сучасних умовах інновації створюються індивідуумами в колективах і лідерство в цих умовах є необхідною передумовою успіху. По-друге, глобалізаційні процеси в організації пошуку інноваційних рішень наукових і технічних завдань дали поштовх розвитку так званої відкритої інновації. Термін «відкрита інновація» (open innovation) запровадив Henry Chesbrough у книзі «Open Innovation: The new imperative for creating and profiting from technology». Він є дотичним до понять «cumulative innovation», «mass innovation», суть яких пояснюється як стратегія створення та впровадження нових технологій у спосіб систематичного використання внутрішніх і зовнішніх джерел інноваційних можливостей, інтеграцію цих можливостей через численні канали [3].

Лідерські якості реалізуються не тільки в науково-технічних, але й економічних, політичних, соціальних трансформаціях, що корелюються з функціями університету в сучасному світі, а саме: університет як освітній центр, центр інноваційної діяльності, лідер громадських думок. У зарубіжній літературі наголошується на інтегрованій місії університету в сучасному суспільстві, яка формулюється як «educational, research and social mission response to widely accepted social goals» [6]. Науковці зазначають, що сучасний соціум характеризується створенням нового інформаційного режиму, сутність якого полягає у якісно іншому рівні інтелектуалізації інформаційного простору, здатності до формування інформаційно-рольових сіток, вузлами яких виступають міри компетентності суб'єктів дій. Можна припустити, що університет є такою інформаційно-рольовою сіткою, а міри компетентностей суб'єктів дій (студентів і випускників університету) вимірюються в тому числі і здатністю до інноваційної діяльності, що потребує лідерських якостей, розвиток яких має базуватися на принципах формування духовності.

Визначаючи основні загрози для духовності XXI століття (загроза пріоритету прагматичних цілей перед духовними цінностями, дефіцит людських якостей), С. Кримський формулює основні принципи духовності, а саме:

- принцип монадності (здатність особистості репрезентувати свою епоху, націю, культуру);
- принцип екзистенційного крещендо (сходження до найвищих реєстрів цінностей);
- принцип еквопотенційності (розуміння життя як зростаючої кульмінації творчих подій);
- принцип полісистемності цілей як складових чинників головної мети [5].

Очевидно, всі зазначені принципи є засадничими для реалізації основної цілі вищої освіти взагалі й університету дослідницького типу зокрема, а саме: підготовку духовно зрілого, інноваційно активного фахівця, лідера у трансформації XXI століття в століття духовності. Так, принцип монадності акцентує увагу на тому, що в сучасному суспільстві крім колективності (плеядності) у вирішенні завдань потрібною виявляється монадність, яку в термінах лідерських якостей можна кваліфікувати як особисту відпо-

відальність за прийняття рішень і втілення їх у життя. Крім того, саме лідер має давати зразки вчинків, інтелекту та зростаючої совісті. Принцип еквопотенційності є дотичним до поняття науково-технічної творчості, яка пов'язана з відкриттям явищ і загальних закономірностей розвитку реального світу, з практичним (технологічним) перетворенням дійсності. Такі лідерські якості, як креативність набувають нового змісту в аспекті формування духовності, адже увага акцентується на цілісному розумінні життя як зростаючої кульмінації творчих подій. Без сумніву, маються на увазі творчі події в усіх сферах діяльності особистості. Сфокусуємо особливо увагу на принципі полісистемності цілей. Багатоаспектність діяльності особистості, поліфункціональність університету як соціальної інституції та специфіка університету дослідницького типу зумовлює висунення цього принципу як домінуючого у формуванні лідерських якостей в такому університеті.

Висновки. Виклики, що стоять перед вітчизняною освітою, вимагають нових стратегічних підходів до всього процесу навчання і розвитку нової генерації фахівців, здатних інтегруватися у сучасний світ. Основними завданнями у формуванні лідерських якостей в університеті дослідницького типу є врахування його специфіки як центру інноваційної діяльності та виокремлення засадничих принципів, на яких має ґрунтуватися розвиток лідерських якостей. Такими принципами є принципи монадності, екзистенційного крещендо, толерантності, принцип полісистемності цілей. Поліфункціональність університету, багатоаспектність функцій лідера в сучасному соціумі взагалі і в університеті дослідницького типу зокрема дає підстави виділити принцип полісистемності як домінуючий у формуванні лідерських якостей. Адже, як зазначає С. Кримський, мета в жодній діяльності не може бути єдиною, винятковою, вона має сполучатися із системою підцілей як складових чинників здійснення головної мети, якою в сучасній освіті є підготовка високодуховного, інноваційно активного лідера науково-технічних, економічних, політичних і соціальних трансформацій.

Список використаних джерел:

1. Адизес І. Развитие лидеров: Как понять свой стиль управления и эффективно общаться с носителями иных стилей / Ицхак Калдерон Адизес ; пер. с англ. – 3-е изд. – М. : Альпина Паблишер, 2012. – 259 с.
2. М. Бахтін. Естетика словесного творчества. – Москва : Искусство, 1986. – С. 350.
3. Chesbrough, Henry William (2003). «The era of open innovation». MIT Sloan Management Review 44 (3): 35–41.
4. Згуровський М. З. Університетська наука та інноваційний розвиток економіки / М. З. Згуровський // Доповідь на Міжнародному інноваційному форумі країн СНД 27 вересня 2011 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://kri.ua/1132>
5. Сергій Кримський. Принципи духовності XXI століття / Україна incognita top25 (за заг. ред. Лариси Івшиної). – Київ : ПрАТ Українська прес-група, 2014. – 383 с. – С. 355–379.
6. Mahony, David Autonomy and the Demands of modern state / Higher Education Review. – Vol. 24. – No. 3. – Summer 1992.
7. Н. О. Семченко Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у позааудиторній діяльності : дис... канд. пед. наук: 13.00.04 / Харківський національний педагогічний ун-т ім. Г. С. Сковороди. – Х., 2005.

Svitlana Kolomiets

PRINCIPLES OF SPIRITUALITY FORMATION IN TERMS OF LEADERSHIP QUALITIES DEVELOPMENT IN THE UNIVERSITY OF A RESEARCH TYPE

Summary

The article considers the ultimate goal of training specialists in a University, which lies in forming a national scientific and technical elite, the representatives of which should be highly educated persons with formed moral, spiritual and leader qualities. The model of a university of a research type is given. The leader qualities and functions vital for performing innovative activity are described. The opposition: spirituality versus total pragmatism in forming leader qualities in a university is analyzed. The principles of forming spirituality suggested by a prominent Ukrainian philosopher S. Krymsky are considered in terms of developing leader qualities in a university of a research type. The principle of aims polysystem is considered to be the basic one in forming both spiritual and leader qualities in a modern university, taking into consideration its three missions in a society: educational, research and social.

Keywords: university of a research type, leadership qualities, innovative activity, spirituality principles, principle of aims polysystemic.

ОСОБЛИВОСТІ ПСИХОЛОГІЧНОЇ МОДЕЛІ УСПІШНОГО ВЧИТЕЛЯ В КОНТЕКСТІ РОЗГЛЯДУ ПРОБЛЕМИ ЛІДЕРСТВА

У статті розглядається сучасна проблема успішності вчителя загальноосвітнього навчального закладу. Психологічно обґрунтовується модель успішного вчителя як запорука підвищення ефективності педагогічного процесу, лідерської діяльності та функціонування суб'єкта, як організатора навчально-виховного впливу на особистість, яка дорослішає.

Ключові слова: модель успішного вчителя, акме вчителя, лідерська діяльність, самоактуалізація особистості.

Постановка проблеми та її актуальність. Проблеми успішності особистості вчителя та його успіху в контексті життєздійснення та життєдіяльності присвячено багато наукових розвідок і розробок.

Однак, проблема залишається не вирішеною через державні кризи різного сегментарного рівня. До зазначених криз належать політична, економічна, військова та криза національної ідентичності суспільства. На тлі фундаментальних державницьких проблем суспільства й намагається здійснювати професійну діяльність особистість сучасного вчителя. Успішність та ефективність якої неможливо недооцінювати в контексті розв'язання суттєвих та глибинних проблем суспільства, пов'язаних із навчанням та вихованням наступного покоління українців, безболісно інтегрованих у європейський простір.

Отже, актуальність зазначеної проблеми пов'язана передусім із теоретичним обґрунтуванням та визначенням компонентного складу особистісних характеристик успішного педагога як центральної та вирішальної фігури навчально-виховного процесу в сучасному суспільстві, по-друге, як впливового суб'єкта для наслідування молодому поколінню українців, по-третє, як лідера навчально-виховної діяльності та власної самоактуалізації.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі. Спираючись на ідею про те, що сучасний учитель має бути лідером не тільки і не стільки для себе та власної життєдіяльності, а й для інших учасників навчально-виховного процесу, наведена нами модель є теоретичною спробою вирішення різноманітних компетенцій ефективного лідера педагогічного процесу, адже слово «лідер» означає «провідний», «керуючий». З ускладненням завдань, які постають перед вчителем як лідером, розширюється і спектр навичок, якими він повинен володіти. Проблема успішності безперечно пов'язана із лідерством особистості вчителя.

Серед науковців, які займалися вивченням проблеми лідерства, Р. Такер, Дж. Террі, Дж. Пейдж, Б. Келлерман та ін.

Згідно з Дж. Террі, лідерство – це вплив особистості на групу людей, який спонукає її до досягнення спільної мети. Адже в цьому контексті лідером у загальноосвітньому навчальному закладі є не тільки адміністратор та керівник, а й кожен окремих учитель, оскільки прямо чи опосередковано здійснює психолого-педагогічний вплив на вихованців.

Р. Танненбаум, І. Вешлер і Ф. Массарик визначали проблему лідерства вчителя як міжособистісну взаємодію, що проявляється в конкретній ситуації за допомогою комунікативного процесу і направлена на досягнення цілей [4]. Прояв лідерства у даному дискурсі розглядається як соціальна категорія, пов'язана із комунікацією особистості.

Доречними для розгляду нашої тематики, виявляються критерії оцінки лідерства В. О. Татенка: прагнення вести за собою, мотивація першості, впливовість, зануреність і закоханість у свою справу, компетентність і креативність, психологічна надійність, адекватна самооцінка, саморегуляція, самовдосконалення [3]. Названі критерії так чи інакше впливають на успішність особистості та частково враховуються в наведеній нами моделі (рис. 1.).

Також під час розробки моделі ми спиралися на зазначені Р. Стодліллом основні п'ять якостей, які характеризують психологію лідера: розум, або інтелектуальні

здібності; панування, або переважання над іншими; впевненість у собі; активність і енергійність; знання справи [1].

Ураховуючи наведені наукові розробки, нами у процесі практичної діяльності було визначено теоретичну модель сучасного успішного вчителя, яка складається з п'яти аспектів, один із яких своєю чергою поділяється на наведені в рис. 1. компоненти: регулятивний, комунікативний, мотиваційний, когнітивний, акмеологічний.

Отже, **метою статті** є теоретичне обґрунтування та психологічний аналіз запропонованої моделі компонентного складу успішної особистості вчителя загальноосвітнього навчального закладу як лідера життєтворчості та життєздійснення.

Виклад основного матеріалу. Теоретично обґрунтовуючи проблему успішності особистості вчителя, вважаємо за необхідне наведення **духовного аспекту** як підґрунтя розробленої нами моделі (рис. 1.). Духовність вчителя в наведеній моделі є психологічним феноменом і творчою здатністю особистості до психічної самореалізації, самовдосконалення та самоактуалізації. Саме з духовністю окремої особистості нами пов'язується ідея гармонії педагога зі Всесвітом і людством, ідея рівності та свободи, заснована на співпраці суб'єктів різних переконань, поглядів і типів культур.

Духовний аспект моделі тісно пов'язаний із поняттям інтелігентності особистості, із внутрішнім психічним життям, його моральним світом. Успішний вчитель є інтелігентною людиною, яка володіє здатністю до глибокого проникнення, розуміння і творення нами власного духовного світу, так і світу його вихованця, наділений турботою про своє духовне здоров'я і учня. У вихованні духовно-моральних якостей особистості вчителя віддається пріоритет вирішенню власних духовних проблем.

Отже, згідно з розробленою теоретичною моделлю (рис. 1.) духовний аспект може включати в себе: особистісні моральні, духовні цінності з опорою на загальнолюдські; повагу до традицій, звичаїв, історії Батьківщини; прийняття, розуміння й толерантне ставлення до культур, традицій інших народів.

Серед основних напрямів роботи щодо особистісного удосконалення вчителя, підвищення його успішності загалом, може бути збереження особистісної та національної унікальності, підтримка почуття національної гідності з боку держави, підтримка сімейних та національних традицій, національної історії держави як органічної частини людського досвіду.

Наступний **особистісний аспект** моделі ґрунтується на ідеях унікальності особистості вчителя за умови його реалізації у системі гуманістичних відносин у співвідношенні з інтересами та потребами учнів; стимулювання та формування системи творчого ставлення особистості до навколишнього середовища, до дітей, власного «Я»; реалізації індивідуального та групового інтересу у сфері спілкування.

Згідно з наведеною на рис. 1 моделлю вбачаємо комплементарний склад особистісного аспекту, представлений такими психологічними компонентами: регулятивним, комунікативним, мотиваційним, когнітивним та акмеологічним (узагальнює собою акме вчителя).

Для більш чіткого уявлення психологічних особливостей успішного вчителя представляємо детальний аналіз

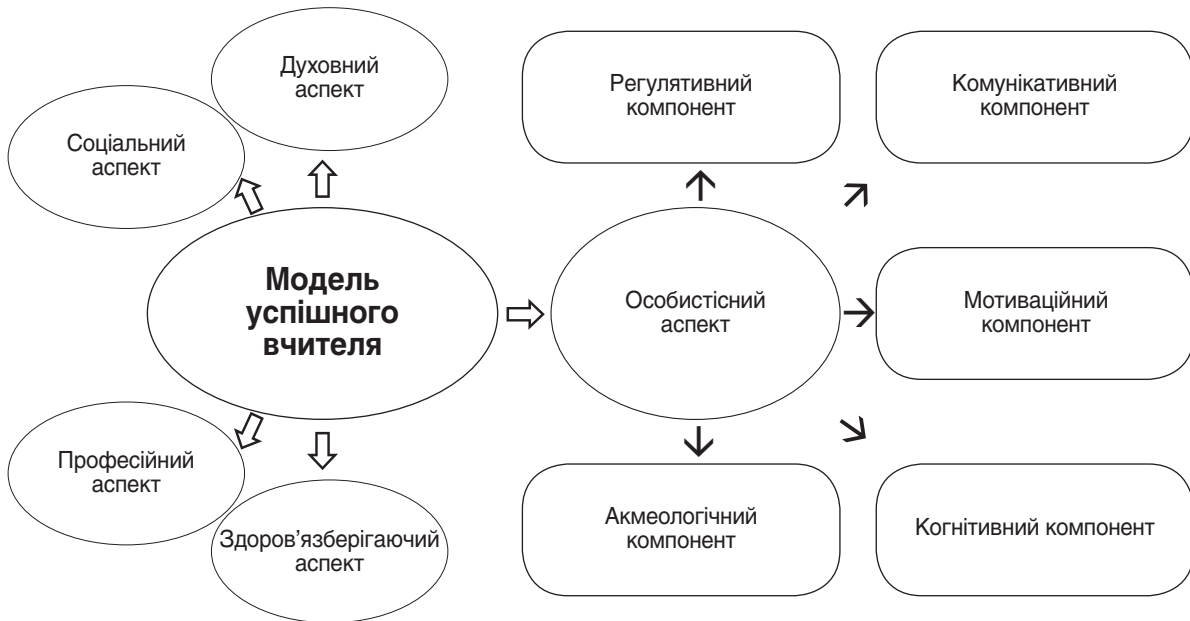


Рис 1. Модель успішного вчителя

компонентів особистісного аспекту моделі, представленої на рис. 1.

Під *регулятивним компонентом* особистісного аспекту розуміємо емоційну та психологічну стійкість успішного вчителя, необхідність самоконтролю почуттів. З метою набуття стану психологічної гармонії вчителю бажано вміти адекватно проявляти емоції, висловлювати почуття щиро, працювати із власним емоційним станом. У випадках, коли вони приносять шкоду професійному зростанню та оточуючим, ліпше контролювати свій емоційно-психологічний стан.

Когнітивний компонент передбачає креативне, позитивне, практичне мислення вчителя; інтелектуальність; гнучкість, оригінальність мислення; здатність швидко та адекватно знаходити вихід із ситуацій, що виникають під час професійної діяльності; високий розвиток пізнавальних процесів (пам'яті, уваги, мислення). Для того, аби успішно виконувати професійну діяльність, вчителю необхідні неабиякі загальні та спеціальні здібності.

Наступним є *мотиваційний компонент* моделі, який передбачає високий рівень мотивації професійної діяльності педагога на тлі превалювання та розвитку мотивації досягнення життєвого успіху. Як відомо, саме в успішній професійній діяльності вчителя важливим фактом є спектр мотивів її здійснення. Адже професійна діяльність тільки тоді дає позитивний та успішний ефект, коли враховуються рушійні сили розвитку і передусім мотиви діяльності та поведінки.

Під *комунікативним компонентом* успішної особистості розуміємо такі психологічні якості, як комунікативність, екстравертність, артистичність, добре володіння навичками та прийомами комунікативної діяльності; вміння вести діалог та дискусію; дотримання мовного етикету; планування власних висловлювань вчителем.

Комунікативність успішного вчителя є суттєвою рисою, сукупністю певних якостей, що сприяють прийняттю, засвоєнню, використанню й передачі спрямованої на навчання й виховання учнів педагогічної інформації. Вона полягає у професійній здатності педагога до спілкування, стимулювання позитивних емоцій у співрозмовника й відчуття задоволення від останнього. Спілкування в діяльності вчителя є не тільки засобом педагогічної комунікації, але й умовою вдосконалювання професіоналізму та джерелом розвитку особистості педагога, а також засобом виховання учнів.

До комунікативних відносяться такі здібності: здатність всебічно й об'єктивно сприймати партнера за спіл-

куванням; здатність викликати в учнів довіру, співпереживання у спільній діяльності; здатність передбачати й конструктивно вирішувати конфлікти; справедливо, конструктивно й тактовно критикувати вихованця; сприймати й урахувувати критику, змінюючи відповідно свою поведінку, педагогічну взаємодію та діяльність.

Останнім із указаних нами компонентів особистісного аспекту моделі є *акмеологічний*. Цей компонент (*від давньогрецького «асме» – квітуха сила, вершина*) спрямований на реалізацію принципу цілісності, оскільки акме вчителя є вищим проявом її професійного, особистісного самовираження, самоствердження та самоактуалізації, яке вивчається акмеологією, розуміється як гармонійна єдність психологічних і соціальних установок, у межах чого виявляється досяжною повнота буття індивідуального стану.

На нашу думку, акмеологічний компонент є важливим у професійному та успішному досягненні вчителем вершин власної життєдіяльності, самореалізації, творчого потенціалу, та є основою потенційних можливостей педагога. Успішний вчитель постає як зріла особистість, яка прогресивно розвивається і самореалізується головним чином у професійних досягненнях. Її зрілість виявляється визначальною умовою високого професіоналізму, яка безперечно пов'язана із такими особистісно значущими психологічними якостями, як відповідальність, терпимість, саморозвиток.

Підсумовуючи розгляд зазначених компонентів, теоретичним шляхом виокремлено особистісного аспекту моделі успішного вчителя, що виражається у розвитку здібностей до самопізнання, прогнозуванні проекту власного психологічного розвитку, усвідомленні неповторної «Я-концепції», адекватній самооцінці, вірі у власні сили, цілеспрямованості, оптимізмі, творчості, мудрості, інтелігентності, толерантності, гнучкості, поваги до себе і оточуючих тощо, без врахування вищезазначеного в цілому, не можливе втілення особистістю успішної парадигми власного життєвого шляху та досягнення успіху в професійній сфері.

Основними напрямками психологічної роботи, спрямованими на розвиток успішності педагога, є, по-перше, проведення комплексної підтримки психофізіологічних, соціальних, моральних особливостей вчителя; по-друге, ознайомлення зі способами самопізнання та самодіагностики; проведення тренінгів з емоційної стійкості, саморозвитку, саморефлексії; проведення заходів, які надають позитивні результати від творчої діяльності

(фестивалі, тематичні вечори, виставки, олімпіади тощо); формування стимулів до саморозвитку та вміння само-вдосконалюватися; перетворення самопізнання в найвищу цінність; розвиток комунікативних властивостей; удосконалення правил мовного етикету; попередження психологічного вигорання.

Розвиток суспільно-позитивних мотивів професійної діяльності успішного вчителя здійснюється за допомогою **соціального аспекту** (рис. 1.). Цей аспект моделі охоплює здатність суб'єкта професійної діяльності до успішного співробітництва, вдалої самопрезентації себе в соціумі; вміння розв'язувати проблеми в різних життєвих та педагогічних ситуаціях; толерантність до всіх членів навчально-виховного процесу; соціальну захищеність (задоволеність власним матеріальним забезпеченням); підтримку родиною (сімейний комфорт), близькими, соціумом.

Серед основних напрямів психологічної роботи в межах поліпшення зазначеного аспекту пропонується підтримка в успішному розв'язанні проблемних педагогічних ситуацій, що систематично та постійно виникають; стимулювання та заохочення до громадських доручень, обговорення їх виконання, підбиття підсумків роботи; підтримка підколективом ініціатив окремого вчителя та підтримка учнями ініціативи педагогів; зменшення впливу на процес самоорганізації з метою посилення активності учнів; формування та розвиток таких взаємовідносин вчителя зі школою, які сприятимуть його самовираженню, самоствердженню.

Розглядаючи аспекти зазначеної моделі, не можна оминати **професійний**, який пов'язаний із компетентністю вчителя. Він передбачає досконале знання предмета, що викладається; професійне зростання, професіоналізм; добре володіння формами, методами, технологією викладацької діяльності; розвиток та вдосконалення професійних інтересів; педагогічне поклонання; любов до професії та учнів; бажання навчатися упродовж життя, займатися професійною діяльністю. Адже, як відомо «*вчитель живе доти, доки він навчається*».

Серед професійних якостей успішного вчителя виокремлюємо такі: доброзичливість, зацікавлене ставлення до учнів; готовність приймати конструктивну критику від колег і учнів, здійснюючи корективи у своїй діяльності; власний погляд на соціальну ситуацію та навколишній світ, здатність поділитися ним із учнями; розвинена здібність до критики і рефлексії; утримання від ролі беззаперечного джерела мудрості, знання; розуміння інших людей, які мають інші цінності, інтереси та здібності; відкритість для будь-яких думок учнів з обговорюваного питання; спокійна реакція на їдкі зауваження на свою адресу; власна позиція і своя манера навчання; вміння ділитися з учнями своїми думками та відчуттями; демонстрація компетентної поведінки – власної відповідальності за результат, допитливості, здібності до кооперації та діалогу; захопленість своїм предметом; використання чіткої, зрозумілої, гнучкої мови з образними виразами.

Серед основних напрямів роботи згідно з професійним аспектом моделі виокремлюємо, по-перше,

визначення за допомогою діагностичних процедур можливостей, перспектив, чинників, які перешкоджають досягненню мети; по-друге, систематична самоосвітня діяльність (відвідування курсів підвищення кваліфікації, рефлексія діяльності, виявлення і впровадження продуктивних технологій у навчально-виховний процес; відвідування уроків методистів, колег; участь у конкурсах, майстер-класах, семінарах, конференціях, дискусіях, творчих мостах; складання плану удосконалення професійної компетентності; створення власної бази кращих сценаріїв занять, цікавих прийомів, знахідок; кооперативна професійна діяльність із колегами; творче заповнення портфоліо вчителя; опублікування індивідуальних творчих наробок тощо).

Повнота передислокованої нами моделі передбачає урахування й **здоров'язберігаючого аспекту** успішного вчителя, який передбачає міцне фізичне, психічне, психологічне, інтелектуальне та соціальне здоров'я особистості; дотримання нею здорового способу життя; дбайливе ставлення до власного здоров'я та здоров'я оточуючих.

Основні напрями роботи передбачають створення умов для збереження, укріплення здоров'я, працездатності, профілактику різноманітних захворювань та психологічного вигорання, ведення вчителем здорового способу життя, дбайливе ставлення до власного здоров'я, формування вмінь вирішувати конфлікти без нервового виснаження та спроможності знімати зайве напруження (оволодіння психологічними методами релаксації).

Висновки. Враховуючи факт набуття успішним учителем феномену лідерства на певному психологічному підґрунті особистісних якостей за умови мікросередовища, що розвивається, зауважуємо, що в освітньому просторі має бути врахована наведена теоретична модель успішного педагога та створені певні психологічні умови для стимулювання успішності окремої особистості навчально-виховного процесу та розвитку вміння брати відповідальність під час вирішення психолого-педагогічних ситуацій та проблем.

Крім цього, лідерство є вкрай необхідною психологічною якістю особистості вчителя та впливає на підвищення показника її успішності й життєвого успіху вчителя в цілому.

Список використаних джерел:

1. Слесик К. М. Виховання лідерів / К. М. Слесик. – Харків : Вид. група «Основа», 2009. – 127 с.
2. Дафт Р. Л. Менеджмент / Р. Л. Дафт. – СПб : Питер, 2001. – 832 с.
3. Татенко В. О. Лідер XXI / LIDER XXI. Соціально психологічні студії / В. О. Татенко. – Київ : Видав. дім «Корпорація», 2004. – 198 с.
4. Шалагінова Я. В. Психологія лідерства / Я. В. Шалагінова. – СПб : Речь, 2007. – 494 с.
5. Шахненко В. І., Цукатова Є. О. Як стати лідером. – Х. : Вес-та: вид. «Ранок», 2007.

Oksana Kraieva

FEATURES OF PSYCHOLOGICAL MODEL OF SUCCESSFUL TEACHER IN CONTEXT OF CONSIDERATION OF PROBLEM OF LEADERSHIP

Summary

The article examines modern problem of a general educational institution teacher's success. The model of successful teacher is psychologically grounded, as a background for educational process efficiency increase, leadership activity of a teacher and his (her) effective functions, focused on organizing of the educational process of a growing up personality.

Keywords: *model of successful teacher, acme of a teacher, leadership activity, self-actualization.*

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА В ПРОЦЕСІ ПРОВЕДЕННЯ КУРСІВ-СЕМІНАРІВ ДЛЯ СТУДЕНТІВ ПЕРШОГО РОКУ НАВЧАННЯ В США

У статті з огляду на наукові доробки американських дослідників розкрито сутність лідерства як комплексу характеристик особистості, що охоплюють її розумову й емоційну сфери та ґрунтуються на індивідуальних, групових, суспільно-громадянських цінностях. Зазначено, що американські освітяни виокремлюють лідерство як один із ключових освітніх результатів загальної підготовки на бакалавріаті у вищій школі США. Висвітлено організаційно-методичні особливості курсів-семінарів для студентів першого року навчання у вищій школі США, що забезпечують розвиток лідерства. Окреслено застосування дискусійного методу на основі критичного читання класичних творів у ході курсів-семінарів, що базується на комунікації як засобі виховного впливу й інструментарії розвитку у студентів лідерства. Цей метод забезпечує виховання особистості-лідера як суб'єкта соціокультурної комунікації. Розглянуто досвід педагогічної спільноти коледжу Сент Джона з проведення занять семінарського типу у форматі дискусій та дебатів на основі прочитаних студентами класичних творів. Зазначено, що заняття структуровані в такий спосіб, щоб якнайбільше покладатися на діяльність та ініціативу студентів, що сприяє розвитку лідерства.

Ключові слова: вища освіта США, загальна підготовка студентів, лідерство, курси-семінари для студентів першого року навчання, інтерактивні методи.

Постановка проблеми та її актуальність. Сучасна епоха глобалізації та інформаційного плюралізму потребує нових підходів до формування особистості. Сьогодні затребуваною є ініціативна особистість-лідер з активною життєвою і професійною позицією, що володіє критичним і креативним мисленням та здатна взяти на себе відповідальність у розв'язанні суспільно-політичних, культурологічних, економічних проблем. У зв'язку з цим нині надзвичайно актуалізуються пошук і використання навчально-виховного ресурсу вищої школи для формування лідерських якостей студентів. Для дослідження цього феномену ми обрали США, де проблема розвитку лідерства посідає провідне місце у вищих навчальних закладах.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі.

Різні аспекти лідерства висвітлено у працях багатьох американських науковців, серед яких А. Астін, С. Галпін, Г. Гашем, Д. Дей, С. Заккаро, П. Костенбаум, С. Коссен, Г. Сімз, М. Уілсон та ін.

Зокрема, на переконання М. Гашема, «лідерство проявляється в усіх сферах життя людини – в родині, громаді, країні тощо. Тому у кожній людини сьогодення мають бути сформовані лідерські якості в такий спосіб, щоб ефективно скеровувати її життя в різних напрямках, а не лише зверху-вниз в ієрархічних відносинах» [8, с. 90].

Разом з тим С. Коссен тлумачить лідерство як низку особистісних якостей, що включають: здатність творчо розв'язувати проблеми, вміння доносити сутність ідей до інших людей, переконувати їх, уміння уважно слухати інших і прислухатися до їхніх думок; наполегливість у досягненні мети; товариськість, широке коло інтересів; чесність, конструктивність у відносинах, толерантність; почуття власної гідності, впевненість у собі, дисциплінованість [11].

Як стверджують Д. Дей, С. Заккаро і С. Галпін, лідерські якості є «відносно стабільними і пов'язаними між собою утвореннями особистісних характеристик, які забезпечують закономірності лідерства в різноманітних групових ситуаціях. ...Вони охоплюють характер, темперамент, мотиви, розумові здібності, вміння, знання та набутий досвід особистості» [6, с. 104]. Подібної думки дотримується М. Уілсон, який визначає лідерські якості як «внутрішні риси чи здібності, що дають змогу лідеру діяти ефективно, сприяючи при цьому розвитку всього колективу» [14, с. 8].

Сформовані лідерські якості забезпечують студентів розумінням того, як поводитися з іншими людьми, координувати свої зусилля із зусиллями інших, створювати спільноти, розвивати соціокультурні зв'язки, сприяючи при цьому формуванню міжособистісної компетентності на основі емпатії та здатності до співпраці з іншими [6, с. 584–585]. Саме лідерство «сприяє розвитку студентів на активні дії з позитивних соціокультурних перетворень» [2, с. 9].

Американські педагоги С. Джонс і М. МакЕвен укажуть на лідерство як один із ключових результатів навчання й особистісного розвитку в ході загальноосвітньої підготовки на бакалавріаті у вищій школі США (разом з інтегративними знаннями, критичним мисленням, міжкультурною компетентністю). Лідерство, на їхню думку, ґрунтується на формуванні індивідуально-особистісних (усвідомлення власного «Я», узгодженість із самим собою, відповідальність), групових (співпраця, спільна мета, ввічлива дискусія) та громадянських (громадянськість) цінностей [9].

Таким чином, побіжний огляд американської науково-педагогічної літератури засвідчує, що лідерство розглядається як комплекс особистісних характеристик, що охоплює розумову й емоційну сфери та базується на індивідуально-особистісних, групових, громадянських цінностях.

Мета статті. Метою статті є висвітлення організаційно-методичних особливостей курсів-семінарів для студентів першого року навчання у вищій школі США, що забезпечують розвиток лідерства.

Виклад основного матеріалу. У системі загальноосвітньої підготовки студентів бакалавріату у вищій школі США чільне місце займають спеціально розроблені для студентів першого року навчання курси семінарського типу, які побудовані на міжособистісній взаємодії та значною мірою сприяють розвитку у студентів лідерства. Останнє тісно пов'язане з формуванням комунікативних умінь. Адже успішного лідера вирізняє вміння чітко й логічно висловлюватися. Своєю чергою, студенти, залучаючись до активної діяльності у процесі підготовки до семінарських занять і безпосередньо під час самих занять, стикаються з комунікативними моделями, спрямованими на прагматику письмової й усної комунікації. Загалом курси-семінари для студентів першого року навчання орієнтовані на:

створення динамічної взаємодії між викладачами та студентами, де ідеї і знання передаються й обговорюються в критично-заохочувальній манері, що перетворює студентів на активних учасників власного навчання і виховання;

підвищення рівня розвитку інтелектуальних навичок студентів, необхідних для аналізу й вирішення складних питань і проблем під час подальшого навчання та всієї життєдіяльності в цілому;

заохочення студентів до виявлення власних прагнень, ресурсів та прояву лідерства;

розвиток у студентів стійкої мотивації до здобуття нових знань та набуття трансдисциплінарного досвіду розв'язання проблем;

формування адекватної самооцінки та навичок само-розвитку, самовиховання;

розвиток у студентів власного, самостійного стилю академічної та наукової комунікації (усної й письмової), що відрізняється від тієї, до якої вони звикли у старшій школі [5].

До сказаного слід додати, що навчання проходить у невеликих за чисельністю групах (10–15 студентів). Це дає змогу значно збільшити інтенсивність освітнього процесу та його ефективність, а також пришвидшити формування необхідних навичок. За такої умови кожен студент отримує зворотний зв'язок про те, як він виконує те чи інше завдання, а це полегшує засвоєння знань і дає змогу в подальшому ефективно їх застосовувати.

У процесі вивчення особливостей організаційно-методичного забезпечення семінарських занять для першокурсників у вищій школі США встановлено, що при цьому здебільшого використовуються інтерактивні методи, орієнтовані на реалізацію пізнавальних інтересів і потреб студентів як активних суб'єктів освітнього процесу шляхом багатосторонньої, полілогової комунікації: метод кейсів, метод пазлу (метод «мозаїки»), метод рольової гри, метод мультимодальних завдань, метод нарративу, проєктний метод та дискусійний метод на основі критичного читання класичних творів. Указані методи дають змогу на основі вкладу кожного студента в загальну справу здобувати нові знання й ефективно організовувати спільну діяльність, спрямовану на співробітництво та водночас розвиток лідерства.

У межах цієї статті розглянемо докладніше дискусійний метод на основі критичного читання класичних творів, який, нашу думку, є найефективнішим у формуванні лідерства студентів.

Цей метод розвинувся на підґрунті концепції «Величких книг», розробленої в 1909 р. освітянами Гарварду як системи загальноосвітньої підготовки студентів бакалавріату. Результатом колективної праці гарвардської педагогічної спільноти зі створення згаданої моделі навчання студентів стало видання багатотомної навчальної літератури з вивчення творів відомих класиків західного світу «Гарвардська класика» [4]. Слід зауважити, що цією навчальною літературою дотепер користуються в Гарвардському університеті.

Згодом, у 1920 р. професор Колумбійського університету Дж. Ерскін першим на теренах США започаткував викладання навчального курсу семінарського типу «Загальні чесноти» (General Honors) за концепцією вивчення класичних творів. Інноваційною для того часу стала його практика проведення семінарів за круглим столом зі студентами з обговорення праць класиків. Означена ініціатива Дж. Ерскіна ґрунтувалася на його глибокому переконанні в необхідності звернення до західної традиції загальної підготовки студентів, яка охоплювала вивчення творів відомих філософів, літераторів та ін. попередніх століть. Знання, здобуті в такий спосіб визначають освічену людину з розвиненою гуманітарною культурою, обізнану в працях класичних авторів та здатну працювати над вирішенням фундаментальних питань людського буття, зокрема морально-етичних [1].

Нині концепція «Величких книг» у вищій школі США зазнала трансформаційних перетворень з огляду на застосування: вона може використовуватися як метод навчання, окремий навчальний курс семінарського типу з

одноійменною назвою або як комплексна загальноосвітня підготовка студентів на бакалавріаті [12].

Зазначимо, що у коледжі Сент Джона вже понад сімдесят років поспіль усі заняття із загальної підготовки, курси-семінари для студентів першого року навчання в тому числі, проводяться у форматі дискусій та дебатів на основі прочитаних студентами класичних творів: студенти разом із викладачами (останні діють лише як фасилітатори, спрямовуючи дискусії студентів та в жодному разі не нав'язуючи їм своє розуміння світу) досліджують прочитані твори, тематика яких охоплює майже весь період розвитку західної культури. Тобто пізнання культури студентами відбувається в різноманітних контекстах, які потім об'єднуються в цілісну картину світу на рівні розуміння, оцінювання та поведінки. Підтвердження цього знаходимо в працях американського вченого В. Шора, який визначає пізнання культури як продукт організації соціокультурних текстів і моделей, за яким слідує процес вироблення понять і уявлень, якими керують люди в повсякденному житті [13, с. 9–10]. Саме когнітивні процеси та чуттєвий досвід, задіяні у процесі вивчення класичних творів із різних сфер знань із подальшим їх обговоренням, дають змогу об'єднати в одне ціле різноманітні контексти та на цій основі створити культурні уявлення студентів.

Семінарські заняття-дискусії в коледжі Сент Джона частіше за все присвячені інтерпретації прочитаного, в деяких випадках розмова може поширюватися на інші теми, імпліцитно запропоновані в тексті того чи іншого твору. Наприклад, вивчення «Історії Пелопоннеської війни» Фукідида може привести до обговорення війни й агресії та відповідно дій урядів різних країн, США в тому числі, стосовно ведення війн у наш час. Своєю чергою, Гомер та Данте викликають обдумування людських чеснот і недоліків та роздуми щодо кінцевої долі людства [12].

Заняття структуровано в такий спосіб, щоб якнайбільше покладатися на самостійну діяльність та ініціативу студентів. На початку заняття обов'язково обирається один або кілька лідерів відповідно до кількості завдань (або дилем морально-етичного, соціального тощо характеру), які мають бути вирішені під час заняття. Семінар починається із питання, поставленого одним із лідерів. Після цього заняття складається переважно із діалогу студентів, які розмовляють один із одним, а не тільки з лідерами. Вони не піднімають руки, просячи дозволу на висловлення власної думки. Студенти вступають у дискусію та виходять з неї за своїм бажанням, дотримуючись етикету спілкування, з яким вони ознайомлюються на початку навчання в коледжі Сент Джона. За виключенням вимог ввічливості існують лише два правила: по-перше, усі думки мають бути вислухані та обговорені; по-друге, кожна думка має бути аргументована – неаргументовані думки не беруться до уваги. На переконання У. Рула, єдиним авторитетом є здоровий глузд; усі думки мають підкріплюватися аргументами, а будь-яка окрема думка може превалювати лише за загальною згодою [12].

Як зазначає У. Рул, на перших семінарських заняттях студенти зазвичай можуть виражати свої думки, які віддалено стосуються теми обговорення та не продовжують думок інших учасників дискусії. Поступово, спілкуючись один із одним, студенти навчаються спілкуватися обережніше, дотримуючись теми розмови [12].

Семінарські заняття-дебати характеризуються заздалегідь визначеною процедурою проведення та обраним форматом, тобто видом дебатів, що виокремлюється властивими лише йому правилами: кількістю учасників у кожній команді; часом та порядком їх виступів; змістовним наповненням промов гравців тощо. Найпоширенішими є такі формати дебатів: дебати Лінкольна-Дугласа (Lincoln-Douglas Debate) – дебати один-на-один, дебати Карла Поппера (Karl Popper Debate) – три проти трьох, політичні дебати (Policy Debate) – грають дві команди по дві особи, парламентські дебати (Parliamentary Debate) – два на два, судові дебати (Mock Trial Debate). Зазначені формати дебатів різняться регламентом проведення та змістовно-цільовим наповненням виступів учасників. Однак усім їм притаманні такі спільні риси: 1) сторони завжди

мають рівну кількість спікерів; 2) сторони мають однакові проміжки часу для виступів; 3) стверджувальна сторона зазвичай виступає першою і останньою [7, с. 332].

Під час дебатов команди змагаються між собою в межах визначеної теми. Основною метою обох команд є кваліфіковано та в певних часових межах представити свою позицію, власні аргументи «за» чи «проти», переконавши у своїй правоті суддю (або кілька суддів), які й оцінюють результати дебатов та визначають переможця в кожному раунді. Предметом обговорення є тема-ствердження, так звана резолюція, що потребує оцінки та визначає ключове питання для обговорення у дебатах, аргументи опонентів і кейси сторін [7, с. 510].

Загалом дебати розвивають критичне мислення студентів, уміння ефективно організувати мисленнєвий процес, викладати свої думки в логічній послідовності. Вони сприяють оволодінню усним мовленням та мистецтвом переконання, формують навички складання текстів промов і публічних виступів з ними.

Дебати також надають студентам можливість накопичувати й систематизувати нові знання з історії, права, культури, релігії, філософії, політики та інших сфер сучасного життя, крім того дають змогу опрацювати технології пошуку інформації та сприяють виробленню системного, цілісного бачення проблеми. Дебати виховують повагу до інших, уміння працювати в команді, толерантність до протилежних думок і розвивають здатність вислуховувати й розуміти контраргументи, загалом сприяючи розвитку лідерства.

Акцентуємо особливу увагу, що єдиний культурний канон створює у коледжі Сент Джона сприятливий простір комунікації, де студенти навчаються працювати над власними відкриттями через обмірковування та дискусії щодо фундаментальних питань існування людства. Вивчення й аналіз значущої для західної цивілізації класичної літератури розвиває критичне мислення студентів, збагачує їхній світогляд, виховує їх гідними громадянами своєї країни та світу в цілому, що певним чином сприяє формуванню гуманітарної культури студентів.

На противагу комплексній програмі означеної моделі навчання «Величні книги» курси семінарського типу з вивчення творів класичної літератури в курикулах загальної підготовки студентів на бакалавраті в США є доволі розповсюдженими, даючи змогу в навчально-виховному процесі одночасно поєднувати такі завдання, як: продукування соціокультурного знання; виховання студентів як суб'єктів культури; розвиток критичного мислення, самостійності та неупередженості оцінок і суджень; формування навичок конструктивної взаємодії, що загалом забезпечує формування лідерських якостей студентів.

Висновки. Таким чином, застосування дискусійного методу на основі критичного читання класичних творів під час курсів-семінарів для студентів першого року навчання в системі загальної підготовки у вищій школі США сприяє формуванню навичок співпраці й партнерства на основі активної міжособистісної взаємодії. Цей метод, ґрунтуючись на комунікації як засобі ефективного

виховного впливу й інструментарії формування у студентів лідерства, забезпечує виховання особистості-лідера як суб'єкта колективного процесу та водночас спрямовує розвиток лідерства як процесу соціокультурного діалогу між лідером та групою.

Перспективним напрямом подальших наукових розвідок у сфері розвитку лідерства американських студентів вважаємо вивчення інших інтерактивних методів навчання у системі загальноосвітньої підготовки на бакалавраті у вищій школі США.

Список використаних джерел:

1. Adler M. J. Reforming Education: The Opening of the American Mind / Mortimer Jerome Adler, Geraldine Van Doren. – N. Y. : Collier Books and Macmillan Publishing, 1990. – 362 p.
2. Astin A. Leadership reconsidered: Engaging higher education in social change / Alexander W. Astin and Helen S. Astin. – Kellogg Foundation, 2000. – 114 p.
3. Barnard Education: 2014–15 Catalogue [Electronic resource]. – Mode of access : <http://catalog.barnard.edu/barnard-college/curriculum/requirements-liberal-arts-degree/>
4. Boning K. Coherence in general education: A historical look / K. Boning // Journal of General Education. – 2007. – Vol. 56. – № 1. – P. 1–16.
5. Building a Foundation for Liberal Learning : First Year Seminars at Furman University 2013–2014 [Electronic resource]. – Mode of access : http://www.furman.edu/academics/fys/Documents/2013-2014_fys.pdf
6. Day D. V. Leader Development for Transforming Organizations / D. V. Day, S. J. Zaccaro, S. M. Halpin. – Lawrence Erlbaum Associates, 2004. – 427 p.
7. Freeley A. Argumentation and Debate: Critical Thinking for Reasoned Decision Making / Austin Freeley, David Steinberg. – Boston : Wadsworth Cengage Learning, 2009. – 532 p.
8. Hashem M. The role of faculty in teaching leadership studies / M. Hashem // The Journal of Leadership Studies. – 1997. – Vol. 4. – № 2. – P. 89–100.
9. Jones S. R. A conceptual model of multiple dimensions of identity / S. R. Jones, M. K. McEwen // Journal of College Student Development. – 2000. – Vol. 41. – № 4. – P. 405–414.
10. Koestenbaum P. Leadership, New and Revised: The Inner Side of Greatness : A Philosophy for Leaders / P. Koestenbaum. – Jossey-Bass, 2002. – 400 p.
11. Kossen S. The Human Side of Organizations / Stan Kossen. – New York : HarperCollins, 1994. – 568 p.
12. Rule W. S. Seventy Years of Changing Great Books at St. John's College : Dissertation for the degree Doctor of Philosophy in the College of Education, Georgia State University [Electronic resource] / William Scott Rule. – Georgia State University, 2009. – 166 p. – Mode of access : http://scholarworks.gsu.edu/cgi/viewcontent.cgi?article=1036&context=eps_diss
13. Shore B. Twice-Born, Once Conceived: Meaning Construction and Cultural Cognition / Bradd Shore // American Anthropologist. – 1991. – Vol. 93. – № 1. – P. 9–27.
14. Wilson M. S. Effective Developmental Leadership: A Study of the Traits and Behaviors of a Leader Who Develops Both People and Organization: dissertation for the degree of PhD / M. S. Wilson. – Louisiana State University, 2004. – 111 p.

Svitlana Fedorenko

DEVELOPMENT OF LEADERSHIP IN THE FIRST YEAR SEMINARS FOR THE US STUDENTS

Summary

The article reveals the essence of leadership in view of the American researchers. Leadership is defined as a set of personal characteristics of mental and emotional sphere of personality. It is based on individual and personal, group, social and civic values. American scholars distinguish leadership as a key educational outcome for undergraduate general education. The organizational and methodological features of the first year seminars in the US colleges and universities that provide students' leadership development are dealt with. A discussion method based on the critical reading of classic works in the course of the first year seminars which is employed communication as a means of educational influence toolkit and the development of students' leadership is outlined. The method provides the development of a personality-leader as a subject of socio-cultural communication. The achievements of the teaching community of St. John College as for discussion and debate format of the first year seminars are highlighted. It is indicated that the classes are structured in such a way that rely on the students' activities and initiative, which promotes leadership development.

Keywords: US higher education, general education, leadership, first year seminars, interactive methods.

РОЗДІЛ 2

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА ДЛЯ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

SECTION 2

LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR PUBLIC ADMINISTRATION

УДК 35 (06): 351: 354

БІЛА Світлана,

доктор наук з державного управління,
професор кафедри міжнародних економічних відносин і бізнесу
Навчально-наукового інституту міжнародних відносин
Національного авіаційного університету

ПРІОРИТЕТИ ЗАСТОСУВАННЯ СУЧАСНИХ КОНЦЕПЦІЙ ПУБЛІЧНОГО УПРАВЛІННЯ ЗАДЛЯ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА В ПРОЦЕСІ ПІДГОТОВКИ ФАХІВЦІВ З ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ

У статті представлено сутність концепцій «New Public Management», «Governance», «Policy network» та висвітлено їх зв'язок з практикою державного управління. Відзначається, що успіх інституційних та соціально-економічних реформ, які започатковані в країні, а також дієвість системи державного управління безпосередньо залежать від якості людського капіталу, від рівня фахової підготовки майбутніх державних службовців та розвитку у них навичок лідерства. Розвиток лідерства для сфери державного управління у системі вищої освіти має бути зорієнтованим на надання студентам якісної системи знання, на виховання персональної відповідальності за прийняття управлінських рішень та фахової підготовки до впровадження дієвого державного менеджменту; на забезпечення у молодих фахівців стійкого імунітету проти вчинення будь-яких корупційних дій у сфері публічного управління. Розвиток навичок лідерства в наш час є обов'язковою умовою в процесі підготовки як державних службовців, так і працівників органів місцевого самоврядування, оскільки на засадах субсидіарності їм надається максимальна свобода та самостійність щодо розв'язання як поточних, так і стратегічних завдань регіонального та місцевого розвитку. Добробут та безпека мешканців громад, успіх впровадження соціально-економічних, інституційних та політичних реформ в країні безпосередньо залежить від професіоналізму та навичок лідерства у державних службовців. Для системи вищої освіти нашої країни виклик щодо підготовки молодшої генерації державних службовців – лідерів є актуальним та практично-зорієнтованим на успішне просування України шляхом демократичних реформ.

Ключові слова: лідерство, державні службовці, концепції публічного управління, реформи; вища освіта, державне управління, відповідальність.

Постановка проблеми та її актуальність. Практики та теоретики сфери державного управління все частіше наголошують на тому, що успіх інституційних та соціально-економічних реформ, що започатковані в країні, напряму залежить від людського фактору, від рівня фахової підготовки студентів (і особливо – магістрів), що з часом працюватимуть у сфері надання публічних послуг, у секторі загальнодержавного управління. Для майбутніх державних службовців вкрай важливо навчитись приймати виважені, обгрунтовані державно-управлінські рішення, нести повну відповідальність за ці рішення, спрямовувати прийняті управлінські рішення на розв'язання актуальних суспільних проблем та вирішення нагальних гострих питань щодо забезпечення якісної та безпечної життєдіяльності місцевих громад. Поряд з цим, молоді фахівці у сфері державного управління мають бути високоосвіченими особистостями, відповідальними та вдумливими виконавцями та державними менеджерами, повинні отримати стійкий імунітет проти вчинення будь-яких корупційних дій. Все це вимагає виховання та розвитку у студентів – майбутніх державних службовців – комплексних властивостей лідерства, яке поєднує у собі вміння швидко та якісно оцінювати ситуацію, брати на себе відповідальність, приймати найбільш раціональне та соціально-відповідальне управлінське рішення. У світовій теорії публічного управління вагому роль у вихованні та розвитку властивостей лідерства відіграють концепції «New Public Management», «Governance», «Policy network» та ін. Отже, дослідження ролі та впливу цих концепцій на розвиток лідерства в процесі підготовки висококваліфікованих фахівців з державного управління набуває для України особливої актуальності.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі. Сутність концепцій «New Public Management», «Governance», «Policy network», «Public Affairs» докладно висвіт-

лили в своїх працях такі вчені як Харріс Р., Мосс Д. [1], Т. Сендлер [2], Р. Роудс [3], Д. Шулер [4] та інші вчені. Особливу увагу ролі лідерства, що розглядається як неформальний інститут, як невід'ємна складова людського капіталу традиційно приділяли представники інституціоналізму, зокрема – Д. Норт, Р. Коуз та О. Вільямсон [5; 6; 7]. Синергетичне поєднання розуміння ролі та впливу нових концепцій публічного управління на розвиток лідерства у майбутніх фахівців державного управління ще чекає на своїх дослідників, водночас теоретичне підґрунтя щодо вирішення цього питання вже створено.

Мета статті. Метою статті є визначення ролі та впливу концепцій «New Public Management», «Governance», «Policy network» на розвиток лідерства майбутніх державних службовців в процесі підготовки у вищій школі фахівців з державного управління.

Виклад основного матеріалу. З середини 80-х років ХХ ст., внаслідок посилення уваги суспільства до практичних проблем ефективного функціонування державного апарату, появи нових комп'ютерних технологій, кардинальної зміни поглядів на державу та публічне управління, а також внаслідок нових викликів глобалізації (що обумовило потребу у швидкому реагуванні державної влади на нові суспільні запити) та зростання ролі приватного сектору у житті суспільства, у т.ч. у сфері надання публічних послуг, виникає та швидко поширюється ідеологія «New Public Management (NPM)» (NPM з англ. – «новий публічний менеджмент», «нове публічне управління»). З початку 90-х років ХХ ст. і до сьогоднішня концепція NPM отримує статус ідеології нового етапу розвитку публічного управління, що відповідає вимогам розвитку демократичного суспільства. Принципи «New Public Management» швидко поширюються та стають ідеологічними засадами адміністративної реформи, метою якої розвинуті країни світу проголошують під-

порядкування державної служби суспільним запитам, «гальмування» корпоративізму державного апарату, підвищення ефективності його діяльності, залучення до публічного управління на засадах державно-приватного партнерства приватні структури та ін.

Концепція «New Public Management» [8] («New Public Management» - англ. новий публічний менеджмент) проголошує наступні принципи функціонування публічного управління: скорочення державних витрат та ліквідація «зайвої бюрократизації»; обслуговування державними службовцями громадян як клієнтів; надання державним службовцям певної самостійності для вирішення всіх питань публічного управління (у т. ч. шляхом адміністративного дерегулювання), і особливо – задля ефективного вирішення питань на регіональному, місцевому рівні; надання громадам права самоврядування та забезпечення свободи дій; заохочення щодо досягнення найкращих результатів за допомогою мотивації державних службовців та ін.

Новаціями моделі управління, що функціонує на принципах «New Public Management» у західній науці публічного управління було визнано наступне: держава надає суспільству широкий спектр публічних послуг, а пріоритет надається державному продукуванню публічних послуг, державному регулюванню процесів вирішення суспільних проблем. Натомість, держава заохочена скорочувати витрати на вирішення суспільних проблем/запитів, у т.ч. шляхом залучення до цього процесу приватного сектора (на засадах державно-приватного партнерства, підвищення соціальної відповідальності бізнесу та ін.). У найбільш суспільно-значущих сферах держава монополює концентрує зусилля на виконанні низки основних завдань суспільного розвитку (національна безпека, захист конституційних прав та свобод людини), а для вирішення інших (поточних) проблем суспільного життя держава активно долучає бізнес-структури та громадські організації. Держава стає активним партнером (посередником) в процесі переговорів між бізнесом та суспільством задля вирішення актуальних та гострих питань розвитку суспільства (наприклад – благоустрій територій, утилізація твердих побутових відходів (ТПВ), розбудова транспортної інфраструктури, у т.ч. на засадах концесії та ін.). Під впливом концепції «New Public Management» поступово модифікуються відносини між державою та громадянами шляхом переходу від патерналізму (опікування) до партнерства, у т.ч. шляхом ініціювання, активізації, стимулювання залучення громадян (та всіх представників громадянського суспільства) до вирішення актуальних питань регіонального, місцевого розвитку, безпечного та якісного функціонування громад. Під впливом концепції «New Public Management» змінюється розподіл відповідальності за стратегію та тактику реалізації завдань розвитку між державою та суспільством, а саме: стратегічні функції залишаються за державним апаратом (безпека, охорона здоров'я, послуги освіти та ін.), а функції надання максимального переліку публічних послуг місцевого значення (комунальні послуги, благоустрій території тощо) передаються структурам комерційного сектору, бізнес-структурам, що перебувають під контролем інститутів громадянського суспільства [8; 9]. Такі новації у теорії та практиці публічного управління потребують розвитку лідерських навичок у державних службовців, формують виклик щодо вміння приймати раціональні та соціально-виважені рішення у сфері публічного управління. Лідерські навички необхідні державним службовцям і задля запровадження бізнес-орієнтованого публічного управління структурами державного сектора (у т.ч. управління розвитком стратегічних об'єктів, що перебувають у державній власності) з метою підвищення ефективності їх діяльності та поповнення доходної частини бюджетів всіх рівнів.

Навички лідерства стають обов'язковою умовою в процесі підготовки державних службовців у системі вищої школи, оскільки органам публічного управління на місцях, органам місцевого самоврядування надається

свобода та самостійність (на принципах субсидіарності) для вирішення актуальних та гострих питань регіонального, місцевого розвитку у всіх сферах життєдіяльності громад (від утилізації ТПВ, забезпечення громадського порядку і до сприяння розвитку малого та середнього бізнесу, створення нових робочих міст на певній території та ін.).

Вимоги щодо обов'язкового розвитку лідерства для майбутніх державних службовців та сфери державного управління висуває концепція «Governance» («governance» - англ. «належне управління», «власні структури»). «Governance» передбачає, що публічне управління в умовах відкритої економіки (вільного руху товарів, ресурсів, капіталів) втрачає свою колишню «жорсткість», деталізацію та регламентованість і ґрунтується більше на «горизонтальних», ніж на «вертикальних» зв'язках між урядовими органами, асоціаціями громадянського суспільства, громадянами та бізнес-структурами [8; 9]. Публічне управління на засадах «governance» втілюється на практиці шляхом переговорів між державними та недержавними структурами, зацікавленими у досягненні спільного результату, який буде влаштовувати всіх його учасників. Отже – вимоги щодо розвитку лідерства у державних службовців у руслі концепції «Governance» зміщуються у бік вмінь організувати діалог між усіма учасниками переговорного процесу, між усіма сторонами публічних процесів. Лідерство (у концепції «governance») зорієнтоване, переважно, на вміння врахувати інтереси всіх сторін переговорів, на вміння та навички державних службовців забезпечити ефективне задоволення суспільних потреб, сприяти виробленню та впровадженню у практику публічного управління головного критерію – забезпечення прав та свобод людини, її безпеки та досягнення соціально-орієнтованих результатів прогресивного суспільного розвитку.

В цілому, слід зазначити, що у системі державного (публічного) управління, яка характеризується поняттям «governance», переважають «договірні відносини», потреба досягти консенсусу у переговорах між усіма учасниками процесу управління задля спільної мети – зростання добробуту громадян та розвитку суспільства. На практиці концепція «Governance» передбачає активне залучення до процесу державного (публічного) управління різноманітних комісій, організацій роботи форумів, потужних демократично-організованих груп (за участі представників громадянського суспільства). «Governance» на практиці зорієнтоване на одночасне поєднання конкуренції та кооперації [9]. Це гарантує суттєве скорочення транзакційних витрат, раціоналізм використання ресурсів, зростання відкритості до інновацій (що в цілому, спрямовано на підвищення ефективності управлінської діяльності).

Лідерські навички державних службовців у системі «Governance», насамперед, зорієнтовуються на те, що адміністрація має постійно вирішувати низку нагальних поточних проблем, а саме: знаходити консенсус та компроміси, вирішувати протиріччя у вимогах та стандартах поведінки бізнес-структур, громадських організацій та інших представників суспільства (наприклад – профспілок); знаходити оптимальний баланс під час координації прийняття управлінських рішень; легітимізувати організаційно та технологічно процес прийняття управлінських рішень та запровадити дієвий контроль за їх виконанням тощо.

Державна служба, побудована на основі концепції «Governance» постійно стикається з певними ризиками. Так, державні службовці регулярно підпадають під вплив корпоративізму, що проявляється через конкретизовані інтереси та прагматичні дії бізнес-груп (чи під вплив інших інституційних гравців), які традиційно прагнуть монополювати представляти свої бізнес- та соціально-економічні інтереси у тій чи іншій сфері. На практиці корпоративні групи часто надають інституційну підтримку державі (підтримують державні інтереси) у обмін на безпосередню участь у прийнятті загальнонаціональних

політичних рішень. Приклад – необхідність щодо вирішення «гострого питання» трудового законодавства, що передбачає врегулювання відносин між «бізнесом» та «працею» (представниками якої є профспілки). Поширеним є варіант існування корпоративізму – модель «трипартизму», що враховує інтереси трьох головних гравців публічного управління: «державна – бізнес – профспілка», кожен з яких висловлює власні «вузькі» корпоративні інтереси (які можуть іти й всупереч інтересам суспільства в цілому). Розвиток лідерства для державних службовців (відповідно до концепції «Governance») потребує набуття навичок віднайдення управлінських рішень, які пріоритетом мають дотримання загальнонаціональних, суспільних інтересів (а не «вузьких» інтересів окремо взятого прошарку суспільства чи домінування окремих «вузьких» корпоративних інтересів бізнес-структур чи окремих соціальних прошарків суспільства).

Для усунення недоліків корпоративізму наприкінці ХХ ст. виникає і швидко набуває розповсюдження концепція публічного управління «Policy Network» (з англ. – «політичні мережі»), де під «мережею» розуміють всіх учасників процесу державного (публічного) управління, які діють спільно задля вирішення актуальних питань розвитку суспільства на засадах партнерських відносин та взаємодії [3]. Відповідно до концепції «політичних мереж» («Policy Network»), «політична мережа» в управлінні ґрунтується на рівноправному співробітництві державних та недержавних структур під час вирішення нагальних проблем розвитку суспільства. Учасниками цього процесу стають: публічна влада, представники громадянського суспільства, міжорганізаційні мережі нового публічного управління (спільні підприємства, стратегічні альянси, бізнес-групи, дослідницькі консорціуми, контрактні утворення, міжвідомчі, міжгалузеві об'єднання) та інші «інституційні гравці». Концепція «політичних мереж» проголошує як універсальний – сітєвий підхід щодо впровадження проектів державного (публічного) управління. Такий підхід визнано результативним для вирішення секторальних цілей та стратегічних завдань розвитку суспільства. Наприклад: розбудова загальноєвропейської цифрової мережі «Digital agenda for Europe» (Цифровий порядок денний для Європи) (відповідно до положень Стратегії «Європа-2020») передбачає прийняття управлінських рішень, у виробленні яких беруть участь всі зацікавлені сторони: держава, органи місцевого самоврядування, міжнародні телекомунікаційні компанії, будівельні організації, місцеві громади, екологічні організації, громадські організації, споживачі та інші інституційні «гравці» на ринку цифрових та комп'ютерних технологій. Розвиток лідерства у державних службовців, що діють у системі державного управління, яка розвивається у руслі концепції «політичних мереж» («Policy Network»), потребує наявності у фахівців не тільки навичок ефективного державного менеджменту, але й знань та компетенцій, що дозволяють оцінювати роль та значення кожного спеціалізованого інституту та структури, залучених до створення та функціонування «мереж».

Теоретики та практики публічного управління зазначають, що «політичні мережі» потребують державних службовців, здатних врахувати та поєднати складність, плинність (мінливість) поточного етапу прийняття політичних рішень та специфіку формування державної (у тому числі вузькопрофільної соціально-економічної політики) у кожній сфері та у кожний конкретний період часу. «Політична мережа» породжує так званий сітєвий підхід до організації публічного управління, виступає як інструмент поєднання нестабільності та відкритості взаємодії всіх рівноправних «гравців» процесу, об'єднаних спільними інтересами, взаємозалежністю та добровільним співробітництвом. «Сітєвий підхід» модифікує поняття влади як політики «центру», замінюючи її трактуваннями політики взаємної відповідальності та взаємних обов'язків всіх учасників процесу державного (публічного) управління, у т.ч. органів державної влади, фірм, бізнес-асоціацій, громадянського суспільства, організацій публічного сектору, пересічних громадян тощо. Особливо значення концепції «політичних мереж» («Policy Network») важливо

для реалізації структурної, секторальної політики країни. Зокрема, йдеться про розвиток енергетичного сектору, транспортної інфраструктури, про туризм та рекреацію, сферу охорони здоров'я, сферу вищої та професійної освіти та ін.

З початку ХХІ ст. і до сьогодення концепції державного управління модифікуються, еволюціонують, змінюються відповідно до нових умов господарювання та викликів глобалізації. Водночас незмінною залишається вимога щодо розвитку лідерства у державних службовців. Нова генерація державних службовців, що мають навички лідерства, стають основною рушійною силою впровадження комплексних соціально-економічних та інституційних реформ, які створюють дієве підґрунтя для просування країни шляхом цивілізованого, демократичного розвитку.

Висновки. У сфері державного управління розвинутих країн світу з початку ХХІ ст. і до нашого часу, концепції публічного управління «New Public Management», «Governance», «Policy Network» та ін. швидко набувають визнання та популярності. Натомість, у чистому вигляді ці концепції на практиці не впроваджуються. Під впливом ендегенних та екзогенних чинників концепції державного управління модифікуються, еволюціонують, змінюються відповідно до нових умов господарювання та викликів глобалізації, втілюючись на практиці у синергетичні моделі публічного управління, в основі якої – взаємозв'язок та взаємодоповнення, врахування всіх різноспрямованих інституційних процесів, що мають місце в країні. Для дієздатності державного (публічного) управління необхідною умовою виступає якісна професійна підготовка державних службовців, яку здійснює вища школа. Розвиток навичок лідерства стає обов'язковою умовою підготовки державних службовців, адже органам публічного управління, органам місцевого самоврядування надається свобода та самостійність (на принципах субсидіарності) для вирішення як поточних, так і стратегічних завдань регіонального, місцевого розвитку. Серед обов'язків державних службовців – забезпечити сталий та безпечний розвиток всіх сфер життєдіяльності громад (від утилізації ТПВ, забезпечення громадського порядку до сприяння розвитку малого та середнього бізнесу, залучення інвестицій та створення за рахунок цього нових робочих місць та ін.). Нова генерація державних службовців повинна мати навички лідерства, вміння самостійно знаходити оптимальні рішення щодо вирішення актуальних та гострих проблем суспільного розвитку країни під впливом як ендегенних, так і екзогенних ризиків. Лідерські навички державних службовців потрібні у ситуації, коли адміністрація має вирішувати актуальні проблеми розвитку суспільства, а саме: знаходити консенсус та компроміси між сторонами конфліктів, що виникають на рівні громад; вирішувати протиріччя у вимогах та стандартах поведінки бізнес-структур, громадських організацій та інших представників громадянського суспільства (наприклад, профспілок, волонтерських організацій, представників релігійних спільнот та ін.). Лідерство державних службовців необхідне для прийняття оптимальних рішень та взяття персональної відповідальності за ці рішення. Лідерство дозволяє знайти оптимальний баланс під час координації прийняття управлінських рішень; дозволяє легітимізувати організаційно та технологічно процес прийняття управлінських рішень та запровадити дієвий контроль за їх виконанням. Лідерські навички вкрай необхідні державним службовцям задля запровадження бізнес-орієнтованого публічного управління структурами державного сектору (у т.ч. йдеться про управління розвитком стратегічних об'єктів, що перебувають у державній власності) з метою підвищення ефективності їх діяльності та поповнення доходної частини бюджетів всіх рівнів. Виховання та розвиток лідерства у державних службовців нової генерації є однією із стратегічних задач вищої школи України. Адже високоосвічені державні службовці, що мають вміння лідерства, вкрай необхідні для України, економічна, соціальна, інституційна та політична сфера якої потребує комплексних та соціально-орієнтованих реформ.

Список використаних джерел:

- Harris Ph., Moss D. In Search of Public Affairs: A Function in Search of an Identity // Journal of Public Affairs. Vol.1.№ 2. 2001.
- Sandler T. Colletive Action: Theory and Application. The University of Michigan Press. Ann Arbor. 1992.
- Rhodes R. Understanding Governance. Policy Network, Governance, Reflexivity and Accountability. Buckingham, Philadelphia: Open University Press, 1997.
- Shuler D. Public Affairs, Issues Management and Political Strategy: Methodological Approaches that Count // Journal of Public Affairs. Vol. 1. № 4. – Vol. 2. № 1. 2002.
- North D. Institutions // Journal of economic Perspectives. 1991. Vol. 5. №. 1.
- Coase R. H. [1988]. The Firms, the Market and the Law. Chicago, 1991.
- Williamson O.E. Economics of governance: Framework and Implications // Langlois R. N. (ed.) Economics as a process. Cambridge, 1986.
- Theories of Governance and New Public Management: Links to Understanding Welfare Policy Implementation. - Jo Ann G. Ewalt. Department of Government. Eastern Kentucky University – 2001. – <http://unpan1.un.org/intradoc/groups/public/documents/ASPA/UNPAN000563.pdf>
- Lynn L., Heinrich C., Hill C. Studying Governance and Public Management: Challenge and Prospect // Journal of Public Administration Research and Theory. 2000. Vol.10. № 2

Bila Svitlana**PRIORITIES OF PUBLIC ADMINISTRATION MODERN CONCEPTION INTRODUCTION FOR THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP DURING THE PROCESS OF EXPERTS IN PUBLIC MANAGEMENT TRAINING****Summary**

The core of the «New Public Management», «Governance», «Policy network» conceptions is represented in the article; their connection with the practice of public administration is highlighted. It is noted that the success of institutional and socio economic reforms implemented in the country as well as the efficiency of public administration system directly depend on the human capital quality, level of future civil servants' special preparation and development of their leadership skills. The development of leadership in public administration within the higher education system should be aimed at providing the students with the knowledge of high quality, training the personal responsibility for the making management decisions and special preparation for introduction efficient state management, as well as at securing durable immunity against any corruption activities in the sphere of public administration. Nowadays the development of leadership skills is of great necessity within the process of civil servants preparation as well as preparation of local authorities. It is stipulated by the fact that they are given maximum of freedom and independence for solving both current and strategic tasks of regional and local development on the basis of subsidiary liability. Well-being and security of community members, success of socio economic, institutional and political reforms introduction in the country directly depend on professional qualities and leadership skills of civil servants. Within the higher education system in this country the challenge concerning the preparation of young generation of civil servants – leaders is of actual importance and it is practically oriented on successful advancement of Ukraine on the way of democratic reforms.

Keywords: leadership; civil servants; public administration conceptions; reforms; higher education; public management; responsibility.

УДК 35.08: 323

РАЧИНСЬКИЙ Анатолій,

доктор наук з державного управління,
професор, вчений секретарНаціональної академії державного управління при
Президентові України**СТРАТЕГІЧНА КУЛЬТУРА ЯК СТРУКТУРНА СКЛАДОВА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА У СФЕРІ ДЕРЖАВНОГО УПРАВЛІННЯ**

У статті здійснено аналіз стратегічної культури як структурної складової розвитку лідерства у сфері управлінської діяльності керівника органу державної влади. На підставі цього чітко ідентифіковано її методологічну сутність, розмежовано зміст організаційної та управлінської культури й відповідні ціннісні імперативи, якими має керуватися керівник у процесі реалізації функцій стратегічного управління. Охарактеризовано особливості реалізації стратегічної культури управлінської діяльності керівника органу державної влади (основу якої становить організаційна культура), у рамках якої розроблено систему стратегічних цінностей, якими має володіти керівник щоб забезпечити ефективність функціонування управлінської діяльності персоналу органу державної влади. Класифіковано стратегічно-ціннісні норми, які визначаються управлінським світоглядом керівника й спрямовані на забезпечення ефективного функціонування органу державної влади. Проаналізовано критерії запровадження ціннісних стратегій у діяльності керівників органів державної влади, які знаходяться в основі формування ціннісного управління; основні їх принципи та критерії реалізації, які дозволять перетворити їх на конкретні правила лідерської діяльності керівника органу державної влади.

Ключові слова: стратегічна культура, лідерська діяльність, лідерський потенціал, стратегічно-ціннісні норми, ціннісні стратегії, оптимізаційна політика, стратегічні цінності.

Постановка проблеми та її актуальність. На сучасному етапі соціально-політичного та економічного розвитку особлива роль належить аналізу стратегічної культури у всіх сферах суспільного життя. Новітній контекст діяльності сучасних лідерів у сфері державного управління має регламентуватись технологією стратегічного управління у напрямку розширення параметрів його самостійності у процесі реалізації покладених на нього функціональних повноважень, а відтак сприятиме технологізації та одночасній демократизації функціонування системи органів державної влади.

Стратегічна культура як структурна складова розвитку лідерства у сфері державного управління являє собою

нову та малодосліджену предметну сферу, особливо що стосується державно-управлінської науки, для якої й досі дана проблема становить значну методологічну прогалину. Це зумовлює складне завдання для державно-управлінської науки, а саме: розробити нову методологію вивчення проблем стратегічної культури персоналу в органах державної влади, спираючись на теоретико-практичний арсенал власної предметної галузі. Це, своєю чергою, висуває завдання розробки сучасних принципів, правил та прийомів стратегічної культури як складової лідерського потенціалу інноваційного керівника, що базувався б на вивченні мотивації його діяльності, оцінці результативності, здатності ефективно адаптуватись до

нових умов діяльності в умовах кризи. Такий контекст розгляду даної проблематики має за мету побудувати нову парадигму стратегічної культури, яка б носила прогнозований результат, вилучала фрагментарність його результативності.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі.

Для більшості вітчизняних вчених та практиків на сьогодні першочерговим завданням лишається розробка нових теоретичних схем та практико-прикладних методик, які б були спрямовані на створення єдиної моделі стратегічної культури, побудованої на новій методології розвитку лідерського потенціалу керівників у системі державного управління. Місце та роль стратегічної культури у сфері розвитку лідерського потенціалу керівників у сфері державного управління виступали предметом окремого розгляду у працях таких вчених як: О. С. Віханський, Б. Карлоф, Г. С. Одінцева, Д. Трейсі, Н. Туленков, Ф. Хедоурі, А. Я. Кібанов, М. Н. Кім, В. С. Пономаренко, В. В. Травін, Р. Уотермен, Л. С. Чижова, В. І. Шкатула, І. Ансоф, А. Дж. Стрикленд, А. А. Томпсон, Л. Дж. Коен, Р. Претто, Дж. Робертсон, Н. Ратічері, В. К. Рахуа, М. Ріттер, Ч. Тіллі, Ш. Арстайн, Л. Бйорланд та ін.

Мета статті. Метою статті є здійснення концептуального аналізу стратегічної культури як засобу розвитку лідерського потенціалу керівників у сфері державного управління. Для реалізації поставленої мети в межах даної статті визначається за необхідне провести: характеристику стратегічної культури як об'єкту управління; ідентифікувати результати, які можливо досягти при здійсненні лідерського впливу на команду, з огляду на це, розглянути особливості формування лідерського потенціалу на різних етапах стратегічного розвитку організації.

Виклад основного матеріалу. Розвиток стратегічної культури саме як творчої функції не є першочерговим завданням для керівників у сфері державного управління, оскільки вище керівництво зайняте більш істотними на даному етапі завданнями – розробкою маркетингової, фінансової стратегії, тому її формування відбувається за залишковому принципу. Як правило, це закінчується структурною кризою, одним з варіантів виходу із якої можливим є перехід від управління функціями до управління процесами, що відбувається на наступному етапі розвитку організації – етапі координації.

Стратегічна культура традиційно розглядається як стійке зібрання цінностей, символів, ритуалів та історій за допомогою яких можна управляти людьми на їх робочих місцях. Особливо цікавий у методологічному відношенні підхід до розуміння стратегічної культури запропоновано Т. Піттерсом та Р. Уотерменом, відповідно до якого під нею вони розуміли «систему цінностей, яка поділяється всіма суб'єктами організаційного процесу, що тим самим проявляється через різні культурні артефакти: історії, міфи й т.д.» [1, с. 329]. А. Казанцев у таке розуміння вносить певні методологічні корективи і розглядає під нею «специфічне поєднання цінностей, відносин, норм, звичок, традицій, форм поведінки і ритуалів, які існують в організації» [2, с. 102]. Т. А. Солтицька у свою чергу також пропонує під стратегічною культурою розуміти «потужний стратегічний інструмент, що дає змогу орієнтувати всі підрозділи організації і окремих осіб на спільні цілі; мобілізувати ініціативу співробітників, виховувати відданість організації, поліпшувати процес комунікації, поведінку» [3, с. 217].

З огляду на це, основу стратегічної культури становлять «цінності», «система» і т.д., однак вони ще не є тим чітко визначеним об'єктом, над яким можна вчиняти якісь дії. Використовуючи те спільне, що властиве більшості визначень стратегічної культури, під нею слід розуміти набір найважливіших припущень, що сприймаються членами організації і отримують свій вираз у заявлених організацією цінностях, які визначають людям орієнтири їх лідерської поведінки і лідерських дій. При цьому до поняття стратегічної культури, на нашу думку, слід віднести стиль та процедуру управління, концепції технологічного і соціального розвитку. Тобто, все те, що визначає межі, в яких можливе виважене прийняття рішень на будь-якому ієрархічному рівні, можливості використання

ресурсів організації в цілому, відповідальність, напрями розвитку, які синтезовано, регламентують лідерську діяльність, сприяючи ідентифікації членів з організацією. Якщо керівництво органу державної влади сповнене рішучості перейти / або вже на шляху до запровадження стратегічної культури, то потрібно мати на увазі, що в рамках стратегічного менеджменту виникає нагальна потреба у зміні функціональної моделі управління. При цьому нова стратегічна модель управління має характеризуватися декількома особливостями, зокрема:

- управління організаційною культурою є набагато важливішим, ніж управління системою й процедурами;

- при реорганізації зазначається особлива роль інституційних структур.

Саме тому розуміння й урахування цих особливостей дозволить керівнику як лідеру організації оптимальним шляхом впровадити всі розроблені управлінські процедури й механізми ефективного стратегічного управління у сфері державного управління. З огляду на це, важливою складовою стратегічної культури лідерської діяльності керівника органу державної влади є стратегічні цінності, які і її регламентують. Основу стратегічної культури лідерської діяльності складають управлінські цінності стратегічного рівня, традиційно вони формуються в процесі отримання керівником освіти, набуття професійного досвіду та відповідними соціально-економічними та політичними факторами. Стратегічні цінності у жодному випадку не можуть носити відносний характер у діяльності керівника, оскільки вони визначають технологію стратегічної діяльності керівника та відповідним чином критеріально обумовлюють доцільність прийняття окремих державно-управлінських рішень. У даному разі особливу увагу слід приділити аналізу ціннісних орієнтацій керівника, які виступають основою формування та реалізації його стратегічної культури. Синтезуючи концептуальні підходи до класифікації цінностей, якими керуються керівники у процесі прийняття державно-управлінських рішень, і які носять стратегічний характер, оскільки слугують однією із форм презентації їх лідерського потенціалу, слід виокремити наступні:

- теоретичність міркування;
- раціональність підходу до прийняття державно-управлінського рішення;
- зорієнтованість на перспективний розвиток державно-управлінської структури;
- практичність та корисність управлінської діяльності;
- правотворча конструктивність та результативність;
- політична нейтральність;
- соціальна відповідальність та відсутність конфліктності;
- управлінська гармонія.

У процесі управлінської діяльності керівник керується відповідною системою цінностей, яка безпосередньо і визначає фору такої діяльності, а відповідно до цього і чітко узгоджується із стратегічними цілями органу державної влади. Відповідно до цього цілі поділяють на довгострокові (стратегія розвитку державно-управлінської структури), середньострокові (реалізація конкретних цінностей, на які спрямована дана управлінська команда органу державної влади) та короткострокові (реалізація конкретної мети ініційованої одним із керівників структурних підрозділів органу державної влади).

Формулювання цілей на нашу думку має відповідати наступним критеріям, а саме:

- цілі мають бути конкретними та чітко визначеними, враховують потенціал їх реалізації (наскільки підготовленим є персонал для реалізації конкретної мети);
- прогнозованість цілей як умова їх ефективності (має бути чітко визначено у часовому інтервалі, коли має бути реалізована відповідна ціль);
- досягнення цілей, як умова підвищення ефективності функціонування державно-управлінської структури.

З вищенаведеного доходимо висновку, що цінності забезпечують формування цілей, які являють собою «своєрідні мотиви поведінки персоналу в організації, оскільки він завжди бажає досягнути цілі, які узгоджені всіма членами організаційної структури... якщо ціль

недосяжна через недостатність ресурсів, або через зовнішні фактори, прагнення персоналу до успіху буде заблоковано, а їх мотивація послаблена» [4, с. 125]. Традиційно розвиток державно-управлінської структури пов'язується із досяжністю цілей, та у певний спосіб вони можуть перетворюватись на засоби, які в межах такої структури можуть виступати у формі мотивації для персоналу, а відтак вдосконалювати її системи стратегічної культури. Аналізуючи такий аспект проблеми, доцільно виходити із того, що розвиток державно-управлінської структури та ефективність її функціонування мають залежати від множинності цілей. Це, зокрема, свідчить про те, що «дії та рішення, необхідні для досягнення однієї цілі, не повинні перешкоджати досягненню інших менш стратегічно орієнтованих цілей» [5, с. 14]. Однак нездатність керівника органу державної влади забезпечити таку кореляцію цілей може приводити до конфлікту між його структурними підрозділами, а відтак це послаблюватиме можливості результативності поставлених цілей. Завдяки цьому послаблюється результативність стратегічної культури управлінської діяльності не лише керівника, але і його персоналу.

У контексті розгляду даного аспекту особливу увагу слід звернути на те, що самі по собі цілі не завжди можуть виступати важливою складовою ефективного стратегічного управління, оскільки тут важлива роль належить все ж таки стратегічній культурі управлінської діяльності керівника, яка й саме проявляється у тому наскільки він «правильно їх сформулює, ефективно оцінить, проранжує». Саме від такої методики формулювання та оцінки цілей залежить ефективність функціонування державно-управлінської структури. Це безпосередньо свідчить про те, що «процес стратегічного управління буде успішним лише завдяки тому, наскільки керівник бере участь у формулюванні цілей, а також якою мірою ці цілі відображають реальні цінності функціонування організаційної структури, і наскільки вони узгоджуються із цінностями державно-управлінського персоналу загалом» [6, с. 42].

Структурними елементами стратегічної культури є корпоративна та організаційна культури. Традиційно корпоративна культура формується керівником і поєднує у собі базову систему цінностей організаційної структури, тоді коли організаційна культура формується на основі спільної та чітко узгодженої системи цінностей персоналу органу державної влади, а тому досить часто має слабко ієрархізовану систему цінностей. Організаційна культура як важлива складова стратегічної культури традиційно виступає «потужним стратегічним ресурсом, який забезпечує спрямованість всіх структурних підрозділів органів державної влади та окремого персоналу на виконання спільних управлінських цілей» [7, с. 28]. Це свідчить про те, що організаційна культура завжди вимагає узгоджених дій між керівником та підлеглим йому персоналом в аспекті оптимізації їх взаємодії.

Відповідно до цього саму стратегічну культуру діяльності керівника слід розуміти як спільно розроблену керівником та управлінським персоналом систему цінностей. Відтак, саме стратегічна культура у такому розумінні забезпечує узгодженість позицій та ціннісних систем між керівником та його безпосереднім персоналом. Тому під стратегічною культурою діяльності керівника органу державної влади доцільно розуміти «сукупність формальних та неформальних правил та норм діяльності, звичаїв та традицій, персональних та групових інтересів, особливо поведінки, цінностей, які в цілому являють собою адаптовану стратегію навичок та знань персоналу, а також всієї організації загалом» [7, с. 30].

Керівник-лідер у процесі реалізації своїх функціональних повноважень формує «специфічну ціннісно-нормативну систему, яка відповідає його цілям, установкам, переконанням і враховує при цьому організаційні та корпоративні цінності» [8, с. 63]. У даному разі, аналізуючи методологію стратегічної культури, доцільно в першу чергу виходити із розуміння стратегії як однієї із форм стратегічних цінностей, які виступають методологічним ядром стратегічної культури. Традиційно цінності розробляють та реалізують керівником органу державної

влади, але при цьому завжди важливо аби вони повною мірою підтримувались та поділялись його управлінським персоналом. Стратегічні цінності у такому відношенні забезпечують єдність керівництва та управлінського персоналу всіх рівнів управлінської ієрархії. Завдяки цьому формується єдність поглядів та дій між керівником та персоналом, а відтак спрощується процес ефективного досягнення стратегічних цілей організації. У такому контексті це ставить питання про формування «центральної корпоративної системи цінностей, яка є своєрідним про-шарком, який об'єднує у собі всі рівні ієрархії управління» [4, с. 85]. У даному разі слід зазначити, що центральна корпоративна система цінностей у діяльності керівника органу державної влади має свої специфічні особливості, оскільки вона повинна поєднувати у собі не лише інтереси керівника та підпорядкованого йому персоналу, але й інтереси громадськості, як головного клієнта органів державної влади.

Відтак, під стратегічними цінностями доцільно розуміти набір стандартів, критеріїв та норм управлінської діяльності, які спрямовують її на досягнення стратегічних цілей розвитку та функціонування органу державної влади. Саме стратегічні цінності є своєрідним конгломератом, який забезпечує прийняття керівником тих державно-управлінських рішень, які носять стратегічну спрямованість, а відтак слугують розвитку його лідерського потенціалу.

Стратегічна культура управлінської діяльності керівника забезпечує формування його власної індивідуальної стратегічної позиції та подекуди й позиції персоналу. Ціннісні позиції керівника та персоналу у процесі здійснення управлінської діяльності можуть змінюватись. Саме тому на думку *В.С.Єфремова* «в організації, де серйозно підходять до гармонії цінностей співробітників та цінностей організації, питанням поєднання цих систем цінностей має приділятися важливе значення» [9, с. 10]. Відповідно до цього одним із пріоритетних завдань керівника органу державної влади має бути формування та доведення до персоналу організаційної системи корпоративних цінностей. Однак, «не всі корпоративні цінності, які усвідомлюються і приймаються управлінським персоналом, перетворюються на ціннісні орієнтації, які можуть скласти основу формування його стратегічної позиції, а відтак бути визначальною для діяльності керівника» [10, с. 41]. З огляду на це, на думку *С.Вейтен* «необхідною умовою прийняття даної цінності є практичне включення персоналу в діяльність організації, яка спрямована на реалізацію даної цінності». Завдяки цьому дана цінність має властивість перетворюватись на стратегічну цінність, яка і складає основу реалізації стратегічної культури, точніше вона виступає її критерієм ефективності. У такий спосіб стратегічна культура пов'язується із засвоєнням систем корпоративних цінностей, шляхом дотримання відповідних управлінських норм та організаційних правил, що засвідчує безпосередню здатність персоналу приймати цінності організації [10, с. 77].

Важливим елементом формування стратегічної культури є стратегічні цілі діяльності керівника, саме вони і являють формальний управлінський базис функціонування органу державної влади, що тим самим гарантує максимальну єдність організаційної ієрархії. Однак, у даному разі слід вказати і на той факт, що стратегічні цінності на відміну від стратегічних цілей, які складають тотожну основу стратегічної культури, мають певну методологічну відмінність, а саме – стратегічні цінності мають довготривалий характер, розробляються на тривалий відрізок часу. Стратегічні цілі стосуються конкретного відрізка часу, а тому досить часто можуть підміняти собою корпоративну систему цінностей.

Державно-управлінська структура легітимно має здійснювати свою діяльність у відповідності до чіткого узгодження стратегічних цінностей та стратегічних цілей, які мають узгоджене значення для її керівника та персоналу. Однак при формуванні стратегічної культури діяльності керівника органу державної влади в особливому контексті слід підходити до суспільно-політичних ідеалів та національної специфіки діяльності управлінського

персоналу органів державної влади. Вільне та незаангажоване прикріплення їх у формі стратегічних цінностей посилює потенціал стратегічної культури діяльності як керівника, так і його персоналу, а відтак гарантуватиме стабільність організаційної структури та ефективність її функціонування у довготривалій перспективі.

Особливо важливе значення у контексті аналізу даного аспекту слід приділити аналізу як формальної, так і неформальної системи управлінських цінностей, якими керується керівник у процесі реалізації своєї діяльності. У даному разі доцільно вести мову про формування довгострокових цілей та довгострокових цінностей, але вони мають бути насамперед формальною, а згодом і реальною формою вираження ефективної взаємодії між керівником органу державної влади та його безпосереднім персоналом. Передусім тут доцільно виходити із того, що така модель стратегічної культури, яка базується на таких складових елементах, має відобразити рівень організаційної та функціональної культури не лише діяльності керівника, але й органу державної влади загалом. Однак принциповим питанням тут є і те, наскільки така модель стратегічної культури керівника побудована на ціннісних засадах організації, а відтак є результатом презентації узгодженої позиції персоналу у ставленні до відповідної системи цінностей, яка просувається керівником.

Саме тому на нашу думку у контексті дослідження різних параметрів стратегічної культури керівника доцільно виходити із розуміння принципів узгодження цінностей та ціннісних орієнтацій між керівником та персоналом. Однак такий підхід до розуміння стратегічної культури насамперед має враховувати ментальну специфіку організаційної системи державної влади та функціонування державно-управлінського персоналу. У даному разі важливо приділити увагу концепції голландського вченого *Г.Хофстеда*, який виокремив п'ять складових елементів культури діяльності органів державної влади, які і визначають її стратегічний характер. До таких елементів дослідник відносить наступні:

дистанція влади (допустима соціальна, економічна, політична нерівність між персоналом органів державної влади);

довгостроковість та короткостроковість орієнтації управлінського персоналу (спрямованість персоналу отримати тимчасовий результат або орієнтація працювати на майбутнє, базуючи свою діяльність виключно на стратегічному мисленні);

уникнення невизначеностей (визначення того наскільки персонал організації надає перевагу структурованості своєї діяльності);

маскуліність – фемінність (ставлення персоналу до «жорстких цінностей» (наполегливість, самовпевненість, висока значимість роботи, її успішності, цінності кар'єрного росту та соціального статусу) а до «ніжних цінностей» (життєві зручності, турбота про слабких, превалювання та підтримка особистих стосунків у просуванні по кар'єрі, солідаризм та емоційність);

індивідуалізм – колективізм (визначення того, якою мірою персонал організації діє як індивід, а не як член відповідної організаційної структури) [11, с. 112].

Запровадження розроблених автором параметрів розуміння стратегічної культури керівника дозволяє визначити її результативність та такими критеріями як: формалізованість, гнучкість, орієнтація на довгострокову перспективу, базувана діяльність на дотриманні високої дистанції між керівником та персоналом, а також між останнім та громадськістю, відповідність даної моделі стратегічної культури сучасним принципам організаційної системи органів державної влади, відповідність форм та методів діяльності управлінського персоналу основним вимогам побудови ефективної систем державного управління. Виходячи із запропонованих вченим структурних елементів стратегічної культури, доцільно поставити питання про формат узгодження стратегічних цінностей між керівником органу державної влади та його управлінським персоналом, а також і громадянами, як основним суб'єктом заради якого вони і реалізують свої функціональні повноваження. У даному разі слід звер-

нути увагу на те, що чим вище показники дистанції влади та громадськості, тим менша ймовірність реалізації стратегічної культури, оскільки насамперед вона має бути побудована на стратегічних цінностях, а вони як правило мають бути чітко узгодженими. Це у свою чергу свідчить про те, що цінності керівника органу державної влади не завжди можуть співпадати з цінностями його персоналу, а відтак це віддаляє їх від можливості досягнути спільної реалізації чітко визначених організаційних та функціональних цілей. Функціональна спрямованість органів державної влади завжди має відображати їх стратегічну орієнтацію, за якої цінності керівника та персоналу мають враховуватись порівно. Однак така функціональна спрямованість не може бути результативною, якщо вона не буде враховувати інтереси третього суб'єкта функціонування системи органів державної влади – громадянина. А тому, чим вищими є показники стратегічної спрямованості органів державної влади, тим більшою мірою враховуються цінності всіх суб'єктів організаційної структури. Відтак на думку *Ж.Харрісона* «чим вищими є показники короткострокової орієнтації персоналу, тим менше враховуються цінності нижчих ієрархічних рівнів управління... проголошуються цінності вищого керівництва, а не персоналу» [12, с. 40].

Виходячи із такого контексту розуміння проблеми, керівник завжди має враховувати ціннісні орієнтації персоналу при розробці відповідної стратегії його діяльності. Водночас керівник повинен опанувати методику ідентифікації себе із домінуючою системою корпоративних цінностей, оскільки за певних обставин йому може виявитись простіше привити у собі певну систему цінностей, ніж працювати на поширення нової, а тим паче на сприйняття її персоналом. У даному контексті слід вказати й на те, що стратегічна культура керівника якраз і проявляється у його здатності багатопрофільного розуміння стратегії, яка з одного боку визначається функціональною та організаційною метою організації. При виробленні стратегії принципово важливо аби вона мала якісну оцінку. Можливість здійснення якісної оцінки стратегії є критерієм реалізації стратегічної культури керівника. У даному разі слід виходити із загальних вимог, яким має відповідати оцінка стратегії діяльності персоналу, і того наскільки вона відповідає та узгоджується із конкретними цілями організаційної структури. До таких вимог належать: управлінська ефективність; конструктивність державно-управлінських рішень; професійна адаптивність персоналу; соціальна відповідальність. Ці вимоги мають забезпечувати реалізацію відповідних цілей функціонування державно-управлінської структури. Ці цілі у свою чергу забезпечують формування стратегічного вибору.

Важливою складовою реалізації стратегічної культури управлінської діяльності керівника є його здатність здійснити стратегічний вибір. У даному разі керівник стратегічного рівня (вищої ланки) повинен мати чітку концепцію розвитку та управління організаційною структурою, оскільки від цього залежить ефективність діяльності персоналу. На думку *О.Моріаса* «стратегічний вибір має бути чітко визначеним та недвозначним, а тому при його здійсненні керівник має враховувати наступні фактори: ризик; знання минулих стратегій (досить часто керівник перебуває під впливом минулих стратегічних альтернатив, обраних органом державної влади попередньо); реакція громадян (громадськість досить часто може обмежувати керівництво органу державної влади при виборі відповідної стратегічної альтернативи); фактор часу (вибір стратегічної альтернативи завжди має бути вчасним, відповідати конкретним часовим реаліям)» [13, с. 174]. В той же час слід зазначити, що стратегічний вибір, як правило, може носити гіпотетичний характер, а подекуди й імперативний характер, а тому є безпосереднім обов'язком керівника, оскільки від нього залежить стратегічний розвиток не лише державно-управлінської персоналу, але й органу державної влади загалом.

Висновки. Таким чином, здійснений нами аналіз стратегічної культури як структурної складової розвитку лідерства у сфері управлінської діяльності керівника органу державної влади дозволив ідентифікувати її мето-

дологічну сутність, розмежувавши зміст організаційної та управлінської культури та виробити відповідні ціннісні імперативи, якими має керуватись керівник у процесі реалізації функцій стратегічного управління. Охарактеризовано особливості реалізації стратегічної культури управлінської діяльності керівника органу державної влади (основу якої становить організаційна культура), в рамках якої розроблено систему стратегічних цінностей, якими має володіти керівник аби забезпечити ефективність функціонування управлінської діяльності персоналу органу державної влади; класифіковано стратегічно-ціннісні норми, які визначаються управлінським світоглядом керівника і спрямовані на забезпечення ефективного функціонування органу державної влади та критерії розробки та запровадження ціннісних стратегій у діяльності керівників органів державної влади, які знаходяться в основі формування ціннісного управління, основу якого являє запровадження ціннісних стратегій, реалізація яких є важливою складовою оптимізаційної політики органів державної влади; розроблено основні їх принципи та критерії їх реалізації, що дозволить перетворити їх на конкретні правила лідерської діяльності персоналу органу державної влади.

Список використаних джерел:

1. Питерс Т. В поисках эффективного управления / Т. Питерс, Р. В. Уотермен: Пер. с англ. – М.: Прогресс. – 2011. — 518 с.
2. Инновационный менеджмент. Справочное пособие. Изд. 2-е, перераб. и доп. / Под ред. П. Н. Завлина, А. К. Казанцева, Л. Э. Миндели. – М.: Центр исследований и статистики науки, 2012. – 586 с.
3. Солтицкая Т. А. Управленческое консультирование / Т. А. Солтицкая // Компендиум. – СПб.: Факультет менеджмента СПбГУ, 2013. – 389 с.
4. Дженстер П. Анализ сильных и слабых сторон компании / П. Дженстер, Д. Хасси. – М.: Издат. дом «Вильямс», 2013. – 478 с.
5. Карлоф Б. Вызов лидерам / Б. Карлоф, С. Седерберг; Пер. со швед. – М.: Дело, 2015. – 352 с.
6. Лапин А. Н. Стратегическое управление современной организацией / А. Н. Лапин // Управление персоналом. – 2014. – № 22. – С. 39–46.
7. Михельсон-Ткач В. Л. Процесс согласования ценностей: проблемы и оценка / В. Л. Михельсон-Ткач, Е. Н. Скляр // Менеджмент за рубежом. – 2012. – № 1. – С. 26–34.
8. Боумен К. Основы стратегического менеджмента / Пер. с англ. под ред. Л. Г. Зайцева, М. И. Соколовой. – М.: Банки и биржи, ЮНИТИ, 2015. – 317 с.
9. Ефремов В. С. Стратегическое управление в контексте организационного развития / В. С. Ефремов // Менеджмент в России и за рубежом. – 2014. – № 1. – С. 3–13.
10. Wootton S. Strategic Planning: The Nine Step Programme / S. Wootton, T. Home // Kogan Page. – 2007. – 429 p.
11. Hofstede G. Cultural Constraints in Management Theories / G. Hofstede // Academy of Management Executive. – 2013. – Vol. 7. – P. 108–134.
12. Harrison J. S. Strategis Management of Organizations and Shareholders. Theory and Cases / J. S. Harrison, H. John. Caron. – West Publishing Co., 2014. – 711 p.
13. Моримаса О. Практический менеджмент / О. Моримаса. – М.: 2015. – 243 с.

Anatolii Rachynskyi STRATEGIC CULTURE AS A COMPONENT OF LEADERSHIP DEVELOPMENT IN PUBLIC ADMINISTRATION SPHERE

Summary

Within this article we analyzed the strategic culture as a component of leadership development in the management sphere of the head of state authority. On this basis, we clearly identified its methodological nature, demarcated content of organizational and management culture and the appropriate value imperatives that should guide the leader during the implementation of strategic management functions. We described the features of implementation of strategic management culture of the management activity of the head of a state authority (which was based on organizational culture), under which was developed the system of strategic values that should be known by the leader in order to ensure the efficiency of the functioning of personnel of state authority. We classified strategically valuable rules that are defined by management ideology of the leader and aimed at ensuring the effective functioning of the state authority. We analyzed the implementation criteria of valuable strategies in the activities of heads of state authorities that are forming the basis of valuable management; its basic principles and criteria for its implementation that will allow them to turn specific rules for leadership of the head of state authority.

Keywords: strategic culture, leadership activities, leadership potential, strategic and value norms, values, strategy, policy optimization, strategic value.

УДК 378.4+327

СНІГОВСЬКА Оксана,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри міжнародних відносин
Інституту соціальних наук
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова

МАЛАХІТІ Андрій,
старший викладач кафедри
міжнародних відносин Інституту соціальних наук
Одеського національного університету імені І. І. Мечникова

ПЕДАГОГІЧНЕ СТИМУЛЮВАННЯ ЛІДЕРСТВА У МАЙБУТНІХ ПОЛІТОЛОГІВ-МІЖНАРОДНИКІВ В УМОВАХ ОСВІТНЬОГО СЕРЕДОВИЩА

Стаття присвячена аспекту педагогічного стимулювання лідерства у майбутніх фахівців з міжнародних відносин в умовах освітнього середовища. Розглянуто науково-теоретичні положення, що висвітлюють сутність «педагогічного стимулювання». Визначено зміст феномену «педагогічне стимулювання лідерства у майбутніх політологів-міжнародників в умовах освітнього середовища». Наведено відомості про напрями підготовки майбутніх фахівців з міжнародних відносин з урахуванням особливостей формування лідерства в освітньому середовищі. Здійснено аналіз проблеми розвитку і вдосконалення лідерських якостей особистості у наукових джерелах. Розкрито сутність поняття «лідер-студент». Виявлені

та систематизовані різні типи лідерів-студентів. Схарактеризовані умови успішного розвитку і формування лідерських якостей у студентів в освітньому середовищі. Представлено структурно-компонентний склад підготовленості викладачів до роботи з лідерами. Запропоновано орієнтовну програму формування і розвитку лідерських якостей у майбутніх фахівців, які здобувають вищу освіту за спеціальністю «Міжнародні відносини» кваліфікації «Політолог-міжнародник. Перекладач».

Ключові слова: педагогічне стимулювання, лідер, лідерські якості, політолог-міжнародник, майбутній фахівець, освітнє середовище вишу.

Постановка проблеми та її актуальність. Актуальність дослідження проблеми педагогічного стимулювання лідерства політологів-міжнародників в умовах освітнього середовища обумовлена низкою останніх соціально-політичних і педагогічних факторів, що увиразнюють значущість здійснення майбутніми фахівцями лідерських функцій і підготовки до їх реалізації на міжнародній арені.

Розвиток самостійної України поставив перед педагогікою вищої школи ряд нагальних проблем сучасності, що вимагають певного осмислення нової реальності. В означених умовах держава відчуває гостру потребу в лідерах – її представниках на різних рівнях, здатних до інноваційного мислення і бути переконливими, володіючи відмінними організаторськими та командними здібностями. Такі люди зможуть у майбутньому стати ініціаторами нових справ, очолити і на належному рівні керувати міжнародними організаціями, об'єднаннями в умовах політичної та економічної незалежності. Все це вимагає формування у політологів-міжнародників лідерських якостей, обумовлених специфікою їх професійної діяльності в мирний і воєнний час.

У зв'язку з цим зростає роль вишів у стимулюванні лідерства у студентів в умовах освітнього середовища. Пошук шляхів суттєвої реконструкції системи вищої професійної освіти вимагає серйозного переосмислення теорії та методики діяльності педагогів, спрямованої на підтримку ініціативи майбутніх фахівців, створення умов щодо прояву їх лідерського потенціалу. Наразі все гостріше відчувається об'єктивна необхідність інтеграції наукових підходів, вироблення єдиної педагогічної теорії формування лідерства, на засаді якої виступатиме практика використання лідерського потенціалу в студентських колективах, а саме: створення організаційно-педагогічних умов «плекання» лідера, здатного зробити процес міжособистісних відносин ефективним, справжнього носія моральних цінностей, здатного до реалізації власної індивідуальності, націленого на саморозвиток, творчість і самовдосконалення.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі. Звернення до сучасного наукового фонду вітчизняних і зарубіжних дослідників дало змогу визначити науково-теоретичні положення, що розкривають сутність «стимулювання» як соціально-психологічного явища, а також підгрунтя виникнення і еволюцію розвитку концепції у психолого-педагогічній науці. Зокрема, під «стимулом» розуміється причина, яка спонукає до діяльності, створюючи сприятливі умови для розвитку чого-небудь; подразник, що викликає реакцію [7, с. 518].

Категоріально-змістовий аналіз концепту «педагогічне стимулювання» дозволяє зафіксувати його міждисциплінарний характер, простежити динаміку розвитку поняття, констатувати варіативність підходів до висвітлення поняття. Так, дослідники трактують його переважно як «принцип побудови процесу формування особистості на засадах гуманізму і певної системи специфічних педагогічних засобів спонукання її до діяльності» (З. Равкін); «цілеспрямований процес застосування зовнішніх факторів (стимулів), які взаємодіючи з мотивами, внутрішніми настановами, виступають спонукальними ненасильницькими засобами актуалізації реальних і потенційних можливостей особистості, розвитку суб'єктності в умовах сприятливого морально-психологічного клімату» (Г. Вялікова); «свідоме і цілеспрямоване використання в цілях всебічного і гармонійного розвитку особистості об'єктивно існуючих у суспільстві матеріальних і моральних, зовнішніх і внутрішніх стимулів, що полягає у доцільному відборі, необхідній модифікації й включенні у виховний процес стимулів, які відповідають етнопедагогічним завданням, особливостям віку, розвитку особистості і умовам конкретної ситуації» (Л. Гордін) [2, с. 34–35] тощо.

Феномен лідерства привертає увагу ще з давніх часів, але початок систематичного і цілеспрямованого його вивчення співвідноситься з науковими пошуками Ф. Тейлора. В аспекті нашого дослідження привертають увагу праці, присвячені висвітленню різних аспектів лідерства у науках: *філософії та історії* (Г. Гоббс, В. Мшвенієрадзе, М. Роджерс, Є. Осіпова, І. Холоманс та ін.); *соціології та економіці* в ситуація невизначеності як умова до необхідності дії (Б. Гріффін, П. Друкер, М. Крозьє та ін.); *психології* як фактор впливу на міжособистісні відносини (Є. Дубовська, Р. Крічевський, А. Петровський, В. Шпалінський та ін.) і як компенсація особистісного дефіциту (Г. Лассуелл та ін.); *педагогіці* як суб'єкт-об'єктні виховні можливості розвитку колективу (Б. Вульффов та ін.) тощо.

Незважаючи на велику кількість досліджень, вчені не дотримуються суголосної позиції щодо визначення концепту «лідерство». Так, дане поняття трактується як «ведуча роль окремої особистості або соціальної групи, обумовлена більш ефективними результатами діяльності (С. Філонович); здатність чинити вплив на окремих осіб і групи, направляючи їх зусилля на досягнення цілей організації (М. Мескон); процес впливу, під час якого індивіди своїми діями сприяють просуванню групи до загальної мети (С. Робінс); процес впливу і підтримки індивідом інших людей, спрямованих на досягнення цілей (О. Віханський); взаємовідносини між лідером та членами групи, які здійснюють вплив один на одного та прагнуть реальних змін, досягти результатів, що відображають спільні цілі (Р. Дафт); взаємодія між членами групи. Лідери – це люди, чії дії впливають на поведінку інших людей у більшій степені, ніж дії інших людей впливають на них самих (Б. Басс). Отже, лідерство – це тип управлінської взаємодії, заснований на найбільш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей. З цього та інших визначень видно, що лідерство є функцією лідера, послідовників і ситуаційних змінних» [4, с. 23].

У площині визначення методологічних підходів до концепції лідерства відмітимо традиційні – психологічний, соціологічний і політичний підходи. За З. Фрейдом (засновником психологічного підходу), людські маси потребують лідера, наче родина – авторитарного батька. Соціологічний підхід полягає у вивченні природи лідера (М. Вебер та ін.), базис якого адаптували представники соціально-політичної психології (Ж. Блондель та ін.), створивши теорію політичного лідерства на засадах концепції харизматичного вождя у політичному середовищі.

Початок нового століття ознаменувався появою сучасних теорій лідерства, зокрема теорії емоційного інтелекту (Д. Голман), концепції первинного лідерства (Р. Бояціс), теорії «двигуна лідерства» (Н. Тічі), ідеї «розподіленого» або «розділеного» лідерства (Бредфорд-Коен), теорії опосередкованого лідерства (Р. Фішер, А. Шарпа), теорії внутрішнього стимулювання (К. Кешман), концепції сполучного лідерства (Дж. Ліпман-Блум), ціннісних теорій лідерства (К. Ходжкінсон), теорії лідерства-«служіння» (Р. Грінліф), концепції «обслуговуючого лідерства» (Дж. Коллінзу) тощо [1].

У педагогіці вищої школи аспект педагогічного стимулювання лідерства у студентів – майбутніх політологів-міжнародників, незважаючи на свою значущість, у прямій постановці питання практично не розглядався. Попри широку показність праць щодо проблематики формування лідерства, означена тема заслуговує подальшого дослідження в контексті професійної підготовки представників соціономічної галузі діяльності, що обумовлюється політичним і соціально-економічним станом міжнародного суспільства, сучасним науково-технічним прогресом, перспективами розвитку галузі міжнародних відносин.

Метою статті є запропонувати орієнтовну програму формування і розвитку лідерських якостей у майбутніх фахівців, які здобувають вищу освіту за спеціальністю «Міжнародні відносини» кваліфікації «Політолог-міжнародник. Перекладач».

Виклад основного матеріалу. Розвиток лідерських якостей особистості, зокрема студента – майбутнього фахівця, забезпечує не тільки його особистісне, але й професійне зростання, дає можливість реалізувати себе, виявити сильні та слабкі сторони, прищепити інтерес до навчання, удосконалює практичну спрямованість освітнього процесу.

Аналіз існуючих визначень понять «лідер», «лідерство» дозволив висвітлити суттєві *ознаки конструкту «лідер-студент»*: 1) лідер спочатку належить групі, виступаючи її членом, а не з'являється «ззовні», причому джерелом його висунання є сама група; 2) лідер користується авторитетом серед однокурсників, має високе статусне положення; 3) лідер найбільш повно відображає і уявляє інтереси групи, що є необхідною умовою підпорядкування; 4) лідеру притаманне право і можливість впливу на поведінку і свідомість інших членів групи, він організовує і керує колективом з метою досягнення спільних цілей.

Узагальнивши вектори розгортання дослідницького інтересу до проблематики лідерства, ми звернули увагу на зовнішні й внутрішні критерії успішності становлення лідера в освітньому середовищі. Так, до зовнішніх нами були віднесені ефективність, результати діяльності та поведінки студента, авторитет, а також його визнання з боку викладачів і адміністрації вишу. Внутрішнім (особистісним) критерієм успішності лідерства у політологів-міжнародників визначено позитивну самооцінку ходу і результату даного процесу. Відтак, задоволеність або незадоволеність студента своїм статусом у ролі в структурі колективу і результатами власної діяльності виступає внутрішнім показником успішності формування лідерства.

Розглядаючи лідерство з точки зору його ролі у студентському колективі, ми виявили та систематизували різні *типи лідерів*, виділені як вітчизняними, так і зарубіжними вченими, а саме: 1) *за змістом* – лідер-програміст, лідер-виконавець; 2) *за стилем керування* – авторитарний, демократичний; 3) *за характером діяльності* – ситуативний, універсальний; лідер-організатор; лідер-ініціатор; «емоційний лідер», «інтелектуальний лідер»; лідер-перетворювач; регулятивний (поведінковий, практичний), когнітивний (пізнавальний, інформаційний), афективний (емоційно-комунікабельний) лідер; лідер-регламентатор, колегіал, спринтер, об'єктивіст, максималіст, зволікач. Особливий інтерес в аспекті нашого дослідження представляє лідер-фасилітатор, однією з найважливіших функцій якого є допомога однокурсникам у навчанні. Адже майбутня професійна діяльність політолога-міжнародника повинна виступати як суб'єкт-суб'єктна взаємодія, в якій фахівець займає активну домінуючу (іноді приховану), але зацікавлену діалогову позицію. Визначення змісту і місця фасилітації в межах педагогічного стимулювання лідерства обумовлює необхідність об'єднання ідей «ненав'язливої координації», свободи вибору, опосередкованого впливу, управління робочим процесом.

Послуговуючись стандартом ОКХ випускника – майбутнього політолога-міжнародника [5], підкреслимо, що педагогічне стимулювання лідерства у студентів в умовах освітнього середовища передбачає визначення системи теорій становлення лідерів різного типу, з яких виокремимо декілька: лідера, що створює позитивний мікроклімат у колективі (емоційний лідер); лідера, який працює на кінцевий результат (продуктивний лідер); лідера, націленого під час обговорення ситуації на демократичне вирішення проблеми (ситуативно-процесуальний лідер) тощо.

Так, поряд з фахово-орієнтованими знаннями, на формування яких спрямовується функціональна сторона професійної підготовки майбутніх фахівців у виші, принципову значущість у контексті майбутньої професійної діяльності політологів-міжнародників має урахування їх

лідерського потенціалу, оскільки студент, який здобуває освіту за рівнем «бакалавр», у подальшому зможе займати первинні посади за спеціальністю «Міжнародні відносини» (кваліфікація 3439 «Фахівець з міжнародних відносин»), зокрема аташе, дипломатичний агент / кур'єр, помічник експерта з зовнішньополітичних питань, помічник політичного оглядача. Випускник рівню «спеціаліст» або «магістр» за спеціальністю 7.030401 і 8.030401 «Міжнародні відносини» кваліфікації 2443.1 «Політолог-міжнародник», 2444.2 «Перекладач» зможе займати посади спеціаліста державної служби, наукового співробітника у галузях «політологія» і «міжнародні відносини», експерта з суспільно-політичних питань у політичних партіях та інших громадських організаціях, політичного оглядача / коментатора, політолога, міжнародника-аналітика, експерта з зовнішньоекономічних питань, фахівця зі зв'язків з громадськістю та пресою, перекладача, викладача вишу тощо.

Виховний потенціал освітнього середовища визначається особистісним підходом до організації освітнього процесу, спільною діяльністю студентів і викладачів, культивуванням високогуманної особистісно-значущої атмосфери взаємостосунків усіх суб'єктів середовища побудови власного Я, зважаючи на специфіку професійної діяльності політологів-міжнародників, об'єктами якої стають державні відомства, органи державної влади і управління – як персоналія міжнародних відділів, департаментів і зарубіжних представництв; міжнародні організації; українські та зарубіжні підприємницькі структури, некомерційні та громадські організації, що підтримують міжнародні зв'язки або займаються міжнародною проблематикою; редакції ЗМІ; заклади вищої освіти, академічні та науково-дослідні організації міжнародного профілю тощо.

Спираючись на наукову позицію Г. Юкла [7], зробимо висновок, що фахівцю з міжнародних відносин мають бути притаманні *риски і навички лідера*, як-от: управлінська мотивація, впевненість у собі, рівень енергії, емоційна зрілість, навички спілкування з людьми і фізичні якості. До того ж, поведінка майбутнього працівника соціальної галузі діяльності повинна бути зорієнтована на виконання завдання, мати виразні ознаки впливу на підлеглих і характеризуватися як представницька (тобто показна). Таким чином, до основних характеристик лідера – фахівця з міжнародних відносин віднесемо уміння працювати у постійно мінливому світі, розробляти власну стратегію поведінки, здійснювати моральний вибір і нести за нього відповідальність, виробляти в собі вміння використовувати особливості власної індивідуальності для розкриття іншої людини. Отже, для ефективної професійної діяльності він повинен демонструвати обізнаність з природою лідерства в аспекті ефективної взаємодії під час реалізації організаційно-адміністративної, дослідницько-проектної та освітньої діяльності. Натомість, політолог-міжнародник має вирізнятися уміннями і навичками вибудовувати міжособистісні відносини у професійному просторі з урахуванням індивідуальних особливостей учасників взаємодії; конструювати професійний діалог і конструктивно вирішувати конфлікти між представниками різних соціальних верств; якісно презентувати результати власної діяльності на міжнародному рівні, володіти високою культурою мислення і публічного виступу, бути психологічно і фактично підготовленим до роботи у міждисциплінарних проектах, що обумовлює наявність лідерського потенціалу.

На наш погляд, ефективність педагогічного стимулювання розвитку лідерського потенціалу у майбутніх фахівців з міжнародних відносин корелюватиметься з впровадженням спеціально розроблених завдань щодо ситуацій вибору, стимулюючих формування лідерських якостей студентів та реалізуючих їх суб'єктне включення до варіативного поля лідерства на засадах рівності; проведенням тренінгів, спрямованих на саморозвиток особистості, формуванням їх комунікативних і організаторських умінь і, насамкінець, рефлексивною взаємодією студентів через взаємний інтерес до позиції інших під час їх сумісної діяльності. Отже, успішний розвиток студента як майбутнього

лідера здійснюватиметься, якщо буде реалізовуватися активізуючий контекстний вплив колективу на тлі інтеграції самоврядування і самостійності, а також забезпечується багатоаспектна самореалізація через його включення у життєдіяльність колективу за умов набуття бажаного ним статусу. Оскільки зовнішні фактори виступають реальною спонукальною причиною діяльності лише при зіткненні потреби з ситуацією задоволення, то педагогічне стимулювання передбачає підготовку і спеціальні зусилля викладача, спрямовані на осмислення студентом об'єктивного значення зовнішніх факторів.

Відповідно до мети нашого дослідження, зробимо припущення про те, що орієнтовна програма педагогічного стимулювання лідерства у майбутніх фахівців з міжнародних відносин має представляти покроковий алгоритм дій, спрямованих на формування і розвиток лідерських якостей особистості студентів. *Концептуальними засадами* в ній виступатимуть наукові положення О. Євтіхова [3], а саме: 1) лідерські якості можуть бути предметом цілеспрямованого формування, розвитку і вдосконалення; 2) розвиток лідерських якостей відбуватиметься через когнітивне переосмислення ситуації лідерської взаємодії під час набування студентами позитивного досвіду у спілкуванні; 3) нові психологічні утворення, що виникають в учасників під час розвитку їх лідерських задатків, повинні активізувати їх професійний та особистий саморозвиток, а потім закріпитися у майбутній професійній діяльності.

Програма педагогічного стимулювання лідерства у студентів покликана забезпечити цілісний характер процесу формування їх лідерських якостей, використання усіх можливостей освітнього середовища вишу для здійснення поставленої мети, а також аналіз і впровадження прийомів і методів, які сприятимуть її реалізації на практиці. Переважаючими серед напрямків педагогічного стимулювання лідерства у майбутніх фахівців з міжнародних відносин стають актуалізація процесів формування особистості студентів, процесів їх самосвідомості і самовизначення в якості потенційних урядовців, а також розвитку лідерських задатків і підвищення лідерського статусу.

Програма лідерства має бути спрямована на *поетапне вирішення наступних завдань*: 1) вироблення у студентів мотивації лідерства; 2) формування їх лідерського світогляду; 3) розвиток управлінських і соціально-психологічних якостей, які допомагають майбутньому політологу-міжнароднику стати лідером; 4) набуття позитивного досвіду лідерської поведінки через моделювання ситуацій професійної активності в умовах освітнього середовища, зокрема створення і безперервну підтримку ситуацій успіху для кожного з учасників взаємодії; 5) забезпечення організованої діяльності, спрямованої на згуртування колективу; 6) організація заходів, націлених на розвиток, саморозвиток і самовизначення особистості; 7) впровадження фасилітаційного супроводу протягом усіх проектних робіт студентів з відведенням окремих годин на рефлексію і самоаналіз їх діяльності.

Педагогічне стимулювання розвитку лідерських якостей у майбутніх політологів-міжнародників включає наступні *кроки*: 1) діагностичні процедури, які використовуються як засіб отримання учасниками нової інформації про себе, формування більш глибокого саморозуміння і саморозкриття, а також забезпечення контролю взагалі; 2) інформування, яке здійснюється з метою вибудовування змістовного контексту, підготовки учасників до виконання необхідних процедур; 3) психогімнастичні вправи, спрямовані на розвиток фахово-значущих лідерських якостей, відпрацювання лідерської поведінки в модельованих ситуаціях; 4) групові дискусії, які використовуються з метою навчання учасників конструктивному аналізу ситуацій, формування навичок впевненого впливу і управління процесами вироблення колективного рішення, а також розвитку вміння слухати і сприймати аргументи опонентів; 5) метод рольових ігор, який дозволяє відпрацювати і закріплювати лідерські моделі поведінки в умовах освітнього середовища. До того ж, сюжетно-рольові ігри призначені для формування досвіду управління груповими процесами, відпрацювання і закріплення лідерської поведінки в контексті внутрішньогруп-

ової взаємодії; 6) метод аналізу ситуацій, який використовується з метою об'єктивації ситуації щодо взаємодії та стимулювання глибокого усвідомлення учасниками власних способів поведінки, дій і мотивів партнерів; 7) арсенал процесуально-продуктивних форм: мозковий штурм, метод рейтингу за критеріями, комбінування ідей, «акваріум», «мікрофон» – черговість ранжирування обговорюваних тем і розставляння пріоритетів, резюмування тощо; 8) індивідуальна та групова рефлексія, що проводиться під кінець заняття і спрямовані на осмислення процесів, способів і результатів індивідуальної та спільної діяльності.

Підготовленість викладачів до виявлення, формування та використання лідерського потенціалу в студентських колективах припускає поєднання теоретичних і практичних знань з лідерства, соціальної психології та педагогіки, відображених у варіативних методиках педагогічного впливу на тих, хто навчається. Так, *компонентами підготовки викладачів* до роботи з майбутніми фахівцями є: 1) мотиваційна складова, що уналежнює усвідомлення необхідності справляти педагогічний вплив на студентів з метою підвищення їх лідерського потенціалу; 2) когнітивна складова, що уміщує наявність психолого-педагогічних знань і їх ефективне використання в освітньому середовищі; 3) операційна складова, що обумовлює реалізацію організаторських і комунікативних навчань, які дають можливість активно впливати на розвиток лідерських якостей у студентів.

Висновки. Вищезазначене дозволяє зробити висновок про те, що формування лідерства в освітньому середовищі являє собою процес, спрямований на загальноосвітній, фаховий, морально-психологічний і фізичний розвиток студентів. Відтак, педагогічне стимулювання лідерства у майбутніх політологів-міжнародників в умовах освітнього середовища трактується як моделювання ментальності індивіда з усвідомленням системи уявлень і смислів лідерства: місця людини у соціумі, його ставлення до матеріального та ідеального, міри суспільного розподілу праці, способів спілкування, оцінки соціального цілого і соціальної структури, розуміння свободи і несвободи, ставлення до праці, власності, уявлення щодо права і справедливості, оцінювання віку, гендерного протистояння, ставлення до різних соціальних інститутів, цінності індивідуальних проявів тощо.

Підсумовуючи сказане, узагальнимо, що програма педагогічного стимулювання лідерства у політологів-міжнародників в умовах освітнього середовища передбачає формування розуміння важливості і необхідності лідерських якостей, які повинні бути притаманні майбутнім фахівцям; вивчення норм, вимог, складових змістовної сторони лідерського потенціалу; озброєння студентів уміннями застосовувати отримані знання норм, правил, настанов щодо концептуального визначення лідерства; вироблення навичок, звичок мислити і діяти відповідно до сформованих у них лідерських якостей.

Найбільш продуктивними засобами формування лідерства накреслимо організаційно-діяльнісні та інноваційні ділові ігри, практичні заняття, які дають можливість викладачеві розробити адекватну власним якостям методику контактної взаємодії з лідерами, тренінгові методики, орієнтовані на включення студентів до проблемних творчих ситуацій, що вимагають оперативного вирішення виникаючих проблем.

Вважаємо, що педагогічне стимулювання лідерства у вищі буде ефективним за умов інноваційної підготовки викладачів до роботи зі студентами; психолого-педагогічного забезпечення (фасилітаційної підтримки) розвитку лідерського потенціалу у майбутніх фахівців; проектування та моделювання ситуацій, що актуалізуватимуть прояв їх лідерської позиції.

Вивчення різних наукових підходів і способів характеризувати лідера дали змогу зафіксувати відсутність єдиної універсальної методики, що дозволила б виявити і якісно визначити фундаментальні якості лідера. Дане дослідження не претендує на абсолютну повноту висвітлення усіх сторін обраної проблематики. Перспективними, на наш погляд, можуть бути розробки технологій навчання педагогічних кадрів в контексті визначення

особливостей роботи з різними типами лідерів, вікових аспектів лідерства, технологічного забезпечення різних рівнів виховання лідера тощо.

Список використаних джерел:

1. Волківська Д. А. Сучасні підходи до визначення лідерства / Д. А. Волківська // Вісник Чернігівського національного педагогічного університету. Сер.: Педагогічні науки. – 2014. – Вип. 115. – С. 45–47.
2. Демченко Ю. М. Педагогічне стимулювання майбутнього вчителя математики / Ю. М. Демченко // Вісник Черкаського університету. Сер.: Педагогічні науки. – 2014. – № 13 (306). – С. 32–38.
3. Евтихов О. В. Тренінг лідерства : Монографія / О. В. Евтихов. – СПб. : Речь, 2007. – 256 с.
4. Ліпенцев А. В. Розвиток лідерства в органах публічної влади у контексті завдань надання якісних адміністративних послуг: теоретичні та методологічні аспекти / А. В. Ліпенцев // Ефективність державного управління. – 2014. – Вип. 38. – С. 21–42.
5. Освітньо-кваліфікаційна характеристика бакалавра / спеціаліста / магістра напрямку підготовки 0304 «Міжнародні відносини» // Галузевий стандарт вищої освіти України. – К. : Видання офіційне, Міністерство освіти і науки України, 2004. – 47 с.
6. Толковий словарь русского языка : в 4 т., Т. 4 / Под ред. проф. Д. Ушакова. – М. : ТЕРРА, 1996. – 752 с.
7. Yukl G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. *Leadership Quarterly*, 1999, № 10, pp. 285–305.

Oksana Snigovska, Andrii Malakhiti

PEDAGOGICAL LEADERSHIP STIMULATION IN FUTURE POLITOLOGISTS-INTERNATIONAL RELATIONS SPECIALISTS IN CONDITIONS OF EDUCATIONAL ENVIRONMENT

Summary

The article is dedicated to the aspect of pedagogical leadership in future specialists of International Relations in an educational environment. Are considered scientific and theoretical principles, that illustrate the nature of 'pedagogical stimulation'. Is defined a principle of the phenomenon known as 'pedagogical stimulation of leadership in future specialists of International Relations and politology in an educational environment'. Is adduced an information about directions of training future specialists in International Relations with consideration for various specificities of leadership development in an educational environment. Is analyzed a problem of development and improvement of individual leadership skills using scientific sources. Is unveiled a essence of the 'leaders-students' concept. Identified and systematized the various types of 'leaders-students'. Are characterized the correct conditions for successful formation and development of leadership skills in students in an educational environment. A componential structure of a lecturer's efficiency in working with leaders is introduced. Is suggested a tentative program to form and develop leadership skills in future specialists, who obtain a higher education in specialty 'International Relations' of qualification 'Politologists- specialists of International Relations Interpreters'.

Keywords: pedagogical stimulation, leader, leadership skills, specialist of International Relations and politology, future specialist, educational environment of university.

РОЗДІЛ 3

РОЗВИТОК ЛІДЕРСТВА ДЛЯ ПІДПРИЄМСТВ

SECTION 3

LEADERSHIP DEVELOPMENT FOR BUSINESS

УДК 371.134:811.111

ДЕМИДЕНКО Ольга,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри теорії, практики та перекладу англійської мови
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут»

КОЛОМІЄЦЬ Світлана,
кандидат педагогічних наук,
доцент кафедри теорії, практики та перекладу англійської мови
Національного технічного університету України
«Київський політехнічний інститут»

СТРАТЕГІЯ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ МАЙБУТНІХ ПЕРЕКЛАДАЧІВ В АСПЕКТІ КОМПЕТЕНТІСНОГО ПІДХОДУ В ПОЛІТЕХНІЧНОМУ УНІВЕРСИТЕТІ

Стаття присвячена короткому опису стратегії формування лідерських якостей майбутніх перекладачів у технічному виші на основі компетентнісного підходу до їх підготовки. Автори підкреслюють необхідність формування лідерських якостей у майбутніх перекладачів, розкривають суть стратегічного підходу до їх підготовки у немовному виші відповідно до викликів сучасного суспільства. Розкрито зміст принципів системності, міждисциплінарності та інтегративності синергетичного підходу, їх роль у формуванні лідерських якостей майбутніх перекладачів. Системність розглядається з урахуванням специфіки мікро-, макро- та метарівнів її реалізації у ВНЗ. Міждисциплінарність розкрито на прикладі реалізації спільних прикладних лінгвістичних проектів студентами НТУУ «КПІ», окреслено перспективи переорієнтації підготовки перекладачів у виші з урахуванням вимог ринку праці. Інтегративність розглядається через призму перспектив інтегративної професійної підготовки фахівців та розвиток їх професійних компетентностей. Коротко схарактеризовано зміст ключових професійних компетентностей технічних перекладачів, оволодіння якими виступає основним критерієм якості навчання. Соціально-політичні компетентності розкриті через здатність брати на себе відповідальність. Полікультурні компетентності розглядаються через професійну реалізацію в багатокультурному суспільстві, розвиток міжкультурної компетентності. Комунікативні компетентності схарактеризовані у контексті розвитку іншомовної комунікативної компетентності та участі у громадському житті. Інформаційні компетентності розкрито через реалізацію принципу міждисциплінарності у процесі підготовки перекладачів у технічному виші. Підкреслено важливість компетентності саморозвитку, що безпосередньо пов'язані з лідерськими якостями майбутніх фахівців і реалізують здатність і бажання навчатися все життя.

Ключові слова: компетентнісний підхід, лідерські якості, підготовка перекладачів, політехнічний виш, системність, міждисциплінарність, інтегративність, професійна компетентність.

Постановка проблеми та її актуальність. У контексті активного розвитку Україною міжкультурних професійних та соціальних зв'язків з іншими країнами на особливу увагу заслуговує підготовка перекладачів, які виступають безпосередніми фасилітаторами таких процесів. Перекладач вважається «посередником», людиною, яка перебуває у «тіні» комунікантів і сприяє успіху їх спілкування. При цьому саме для того, щоб забезпечувати ефективну міжмовну і міжкультурну комунікацію перекладачу необхідне формування й розвиток лідерських якостей, яке має здійснюватися у ході навчання у виші і передбачатися відповідною стратегією. По-перше, це безпосередньо пов'язане з формуванням іншомовної комунікативної компетентності майбутніх перекладачів, а по-друге – з розвитком їх професійної компетентності.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі. Питанням формування лідерських якостей майбутніх фахівців присвячені наукові праці філософів (С. Б. Кримський), педагогів (І. В. Зайченко, Н. В. Булдакова, М. Г. Большакова, О. В. Овчарук), психологів (А. Менегетті, Є. І. Єнікєєв). Хоча компетентнісний підхід у викладанні іноземних мов знаходиться у фокусі наукових розвідок багатьох сучасних вчених (І. А. Зимня, С. Ю. Ніколаєва, Н. С. Саєнко, О. Б. Тарнопольський та багато інших), питання формування лідерських якостей майбутніх перекладачів у процесі

їх професійної підготовки у немовному виші залишається актуальним і недостатньо розробленим.

Метою цієї статті є короткий опис стратегічних підходів до формування лідерських якостей майбутніх перекладачів у контексті їх міждисциплінарної підготовки у вищому технічному закладі освіти.

Виклад основного матеріалу. Стосовно тлумачення поняття «стратегія» серед сучасних дослідників не існує однозначності. Деякі визначають стратегію як загальний план дій для досягнення певного результату [3], таким чином підкреслюючи її гнучкий характер, інші під стратегією розуміють жорсткий план дій, на кшталт алгоритму подолання певних перешкод, які виникають в будь-якому виді людської діяльності [7].

На нашу думку, стратегічний підхід при формуванні лідерських якостей майбутніх перекладачів має бути гнучким, креативним і реалізовувати суспільно значущі плани. Звісно, стратегія визначення цілей навчання взагалі та іноземних мов зокрема залежить від викликів, що стоять перед суспільством. Основним викликом є виклик часу. Оскільки національна освіта як і все суспільство пережила зміну тисячоліть, а як вірно зазначає видатний український філософ С. Б. Кримський, декретом ХХІ ст. є ідея святості особистості та діалогу [5], наразі суспільство відчуває нагальну потребу у вихованні справжньої державної еліти,

до якої, безсумнівно, належатимуть професійні перекладачі, які найчастіше є першими представниками нації, які формують думку іноземців про свою країну.

Сучасне суспільство є інформатизованим і глобалізованим, в ньому крізь призму інтеграції й інформатизації розглядаються традиційні цінності і цілі, зокрема й і цілі навчання. Інтеграційні процеси у навчанні передбачають зближення і зв'язок наук, з метою досягнення високої форми втілення міжпредметних зв'язків на якісно новому ступені навчання. Відомо, що характерною особливістю сучасних наукових пошуків є виникнення міждисциплінарних синергетичних теорій, спрямованих на пояснення самоорганізації складних систем. Синергетика не є новою наукою, а новим об'єднуючим напрямом в науці, мета якого виявлення загальних ідей принципів і методів в різних галузях гуманітарних, точних й природознавчих наук. Синергетичний підхід базується на принципах **системності, міждисциплінарності, інтегративності**. Розглянемо специфіку формування лідерських якостей майбутніх перекладачів з огляду на реалізацію вказаних принципів у процесі їх підготовки.

Системний характер розробки моделі навчання (в тому числі й підготовки перекладачів або навчання іноземних мов для професійного спілкування) у вищій технічній школі проявляється в тому, що вона одночасно регулюється на трьох різних ієрархічно пов'язаних рівнях. Це **мікрорівень** міжособистісного спілкування в професійному дискурсі, **макрорівень** соціальних інституцій та **метарівень** методичної системи. На кожному з цих рівнів не лише формуються компетентності, але й розвиваються лідерські якості тих, хто навчається. Власне бути лідером, за А. Менегетті, означає досягти відповідного рівня культури, освіти, життєвого досвіду та професіоналізму. До факторів, що створюють справжнього лідера, вчений відносить культуру й освіту, здатність долати стереотипи та знання власного прихованого потенціалу [6].

З досвіду реалізації принципу системності організації навчання майбутніх перекладачів у вищій технічній школі можливо зазначити наступне.

Навчальний процес реалізується на мікрорівні міжособистісного спілкування викладачів та студентів. Підготовка майбутніх перекладачів передбачає компетентісно орієнтовану методику формування їх іншомовної комунікативної компетентності, професійної компетентності, міжкультурної компетентності. Як зазначає М. Г. Большакова, до лідерських якостей конкурентоспроможного перекладача відносяться воля, здатність долати перешкоди на шляху до мети; наполегливість, вміння розумно ризикувати, терплячість, готовність довго і добре виконувати одноманітну, нецікаву роботу, що особливо необхідно під час виконання письмових перекладів. Конкурентоспроможний перекладач самокритичний, тверезо оцінює не тільки свої успіхи, але й невдачі; вимогливий до себе та інших, критичний, здатний бачити в привабливих пропозиціях слабкі сторони; витривалий, може працювати навіть в умовах перевантажень; сприйнятливий до нового, схильний вирішувати нетрадиційні завдання оригінальними методами [1]. Такі лідерські якості студентів прямо чи опосередковано розвиваються на кожному занятті у виші Навчальними планами бакалаврів, спеціалістів та магістрів факультету лінгвістики НТУУ «КПІ», передбачається підготовка висококваліфікованих фахівців у сфері перекладу, здатних якісно забезпечувати процес міжкультурної комунікації, що неможливо без належним чином сформованої лідерської позиції перекладача, який безпосередньо керує комунікацією, залишаючись у тіні.

На рівні соціальних інституцій розвиток лідерських якостей забезпечується можливостями щодо самореалізації, що надаються представникам соціуму різними інституціями та структурами. Зокрема у Національному технічному університеті України «Київський політехнічний інститут» студентам усіх факультетів надається безліч можливостей для саморозвитку й самореалізації. Крім цього, у своїх діях як студенти, так і викладачі керуються положеннями Кодексу Честі НТУУ «КПІ», який встановлює загальні моральні принципи та правила етичної поведінки, оскільки Університет прагне створити середовище, яке сприяє навчанню і роботі, прагненню до істини, обміну знаннями, впровадженню інновацій, інтелектуальному розви-

тку студентів і працівників, підтриманню особливої університетської культури взаємовідносин [8].

Оптимізація взаємодії мікро- й макrorівнів реалізується на метарівні методичної системи, стратегія розвитку якої визначається владними органами держави та провідним світовим досвідом (зокрема, Законом України «Про вищу освіту», Болонською конвенцією, Загальноєвропейськими рекомендаціями з мовної освіти Ради Європи тощо).

Міждисциплінарність відіграє визначальну роль у процесі підготовки перекладачів фахових мов з низки причин. По-перше, вона є необхідною складовою в організації процесу навчання іноземних мов у вищій технічній школі. Бакалаври, магістри та спеціалісти факультету лінгвістики НТУУ «КПІ» не лише вивчають іноземну мову за найсучаснішими методиками, але й проходять педагогічну практику, основною метою якої є вдосконалення вмінь викладання іноземної мови для спеціальних цілей у немовних вишах. Практика проходить на немовних факультетах НТУУ «КПІ» і передбачає не лише обов'язкове опрацювання практикантами літератури з сучасної методики навчання іноземних мов, але й розробку і реалізацію плану занять з іноземної мови з урахуванням специфіки майбутньої професійної компетентності студентів.

По-друге, міждисциплінарність реалізується у науковій роботі майбутніх перекладачів, зокрема під час підготовки дипломних робіт спеціалістів та дисертацій магістрів. Це не лише передбачає проведення перекладознавчого аналізу галузевих текстів, але й проведення прикладних лінгвістичних досліджень, таких як аналіз терміносистем галузевих підмов або розробка лінгвоаналітичних програм, які проводяться спільно зі студентами інших факультетів НТУУ «КПІ» та за консультування зі спеціалістами у сфері інформаційних технологій та інших галузей знань. Наприклад, результатом виконання таких робіт спільно зі Світовим Центром даних з геоінформатики та сталого розвитку Міжнародної Ради з Науки і факультетом інформатики та обчислювальної техніки НТУУ «КПІ» стало створення електронної лексикографічної системи зі сталого розвитку. Внеском студентів факультету лінгвістики у цьому проєкті була вибірка термінологічного матеріалу, опис терміносистем підмови, перекладознавчий аналіз прийомів відтворення англомовних термінів підмови українською мовою. Варто зазначити, що міждисциплінарний характер кваліфікаційних робіт майбутніх перекладачів обумовлюється потребами суспільства, що вимагає від перекладачів не лише високого рівня сформованості іншомовної комунікативної компетентності та професійної перекладацької компетентності, але й вміння працювати з програмним забезпеченням типу Translation Memory або CAT. Стосовно перспектив реалізації міждисциплінарності варто зауважити, що у контексті стрімкого розвитку напрямку прикладної лінгвістики можливо припустити, що у найближчому майбутньому потенційні працевдавці вимагатимуть від перекладачів не лише вміння роботи з професійним програмним забезпеченням, але й розробку програм для реалізації конкретних професійних цілей.

Принцип інтегративності у вихованні передбачає єдність педагогічних вимог школи, сім'ї і громадськості, здійснення гуманних, стійких і єдиних вимог до тих, хто навчається, посилення педагогічного впливу на них, підвищення спільними зусиллями ефективності виховного процесу [4]. У методичці навчання іноземних мов він реалізується перш за все в загально-методичному принципі взаємопов'язаного навчання всіх видів мовленнєвої діяльності, на основі якого формуються інтегративні вміння, такі, наприклад, як читання та говоріння, читання та письмо й інші. Крім того, слід враховувати взаємопов'язаність згаданих вище макро-, мікро- та метарівнів. Можливість реалізації навчального процесу в рамках інтегративної взаємодії позитивно змінює методологію навчально-виховного процесу, характер суб'єкт-суб'єктних відносин, професійних і особистих якостей фахівця. Основними перевагами інтегративної професійної підготовки вражаються вдосконалення навчально-методичних і науково-методичних комплексів; підвищення якості професійної освіти шляхом об'єднання кадрових, інформаційних та матеріально-технічних ресурсів; формування наукового світогляду та дивергентності мислення; розвиток здатності до самокон-

тролю та самореалізації, розвиток стремління до регулярного оновлення знань і вмінь; формування інтегральних якостей особистості: креативності, рефлексивності, самостійності, комунікативності тощо [2].

Розгляд специфіки формування лідерських якостей майбутніх перекладачів у технічному виші в аспекті компетентнісного підходу безпосередньо пов'язаний з поняттям професійної компетентності.

Під професійною компетентністю можливо розуміти систему знань, вмінь і навичок, професійно значущих якостей особистості, що забезпечують виконання професійних обов'язків певного рівня. Серед професійно-значущих якостей здатність взяти на себе відповідальність за прийняття рішень у виконанні має пряме відношення до лідерських якостей майбутнього фахівця. Як вже зазначалося лідерські якості реалізуються не тільки при виконанні професійних завдань, на мікро-, макро- та метарівнях. Ключові професійні компетентності, які розглядаються як компетентності, загальні для всіх професій і спеціальностей. Визначають п'ять груп ключових компетентностей, оволодіння якими і виступає основним критерієм якості навчання. Це соціально-політичні компетентності (пов'язані зі здатністю брати на себе відповідальність, брати участь у спільному прийнятті рішень), полікультурні компетентності (стосуються життя в багатокультурному суспільстві), комунікативні компетентності (визначають володіння усним і письмовим спілкуванням, важливим у навчанні, у роботі та громадському житті), інформаційні компетентності (пов'язані з виникненням та з володінням новими технологіями), компетентності саморозвитку (реалізують здатність і бажання навчатися все життя, що є основою постійної підготовки в професійному плані, а також в особистому і громадському житті) [5].

Для перекладачів зміст цих професійних компетентностей можливо коротко розкрити наступним чином. **Соціально-політична компетентність** полягає у відповідальності за точність, правильність та адекватність зробленого перекладу, здатності визнавати і виправляти помилки, спільному проведенні перекладознавчих та лінгвістичних міждисциплінарних досліджень тощо. **Полікультурна компетентність** стосується вмінь та навичок міжкультурної комунікації з представниками іншомовних лінгвокультур, що розвиваються у процесі теоретичного і практичного навчання й формування професійної компетентності перекладачів у немовному виші. **Комунікативні компетентності**, на формування яких зорієнтовані, з-поміж іншого, навчальні плани бакалаврів, спеціалістів та магістрів у галузі філології та перекладу, включають активний розвиток іншомовної комунікативної компетентності. На особливу увагу у цьому контексті заслуговують питання формування прагматичної компетентності майбутніх перекладачів, оскільки формування лідерських якостей майбутніх перекладачів також пов'язані з їх уміннями безпомилкового розпізнання імплікатур висловлювань комунікантів, їх інтенцій та цілей під час комунікації. **Інформа-**

ційні компетентності перекладачів розвиваються, як вже зазначалося, у контексті реалізації принципу міждисциплінарності у навчанні іноземних мов та формуванні професійної перекладацької компетентності, зокрема опануванні перекладачами термінологією галузевих підмов або провадженні міждисциплінарних проектів, згаданих вище. **Компетентності саморозвитку та самореалізації** формуються як під час навчального процесу, спрямованого у політехнічному виші на забезпечення таких можливостей для майбутніх фахівців усіх галузей знань. З іншого боку, ці компетентності розвиваються у контексті активного студентського життя, зокрема участі у студентському самоврядуванні, провадженні різних наукових та соціальних студентських ініціатив тощо. Необхідною передумовою сформованості у перекладачів кожної із зазначених груп компетентностей є лідерські якості.

Висновки. На завершення варто зазначити, що результатом реалізації такого стратегічного компетентнісно орієнтованого підходу до формування лідерських якостей майбутніх перекладачів у контексті розвитку їх професійної компетентності є виховання свідомих, професійно і полікультурно компетентних фахівців, здатних до ефективного провадження міжкультурної комунікації й ефективного управління цим процесом.

Список використаних джерел:

1. Большакова М. Г. Методи і методологія дослідження лінгвокультурологічної компетенції майбутніх перекладачів / М. Г. Большакова // Педагогіка та психологія. – 2013. – Вип. 44. – С. 47–56. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/j-pdf/znphnpu_ped_2013_44_7.pdf
2. Булдакова Н. В. Реализация принципа интегративности в развитии прогностической способности будущих специалистов (на примере социально-гуманитарных специальностей) / Н. В. Булдакова // Интеграция образования. – №2, 2012. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://cyberleninka.ru/article/n/realizatsiya-printsipa-integrativnosti-v-razviti-i-prognosticheskoy-sposobnosti-buduschih-spetsialistov-na-primere-sotsialno> (дата 22.11.2015)
3. Еникеев М. И. Общая и социальная психология / М. И. Еникеев. – М. : Норма, Инфра-М, 1999 – 624 с.
4. Зайченко І. В. Педагогіка. Підручник. / І. В. Зайченко. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://pidruchniki.com/17000308/pedagogika/pedagogika>
5. Овчарук О. В. Компетентності як ключ до оновлення змісту освіти / О. В. Овчарук // Стратегія реформування освіти в Україні. – К. : 2003. – 296 с.
6. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера / Л. І. Скібіцька [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://pidruchniki.com/14190416/menedzhment/osnovni_vimogi_liderskih_yakostey_menedzhera
7. Faerch C. Strategies in interlanguage communication / C. Faerch, Kasper G. – N.Y. : Longman, 1983. – 248с.
8. <http://kpi.ua/code#sthash.DbTMZEC3.dpuf>

Olga Demydenko, Svitlana Kolomiets

STRATEGY OF DEVELOPMENT OF THE LEADERSHIP QUALITIES OF FUTURE TRANSLATORS AND INTERPRETERS UNDER THE COMPETENCE-BASED APPROACH AT POLYTECHNIC UNIVERSITY

Summary

This article deals with the short description of the strategy of development of the leadership qualities of the future translators and interpreters at the polytechnic HEI under the competence-based approach to their training. The authors emphasize the necessity to develop leadership qualities of the future translators and interpreters, showing the essence of strategic approach to their development at non-linguistic HEI facing the challenges of the modern society. The principles of systematicity, interdisciplinarity an integrativity of the synergetic approach and their role in development of the leadership qualities of the future translators and interpreters have been described. Systematicity is considered via the specificity of micro-, macro- and meta-level of its implementation at HEI. Interdisciplinarity is explained on the basis of the example of implementation of joint applied linguistic projects by the NTUU "KPI" students and the perspective change in the strategy of training translators and interpreters at HEI is define with consideration of the labor market requirements. Integrativity is considered through the prism of integrative professional raining of the specialists and development of their professional competences. The essence of the key professional competences of the technical translators and interpreters being the major criteria of the quality of training has been characterized. Social-politic competences have been considered via the ability of taking responsibility. Polycultural competences have been characterized according to the professional realization in multicultural society and development of intercultural competence. Communicative competences have been considered in the context of students' communicative competence development and their participation in the social life Information competences have been analyzed on the basis of interdisciplinarity principle implementation in the process of translators training at technical HEI. The importance of the self-development competence directly related to the leadership qualities of the future specialists and realizing the ability and desire to life-long learning has been emphasized.

Keywords: competence-based approach, leadership qualities, translators an interpreters training, polytechnical HEI, systematicity, interdisciplinarity, integrativity, professional competence.

ПСИХОЛОГІЧНІ ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ОБРАЗНОГО МИСЛЕННЯ ЯК СКЛАДОВОЇ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ МАЙБУТНІХ ДИСПЕТЧЕРІВ З ОРГАНІЗАЦІЇ ПОВІТРЯНОГО РУХУ

У статті розглядаються психологічні особливості розвитку образної мисленнєвої активності майбутніх диспетчерів з організації повітряного руху як складової їхнього лідерського потенціалу. Виокремлено основні засоби розвитку такого виду психічної активності фахівців авіаційної галузі. Встановлено, що педагогічні настанови, які здійснюються викладачами, під час проведення навчальних занять, виступають необхідною умовою актуалізації пізнавальної установки майбутніх диспетчерів з організації повітряного руху, що зумовлює розвиток образного мислення.

Ключові слова: образне мислення, лідерський потенціал, диспетчери з організації повітряного руху, образна мисленнєва діяльність, професійна підготовка авіадиспетчерів.

Постановка проблеми. Сучасний етап розвитку суспільства характеризується бурхливим сплеском інноваційних технологій в авіаційній галузі, ефективність якої залежить від наявності спеціалістів, що мають значний інтелектуально-творчий потенціал. Саме тому головним напрямом освітнього процесу авіаційних закладів сьогодення є формування творчої особистості, яка здатна вирішувати складні завдання у нестандартних умовах, гнучко та самостійно використовувати набуті знання у різних життєвих та професійних ситуаціях.

Відповідно до цього пріоритетним напрямком досліджень сучасної авіаційної освіти є вивчення розумового розвитку диспетчерів з організації повітряного руху, оскільки саме воно є активною формою об'єктивного відображення дійсності, забезпечує отримання нових знань та умінь, розкриває сутність речей та явищ. Одним із суттєвих видів мислення, як вищої форми пізнання об'єктивного світу, виступає образний його вид, що сприяє розширенню пізнавальних можливостей людини в процесі оперування образами різного ступеня узагальненості, сигнальними та звуковими повідомленнями.

Враховуючи вказане, **мета статті** полягає у теоретичному обґрунтуванні та перевірки особливостей розвитку образного мислення майбутніх диспетчерів з організації повітряного руху. Реалізація мети даного повідомлення полягає у висвітленні теоретичних підходів щодо вивчення образного мислення; визначенні психологічних особливостей його розвитку та пошуку шляхів актуалізації образної мисленнєвої діяльності майбутніх фахівців авіаційної галузі.

Виклад основного матеріалу. В науковій літературі поняття «образне мислення» визначається як вид мислення, що детермінується образним сприйняттям дійсності, який виступає суттєвим компонентом усіх видів людської діяльності. Розумовий образ за своєю природою має подвійне джерело детермінації. З одного боку, він вбирає в себе чуттєвий досвід, і в цьому сенсі образ є індивідуальним. З іншого – включає в себе результати теоретичного осмислення дійсності, який детермінується історичним досвідом, що є представленим у системі понять, і в цьому сенсі виступає у знеособленому вигляді.

Внаслідок цього у світі не існує прямого шляху засвоєння понять. Їх розуміння та усвідомлення завжди опосередковується розумовими образами. Це говорить про те, що і образ, і поняття дають узагальнені знання про дійсність, що виражаються словом. Тому, у реальному процесі мислення одночасно присутні як образна, так і понятійна логіка, причому вони не відокремлені одна

від одної, а об'єднанні єдиною логікою протікання розумового процесу. А сам розумовий образ, яким оперує мислення, характеризується гнучкістю, рухливістю, який відображає дійсність у вигляді просторової картини шматочка реальності.

Образне мислення оперує не словами, а образами, однак, це не означає, що у ньому не використовуються вербальні знання у вигляді визначень, думок і висновків. Але на відміну від словесно-дискурсивного мислення, де словесні знання є основою його змісту, в образному мисленні слова використовуються лише як засіб вираження, інтерпретації вже виконаних перетворень образів. Будучи більш тісно пов'язаними з відображенням реальної дійсності, образ дає знання не про окремі ізолювані сторони (властивості) цієї дійсності, а являє собою цілісну уявну картину окремої ділянки дійсності.

Відтак, основна функція образного мислення – створення образів і оперування ними в процесі вирішення завдань. Реалізація цієї функції забезпечується спеціальним механізмом уявлення, спрямованим на видозміну, перетворення вже наявних образів і створення нових образів, відмінних від вихідних.

Проведений аналіз літератури дозволяє стверджувати, що образне мислення знаходиться у руслі загально-психологічних проблем розвитку як особистісних, так і професійно-важливих якостей майбутніх диспетчерів з організації авіаційного простору, яке має свої методологічні засади: по-перше, за своєю природою воно є цілісним і нероздільним незалежно від форм протиставлення та сфер його функціонування; по-друге, цілісність образів забезпечується загальністю його форми для всіх сфер його залучення, основу яких складають відчуття, уявлення, установки, на базі яких виникають судження, поняття, умовиводи; по-третє, залежно від сфери функціонування виникає специфікація його продуктів (образи).

Як розумовий процес образне мислення має трикомпонентну структуру: поняття – образ – дію з їх складними взаємодіями. Найважливішою особливістю образного мислення є характер протікання розумового процесу, його оперативність: швидкість актуалізації необхідної системи знань для вирішення незапланованих ситуацій, імовірнісний підхід при вирішенні багатьох завдань і вибір оптимальних рішень, що робить процес вирішення виробничих завдань особливо складним.

Розвиток образного мислення підвищує інтелектуальні здібності людини, а також тренує їх креативність, що позитивно впливає на професійні якості майбутніх диспетчерів. Відповідно до цього проблема дослідження образного мислення полягала в тому, щоб вивчити особливості його розвитку у фахівців даної галузі.

До основних якостей сучасного диспетчера відносяться: образне осмислення робочих ситуацій та комплексний підхід до їх розгляду, володіння способами інтелектуальної діяльності, аналітичними, проектувальними, конструктивними вміннями, кількома видами діяльності одночасно. Швидкість переходу від одного плану діяльності до іншого – від вербально-абстрактного до наочно-дійового, і навпаки, виділяється як критерій рівня розвинутої образного мислення.

Отже, образне мислення є досить специфічним видом пізнавальної діяльності людини, мета якого полягає у здатності індивіда співвідносити сприйняту інформацію з розумінням її змісту. Воно виступає процесом моделювання системи ставлень суб'єкта до реальної дійсності, що здійснюється як кореляція між сформованим у свідомості базовими елементами мислення і чуттєвими даними, які надходять із зовні. Відтак, специфіка образного мислення визначається інформаційною та образною природою, змістом самої інформації і активним самовираженням особистості в процесі пізнавальної діяльності.

Таким чином, образне мислення підпадає під вплив певних закономірностей регулювання та протікання інтелектуальних операцій людини: по-перше, воно є не лише чуттєво-конкретним відображенням дійсності, оскільки має функції оперування абстрактно-логічними категоріями; по-друге, відображення особливостей його сприйняття здійснюється через систему уявлень і понять. Отже, осягнення інформаційно-образної сутності предмета та розуміння логічної організації образних звукових структур створює істинне розуміння цього поняття.

Зважаючи на вказане, стає цілком зрозуміло, що однією з основних факторів успішної професійної діяльності диспетчера є наявність високого рівня розвитку образного мислення, яке у водночас виступає й складовою одиницею професійно важливих якостей майбутнього фахівця.

Образне мислення являє собою узагальнену та опосередковану форму психічного відображення людиною навколишньої дійсності, що встановлює зв'язки і відносини між пізнаваними об'єктами.

Образне мислення є важливим чинником професійного становлення диспетчера, як фахівця. Розвиток особливостей образного мислення лежить в основі підготовки продуктивної діяльності фахівця, що виявляється в різних видах його майбутньої діяльності:

- образне осмислення робочих ситуацій та комплексний підхід до їх розгляду,
- володіння різними способами інтелектуальної діяльності,
- прояв аналітичними, проектувальними, конструктивними вміннями,
- швидкість переходу від одного плану діяльності до іншого: від вербально-абстрактного до наочно-дійового, і навпаки.

Оскільки психічна пізнавальна діяльність студентів-диспетчерів знаходиться в активній стадії розвитку, емоційна сфера залишається ще досить чутливою, апелювання викладачем на заняттях під час засвоєння певного предмету суто навчальним матеріалом не дасть змістовних результатів. На нашу думку, краще впливати через налаштування студента на виконання певних дій, утворення образів такими засобами, що самі по собі є ніби непомітними, але в той самий час сприяють засвоєнню ґрунтовних знань. Саме тому ми вважаємо, що ефективним засобом розвитку образного мислення виступають педагогічні настанови, системність застосування яких зумовлює формування внутрішньої готовності студента до створення, усвідомлення та відображення образного матеріалу, що сприяє актуалізації системи установок розвитку образного мислення в цілому. Отже, ефективним засобом протікання образної мисленнєвої діяльності студентів-диспетчерів виступають актуалізовані педагогічними настановами установки.

Розглядаючи вплив педагогічних настанов на розвиток образного мислення майбутніх диспетчерів, ми не можемо не погодитися з дослідженнями, які розрізняють в українській мові поняття «установка» і «настанова».

Так, ряд науковців, вивчаючи даний феномен людської психіки, зауважують той факт, що дієсловом «установити» в українській мові означається момент завершення якоїсь певної дії. І що окрім поняття «установка» в нашій мові вживається термін «настанова». Відмінність між ними полягає в тому, що «настанова» характеризує напрям дії (настановлення на щось, що постійно перебуває у центрі уваги), а «установка» вказує на щось стабільне, постійне: певна дія завершена, зафіксований результат і цей результат «осідає» в якості структурного елемента свідомості, при чому настільки стійко, що свідомість без особливості напруги залучає його у кожному випадку свого активного впливу на буття, а отже й на будь-яку діяльність.

Відповідно до цього настанова і є тим вектором напрямку дії студента під час навчальної діяльності, а установка – виступає готовністю діяти відповідно до визначеного настановою напрямом. Ми вважаємо, що саме актуалізовані педагогічними настановами установки час проведення навчальних занять забезпечить гармонійний розвиток образного мислення, що сприятиме формуванню професійних умінь майбутніх диспетчерів та позитивно впливатиме на образну пізнавальну активність студентів.

Обґрунтовуючи вибір засобів оптимізації розвитку образного мислення студентів авіаційної галузі, слід відмітити, що повноцінне становлення та реалізація його особливостей потребує активізації та взаємодії основних сфер психічної діяльності (сенсорно-чуттєвої, пізнавальної та діяльнісної) студента. Внаслідок прояву своєрідності розвитку вибірковості сприйняття, що характеризується ігноруванням усвідомлених незрозумілих для нього явищ дійсності, породжується поверхнєве ставлення до осягнення навчального матеріалу. Це, своєю чергою, сприяє виникненню пасивності, або шаблонності мислення студентів. Тобто, студенти, які не підготовлені до сприйняття та розуміння матеріалу, ніколи не зможуть досягнути його образного змісту в цілому.

Тому без попередньої настроєності студента на навчальну діяльність інформація, що подається викладачем, може викликати у майбутніх диспетчерів емоції, думки і прагнення, які не відповідатимуть осягненню її змісту. В такому разі буде формуватися байдуже ставлення до сприйняття матеріалу. При цьому, студенти звикатимуть до пасивного задоволення, емоційні враження пробігатимуть поверхово, не зачіпаючи їх особистості, не викликаючи їх думок. Тобто без урахування готовності студента до сприймання матеріалу керівні впливи викладача, якими б добрими вони не були, бажаного ефекту не дадуть, бо вони можуть впасти на не «підготовлений ґрунт».

Отже, будь-яка діяльність студента, зокрема мислительна, ґрунтується на попередній готовності, настроєності до неї. Відповідно до цього можна сказати про те, що перш ніж призвати майбутніх фахівців до будь-якої форми навчальної діяльності, викладачеві необхідно зацікавити студентів нею, виявити їхню готовність до цієї діяльності, налаштувати відповідні системи, необхідні для її виконання. Тільки тоді студенти будуть діяти самостійно, викладачеві ж залишатиметься лише керувати нею.

Тому, саме за допомогою педагогічних настанов викладачеві вдасться не лише перевіряти готовність до діяльності, а викликати цю готовність та керувати нею. А це, зі свого боку, виступає основою передбачення дій студента, програмування його образної мисленнєвої діяльності у процесі спілкування з навчальним матеріалом. Тобто, від раціонального впливу педагогічних настанов викладача на заняттях у студентів-психологів актуалізуються відповідні реакції, від яких залежатиме зміст емоцій і почуттів, образів і асоціацій, думок та переконань.

Вони сприятимуть глибшому проникненню в емоційний зміст матеріалу, підсиллятимуть враження від сприйнятої інформації. Їх вплив позитивно відображається на психічній настроєності студента в процесі сприйняття інформації та роботи над її образом, вони спонукають його до активної образної мисленнєвої діяльності.

Таким чином, педагогічні настанови на заняттях сприятимуть розвитку розрізнення (аналіз, синтез, виділення) головного, узагальнення, конкретизація, систематизація) звукового потоку інформації, осмисленню її образів, що становить зміст процесу образного мислення.

Реалізація даних здатностей студентів у процесі впливу педагогічних настанов значною мірою обумовлює справжню мотивацію його пізнавальної активності, спрямованості, результативності та ефективності. Тобто, використання на навчальних заняттях викладачем настанов благоприємно впливає на розвиток не лише когнітивних процесів, а є запорукою цілісного розвитку особистісних якостей майбутніх диспетчерів. Це зі свого боку значно розширює його спектр дії та впливає на породження нових відношень між сприйняттям навчального матеріалу, пізнавально-образною діяльністю та особистісно-мотиваційним становленням особистості.

Педагогічна настанова є цілісним утворенням, яке регулює і спрямовує психофізичні сили людини для здійснення нею образної мисленнєвої діяльності. Вона є інтегральним психічним утворенням різного ступеня усвідомленості, що виконує системоутворюючу функцію та проявляється в утриманні цілісності психологічної системи пізнавальних образів, яка включає в себе пізнавальну діяльність, особистість студента у єдності тієї частини об'єктивного світу, яка має для нього значення, зміст і цінність.

Означені характеристики педагогічної настанови дозволяють зробити висновок про те, що вона є: по-перше, однією із найважливіших об'єктивних детермінант пізнавальної діяльності студента; по-друге, її формування ґрунтується на основі зовнішнього сприйняття навчального матеріалу та внутрішнього розвитку психічних процесів; по-третє, педагогічна настанова, будучи детермінована віковими особливостями людини, виступає необхідним компонентом формування образного мислення студентів-диспетчерів та основою подальшого розвитку їх професійної діяльності.

Зважаючи на вказане, педагогічна настанова виконує важливу функцію керування діями та думками під час формування внутрішньої позиції студента. Вона виступає у ролі містка для переходу із «зовнішніх» шарів (структури сприйняття навчального матеріалу) у «внутрішні» (побудову образів) і навпаки. Тобто, під час проведення заняття,

використання викладачем настанов, допоможе студентів розібратися, упорядкувати, організувати та усвідомити свої образи, встановити послідовність їх створення та викреслити засоби відображення.

Отже, використання викладачем педагогічних настанов під час проведення занять позитивно впливає на розуміння студентами інформаційно-образного пізнання навчального матеріалу та забезпечує виконання виховної, навчальної та розвивальної функції особистості.

Висновки. Отже, можемо зробити висновок, що образне мислення відіграє дуже важливу роль у професійній діяльності диспетчера з організації повітряного простору, даючи йому можливість краще пізнавати, відображати та орієнтуватися в певній ситуації. Завдяки образному мисленню майбутній фахівець має можливість вирішувати складні професійні завдання, робити висновки із накопиченого досвіду практичної діяльності.

Також слід зауважити той факт, що актуалізація розвитку даного виду мисленнєвої діяльності здійснюється за рахунок впливу педагогічних настанов викладачів у процесі навчальної діяльності майбутніх диспетчерів. Перспективи подальших досліджень ми вбачаємо у вивченні напрямів психолого-педагогічного супроводу формування образного мислення на різних етапах особистісного зростання професіонала.

Список використаних джерел:

1. Кокун О. М. Психологія професійного становлення сучасного фахівця: Монографія. – К. : ДП «Інформ.-аналіт. агентство», 2015. – 200 с.
2. Коростелева Н. В. Профессия дирижера небесных потоков: авиадиспетчер. [Электронный ресурс]. – Режим доступа: www.b17.ru/2016
3. Балецька Л. М., Попович Д. М. Особливості когнітивної гнучкості особистості // Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Педагогіка та психологія». – Випуск 1(3). – 2016. – С. 167–170.

Ludmila Dotsenko, Inna Karyaka

PSYCHOLOGICAL FEATURES OF IMAGINATIVE THINKING OF FUTURE AIR TRAFFIC CONTROLLERS DEVELOPMENT AS AN INTEGRAL PART OF THEIR LEADERSHIP POTENTIAL

Summary

This article describes the psychological features of mental imagery of future air traffic controllers as a constituent of their leadership potential. The basic tools for the development of this type of mental activity of specialists of the aviation industry are indicated. It is proved that educational guidance, carried out by teachers during the training sessions, is a necessary condition of updating a cognitive set of the future air traffic controllers, which leads to the development of imaginative thinking.

Keywords: creative thinking, leadership potential, air traffic controllers, imaginative mental activity, professional training of air traffic controllers

УДК 371.134:379:85(71)

КУЛЕШОВА Оксана,
старший викладач кафедри іноземних мов
НН Інституту міжнародних відносин
Національного авіаційного університету

ДОСЛІДЖЕННЯ КЛЮЧОВИХ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ ОСОБИСТОСТІ В КОНТЕКСТІ ЇЇ КАР'ЄРНОГО ЗРОСТАННЯ

У статті розглянуто питання ключових лідерських якостей, очікуваних роботодавцями іноземних та українських компаній, які необхідні для початку або продовження успішної кар'єри в сфері бізнесу та підприємництва. Досліджено низку характерних рис та якостей притаманних лідерам. Визначено рівень сформованості ключових лідерських якостей у майбутніх фахівців економічного профілю.

Ключові слова: кар'єра, лідерство, лідерські якості, професійна діяльність, бізнес.

Постановка проблеми та її актуальність. На сучасному етапі трансформації України виникає попит на висококваліфікованих управлінців, здатних до саморозвитку, готових ефективно реагувати на виклики сучасної економіки і нові запити з боку суспільства. Політичні, соціально-економічні й культурні зміни в країні висувають принципово нові вимоги до сучасних фахівців: виникає потреба у

кваліфікованих керівниках, здатних налагоджувати ділові стосунки з партнерами, співпрацювати, долати комунікативні бар'єри, вміти формувати команду. Отже, студенти та освітяни мають усвідомлювати, що успішна службова кар'єра є одним із способів самовираження людини та реалізації її лідерського потенціалу [4]. З огляду на це, виникає необхідність дослідити, які ключові лідерські

якості очікують побачити роботодавці бізнес-організацій у потенційних кандидатах на вакансії.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі.

Аналіз ключових лідерських якостей та підготовки управлінців, як окремих напрям дослідження, привернув увагу вітчизняних і зарубіжних вчених тільки у другій половині ХХ ст. Дослідники, зокрема Є. Березняк, І. Дмитренко, Г. Єльнікова, С. Калашнікова, В. Маслов, В. Пикельна, О. Романовський, зосередились на дослідженні загальних основ управління. Теоретичні положення системного, комплексного, ситуаційного, антикризового, маркетингового та бізнесового наукових підходів висвітлено у роботах Д. Адаїра, І. Ансоффа, М. Бідняка, К. Бланшарда, О. Блейка, М. Вудкока, В. Гриньова, П. Друкера, С. Кові, Ф. Котлера, В. Лукашевич, Д. Максвела, М. Мескона, Г. Серджіованні, Л. Скібіцької, Б. Трейсі, Е. Уткіна, Р. Фішера, М. Фолетта, Ф. Хміля, Е. Юдіна та ін.

Мета статті. Метою дослідження є визначення ключових лідерських якостей, очікуваних роботодавцями іноземних та українських компаній, які необхідні для початку або продовження успішної кар'єри у сфері бізнесу та підприємництва.

Виклад основного матеріалу. В сучасних умовах документом, який містить професійні вимоги до підготовки фахівців різноманітних спеціальностей, є освітньо-кваліфікаційна характеристика [1]. У цьому документі визначено цілі освітньої та професійної підготовки майбутнього спеціаліста, зміст освіти, місце фахівця у структурі господарства держави, вимоги до його компетентності та інших соціально значущих властивостей і якостей.

Зміст професійної діяльності фахівця-економіста з'ясовано на основі алгоритму опису професії за Є. О. Клімовим. Тут висвітлюються такі аспекти, як предмет професійної діяльності (людина, знакова система, техніка, художні образи), цілі професійної діяльності (перетворююча, тобто організація і проведення виховного процесу, гностична, винахідницька, власного розвитку та ін.), засоби професійної діяльності (функціональні, тобто мовлення, міміка, зір, слух тощо, теоретичні, тобто знання, способи мислення, мобільні або стаціонарні технічні засоби та ін.), умови професійної діяльності (підвищена моральна відповідальність, екстремальні умови, робота на відкритому повітрі, в умовах побутового мікроклімату та ін.), особливості професійної діяльності (полі-

функціональний характер діяльності, вишукані відносини, зустрічі з відомими людьми, відрядження, завершений результат професійної діяльності та ін.).

Змістом діяльності економіста може бути здійснення економічного аналізу господарської діяльності організації, розробка заходів щодо забезпечення режиму економії, підвищення ефективності робіт, виявлення резервів, попередження збитків і непродуктивних витрат, більш раціональне використання усіх видів ресурсів. Фахівець-економіст виконує розрахунки матеріальних, трудових і фінансових витрат, необхідних для здійснення робіт (послуг), здійснює дослідження і розробки в освоєнні нової техніки й технології. Рівень спілкування помірний за інтенсивністю.

Майбутній економіст має бути підготовленим до виконання професійних функцій за одним із видів економічної діяльності за «Державним класифікатором видів економічної діяльності ДК 009-96», затвердженим наказом Держстандарту України від 22.10.96 № 441: діяльність у сфері інформатизації; дослідження та розробки; послуги, що надаються переважно юридичним особам; здавання під найм без обслуговуючого персоналу; державне управління загального характеру в економічній та соціальній галузі; діяльність, віднесена до компетенції держави; оптова торгівля і посередництво у торгівлі; спеціалізована роздрібна торгівля комп'ютерами, стандартним програмним забезпеченням та пристроями для зняття інформації із каналів зв'язку; громадська діяльність; фінансова діяльність; операції з нерухомістю, здавання під найм та послуги юридичним особам; державне управління; колективні, громадські та особисті послуги.

Відповідно до первинних посад, які може обіймати економіст, він підготовлений виконувати наступні функції: аналітичну, організаційну, контрольну, інформаційну, планову.

Для того, щоб краще розуміти вимоги роботодавців, студенти можуть переглянути професіограми (детальна характеристика виробничих, організаційних, технічних психологічних та інших особливостей і функцій певної професії, знання і володіння якими необхідні для адаптації й ефективної роботи працівника на конкретному робочому місці) [4], які визначають якості що забезпечують успішність виконання професійної діяльності (табл. 1).

Таблиця 1

Професіограми

Найменування професії	Якості, що забезпечують успішність виконання професійної діяльності:
Керівник	<ul style="list-style-type: none"> • ерудованість, енергійність; • зовнішня привабливість (охайність, елегантність, гарні манери, вихованість, чітка, зрозуміла і жива мова); • впевненість у собі, прийнятих рішеннях; • цілеспрямованість (пріоритет мотивів організаторської діяльності); • тактовність (здатність виявляти почуття міри і знаходити найкращу форму взаємин); • дєвєість (уміння повести за собою людей, активізувати їхню діяльність, знайти найкращі засоби емоційно-вольових впливів і правильно вибрати момент їхнього застосування); • вимогливість; • критичність (уміння знайти і виразити значимі для діяльності відхилення від установлених норм); • гнучкість (здатність гнучко реагувати на різні зміни в управлінських ситуаціях); • креативність (уміння творчо підходити до рішення управлінських задач, схильність до імпровізації); • наявність розвинутої інтуїції; • прагнення до постійного особистісного росту; • наявність почуття гумору (позитивний вплив на психологічний клімат у групі).
Менеджер	<ul style="list-style-type: none"> • уміння прогнозувати, передбачати ситуацію; • впевненість у собі, у прийнятих рішеннях; • енергійність; • чіткі особисті цілі (знає, чого хоче від своєї роботи); • уміння підкорятися вимогам, нормам організації; • ерудованість; • прагнення до постійного особистісного росту

Економіст	<ul style="list-style-type: none"> • посидючість; • обов'язковість; • чесність і порядність; • відповідальність; • акуратність; • ретельність; • ерудованість; • заповзятливість, ділова хватка; • емоційно-психічна стійкість; • комунікабельність; • впевненість у собі.
Підприємець	<ul style="list-style-type: none"> • прагнення до незалежності, свободи дій; • прагнення творчо працювати, створювати капітал; • прагнення переборювати і виправляти помилки, не боятися невдач; • потреба реалізувати свій особистісний потенціал; • готовність до автономної діяльності (уміння покладатися на себе і власні можливості); • ініціативність; • цілеспрямованість, амбіциозність; • надійність, обов'язковість; • уміння прогнозувати, передбачати ситуацію; • впевненість у собі, у прийнятих рішеннях; • ерудованість; • уміння пристосовуватися до умов навколишнього середовища, що змінюються (реагувати на зміни в навколишньому світі); • ділова хватка.
Менеджер (управитель) з адміністративної діяльності	<ul style="list-style-type: none"> • високо розвинені організаторські здібності (вміння управляти); • здібності щодо наукового обґрунтування та прийняття оптимальних управлінських рішень; • лідерські якості; • вміння працювати в команді; • комунікабельність (вміння спілкуватися, налагоджувати взаємовідносини); • здатність управляти собою; • здійснення організаторського впливу на оточуючих людей; • здатність вирішувати проблемні ситуації в короткий термін; • розвинені аналітичні здібності; • вміння прогнозувати, передбачати ситуацію; • впевненість у собі, у прийнятих рішеннях; • енергійність; • ініціативність; • ерудованість; • доброзичливість; • чіткі особисті цілі (знає, чого хоче від своєї роботи); • прагнення до постійного самовдосконалення та саморозвитку.

Узагальнено автором за джерелами [18–25].

Аналіз даних якостей свідчить про те, що основний акцент поставлено саме на лідерські якості. Студенти, які планують будувати свою кар'єру в бізнесі, мають усвідомлювати, що це потребує постійного навчання і навіть підпорядкування їй власного способу життя. Вона пов'язана з удосконаленням стилю роботи, досягненням результатів, більшого окладу, вищого статусу, престижу і влади, перебиранням на себе масштабніших і відповідальних обов'язків [4].

У зв'язку з чим нами було ґрунтовно проаналізовано матеріали офіційний сайтів 40 компаній розділу «Кар'єра», які входять до числа 200 найкращих на теренах України. Серед них: 20 – це іноземні компанії, 20 – українські бізнес-організації [18]. Результати представлені в табл. 2.

Узагальнено автором за джерелами [18, 25]

Як бачимо, перелік ключових лідерських якостей як в іноземних, так і в українських найкращих компаніях майже співпадає, що вказує на те, що процес управління у бізнесі здійснюється провідними компаніями на засадах лідерства. Отже лідерські якості мають стати пріоритетом у підготовці студентів до майбутньої професійної діяльності.

Наступним етапом нашого дослідження було виявлення рівня сформованості ключових лідерських якос-

тей у студентів, майбутніх економістів, четвертого року навчання спеціальностей: «Міжнародні економічні відносини» та «Міжнародний бізнес», шляхом анкетування (табл. 3).

Результати анкетування студентів довели, що не всі ключові якості сформовані достатньо високо протягом чотирьох років, а такі як: вирішення конфліктів та знання ключових цінностей команди взагалі мають найнижчий рівень, що потребує уваги з боку професорсько-викладацького складу з урахуванням того, що це може негативно вплинути на побудову кар'єри в майбутньому.

Якщо орієнтуватися на запропонований Л. Скібіцькою спосіб розвитку лідерських якостей шляхом введення курсу лідерства як окремого предмету, то це дасть можливість студентам ознайомитися з історичним розвитком цього напрямку науки, з досвідом його застосування в зарубіжних країнах, методами та принципами управління [3].

Висновки. В результаті проведеного дослідження виявлено, що для успішної кар'єри в провідній іноземній або українській компанії необхідна належна фахова підготовка й особистісні якості, які будуть відповідати обраному виду діяльності. Студент повинен мати чіткі уявлення щодо змісту майбутньої професії в сфері бізнесу, повинен спонукати людей до дій на основі лідерства, відчувати, передбачати зміни, уміти оперативно оцінювати і використовувати нову інформацію.

Ключові лідерські якості в компаніях, де кар'єра будується на засадах лідерства

Ключові лідерські якості в компаніях, де кар'єра будується на засадах лідерства	Іноземні компанії, які працюють в Україні	Українські компанії
Особиста відповідальність	Nestle [16], PepsiCo [17], Microsoft [15], Heidelberg Cement [18], Sanofi [18], Henkel [21]	Єва [16], Нова пошта [18], Нова лінія [34], Епіцентр К, Інтерпайп [18]
Висока мотивація	Nestle, Auchan [6]	ДТЕК[12]
Готовність працювати в команді	PepsiCo, Avon [18], Henkel, Macdonald's [14], Eram	Метінвест [18], БадМ, Оболонь [18], Астарта [5], Кернел [12], Епіцентр [10], Миронівський хлібопродукт
Відкритість до навчання та готовність ділитися знаннями	Danone [8], Bayer [7], JTI	АТБ [6], БадМ, Оболонь, Фокстрот, Миронівський хлібопродукт [18]
Чесність	Procter and Gamble [18]	
Довіра	Procter and Gamble	
Інноваційність	Microsoft, Syngenta, LG [18]	Віннер імпортс, Астарта
Готовність до викликів	Syngenta [18]	
Бачення	Samsung [18], Henkel	Астарта
Гнучкість		Comfy [22]
Ініціативність	JTI [18], Heidelberg Cement, Sanofi [18], LG	ДТЕК, Фокстрот, Нова лінія
Досягнення результату	Heidelberg Cement, Procter and Gamble, Mondelez [18]	ДТЕК, БадМ [18], Кернел, Нова пошта, Фокстрот [19], Нова лінія, Інтерпайп
Виявлення поваги до колег, партнерів та клієнтів	Sanofi, Auchan METRO Cash & Carry [18]	Comfy, Київстар, БадМ, Нова пошта, Інтерпайп
Комунікативна компетентність	Mondelez	Віннер імпортс [18], Єва, Київстар [13], Кернел, Миронівський хлібопродукт
Прийняття рішень	Henkel, Toyota [44]	
Доброзичливість		Єва
Професійність	Toyota, Nestle, Eram [23], Mondelez, LG	Віннер імпортс, ДТЕК, Метінвест, Фармак [18], Епіцентр К, Миронівський хлібопродукт
Відкритість до нових тенденцій	Auchan	Астарта
Харизма		Мілкіленд [30]
Талант	Macdonald's, Eram, METRO, Cash & Carry, Mondelez, Nestle, LG	ДТЕК, Нібулон [18]

Таблиця 3

Рівень сформованості ключових лідерських якостей у майбутніх фахівців економічного профілю четвертого року навчання

Ключові лідерські якості	Рівні: низький, середній, високий
Стратегічне бачення	Середній
Власний приклад	Середній
Оптимізм	Середній
Життєва енергія	Середній
Робота в команді	Середній
Ключові цінності команди	Низький
Вирішення конфліктів	Низький
Почуття гумору	Середній
Ризик	Високий
Креативність	Високий

Список використаних джерел:

1. Калашнікова С. А. Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства: монографія / С. А. Калашнікова. – К. : Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка, 2010. – 380 с.
2. Кови С. Р. Семь навыков высокоэффективных людей: мощные инструменты развития личности / С. Р. Кови. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2007. – 375 с.
3. Скібіцька Л. І. Лідерство та стиль роботи менеджера / Л. І. Скібіцька. – К. : Центр учбової літератури, 2009. – 192 с.
4. Хміль Ф. І. Управління персоналом / Ф. І. Хміль. – К. : Академвидав, 2006. – 487 с.
5. Астарта-Київ [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: www.astartakiiev.com (дата звернення 26.09.2016). – Назва з екрана.
6. Ашан [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: aushan.ua (дата звернення 26.09.2016). – Назва з екрана.
7. Байер Україна [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: www.bayer.ua (дата звернення 25.09.2016). – Назва з екрана.
8. Данон [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: danone.ua (дата звернення 25.09.2016). – Назва з екрана.
9. ДТЕК [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: www.dtek.com (дата звернення 23.09.2016). – Назва з екрана.
10. Епіцентр [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: epicentrk.ua (дата звернення 23.09.2016). – Назва з екрана.
11. Ева [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <https://www.eva.dp.ua> (дата звернення 23.09.2016). – Назва з екрана.
12. Кернел [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: www.kernel.ua (дата звернення 23.09.2016). – Назва з екрана.
13. Київстар [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: www.kyivstar.ua (дата звернення 20.09.2016). – Назва з екрана.
14. МакДональдз [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: www.mcdonalds.ua (дата звернення 21.09.2016). – Назва з екрана.
15. Майкрософт [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <https://www.microsoft.com/uk-ua> (дата звернення 20.09.2016). – Назва з екрана.
16. Нестле [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: www.nestle.ua (дата звернення 21.09.2016). – Назва з екрана.
17. Пепсіко Україна [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: www.pepsico.ua (дата звернення 24.09.2016). – Назва з екрана.
18. ТОВ Робота Інтернешнл [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: rabota.ua/jti (дата звернення 23.09.2016). – Назва з екрана.
19. Фармак [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: farmak.ua (дата звернення 21.09.2016). – Назва з екрана.
20. Фокстрот [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: www.foxtrot.com.ua (дата звернення 21.09.2016). – Назва з екрана.
21. Хенкель [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: www.henkel.ua (дата звернення 23.09.2016). – Назва з екрана.
22. Comfy [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: comfy.ua (дата звернення 25.09.2016). – Назва з екрана.
23. ЕРАМ [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: <https://www.eram-group.ru/careers/ukraine> (дата звернення 24.09.2016). – Назва з екрана.
24. Forbes.net.ua [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: forbes.net.ua (дата звернення 19.09.2016). – Назва з екрана.
25. www.nau.edu.ua [Електронний ресурс] : [Веб-сайт]. – Електронні дані. – Режим доступу: www.nau.edu.ua (дата звернення 18.09.2016). – Назва з екрана.

Oksana Kuleshova**RESEARCH OF KEY LEADERSHIP QUALITIES OF THE INDIVIDUAL IN THE CONTEXT OF ONE'S CAREER DEVELOPMENT****Summary**

The article focuses on the issue of key leadership qualities expected by top multinationals and leading Ukrainian companies that are necessary for a successful career start or development in the area of business and entrepreneurship. Leadership traits and qualities have been considered in the context of the research. The level of formed key leadership qualities among future specialists majoring Economics has been defined.

Keywords: *career, leadership, leadership qualities, professional activity, business.*

УДК 159.942.4:005.32

РОМАНОВСЬКИЙ Олександр,

член-кор. НАПН України, доктор педагогічних наук, професор,
завідувач кафедри педагогіки і психології
управління соціальними системами ім. академіка І. А. Зязюна
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»

ГУРА Тетяна,

кандидат педагогічних наук, доцент,
професор кафедри педагогіки і психології
управління соціальними системами ім. академіка І. А. Зязюна
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»

КНИШ Анастасія Євгенівна,

кандидат психологічних наук, доцент
кафедри педагогіки і психології
управління соціальними системами ім. академіка І. А. Зязюна
Національного технічного університету
«Харківський політехнічний інститут»

ЕМОЦІЙНИЙ ІНТЕЛЕКТ ЯК ДОМІНАНТА УСПІШНОСТІ ХАРИЗМАТИЧНОГО БІЗНЕС-ЛІДЕРА

У статті акцентовано увагу на значенні лідерства в сучасному світі. Вказано на особливості підприємницької діяльності. Розглянуто риси особистості сучасного бізнесмена. Висвітлено роль лідера у бізнесі. Виділено ключові фактори успішності бізнес-лідера сучасного підприємства. Охарактеризовано харизматичного бізнес-лідера. Авторами вперше розглядається харизма як невід'ємний елемент прояву лідерства. Виділено ключові характеристики, що мають бути притаманні успішному харизматичному бізнес-лідеру. Висвітлено основні проблеми дослідження особистості бізнес-лідера.

Проаналізовано взаємозв'язок між якостями харизматичного лідера та рівнем прояву емоційного інтелекту. Подано рекомендації щодо підвищення рівня навичок харизматичного лідера.

Ключові слова: лідер, бізнесмен, харизматичне лідерство, харизматичний бізнес-лідер, емоційний інтелект, управління емоціями.

Постановка проблеми та її актуальність. Сьогодні корпоративний світ переживає доволі глибоке розчарування популярними в минулому концепціями. Невдачі реінжинрингу та тотальної якості примушують керівників шукати нову панацею – парадигму управління. Корпорациям потрібні лідери, особистості, які здібні бачити наперед та вміти вести за собою до реалізації поставленої візії [6, с. 4–5]. В суспільстві існує об'єктивна потреба в лідерстві і вона не може не реалізовуватися. Роль лідерів велика в переломні періоди розвитку, коли необхідно швидко приймати рішення, вміти правильно розуміти конкретні задачі. Лідери виражають діючу етику та етичні цінності, які об'єднують все суспільство [5, с. 5–7]. Особливої уваги заслуговує харизматичне лідерство та його роль у бізнес-сфері.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі.

У західній науці до тематики харизматичного лідерства звертались такі видатні представники соціології, як Макс Вебер (концепція «харизматичного панування»), Е. Дюркгейм, Т. Парсонс, Р. Такер, Ж. Блондель, Б. Заблоскі; теоретики франкфуртської школи неомарксизму (М. Хоркхаймер, Т. Адорно, Г. Маркузе, Ю. Хабермас); представники психоаналізу (З. Фройд, Е. Еріксон). Дослідження харизматичного лідерства в «нових підходах до керівництва» представлені в роботах Б. Басса, Р. Хауса, Дж. Конжера та Р. Канунго, А. Браймана, А. Залезника. В країнах СНГ дану проблему активно досліджували Н. Фреїк, С. Зиньов, О. Шапкіна, А. Кочетков, Н. Швецова, В. Кравченко, Л. Шалагінова. У сучасній Україні проблем «харизми» і «харизматичного лідерства» так чи інакше торкались такі дослідники як: В. Титаренко, М. Попович, В. Любашенко, В. Єленський, Л. Філіпович, А. Колодний, П. Павленко, І. Ломачинська, Т. Черепанова, І. Петрова, І. Колісниченко. В країнах СНГ дану проблему активно досліджували Н. Фреїк, С. Зиньов, О. Шапкіна, А. Кочетков, Н. Швецова, В. Кравченко.

Окрему увагу зв'язку між проявами емоційного інтелекту та харизматичного лідерства приділяли І. Аллон, Дж. Хіггінс, Дж. Барлінг, Ф. Слейтер, Е. Келовей, Дж. Джордж.

Метою статті є розгляд ролі емоційного інтелекту як домінуючої успішності харизматичного бізнес-лідера.

Виклад основного матеріалу. Підприємництво, як економічне явище, виникає при наявності організаційно-господарського новаторства та економічної свободи. Орієнтація на майбутнє безпосередньо пов'язана з організаційною новацією, з нею ж народжується найважливіша риса підприємництва – лідерство. Бізнес – поняття більш поширене, ніж підприємницька діяльність, оскільки бізнесу відповідають процеси здійснення деяких поодиноких, одноразових комерційних угод в будь-якій сфері діяльності, спрямованих на отримання прибутку.

Що ж потрібно бізнесмену для того, щоб його кар'єра була б успішною? Професори Ч. Маргерисон і Е. Какабадзе опитали 700 підприємців різноманітних галузей. Бізнесменам запропонували проранжувати по мірі важливості ключові фактори, які б визначили розвиток їх кар'єри. Виявилось, що просування на вищий рівень їх кар'єри перед усім сприяють:

- особисте бажання досягти успіху;
- уміння працювати з людьми;
- готовність ризикувати та брати на себе відповідальність;
- придбання значимого досвіду в роботі й виконання різноманітних функцій;
- уміння при необхідності з легкістю змінювати стиль роботи;
- ґрунтовна технічна підготовка.

Характерно, що технічна й спеціальна підготовки стоять далеко не на першому місці. Натиск зроблено на вмінні працювати з людьми, готовності ризикувати

[4, с. 14–15]. А ці якості найбільш притаманні лідеру (від англ. leader – ведучий) – члену групи, за яким вона визнає право приймати відповідальні рішення в значимих для неї ситуаціях, тобто найбільш авторитетна особа, що реально відіграє центральну роль в організації спільної діяльності і регулюванні взаємовідносин у групі.

Лідерство – це відносини домінування та підкорення, впливу та слідування в системі міжособистісних відношень у групі. Під час досліджень лідерства виокремлюють різні стилі лідерства. Так, теорія лідерських ролей Р. Бейлса розглядає роль «професіонала» – лідера, орієнтованого на рішення ділових проблем, та «соціально-емоційного спеціаліста», який вирішує проблеми людських відносин. Прибічники теорії рис лідерства вважають визнання людини лідером при наявності у неї специфічних «лідерських» рис та здібностей. Дослідження, проведені в руслі цієї теорії, концентрувались на виявленні якостей, специфічних для лідерів. Варіантом такого підходу є харизматична концепція лідерства, згідно якої лідерство надається видатній особистості як «божий дар» – харизма [2, с. 185–186].

Розглянемо детальніше поняття харизматичного лідера та значення його особистості для успішності у бізнес-сфері.

Образ харизматичного лідера впродовж багатьох років викликав особливий інтерес науковців. Харизматичні лідери мають здатність надихати та мотивувати людей так, щоб ті діяли, переважаючи свої звичайні можливості; діяти, незважаючи на перешкоди та особисті жертви. Харизматичний лідер впливає на людей сильними емоційними проявами, тому що він може зачіпати не тільки почуття, але й розум підлеглих.

Якщо харизма керівника бізнес-підприємства не протистоїть його етичним нормам, то вона сприяє підвищенню продуктивності всієї організації. Харизматичні лідери підвищують рівень самосвідомості людей, відкривають перед ними нові можливості, так, що співробітники починають жертвувати особистими інтересами заради інтересів підприємства. Вони створюють атмосферу змін та ідеалізовану картину майбутнього, мають здібності пропагандувати складні ідеї і так чітко формулювати цілі, що буквально всім від віце-президента до обслуговуючого персоналу вдається їх зрозуміти. Харизматичні лідери надихають послідовників своєю захопленістю. Вони також домагаються довіри послідовників, коли беруть на себе особистий ризик, пристрасно захищають свою позицію. Люди поважають харизматичного лідера і захоплюються ним за його досвід, знання, особистісні якості, а не за звання та посаду. Незважаючи на те, що харизматичні лідери займають високі посади, вони здатні долати межі формальної організаційної ієрархії, тому що їх вплив ґрунтується на особистісних якостях, а не на посадовій владі [1, с. 118–123].

Харизматичний вплив ґрунтується на особистих якостях лідера: його зовнішній та внутрішній привабливості, іміджі, манерах, стилі поведінки. Характерними рисами харизматичних лідерів є висока впевненість у собі, домінування, рішучість, глибока впевненість у своїх ідеях, сильна потреба у владі та уважність стосовно оточуючого світу [3, с. 113].

Бізнес дає можливість керувати людьми, їх ідеями, досягати поставлених цілей. Хто бажає та здатний керувати іншими й може показати себе лідером, той здобуває успіх, пошану. Постать бізнесмена – це не та постать, що повна суворості та показної солідності, це не та людина, що вміє добре говорити з трибуни. Це така людина, яка має організаційний талант та наділена справжніми людськими якостями, серед яких харизматичні здібності. Авторитетний бізнесмен прагне бачити навколо себе кваліфікованих, знаючих власну справу колег, а неавторитетний – ще більш залежних від нього підлеглих. І, як правило, перший бізнесмен веде систему до успіху, а другий

зі своїми кадрами заганає наприкінці її в глухий кут. Уміль харизматичний бізнесмен чітко розуміє власну роль, попереджає невдачі та знаходить рішення найкраще в кожній конкретній ситуації. Від усіх видів діяльності бізнес відрізняється тим, що головною, але не єдиною метою, є одержання прибутку. Однак той, хто намагається зробити великі гроші, мусить замислитися над тим, що вони можуть бути джерелом не тільки задоволення потреб, але й причиною великих неприємностей. І серйозні збитки матиме той, хто психологічно та морально не готовий розпорядитися отриманими коштами. Для ділової людини, котра прагне якнайкраще зробити свій бізнес, у цілому характерні стійкі позитивні емоції щодо оцінки своєї діяльності. Тільки бізнесмен, який бажає і здатний в умовах конкуренції та протиборства керувати іншими

а також здатність до управління своїми емоціями та емоціями інших людей з метою вирішення конкретних практичних завдань та підвищення якості міжособистісної взаємодії [9].

Р. Ріджіо досліджував харизматичне лідерство в контексті емоційного інтелекту. В якості найбільш важливих компонентів харизматичного лідерства дослідник виділив три емоційні навички (емоційна експресивність, емоційна чутливість, емоційний контроль) та три соціальні компоненти (соціальна експресивність, соціальна чутливість, соціальний контроль). Всі перераховані автором компоненти є породженням емоційного інтелекту [10].

Використовуючи модель емоційного інтелекту Майєра-Соловєя, ми спробували зобразити обумовленість різних поведінкових особливостей харизматичного лідера компонентами емоційного інтелекту (рис. 1).

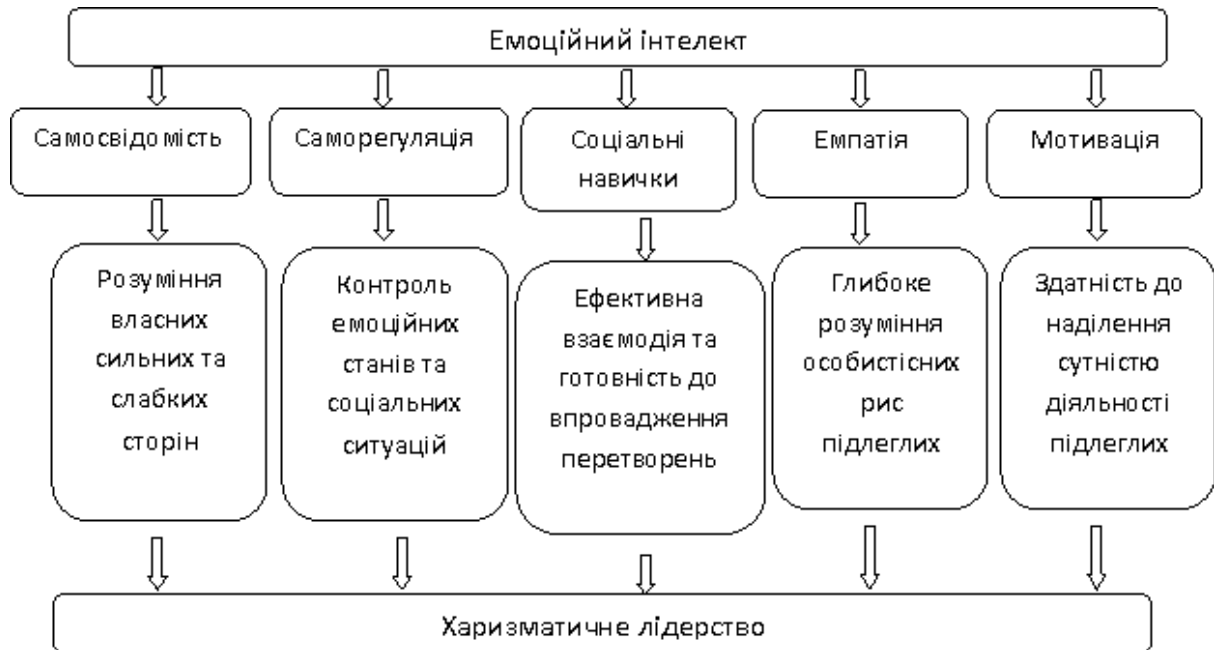


Рис. 1. Вплив емоційного інтелекту на формування поведінки харизматичного лідера

і може показати себе харизматичним лідером, рано чи пізно здобуде славу та пошану.

Незважаючи на майже очевидну важливість харизматичного лідерства для успіху бізнес-організації, цей феномен залишається недостатньо вивченим у вітчизняній науці. Зокрема нам не вдалося знайти емпіричні дослідження, виконані в нашій країні за цим напрямом. В той же час, в Америці харизматичне лідерство та його вплив на організацію вивчається вже декілька десятиліть. Так, дослідники Дж. Конгер та Р. Канунго за допомогою факторного аналізу визначили основні кроки, що сприяють утвердженню харизматичного лідерства в організації. До них вчені віднесли: 1) прагматична оцінка актуального стану організації та визначення зон для впровадження змін; 2) формулювання нового бачення розвитку організації та донесення своєї «візії» до підлеглих; 3) активне впровадження змін з застосуванням новітніх, нестандартних та часто ризикованих кроків [7]. На наш погляд, важливим у цій моделі є виділення особливої здатності харизматичного лідера до оцінки колективу та відносин в ньому. Така здатність неможлива без добре розвинутого емоційного інтелекту лідера. В роботі А. Де Хуга, Д. Хартога, П. Купмана ми бачимо посилання на ще один компонент емоційного інтелекту – майже унікальне вміння харизматичного лідера наділяти змістом будь-яку діяльність підлеглих [8].

Емоційний інтелект являє собою здатність людини до розпізнавання емоцій, розуміння мотивів, спрямованостей і бажань інших людей та своїх власних,

Таким чином, розвинена самосвідомість забезпечує глибоке розуміння власних емоційних станів, що дозволяє адекватно діяти в ситуаціях невизначеності. Також вона позитивно впливає на формування у лідера точної самооцінки та впевненості у собі, що збільшує шанси на успіх при здійсненні ризикованих кроків.

Саморегуляція та мотивація дозволяють харизматичному лідеру демонструвати позитивний настрій, оптимізм, адаптивність, волю до перемоги. Всі ці компоненти емоційного життя є необхідними для підвищення рівня мотивації підлеглих та наділення змістом повсякденної діяльності.

Соціальні навички, що включають в себе здатність до натхнення, вміння впливати на думку інших, готовність до впровадження змін. Всі компоненти забезпечують гнучкість поведінки харизматичного лідера, що сприяє досягненню успіху навіть у незвичних ситуаціях.

Емпатія є фундаментом розуміння лідером природи психологічних переживань підлеглих, що дає йому більше інструментів для побудови мотиваційної-стимулюючої взаємодії з оточуючими.

Спираючись на власний теоретичний аналіз та роботи таких зарубіжних вчених як Н. Елберс, І. Алон, Дж. Хігінс, Р. Баркер, Дж. Конгер, Р. Канунго, ми можемо дійти висновку про те, що саме емоційний інтелект є ключовим елементом та тією психологічною домінантою, що забезпечує прояви харизматичного лідерства. Розуміння цього факту відкриває нові можливості для дослідження проявів харизматичного лідерства в нашій країні, адже

при відсутності валідного психодіагностичного інструментарію, спрямованого на дослідження харизматичного лідерства, ми можемо використовувати надійні та валідні методики дослідження емоційного інтелекту.

Також варто акцентувати увагу на нашому ставленні до проблеми виникнення харизми. Не дивлячись на те, що харизма вважається «даром божим», ми вважаємо, що більшість людей можуть розвинути в собі навички харизматичного лідера [11].

Першим напрямом роботи над собою – є робота над власним іміджем. Зовнішній вигляд, голос, жести та міміка створюють той образ, за яким послідовникам хочеться йти. Тому кожна людина, що хоче оволодіти харизматичною поведінкою, має піклуватися й про те враження, яке справляє на оточуючих.

Другим напрямом є розвиток шанобливого та толерантного ставлення до послідовців. Якщо підлеглі у розмові з лідером будуть почуватися сильними, розумними, надійними, потрібними, то це позитивно відобразиться на рівні їхньої продуктивності.

Третім напрямом є розвиток здатності до зосередження на конкретній проблемі. Харизматичного лідера відрізняє вміння розв'язувати найбільш складні завдання за рахунок уваги до деталей та вміння оцінювати дальню перспективу.

Четвертим напрямом є усвідомлення та прийняття власної унікальності та неповторності, а також відмова від рівняння на стандарти та норми. Харизматичний лідер відрізняється своєю незвичайністю, та здатністю ефективно маніпулювати власними сильними та слабкими рисами.

Висновки. На основі проведеного нами дослідження ми можемо дійти наступних висновків:

Бізнесмен – людина, яка одночасно виступає керівником підприємства, тому для успішності підприємства повинна мати якості лідера.

Харизма є не тільки бажаним, а необхідним елементом прояву лідерства. Відсутність в поведінці та особистості лідера елементів харизматичності буде вказувати на нездатність людини до стабільного та адаптивного прояву лідерства.

Серед головних складових харизматичного бізнес-лідера, які є домінантами його успішності, ми виділяємо: високу впевненість у собі, домінування, готовність до ризику, рішучість, організаційні здібності, вміння передбачати майбутнє, знаходити вихід з будь-якої непередбаченої ситуації, впливати та надихати підлеглих з метою досягнення візії організації, вміння емоційно підтримувати сприятливий психологічний клімат в колективі, при цьому вміння правильно розпоряджатися коштами.

Справжній бізнес-лідер має успішність і пошану тільки тоді, коли він рахується з інтересами членів своєї команди, проявляє людяність, емпатію та цим викликає довіру підлеглих, що сприяє розвитку корпоративної культури – необхідної складової структури сучасного приватного підприємства.

За свідченням зарубіжних вчених, основні складники поведінки харизматичного лідера обумовлюються наявністю в нього розвиненого емоційного інтелекту, що забезпечує оптимальні умови для прояву харизми та здійснення новітніх трансформацій в організації.

Психодіагностичний інструментарій, спрямований на дослідження емоційного інтелекту, може використовуватися для діагностики рис харизматичного лідера.

Навички харизматичного лідерства можна розвивати через підвищення рівню самопізнання, толерантності, етичності, емпатії.

Список використаних джерел:

1. Дафт Р. Л. Уроки лідерства / Р. Л. Дафт; при участі П. Лейн; [пер. с англ. А. В. Козлова, под ред. проф. И. Ф. Андреевой]. – М.: Ексмо, 2006. – С. 118–123.
2. Петровский А. В. Краткий психологический словарь / А. В. Петровский, М. Г. Ярошевский. – Ростов-на-Дону: Феникс, 1999. – С. 185–186.
3. Міглющ А. В. Психологічні особливості лідерської обдарованості: концепції, діагностика, тренінги: Монографія / А. В. Міглющ, В. О. Моляко, В. С. Бажанюк, В. В. Камишин. – К.: Інститут обдарованої дитини, 2014. – С. 113.
4. Е. Ф. Іпатов Психологія управління в бізнесі: навч. посібник для підготовки бакалаврів усіх форм навчання / Е. Ф. Іпатов, К. М. Левківський, В. В. Павловський. – Х.; К.: НМЦВО, 2002. – С. 14–15.
5. Шалагінова Л. В. Психологія лідерства / Л. В. Шалагінова. – СПб.: Речь, 2007. – С. 5–7.
6. Шекшня С. Лідерство в сучасному бізнесі / С. Шекшня. – М.: ЗАО «Бизнес-школа «Интел-Синтез», 2003. – С. 4–5.
7. Conger J. A., Kanungo R. Charismatic leadership in organizations: Perceived behavioral attributes and their measurement / J. Conger, R. Kanungo // Journal of Organizational Behavior, 1994 – No. 15. – P. 439–452.
8. De Hoogh A.H.B., Den Hartog D. N., Koopman P. L. De ontwikkeling van de CLIO: een vragenlijst voor charismatisch leiderschap in organisaties/ A.H.B. De Hoogh, D. N. Den Hartog, P. L. Koopman // Gedrag & Organisatie, 2004 – 17(5). – P. 354–382.
9. Mayer J. D., Salovey P., Caruso D. R. Emotional intelligence: New ability or eclectic traits? / J. D. Mayer, P. Salovey, & D. R. Caruso // American Psychologist, 63(6). – 2008. – P. 503–517.
10. Riggio R. E. Before emotional intelligence: Research on non-verbal, emotional, and social competences / R. E. Riggio // Industrial and Organizational Psychology: Perspectives on Science and Practice, 2010 – No. 3. – P. 178–182.
11. Romanvskiy O. G., L. M. Gren Will formation as a necessary condition of leader's personality self-education in the learning process / O. G. Romanvskiy, L. M. Gren // Теорія і практика управління соціальними системами // Щоквартальний науково-практичний журнал. – Х.: НТУ «ХПІ», 2015. – № 1. – С. 3–12.

Oleksandr Romanovskyi, Tetiana Hura, Anastasiia Knysh

EMOTIONAL INTELLIGENCE AS A DOMINANT TRAIT OF SUCCESS OF CHARISMATIC BUSINESS LEADER

Summary

The article deals with the problem of emotional intelligence of charismatic business leader. Characteristics of business activity are specified. Personality traits of the modern businessman are considered. The role of the leader in the business is shown. Key factors of success of a business leader of the modern business organization are highlighted. Charismatic business leader is characterized. Key characteristics that should be inherent in a successful charismatic business leader are highlighted. The basic research problems of the individual business leader are shown. Connection between charismatic leadership qualities and the level of manifestation of emotional intelligence are analyzed. Recommendations to enhance the skills of a charismatic leader are given.

Keywords: leader, businessman, charismatic leadership, charismatic business leader, emotional intelligence, management of emotions.

РОЗДІЛ 4

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ

SECTION 4

THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP POTENTIAL OF UNIVERSITIES

УДК: 378:316.64

БОДНАРУК Олена,
кандидат психологічних наук,
старший науковий співробітник
Відділу лідерства та інституційного розвитку вищої освіти
Інституту вищої освіти НАПН України

ПАЛАМАРЧУК Ольга
кандидат педагогічних наук,
старший науковий співробітник Відділу лідерства
та інституційного розвитку вищої освіти
Інституту вищої освіти НАПН України

АНАЛІЗ ІНСТРУМЕНТІВ ПСИХОЛОГІЧНОЇ ДІАГНОСТИКИ ЛІДЕРА В УНІВЕРСИТЕТІ

Стаття присвячена аналізу інструментів психологічної діагностики лідера в університеті. Розглянута індивідуальна та групова діагностика особистостей закладів вищої освіти. Проаналізовані системи GeneSys та Опитувальник 15FQ+ (Fifteen Factor Questionnaire Plus) для індивідуальної діагностики та Система Thomas International для групової діагностики команд. Визначено, що адаптація та застосування даних інструментів для розвитку інституційного потенціалу університету дозволить правильно підібрати персонал з урахуванням специфіки виконуваної діяльності, рівня навантаження та умов праці, створити команду, здатну ефективно діяти у динамічних умовах, знизити частоту виникнення конфліктних ситуацій усередині колективу. Психодіагностика допоможе керівнику закладу вищої освіти оцінювати потенціал співробітників, їх чинники мотивації, ключові сили та обмеження. Зазначено, що розглянуті інструменти дозволяють подивитися на процес формування відповідей на запитання (твердження), які пропонуються респондентам, виявити в цьому процесі найслабкіші, з погляду вірогідності результатів, ланки. Визначено, що такий підхід дозволяє зрозуміти те, що відповіді респондентів формуються під впливом досить значної кількості факторів, одним із яких може бути, наприклад, та властивість особистості, яка має бути виміряною.

Ключові слова: лідер, інструменти психологічної діагностики, індивідуальний та командний вимір, опитувальник, результати діагностики, заклади вищої освіти.

Постановка проблеми та її актуальність. Успіх функціонування та розвитку закладу вищої освіти (далі – ЗВО) значною мірою визначається якістю взаємовідносин між співробітниками, рівнем поваги та довіри у колективі, спроможністю ефективно вирішувати суперечливі ситуації тощо. Психологічний портрет колективу формується на основі індивідуально-психологічних профілів кожного члена колективу та завдяки фільтрам системи цінностей, домінуючих у даному корпоративному середовищі.

Серед інструментів, які сьогодні широко використовуються (зокрема, у бізнес-секторі) при вибудові психологічного портрету колективу та для формування позитивного психологічного клімату, психологічна діагностика (індивідуальна та командна) є однією з найпопулярніших.

Психологічна діагностика використовується для вирішення низки завдань управління персоналом організації, зокрема:

- визначити індивідуально-психологічні характеристики членів колективу, особливості їх морального стану, ступінь конфліктності та комунікабельності допомагає професійна психодіагностика;

- підбір персоналу, який відповідає за своїми психологічними та професійними якостями вимогам конкретної посади;

- підбір команди, яка за своїми характеристиками буде найбільш оптимальною для реалізації конкретного проекту.

- Адаптація та застосування цього інструменту для розвитку інституційного потенціалу університету дозволить: правильно підібрати персонал з урахуванням специфіки виконуваної діяльності, рівня навантаження та умов праці;

- оптимально провести розстановку та розподілити обов'язки між працівниками;

- знизити плінність персоналу;
- створити команду, здатну ефективно діяти у динамічних умовах;

- знизити частоту виникнення конфліктних ситуацій усередині колективу тощо.

Психологічна діагностика може застосовуватися на різних етапах функціонування та розвитку університету.

Початкова психодіагностика (на вході) проводиться з метою виявлення особистісних властивостей, професійних здібностей і потенційних можливостей співробітників. Крім того, у процесі психодіагностики виявляються небажані риси, які можуть негативно впливати на ефективність діяльності. За результатами психодіагностики складається психологічна характеристика респондента, надаються супроводжувальні пояснення та рекомендації.

Періодична психодіагностика співробітників організації здійснюється з метою збереження психологічного здоров'я колективу, виявлення внутрішнього потенціалу та перспектив його розвитку.

На етапах трансформації, модернізації, реформування організації такі процеси, як удосконалення технологій, введення інновацій часто створюють дискомфорт у колективі, є особливо критичними для співробітників, які пропрацювали багато років в одному режимі. У таких ситуаціях психологічна діагностика допомагає діагностувати актуальні проблеми розвитку персоналу, зони для професійного розвитку тощо. Нерідко саме подібні діагностичні процедури стають першим етапом на шляху серйозних позитивних перетворень в організації.

Мета статті. Проаналізувати інструменти для психологічної діагностики лідера в університеті, зокрема зосередити його індивідуальний та командний вимір. Визначити, наскільки дана діагностика актуальна для співробітників закладів вищої освіти та окреслити подальші кроки дослідження.

Виклад основного матеріалу. У сучасній практиці управління персоналом використовується широкий набір систем для реалізації завдань психологічної діагностики. У результаті аналізу для подальшого використання було обрано системи GeneSys [1] та Thomas International [2].

Далі запропоновано детальний аналіз зазначених систем із наведенням реальних прикладів з групи респондентів.

Інтернет-система тестування GeneSys: Компанія HRT (HR Technologies Ltd) [3] працює в Україні з 2003 року, будучи ексклюзивним представником найвідоміших у світі консалтингових компаній – розробників методів та інструментів об'єктивної оцінки персоналу. На сьогодні в Україні представлені компанії A&DC [4] і Psytech International [5].

Компанія A&DC (Assessment and Development Consultants Ltd) – провідна міжнародна консалтингова компанія в області HR-консалтингу, яка закріпила свої лідерські позиції у сфері оцінки та розвитку співробітників, управління талантами. A&DC активно розробляє нові підходи до оцінки компетенцій, сучасних вправ, які враховують тенденції та зміни у сфері світової економіки. На даний момент компанія володіє більш ніж 200 видами вправ різних категорій, що дозволяє використовувати в рамках «Assessment and Development Center» саме ті інструменти, за допомогою яких можлива максимально точна оцінка компетенцій.

Psytech International – британська компанія, яка є одним із провідних світових виробників психометричних інструментів оцінки персоналу. Psytech розробила систему on-line оцінки GeneSys, у якій представлено низку опитувальників, що дозволяють вимірювати особистісні якості, інтереси і ціннісні орієнтації, а також тести здібностей, що використовуються у процедурах профорієнтації, відбору та розвитку персоналу.

Компанія HRT (HR Technologies Ltd) зарекомендувала себе як високопрофесійний і надійний партнер. Використання новітніх інструментів у галузі оцінки в поєднанні з багаторічним досвідом консультантів, дозволяє компанії надавати замовнику високоякісні послуги та продукти в області оцінки й розвитку персоналу [6].

GeneSys – це експертна інтернет-система для проведення оцінки та розвитку персоналу організації за допомогою професійних тестів здібностей і професійних особистісних опитувальників, розроблених компанією Psytech International, офіційним дистрибутором якої в Україні є компанія HRT [7].

Система GeneSys надає широкий спектр інструментів, які розроблені для всіх рівнів управління персоналом (від менеджерів вищого рівня до працівників нижчої ланки), серед яких основне місце займають «Тести здібностей» та «Особистісні опитувальники».

Основні переваги Системи полягають у тому, що вона [8]:

- призначена для оцінювання та інтерпретації широкого діапазону професійних характеристик;
- дозволяє інкорпорувати інструменти оцінки третьої сторони, які відповідають стандартам даної системи;
- має можливість об'єднати потенціал Системи GeneSys з можливостями широкого спектру інших пакетів програмного забезпечення для HR;

- проста у використанні;

- дозволяє проводити тести в дистанційному режимі без присутності адміністратора і контролювати процес у режимі он-лайн;

- доступ до персональних даних і звітів.

Система GeneSys пропонує широке розмаїття способів адміністрування залежно від потреб. Також існує можливість надсилання інструменту оцінки електронною поштою для дистанційного виконання тесту без присутності адміністратора, або можливість використання програми iSupervise для адміністрування будь-якого тесту в дистанційному режимі. Програма iSupervise забезпечує повну конфіденційність при проведенні як індивідуального, так і групового тестування в дистанційному режимі.

Система GeneSys забезпечує можливість миттєвого підрахунку результатів і формування звітів для всіх інструментів оцінки. У системі є широкий вибір звітів російською та англійською мовами, які генеруються автоматично за лічені секунди.

Діагностика індивідуального лідерського потенціалу – опитувальник 15FQ+

Опитувальник 15FQ+ (Fifteen Factor Questionnaire Plus) – це професійно-особистісний опитувальник, в основі якого модель 16-ти особистісних чинників, розроблена R. Cattell. Опитувальник 15FQ+ – це оцінка особистості та її індивідуальних відмінностей.

Опитувальник використовується для виконання таких завдань [8]:

- визначити, з яким типом людей співробітник буде найбільш ефективно працювати, а з якими типами людей у нього можуть виникати складнощі (бажані стилі надання впливу);

- отримати необхідну інформацію про потенційну успішність кандидата в ролі керівника (стилі управління людьми);

- зрозуміти стиль поведінки співробітника в команді, що дасть можливість більш ефективно використовувати його потенціал при необхідності вирішення робочих проблем у групі (бажаний стиль поведінки в команді);

- зробити прогноз про найбільш прийнятний спосіб управління співробітником (бажаний стиль поведінки підлеглого);

- визначити схильність людини проявляти певний тип поведінки у робочих ситуаціях;

- дізнатися про переваги співробітника щодо напрямків розвитку його кар'єри;

- визначити рівень емоційного інтелекту і загальне ставлення співробітника до роботи.

Структура розширеного звіту опитувальника 15FQ+ містить опис особистісного профілю респондента за такими розділами.

1. Керівництво щодо використання даного звіту: Вступ; Повний звіт; Використовувана нормативна група; Розуміння діаграм і таблиць.

2. Особистісна оцінка: Підхід до заповнення опитувальника; Взаємодія з іншими; Рішення проблем; Емоційна сфера.

3. Похідні шкали: Командні ролі; Стиль керівництва; Стиль підпорядкування; Стиль надання впливу; Кар'єрна орієнтація.

4. Коротке резюме: Потенційні сильні сторони; Передбачувані потреби в розвитку.

5. Шкали 15FQ+: Профіль 15FQ+; Фактори другого порядку; Підхід до заповнення опитувальника; Похідні шкали; Взаємодія з іншими; Рішення проблем; Емоційна сфера.

Використання «Професійно-особистісного опитувальника 15 FQ + Системи GeneSys» є актуальним інструментом для здійснення діагностики індивідуального лідерського потенціалу персоналу ЗВО.

Адаптація та застосування цього інструменту для розвитку інституційного потенціалу університету дозволить: правильно підібрати персонал з урахуванням специфіки виконуваної діяльності, рівня навантаження та умов праці;

- оптимально провести розстановку та розподілити обов'язки між працівниками;

знизити плинність персоналу;
створити команду, здатну ефективно діяти у динамічних умовах;
знизити частоту виникнення конфліктних ситуацій усередині колективу тощо.

Психодіагностика допоможе керівнику закладу вищої освіти оцінювати потенціал співробітників, їх чинники мотивації, ключові сили та обмеження. Це, у свою чергу, допоможе керівнику знайти спільну мову з підлеглими, розуміти, які завдання краще доручати працівнику і найголовніше зберегти й підтримувати позитивну атмосферу в колективі.

Система Thomas International

Інформація про компанію та теорію, покладену в основу Системи

Thomas International є провідною компанією у галузі інновацій оцінювання персоналу вже 30 років. Компанія пропонує дослідження 56 мовами, її консультанти працюють у понад 60 країнах світу. На сьогодні Thomas International співпрацює з 32 тис. компаній і 250 тис. сертифікованими користувачами в усьому світі [9].

Дослідження Thomas International базуються на теоріях, які отримали наукове визнання, що підтверджує їх надійність і достовірність. Всі вони пройшли валідацію у British Psychological Society [10] (Британське Товариство Психологів) та інших провідних психологічних організацій світу, що дозволяє переконатися в точності та об'єктивності їх результатів. Проте головною перевагою інструментів порівняно з аналогами є те, що вони прості для розуміння і зручні у використанні.

Головною теорією, що стала основою дослідження Thomas International, є Теорія William Moulton Marston [11], який у 1928 році опублікував книгу «The Emotions of Normal People» («Емоції нормальних людей»), у якій описав теорію DISC [12]. William Moulton Marston висунув теорію, відповідно до якої людська поведінка залежить від оточення людини. В умовах навколишнього середовища, де поведінка людини маркується на шкалі реакції від пасивної до активної, даний принцип отримав своє відображення у матриці відносин: від антагоністичних відносин (негативні, ворожі) до приємних відносин (позитивні, дружні). При цьому William Moulton Marston припускав, що індивід володіє чотирма основними якостями.

Домінування D (Dominance) – активна позитивна поведінка в антагоністичному середовищі.

Вплив I (Influence) – активна позитивна поведінка у сприятливому середовищі.

Стабільність S (Steadiness) – пасивна розуміюча поведінка у сприятливому середовищі.

Адаптивність C (Compliance) – обережна нерішуча реакція на недружнє середовище з метою знизити ступінь антагонізму.

William Moulton Marston стверджував, що у професійних ситуаціях індивід виявляє одну або кілька цих якостей. При цьому зазначається, що всі люди в певні моменти життя проявляють всі згадані чотири якості, а також те, що кожен індивід розвиває свій власний спосіб життя, воліючи певні форми поведінки і надаючи меншу увагу іншим формам.

Thomas International пропонує інструменти оцінки, які дають змогу керівникам підвищити ефективність роботи команд та індивідів, що значно впливає на роботу організації в цілому. Система допомагає краще зрозуміти співробітників: що їх мотивує, ключові сильні сторони і обмеження, а також визначити їхній потенціал. Це дає змогу прийняти рішення в області персоналу більш точно і обґрунтовано.

Інструменти системи Thomas International охоплюють весь життєвий цикл співробітника в організації: від підбору, управління якістю роботи, навчання і розвитку до виявлення талантів і збереження лояльності.

Thomas International допомагає вирішувати такі ситуації.

- Підбирати людей, які відповідають направленню роботи. Визначення ступеня відповідності кандидата дозволяє зрозуміти, чи зможе він досягти успіху і під-

вищити якість виконання роботи. Інструменти системи Thomas International допомагають точно визначити, наскільки кандидат підходить для організації. Інструменти Системи допомагають виявити поведінкові вимоги посади та підібрати відповідного їм кандидата, що підвищить ефективність процесу підбору персоналу.

- Наймати співробітників, які працюють продуктивно. В економічних умовах, що постійно змінюються, від того, наскільки швидко працівник освоює нове і реагує на зміни, може залежати його успіх або невдача. Інструменти системи Thomas International допомагають виявити кандидатів, які швидко освоюють нове і докладають усіх можливих зусиль, щоб робота була зроблена.

- Люди йдуть від керівників, а не з компанії. Половина всіх працівників іде з компанії через поганий менеджмент. Поліпшення навичок керівників щодо роботи з людьми – це один із найбільш ефективних способів скоротити плинність кадрів. Інструменти системи Thomas International допомагають покращити навички управління людьми менеджерів таким чином, щоб вони змогли мотивувати свої команди найефективніше; інструменти допомагають керівникам краще зрозуміти своїх підлеглих і змінити свій стиль керівництва, щоб максимізувати продуктивність їхньої роботи.

- Мотивування персоналу. Інструменти системи Thomas International допомагають менеджерам мотивувати й управляти персоналом більш ефективно, дозволять визначити сильні сторони працівників, їх страхи і чинники мотивації, підвищити їх лояльність і продуктивність їх роботи.

- Професійний розвиток. Ефективне навчання і розвиток значно підвищує якість роботи і дає людям можливість досягти саме тих результатів, які необхідні компанії. Особистісний розвиток допомагає співробітникам усвідомити свою цінність для компанії, що підвищує їх лояльність і скорочує плинність кадрів. Інструменти системи Thomas International допомагають визначити, хто зі співробітників отримає найбільші переваги від навчання та розвитку, і виявити їхні персональні потреби в навчанні, також допомагають зрозуміти кращий стиль навчання та швидкість сприйняття працівників, що дозволить змінювати тренінги таким чином, щоб досягти максимальних результатів.

- Стиль керівництва для досягнення необхідних результатів. Правильний стиль керівництва направить компанію до досягнення її цілей, що допоможе досягти успіху. Інструменти системи Thomas International допомагають створити модель ідеальної команди лідерів, визначити сильні сторони і обмеження існуючої команди, а також індивідуальний потенціал розвитку її членів. Вони допомагають керівникам краще зрозуміти своїх підлеглих і поліпшити свій стиль керівництва таким чином, щоб максимізувати ефективність їхньої роботи.

Інструменти системи Thomas International

Thomas Personal Profile Analysis (PPA) (Профільний Аналіз Особистості) допомагає визначити кращий стиль поведінки на робочому місці, дозволяючи приймати більш точні рішення при підборі персоналу, а також освоєнні коштів на навчання і розвиток, підтримувати високий рівень лояльності співробітників і уникати плинності кадрів. Він також дає можливість витратити менше часу на співробітників, які недостатньо добре справляються зі своїми обов'язками, приділяючи його тим, хто дійсно ефективно працює на благо компанії.

Аналіз Профілю Особистості (PPA) є орієнтованим на роботу описом. Звіт складений для надання допомоги в процесі відбору, схвалення, розвитку, або керівництва і консультування. Цей звіт призначений не для самостійного використання, а для використання у співбесіді з фахівцем, який також оцінює досвід, освіту, кваліфікацію, компетенції та схильності людини до навчання.

Thomas JOBS (Профіль Посади) дозволяє визначити поведінкові вимоги до роботи, що допоможе підібрати людей, які підходять на відповідні посади, визначити потреби в розвитку, перерозподіляти посадові обов'язки і задіяти таланти на повну силу.

Знання того, які саме якості є необхідними для даної роботи, – це ключ до успішного управління людьми та ефективністю праці. Визначивши поведінкові характеристики посад в організації, можна зрозуміти, чи підходить кандидат на посаду, на яку його наймають. Наймаючи людей, які підходять на відповідні посади, можливо підвищити рівень їх задоволеності роботою і добитися максимальних результатів. Це дозволить уникнути плінності кадрів, розвивати і навчати людей для конкретних посад і знизити ризики помилок у підборі персоналу.

Thomas TEAMS (Опція Команди) дозволяє переконатися, що команди докладають максимум зусиль і демонструють високу вмотивованість і лояльність.

Команди є найважливішою складовою будь-якої організації. Але показники роботи більшості команд значно нижчі, ніж дозволяють їхні можливості. При цьому величина втрат для організації величезна.

Опція Команди використовується спільно з Профільним Аналізом Особистості, що дозволяє і керівнику, і командам зрозуміти їхні сильні сторони і обмеження, а також їх цінність для компанії. За допомогою цих інструментів можливо підвищити якість роботи команд, керуючи ними більш ефективно.

У результаті керівник може отримати Профіль Команди, який дасть відповіді на такі запитання:

Які ролі виконує кожен з учасників команди?

У яких областях ця команда проявляє слабкість?

Як можна впливати на ці обмеження?

Чи враховуються сильні сторони кожного члена команди?

Який стиль керівництва надихне команду і приведе до зростання ефективності роботи?

Опція Команди також використовується, щоб надихнути свою команду на досягнення більшого, виявити потреби в навчанні і недостатньо представлені навички, дефіцит яких можна заповнити при подальшому підборі персоналу.

Висновки. Використання особистісних опитувальників у психодіагностиці має давню історію. За своєю популярністю вони вже не одне десятиліття займають перше місце серед інструментів оцінки особистості. Розмаїтість цих методик настільки велика, що, напевно, важко знайти ту якість або тип особистості, для виміру яких не було б розроблено відповідних опитувальників. Надання переваги особистісним опитувальникам цілком зрозуміле. Простота застосування, порівняна легкість в обробці даних були і залишаються досить привабливою стороною особистісних опитувальників. При цьому нерідко залишаються в тіні проблеми, пов'язані з вірогідністю отриманих результатів.

Розглянуті вище інструменти дозволяють подивитися на процес формування відповідей на запитання (твердження), що ми пропонуємо нашим респондентам, виявити в цьому процесі найслабкіші з погляду вірогідності результатів ланки. Важливо, такий підхід дає змогу зрозуміти, що відповіді респондентів формуються під впливом значної кількості факторів, одним із яких може бути, наприклад, та властивість особистості, яку ми прагнемо виміряти.

Безпосереднє відношення до вірогідності одержуваною за допомогою зазначених інструментів знання про особистість мають теоретичні погляди їхніх розробників. Дуже важко уявити опитувальник, в основі якого не було б тих чи інших уявлень про особистість, її структуру. Ці уявлення можуть бути неявні та досить прості, як у так званих емпіричних опитувальниках. За кожним інструментом стоять теорії особистості, розроблені протягом тривалого часу, теорії, що нерідко претендують на універсальність. Саме тому нами було приділено досить багато уваги аналізу індивідуальних рис особистості.

Підбиваючи підсумки, ще раз підкреслимо, що дані, отримані за допомогою психодіагностики, мають імовірно-орієнтуюче значення, вони не готова істина про суб'єкта, а основа для подальшого вивчення особистості. Тому діагностична робота не має бути самоціллю, а покликана бути основою для розробки практичних рекомендацій щодо оптимізації психічного розвитку особистості з урахуванням конкретної теоретичної концепції і положень особистості, в межах якої розроблено відповідні опитувальники. Зважаючи на ці положення, будується передбачувана модель досліджуваного феномену, відбирається низка діагностичних ознак, формується набір запитань про поведінку чи переваги обстежуваного, які дають змогу оцінити ступінь вираженості вказаних ознак.

Список використаних джерел:

1. GeneSys [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hrt.com.ua/internet-sistema-testirovaniya-genesys-effektivnost-otbora/>
2. Thomas International [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.thomasinternational.net>
3. HRT (HR Technologies Ltd) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hrt.com.ua/about-company/>
4. A&DC [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.adc.uk.com>
5. Psytech International [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.psytech.com>
6. HRT (HR Technologies Ltd) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hrt.com.ua/about-company/>
7. HRT (HR Technologies Ltd) [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hrt.com.ua/otsenka-predpochtitelnogo-stilya-povedeniya/>
8. GeneSys [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://hrt.com.ua/internet-sistema-testirovaniya-genesys-effektivnost-otbora/>
9. Thomas International [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.thomasinternational.net/ru-ru/Домашняястраница.aspx>
10. The British Psychological Society [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ptc.bps.org.uk/>
11. Wikipedia [Електронний ресурс]. – Режим доступу : https://ru.wikipedia.org/wiki/Марстон,_Уильям
12. The Emotions of Normal People [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.archive.org/stream/emotionsofnormal032195mbp#page/n7/mode/2up;http://insunrise.ru/model/>

Olena Bodnaruk, Olha Palamarchuk

ANALYSIS OF THE TOOLS OF PSYCHOLOGICAL DIAGNOSTICS OF THE UNIVERSITY LEADER

Summary

This article deals with the analysis of the tools of psychological diagnostics of the leader in the university. Individual and team diagnostic of personalities of higher education have been considered. GeneSys system analyzed and questionnaire 15FQ+ (Fifteen Factor Questionnaire Plus) for self-diagnosis and Thomas International system for the team diagnosis have been analysed. Determined that the adaptation and use of these tools for the development of the institutional capacity of the University will: find the right staff, with the specific activities carried out, the level of stress and working conditions, a team that is able to operate effectively in dynamic conditions, reduce the incidence of conflict within the team. Head of the departments with Psychodiagnostics help can assess the potential of higher education employees, their motivation factors, key strengths and limitations. Indicated that dealt tools let you view on the process of answering questions (statement) offered respondents identify the weakest in the process, in terms of probability of results management. It was determined that this approach allows us to understand that the respondents are influenced by quite a large number of factors, one of which can be, for example, the property of the individual, which is aimed to be measured.

Keywords: leader, psychological assessment tools, individual and team dimension questionnaire, the results of diagnostics, higher education institutions.

ЗАКОНОМІРНОСТІ УПРАВЛІНСЬКОЇ ДІЯЛЬНОСТІ В УНІВЕРСИТЕТІ НА ЗАСАДАХ ЛІДЕРСТВА

У статті обґрунтовано необхідність виокремлення закономірностей управлінської діяльності в університеті на засадах лідерства як складової методології управління. Проаналізовано сутність поняття «закономірності управління». Запропоновано власне визначення зазначеного поняття. Охарактеризовано методологічні завдання, які має вирішити визначення сукупності закономірностей управлінської діяльності. Розглянуто феномен лідерства як нової парадигми управління. Проаналізовано сутність лідерства у сфері освіти. Розкрито специфіку управлінської діяльності в університеті на засадах лідерства. Представлено авторське бачення сукупності основних закономірностей управління на засадах лідерства. Розкрито їх сутність при здійсненні управлінської діяльності в університеті. Зроблено висновок, що визначені та науково обґрунтовані закономірності управління на засадах лідерства дозволяють відобразити його найважливіші властивості як нової парадигми управління.

Ключові слова: парадигма управління, лідерство, управлінська діяльність, закономірності управління, ефективність управління.

Постановка проблеми та її актуальність. Реалізація нових завдань, які стоять перед вітчизняною системою вищої освіти, зумовлює необхідність модернізації управлінських механізмів в університеті. Урахування тенденцій суспільного розвитку (глобалізація, демократизація, інформатизація, посилення уваги до особистості), а також провідного досвіду соціального управління приводить до висновку про утворення нової парадигми управління закладами вищої освіти – лідерства, яка детермінує використання нових підходів до здійснення управлінської діяльності.

Управління на засадах лідерства передбачає врахування певних закономірностей, дотримання яких забезпечує його ефективну реалізацію. Виокремлення закономірностей дає змогу краще усвідомити особливості зазначеного виду управління, а сукупність закономірностей управлінської діяльності в університеті на засадах лідерства має вирішити низку методологічних завдань:

відобразити найважливіші властивості нової парадигми управління;

виявити взаємозумовлені фактори, що впливають на його функціонування і розвиток;

встановити зв'язок теорії з практикою управлінської діяльності через визначення вимог і правил адекватної реалізації управління на засадах лідерства.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі.

Сутність лідерства та специфіка його реалізації у сфері освіти є предметом дослідження як зарубіжних, так і вітчизняних вчених. Аналіз наукових праць зарубіжних дослідників показав, що теорії і моделі лідерства досліджує К. Бланшар [1], сутність організаційного лідерства розкривається у роботах П. Сенге [2], філософія «виховання лідерів» пропонується У. Байхемом, О. Смітом та М. Пізі [3]. У центрі уваги вітчизняних дослідників С. Калашнікової – проблема професіоналізації управління на засадах лідерства [4], І. Іванової – лідерство в культурі педагогічного менеджменту [5], Ю. Кращенко – система виховання лідерських якостей майбутніх учителів [6], І. Гондюл – лідерство як технологія управління персоналом навчального закладу [7].

До спектра фундаментальних вітчизняних та зарубіжних праць, у яких висвітлено проблему визначення та обґрунтування закономірностей управління освітою, нами віднесено праці В. Бондаря, Л. Ващенко, О. Галуса, Л. Даниленко, Т. Давиденко, Г. Єльнікової, Л. Калініної, Л. Карамушки, Н. Коломінського, В. Маслова, Н. Клокар, О. Орлова, В. Пікельної, Є. Хрикова, Є. Яковлева. Водночас проблема розроблення методології управлінської діяльності на засадах лідерства, зокрема виокремлення і обґрунтування її закономірностей потребує подальшого дослідження.

Мета статті – виокремлення і обґрунтування закономірностей управлінської діяльності в університеті на засадах лідерства.

Виклад основного матеріалу. Цілком погоджуємося з думкою А. Комбса [8], що сьогодні економіку беруть у

свої руки ті, хто вміє охоплювати всю картину в цілому, надає речам сенс, пізнає закономірності. У контексті нашого дослідження підтримуємо позицію вітчизняного вченого В. Маслова, що саме «розкриття закономірностей та організація діяльності з їх урахуванням є головною основою наукового управління» [9, с. 60].

Найбільш широке визначення поняття «закономірності» подано в Енциклопедії професійної освіти, де закономірність тлумачиться як об'єктивно існуючий, повторюваний, істотний зв'язок явищ суспільного життя або етапів історичного розвитку. Закономірності, яка є результатом науково-педагогічного дослідження, притаманні такі властивості:

1) розкривати взаємодію і рух досліджуваного явища як «саморух»;

2) фіксувати якісну стійкість і повторюваність явища не тільки в короткому, але й в тривалому періоді часу;

3) відобразити істотні ознаки явища і його структури в чітко оформлених виразах, у визначеннях і поняттях.

Під закономірностями управління в університеті розуміють В. Бондар розуміє стійку залежність, зв'язок між процесом управління і зовнішніми щодо нього суспільними системами й умовами, а також зв'язок і залежність між компонентами процесу управління і процесами викладання та навчання.

Схожу позицію щодо трактування поняття «закономірності» займає Є. Хриков, який під закономірностями управління навчальним закладом розуміє «...стійкі залежності, зв'язки між процесом управління і зовнішніми щодо нього суспільними процесами й умовами, між компонентами процесу управління та навчально-виховного процесу, між компонентами процесу управління» [10].

На важливості розкриття закономірностей управління акцентує увагу В. Маслов. Із позиції системного підходу закономірності управління розуміються вченим як «...стійкі причинно-наслідкові зв'язки між різними елементами системи, що забезпечують її нормальне стабільне функціонування» [9, с. 49].

З іншої позиції визначає сутність закономірностей управління Є. Яковлев. На думку автора, це «...об'єктивно існуючі, повторювані істотні зв'язки явищ та процесів, які відображають зміст і перетворення педагогічних та управлінських впливів, умови та обмеження педагогічних та управлінських процесів, напрям розвитку педагогічних систем» [11, с. 147].

Узагальнюючи результати наведених визначень, під закономірностями управління будемо розуміти об'єктивно існуючі, повторювані, стійкі, істотні зв'язки між різними елементами системи, які відображають зміст управлінських впливів та забезпечують стабільне функціонування системи.

Проведений нами аналіз наукової літератури [12] засвідчив, що незважаючи на наявність у сучасній педагогічній науці ґрунтовних досліджень, присвячених проблемам управління освітою і зумовлених проникненням

технологій менеджменту у сферу освіти, проблема визначення та обґрунтування закономірностей управління залишається актуальною. Недостатньо розкритою, на нашу думку, є специфіка закономірностей управління ЗВО на засадах лідерства.

Розглядаючи лідерство «у вигляді своєрідної формули, сутність якої полягає у визначенні синергійного ефекту за рахунок інтегрування таких складових: бачення лідером певної стратегії розвитку, здатності залучати до свого задуму команду послідовників, власна мотивація і харизма лідера в спрямуванні енергії очолюваної команди у необхідне русло для підвищення конкурентоспроможності, ділової репутації та іміджу компанії й країни в цілому» [13, с. 140]. Представимо власне бачення закономірностей управлінської діяльності в університеті на засадах лідерства.

Закономірність відповідності управління на засадах лідерства сучасним тенденціям теорії та практики управління. Дія закономірності означає обізнаність працівників університету у сучасній теорії управління, що дає змогу забезпечити цілеспрямованість, цілісність, ефективність управління структурними підрозділами та навчальним закладом в цілому. В університеті розуміються і використовуються поняття «місія університету», «цінності», «інституційний розвиток», «лідерство», «стратегічний менеджмент», «культура організації», «управління якістю освіти», «моніторинг», «маркетинг»; працівниками університету усвідомлюється необхідність використання гнучких організаційних структур, методів управління, які спрямовані на формування команди, посилення спільної відповідальності за досягнення мети.

Закономірність залежності ефективності управління від наявності чітких перспектив розвитку університету. Дана закономірність означає, що інституційний профіль університету має містити визначені та узгоджені між усіма співробітниками базові організаційні параметри: місію як основне призначення, родове покликання, головний смисл існування інституції; візію як стратегічне бачення інституцією себе з огляду на спроможність найбільш ефективно і повно реалізувати власну місію; цінності як головні принципи та найважливіші пріоритети реалізації візії. Цілком погоджуємося з позицією С. Калашнікової [4], що організаційні цінності є основою для вибору альтернатив руху та «фільтру» поведінки як організації в цілому, так і окремих її представників.

Розуміння необхідності здійснення управлінської діяльності на засадах спільних цінностей змінює позицію керівника університету, що, своєю чергою, зумовлює зміну підходів, принципів та змісту управління. Узгоджуючи цілі управління з особистісними цілями учасників освітнього процесу, керівник-лідер знімає відчуття тиску «чужих» управлінських рішень, усвідомлення несвободи через доведення їх у вигляді нормативних вимог.

В організації ціннісно-особистісної взаємодії в університеті дуже важливим фактором управління на засадах лідерства, на нашу думку, є система ціннісних орієнтацій самого керівника ЗВО, яка формується та розвивається протягом усього його професійного та життєвого шляху.

Закономірність залежності ефективності управлінської діяльності на засадах лідерства від рівня взаємодії всіх структурних елементів управління. На якість управління на засадах лідерства впливає наявність ефективних структурно-функціональних зв'язків у системі управління, які відображають внутрішню єдність. Продуктивність взаємодії між суб'єктами визначається рівнем узгодженості цілей та дій з їх досягнення. Високий рівень взаємодії всіх структурних елементів управління, узгодженість та координація управлінських впливів усіх рівнів сприяє запобіганню конфліктних ситуацій та деструктивних явищ, що відбивається на ефективності управління університетом.

Закономірність залежності ефективності управління від рівня компетентності керівництва на всіх рівнях. Зважаючи на те, що керівництво є складовою управління, завданням якої є створення, забезпечення та оптимізація процесу управління, існує пряма залежність між ефективністю управління університетом та компетентністю адміністративного персоналу. Управлінська компетентність

керівників зумовлюється наявністю у них знань з теорії лідерства та умінь реалізовувати його технології у практичній діяльності, психологічної готовності до здійснення функцій управління на засадах лідерства, необхідних особистісно-професійних якостей.

Закономірність залежності ефективності управління на засадах лідерства від прозорості управлінського процесу та його результатів. Ефективність управління університетом на засадах лідерства передбачає прозорість на всіх етапах управління. Це забезпечується шляхом відкритого обговорення управлінських дій та отриманих проміжних і кінцевих результатів на всіх рівнях управління: ректорату, вчених радах як колективних органах управління університету та інститутів, засіданнях кафедр. Дія даної закономірності реалізується шляхом активної участі в ньому суб'єктів управління всіх рівнів, залучення до процесу управління самих студентів. Включення у структуру управління органів студентського самоврядування, надання їм можливості взаємодіяти з адміністративним та науково-педагогічним персоналом робить даний процес по-справжньому прозорим, гнучким та значущим для всіх його учасників.

Закономірність посилення людиноцентричного характеру управління при здійсненні управлінських впливів. Реалізація цієї закономірності у процесі управління університетом на засадах лідерства забезпечується суб'єкт-суб'єктними відносинами у педагогічній та управлінській діяльності, супроводом індивідуального розвитку особистості як співробітників університету, так і студентів, створення можливостей для самопізнання та розкриття їх власних можливостей. Тобто управління на засадах лідерства для студента означає створення умов, спрямованих на вдосконалення процесу підготовки завдяки врахуванню інтересів і потреб студентів, актуалізацію та включення їх суб'єктного досвіду в освітній процес. Даний вид управління дає змогу варіювати структуру, зміст і темпи засвоєння освітньої програми, що сприяє побудові індивідуальних освітніх траєкторій студентів, створює рефлексивне освітнє середовище як простір для вільного та свідомого вибору форм і засобів саморозвитку й самореалізації особистості. Лідерство у відношеннях між собою суб'єктів управління будується на основі взаємної поваги та довіри, співробітництва, делегування повноважень, колективної відповідальності, підсилюючи таким чином суб'єктність відносин при здійсненні управлінської діяльності.

Закономірність залежності ефективності управління на засадах лідерства від якості моніторингового супроводу управлінської діяльності. Для забезпечення ефективності управління необхідне створення цілісної системи моніторингу – мережі взаємодіючих компонентів системи управління, які забезпечують безперервне отримання адекватної інформації про стан процесу професійної підготовки та своєчасну її передачу для здійснення управлінських впливів. На підставі отриманих даних моніторингу здійснюється регулювання управлінських впливів. Відсутність системи моніторингового супроводу управлінської діяльності, доступу всіх суб'єктів управління до інформації, необхідної для виконання управлінських функцій, неправильна інтерпретація інформації у процесі управління призводить до неможливості приймати адекватні рішення. Водночас точність, повнота, достовірність і своєчасність отриманої інформації дає змогу приймати найбільш доцільні управлінські рішення і забезпечує ефективність управління.

Закономірність оптимальності співвідношення цілеспрямованих управлінських впливів та самоорганізації й саморегулювання. Оптимальність співвідношення в управлінській діяльності цілеспрямованих управлінських впливів та самоорганізації й саморегулювання ґрунтується на усвідомленні з боку суб'єктів управління цінності свободи самовираження та самореалізації особистості в освітньому середовищі, врахування феномену самоорганізації як об'єктивної закономірності. У контексті приєднання України до європейського освітнього простору домінуючим стає пріоритет самостійкої діяльності студентів у професійній підготовці, яка передбачає не лише

виконання навчальних завдань, а і їх постановку відповідно до власних освітніх потреб. Здійснення освітнього процесу передбачає проєкцію нормативно заданих вимог на індивідуальні особливості студентів та побудову на цій основі індивідуальних освітніх траєкторій, що актуалізує процеси самоорганізації й саморегулювання та зумовлює необхідність дотримання рівноваги між зовнішнім управлінням та самоуправлінням.

Висновки. Виділення закономірностей управлінської діяльності в університеті на засадах лідерства забезпечує фіксацію різноманіття проявів цього процесу у необхідній та достатній кількості узагальнених зв'язків, які повною мірою характеризують його специфіку. Це, на нашу думку, дасть змогу відобразити найважливіші властивості управління на засадах лідерства та встановити зв'язок теорії з практикою управлінської діяльності через визначення вимог і правил адекватної реалізації управління на засадах лідерства.

Список використаних джерел:

1. Бланшар К. Лідерство: к вершинам успеха / К. Бланшар. – СПб. : Питер, 2008. – 368 с.
2. Сенге П. Пятая дисциплина: искусство и практика самообучающейся организации / П. Сенге. – М. : Олимп-Бизнес, 2003. – 408 с.
3. Байхэм У. Воспитай своего лидера. Как находить, развивать и удерживать талантливых руководителей / У. Байхэм, О. Смит, М. Пизи. – М. : Вильямс, 2002. – 416 с.
4. Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади / Авторський колектив:

5. О. Аарна, Д. Гудонієне, О. Гузар та ін. ; за заг. ред. С. Калашнікової. – Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. – 100 с.
6. Іванова І. Лідерство в культурі педагогічного менеджменту [Електронний ресурс] / І. Іванова. – Режим доступу: <http://social-science.com.ua/article/167>
7. Кращенко Ю. П. Виховання лідерських якостей майбутніх учителів у системі студентського самоврядування : автореф. дис. ...на здобуття наук. ступ. канд. пед. наук : 13.00.07 / Ю. П. Кращенко. – Полтава, 2012. – 284 с.
8. Гондюл І. Лідерство як технологія управління персоналом навчального закладу / І. Гондюл // Вища освіта України. Тематичний випуск «Університет і лідерство». – 2014. – № 4 (додаток 1). – С. 6–11.
9. Кови С. Р. Лідер во мне: Как школы и родители по всему миру помогают детям стать великими / С. Р. Кови. – М. : Адьпина Бизнес Букс, 2012. – 340 с.
10. Маслов В. І. Наукові основи та функції процесу управління загальноосвітніми навчальними закладами : навч. посіб. / В. І. Маслов. – Тернопіль, Астон, 2007. – 150 с.
11. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом : навч. посіб. / Євген Миколайович Хриков. – К. : Знання, 2006. – 365 с.
12. Яковлев Е. В. Внутривузовское управление качеством образования : моногр. / Е. В. Яковлев. – Челябинск: Издательство ЧГПУ, 2002. – 390 с.
13. Драч І. І. Концептуальні підходи до визначення закономірностей управління професійною підготовкою майбутніх фахівців / І. І. Драч // Збірник наукових праць НПУ імені М. П. Драгоманова. – К., 2013. – № 106. – С. 65–76.
14. Кови С. Р. Лідерство, основанное на принципах / С. Р. Кови. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2008. – 302 с.

Iryna Drach

REGULARITY OF MANAGEMENT ACTIVITY AT THE UNIVERSITY ON THE BASIS OF LEADERSHIP

Summary

The necessity of allocation regularity of management activity at the University on the basis of leadership as a component of the methodology of this type of management is justified in the article. The article analyzes the essence of the «regularity of management» concept. A proper definition of this notion is in the article. The methodological challenges that must be decided collectively determine patterns of management are characterized in the article. The essence of leadership as a new management paradigm in education is considered. The essence of leadership in education is analysed. The specific of management in the university on the basis of leadership is revealed. The author's vision of collection of basic regularity of management on the basis of leadership is presented. And their essence in the implementation of management activity at the University is revealed. It is concluded that the highlighted and scientifically based on the basis of leadership regularity of management allow you to display its most important properties as a new management paradigm.

Keywords: paradigm of management, leadership, management activity, regularity of management, management efficiency.

УДК 378.4

КУРБАТОВ Сергій,
доктор філософських наук,
старший науковий співробітник,
завідувач відділу лідерства
та інституційного розвитку вищої освіти
Інституту вищої освіти НАПН України

СУЧАСНІ СИСТЕМИ ОЦІНКИ ЯКОСТІ УНІВЕРСИТЕТСЬКОЇ ОСВІТИ

У статті розглядаються сучасні системи оцінки якості університетської освіти та процес їх формування. Автор пропонує диференціювати формальні системи оцінки якості вищої освіти, представлені як державними органами, так і незалежними агенціями оцінювання якості, та неформальні системи оцінки, представлені університетськими рейтингами. Доводиться, що поширення та популярність університетських рейтингів, а також їх методологічна гнучкість і здатність оперативного реагувати на запити споживачів освітніх послуг свідчать про перспективність саме цього підходу до оцінки якості університетської освіти.

Ключові слова: університет, якість університетської освіти, формальна та неформальна система оцінки якості, агенція з оцінки якості, університетські рейтинги

Постановка проблеми та її актуальність. Адекватне вимірювання результатів університетської діяльності упродовж останніх десятиліть стало одним із головних завдань, яке постає як перед тими, хто визначає освітню політику на національному та глобальному рівні, так і перед основними споживачами освітніх послуг – абітурієнтами та їхніми батьками, студентами, роботодавцями. Суспільство та його інститути намагається контролювати розподіл як бюджетних, так і інших коштів, зважаючи на якість продукту, який отримується внаслідок їх освоєння. Комерціалізація діяльності стала однією з провідних тенденцій сучасної цивілізації, і, звичайно, не могла оминути університетське середовище. Тож за цих умов виникає необхідність оцінити існуючі системи оцінки якості, їх історичне становлення, сучасний стан та перспективи на майбутнє.

Мета цієї статті – проаналізувати формальні (представлені як державними інституціями, так і незалежними агенціями) та неформальні (представлені національними та міжнародними університетськими рейтингами) системи оцінки якості університетської освіти.

Виклад основного матеріалу. Оцінка якості університетської освіти – це проблема, довкола якої вже кілька десятиліть точиться жвава дискусія. Так, якщо оцінка якості університетської освіти в англійській літературі розглядається в сотнях робіт, то визначення того, чим є ця якість по суті, присвячена відносно невелика кількість праць. Однією з них є надрукована ще в 1993 році за редакцією Роджера Елліса (Roger Ellis) колективна монографія «Оцінка якості університетського навчання» [7]. Наступного року з'являється колективна монографія «Якою є якість у вищій освіті?» за редакцією Діани Грін (Diana Green). «Якість є варіативною філософською категорією, яка може відображати різні підходи як на індивідуальному, так і на суспільному рівнях». – зазначає укладачка цієї книги [9]. Напрями оцінки якості університетської освіти проаналізовано у статті Стефана Лангросена (Stefan Lagrosen) та його колег [14]. Розгляду основних трендів у регуляції та трансформації оцінки якості університетської освіти присвячено колективну монографію «Оцінка якості вищої освіти», що побачила світ за редакцією Дона Вестрхейдена (Don Westerheijden) [22].

Предметом прискіпливого обговорення в науковій літературі упродовж останнього десятиліття стали й університетські рейтинги. Серед найбільш фундаментальних критичних праць у цій галузі можна назвати колективну монографію «Університетські рейтинги: теоретичне підґрунтя, методологія та вплив на глобальну систему вищої освіти», яку випустило видавництво «Спрінгер» в 2011 році [12]. Реферативний виклад позитивного значення університетських рейтингів міститься у статті Філіпа Альтбахса [5]. Роботи Елен Хезелкорн [10], [11] та Саймона Маргінсона [15] можна вважати зразками гарної аналітичної рефлексії стану та перспектив розробки міжнародних університетських рейтингів на порозі другого десятиліття їх існування. Конкретний розгляд провідних університетських рейтингів та динамічних змін, які в них відбуваються упродовж останніх років, містяться в аналітичних розвідках Андреяса Раухваргера [18], [19]. Вплив рейтингів на сучасне розуміння якості університетської освіти автор аналізував у власній розвідці «Якість університетської освіти крізь призму провідних міжнародних університетських рейтингів» [3].

Якість – це філософська категорія, яка втілює сукупність ознак, особливостей та властивостей, що відрізняють певний предмет чи явище від інших, надають їм певну завершеність. Отже, якість вищої освіти є маніфестацією її суті, причому у найкращому, позитивному вимірі. Історичні зміни, які відбуваються останніми десятиліттями, певним чином трансформували цю сутність. Особливо це стосується елітного сегмента вищої освіти, тих інституцій, які претендують на право бути університетами світового класу. Акцент на проведення наукових досліджень, ефективна інтернаціоналізація, можливості залучення кращих викладачів та студентів, професійний менеджмент і достатні фінансові ресурси – це основні складові університету, який є конкурентоспроможним у глобальному освітньому просторі. Але водночас це – своєрідні

референтні якості, на які має орієнтуватися кожен університет. Деякі з цих складових наявні вже в класичній моделі, інші (наприклад, потреба в інтернаціоналізації) – з'явилися упродовж останніх 30–40 років.

Забезпечення якості вищої освіти – це одне з основних положень нового Закону України «Про вищу освіту», прийнятого минулого року. Стаття 1 цього Закону фіксує якість вищої освіти як «рівень здобутих особою знань, умінь, навичок, інших компетентностей, що відображає її компетентність відповідно до стандартів вищої освіти» [2], а якість освітньої діяльності як «рівень організації освітнього процесу у вищому навчальному закладі, що відповідає стандартам вищої освіти, забезпечує здобуття особами якісної вищої освіти та сприяє створенню нових знань» [2]. Незважаючи на певну тавтологічність, сам факт термінологічного визначення даних понять має позитивне значення.

У надрукованих у лютому 2015 р. Британським агентством з оцінки якості вищої освіти (Quality Assurance Agency for Higher Education (QAA) основних положеннях Кодексу якості (The Quality Code. A Brief Guide) міститься таке положення: «академічна якість відповідає тому, наскільки та наскільки добре провайдер вищої освіти підтримують студентів у досягненні відповідної мети. Вона включає в себе викладання, навчання та оцінювання, а також різноманітні ресурси та процеси, які використовує провайдер з метою допомоги прогресу студентів та реалізації ними власного потенціалу» [21]. Показовим є використання терміна «провайдер» або «постачальник» (provider) по відношенню до вищих навчальних закладів, що відбиває суттєві трансформації розуміння специфіки університетської освіти.

Традиційно в Україні якістю освіти опікувалися державні органи, зокрема Міністерство освіти та науки України й Державна атестаційна комісія України, яку було ліквідовано 16 вересня 2011 року згідно з указом Президента України № 1085 від 9 грудня 2010 року [1]. Практика державного контролю за якістю університетської освіти на певному етапі історичного розвитку є поширеною серед багатьох країн світу, але слід відзначити тенденцію до переходу цієї функції до незалежних агентств оцінювання та інших недержавних інституцій. Відповідні зміни відбулися і в законодавчому полі України з прийняттям 1 липня 2014 року нової редакції Закону України «Про вищу освіту», серед засадничих ідей якого, за висловом Лілії Гриневич, є «створення ефективної системи забезпечення якості вищої освіти згідно зі стандартами і рекомендаціями Європейського простору вищої освіти та на засадах, підтверджених Бухарестським комюніке профільних міністерств країн – учасниць Болонського процесу (квітень 2012 р.), яка передбачає, у тому числі, систему механізмів протидії корупції в сфері ліцензування й акредитації, проявам хабарництва в системі вищої освіти та залучення широкого кола зацікавлених сторін» [2, с. 6].

Забезпечення якості вищої освіти в Україні регулюється п'ятим розділом Закону «Про вищу освіту» [2]. Стаття 16 цього Закону визначає, що система забезпечення якості вищої освіти та освітньої діяльності на загальнодержавному рівні включає в себе систему внутрішнього забезпечення якості (на рівні вищих навчальних закладів (далі – ВНЗ), систему зовнішнього забезпечення якості та систему забезпечення якості діяльності Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти та незалежних установ, що здійснюють оцінювання. Національне агентство із забезпечення якості вищої освіти є «постійно діючим колегалічним органом, уповноваженим цим Законом на реалізацію державної політики у сфері забезпечення якості вищої освіти» (ст. 17). Агентство складається із 25 осіб, та формується за таким принципом:

- 1) 2 члени від НАН України та по одному члену від національних галузевих академій;
- 2) 13 членів, які обираються з'їздами з числа представників ВНЗ державної, комунальної та приватної форми власності (9, 1 та 3 відповідно);
- 3) 3 члени, які обираються спільним представницьким органом всеукраїнських об'єднань організацій роботодавців;

4) 2 члени, які обираються з'їздом органів студентського самоврядування з числа осіб, що здобувають вищу освіту (ст. 19).

До повноважень цього органу віднесено:

1) формування вимог до системи забезпечення якості вищої освіти та розробка положення про акредитацію освітніх програм;

2) аналіз якості освітньої діяльності вищих навчальних закладів;

3) проведення ліцензійної експертизи;

4) формування за поданням ВНЗ пропозицій щодо переліку спеціальностей, за якими здійснюється підготовка;

5) формування єдиної бази даних запроваджених ВНЗ спеціалізацій, за якими здійснюється підготовка;

6) проведення акредитації освітніх програм;

7) формування критеріїв якості освітньої діяльності;

8) розроблення вимог до рівня кваліфікації осіб, що здобувають наукові ступені, та порядку їх присудження спеціалізованими вченими радами ВНЗ;

9) розроблення положення про акредитацію вчених рад, акредитація спеціалізованих вчених рад і контроль за їхньою діяльністю;

10) акредитація незалежних установ оцінювання та забезпечення якості вищої освіти та інші (ст. 18-1). Крім того, агентство шороку готує та оприлюднює доповідь про якість вищої освіти в Україні, звіт про власну діяльність і пропозиції щодо законодавчого забезпечення якості вищої освіти (ст. 18-2).

Отже, можна констатувати, що із запровадженням діяльності Національного агентства з якості вищої освіти систему національного контролю у відповідній сфері буде передано від Міністерства освіти та науки України та підпорядкованих йому структур до незалежної інституції, яка демократично обирається та функціонує відповідно до світових стандартів подібної діяльності. Більше того, є всі можливості синхронізувати її діяльність із аналогічними агенціями країн ЄС. Так, Фінський центр оцінювання освіти [8], який ми мали можливість відвідати на початку квітня 2015 року в рамках проекту 544343-TEMPUS-1-2013-1-LT-TEMPUS-SMHES «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту», розпочав роботу 1 травня 2014 року. Центр було створено на основі кількох інституцій з метою зосередити оцінювання освіти в одному структурному підрозділі. Він уповноважений оцінювати всі рівні освіти – від початкової до вищої. Діяльність центру в галузі оцінювання вищої освіти включає в себе три напрями:

1) аудит як незалежне та систематичне оцінювання системи якості вищих навчальних закладів;

2) тематичне оцінювання важливих напрямів освітньої діяльності;

3) оцінка програм у галузі інженерних дисциплін.

На перехідний період із 16 грудня 2014 до 31 травня 2018 року в рамках функціональних обов'язків Фінського центру оцінювання освіти створено спеціальний Комітет з оцінки вищої освіти (Higher Education Evaluation Committee), до складу якого входять представники університетського керівництва, авторитетні професори, представники організації роботодавців і студентського самоуправління. Цей комітет складає плани перевірки вищих навчальних закладів, формує склад експертів для здійснення цієї діяльності й виносить фінальне рішення за результатами аудиту освітньої діяльності.

На відміну від поширеної в європейських країнах практики залучення державних органів до процесу оцінювання, у США оцінювання якості вищої освіти вже понад сто років здійснюється незалежними регіональними асоціаціями. Наприклад, Асоціацію шкіл та коледжів Нової Англії NEASC [16] було створено в 1885 році, а її діяльність охоплює 6 штатів (Коннектикут, Мен, Масачусетс, Нью Гемпшир, Род Айленд, Вермонт) на східному узбережжі країни. На цій території розташовано понад 2000 шкіл, коледжів та університетів. NEASC – це найстаріша установа серед американських асоціацій, які здійснюють акредитацію. Характерною рисою Асоціації є віддання високих стандартам якісного оцінювання. Серед шести

регіональних асоціацій з акредитації NEASC, починаючи з 1990 року, є єдиною, яка здійснює співробітництво і поза межами окресленого регіону, зокрема через оцінку діяльності американських та міжнародних навчальних установ у 60 країнах світу.

NEASC є добровільною організацією, яка включає в себе публічні та незалежні школи й коледжі. Вона складається з чотирьох комісій, які займаються, відповідно, публічними школами, незалежними школами, школами за кордоном та закладами вищої освіти. Кожна з комісій має власні стандарти оцінки якості освіти, узгоджені освітніми установами, що входять до її складу. NEASC віддана осмисленому та всебічному поліпшенню якості освіти, яка враховує унікальну корпоративну культуру та неповторний контекст кожної освітньої установи.

Місія асоціації полягає в оцінці та поліпшенні якості освіти завдяки процедурі акредитації. Як і Фінський центр оцінювання освіти вона надає акредитацію на всіх рівнях освіти. Процес акредитації засновано на добровільному та колегіальному характері оцінки, що базується на сотнях відгуків експертів кожного року. Вважається, що навчальний заклад має проходити акредитацію раз на 10 років. Оцінювання закладів вищої освіти включає в себе три етапи:

1) самоаналіз на рівні освітньої інституції з підготовкою відповідних матеріалів – зазвичай цей процес триває 12–18 місяців;

2) дослідження якості освіти, яке здійснюється в навчальному закладі групою незалежних експертів;

3) загальна оцінка матеріалів Комісією з вищої освіти Асоціації та прийняття рішення щодо акредитації. Асоціація може надати акредитацію і іноземним закладам освіти, які відповідають певним критеріям.

Отже, у світі існують досить різноманітні системи оцінки якості університетської освіти незалежними агентствами. Оскільки Україна на державному рівні лише нещодавно розпочала процес створення подібних агенцій, вивчення та вибіркова імплементація подібного зарубіжного досвіду є необхідними та прагматично обґрунтованими.

Альтернативною системою оцінки якості університетської освіти упродовж останніх десятиліть стали університетські рейтинги. Основою рейтингу як технічного та технологічного процесу є принцип порівняння. Причому це порівняння відбувається на основі певних параметрів (критеріїв та (або) індикаторів) які оцінюють споріднені якості, носієм яких є об'єкти порівняння. Ідентифікація подібних споріднених сфер – важливе завдання для кожного укладача рейтингів, бо інакше виникає загроза порівнювати тепле та зелене, або, як говорять англійською мовою, «to compare peers and apples».

За даними Елен Хезелкорн [10, с. 29], уперше в історії академічний рейтинг спробував Джеймс МакКін Каттел (James McKeen Cattell), який ще у 1910 році оприлюднив власну версію кращих американських наукових центрів, спираючись на співвідношення ефективності працюючих дослідників до загальної кількості співробітників. А на думку Рейчел Брукс, перші оцінки якості американських університетів спиралися на оцінку репутації. «Найбільш цитованим серед перших досліджень в галузі порівняння якості університетської освіти стало дослідження президента університету Майами в Огайо Раймонда Хьюгса. Він попросив власних співробітників назвати імена видатних дослідників у двадцяти предметних галузях для створення бази даних респондентів для опитування з метою оцінки репутації. За підсумками цього опитування Хьюгс створив рейтинг 38 провідних інститутів, які присуджують докторську ступінь (із 65 існуючих на той час)», – зазначає вона [6, с. 4].

Перший сучасний рейтинг національних вищих навчальних закладів був надрукований у 1983 році американським журналом «US News & World Report». У статті «Народження рейтингів» один із його фундаторів Роберт Морс (Robert Morse) зазначає: «тоді ніхто не міг уявити, що лише через 25 років рейтинги стануть впливовим фактором американської політики в галузі університетської освіти, будуть предметом дискусії в докторських

дисертаціях, наукових дослідженнях, конференціях та постійно перебувати в полі зору мас-медіа» [23].

Цей рейтинг був опитуванням керівників 1308 коледжів з метою визначити, які з них, на їхню думку, надають найкращі освітні послуги. Переможцем тоді став Стенфордський університет. Подібне опитування було взято за основу рейтингів, складених у 1985 та 1987 роках. Починаючи з 1988 року, разом із результатами опитування в рейтингу «US News & World Report» використовуються і статистичні дані, зокрема:

- 1) співвідношення кількості випускників та кількості першокурсників;
- 2) результати стандартизованих вступних тестів першокурсників, пропорція між кількістю поданих документів та кількістю зарахованих;
- 3) якість викладацького складу та їхня заробітна плата;
- 4) фінансові витрати на підготовку одного студента;
- 5) оцінка випускниками якості навчання.

Із 1997 року рейтинг друкується в мережі Інтернет.

Формування глобального освітнього простору та конкуренція університетів у світовому контексті привела до появи міжнародних університетських рейтингів, перший з яких – Академічний рейтинг світових університетів (Academic Ranking of World Universities), або Шанхайський рейтинг [4] – з'явився в 2003 році. Цей рейтинг розраховується відповідно до таких індикаторів.

1) Якість освіти (10%), що визначається кількістю випускників університету, які здобули Нобелівську премію або особливі відзнаки у своїх галузях (зокрема, медалі Всесвітнього союзу математиків). Випускниками вважаються всі, хто отримував в університеті бакалаврський, магістерський або докторський ступінь. «Вага» цих випускників калькулюється залежно від того, коли вони закінчили університет і складає 100% для випускників 2001–2010 років, 90% – 1991–2000 років, 80% – 1981–1990 років і так далі до 10%, які отримують випускники 1911–1920 років.

2) Рівень викладачів (40%), що розраховується у двох субкатегоріях: а) кількість викладачів – лауреатів Нобелівської премії і спеціальних відзнак у своїх галузях – 20%; як і в випадку з випускниками, враховується час отримання, який складає 100% для премій, отриманих після 2011 року, 90% – в 2001–2010 роках і до 10% для премій, отриманих у 1921–1930 роках; б) частота цитування праць викладачів старою, яка охоплювала публікації з 1984 по 2003 роки, та новою, яка охоплює публікації з 2002 по 2012 роки версією Highly Cited Researchers – 20%.

3) Результативність наукових досліджень (40%), що визначається: а) з огляду на кількість публікацій у провідних академічних журналах світу Nature and Science – 20%; б) загальна кількість статей, проіндексована в Science Citation Index Expanded (SCIE) та Social Science Citation Index (SSCI).

4) Своя середня «академічна щільність» університету (10%), коли результати, набуті за першими трьома критеріями, діляться на кількість постійних викладачів університету. У сумі виходить «індекс Гарварда» – 100%.

Якщо Шанхайський рейтинг спирається майже повністю на об'єктивні дані та оцінює науково-дослідницьку діяльність університету, то рейтинг QS – [17], який із 2010 року продовжує методологічні традиції рейтингу Таймс – QS, який існував у 2004–2009 році, залучає й суб'єктивні дані. Він спирається на такі індикатори:

- 1) імідж в академічному середовищі, тобто оцінка університету науковцями, викладачами та представниками адміністрації інших навчальних закладів – 40%;
- 2) оцінка якості освіти випускників роботодавцями – 10%;
- 3) індекс цитування наукових праць співробітників – 20%;
- 4) частка іноземних студентів – 5%;
- 5) частка іноземних викладачів – 5%;
- 6) співвідношення кількості студентів і кількості викладачів – 20%.

Упродовж останніх десятиліть університетські рейтинги довели, що вони є впливовим інструментом освіт-

ньої політики і трансформації університету з метою його більшої адекватності вимогам сьогодення. Звичайно, цей інструмент є далеким від досконалості, але динамізм розвитку методології університетських рейтингів та приєднання до цього процесу дедалі більшої кількості дослідників дає можливість стверджувати важливість та майже повну легітимність цього інструменту в контексті вищої освіти. Порівняно із традиційними механізмами оцінки якості університетської освіти державними та незалежними інституціями, рейтинги мають більш гнучкий характер, а їх індикатори відображають важливі очікування головних споживачів освітніх послуг.

Висновки. Отже, розглянувши основні підходи до оцінки якості університетської освіти, можемо ідентифікувати дві основні системи, які виконують ці функції у сучасному світі. *По-перше*, це формальна система оцінювання якості університетської освіти, яка здійснюється або державними (особливо за умов централізованого контролю за закладами вищої освіти), або незалежними (що є типовим для більшості демократичних країн) інституціями. *По-друге*, це національні та міжнародні університетські рейтинги, які впродовж останніх десятиліть стали впливовим інструментом здійснення освітньої політики та відображають очікування основних споживачів освітніх послуг. На даний момент можна прогнозувати зростання значення університетських рейтингів упродовж наступних років.

Список використаних джерел:

1. Вища атестаційна комісія України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://vak.org.ua/>
2. Закон України «Про вищу освіту»: офіційне видання / Верховна Рада України. – К. : Ін Юре, 2014. – 164 с.
3. Курбатов Сергій. Якість університетської освіти крізь призму провідних міжнародних університетських рейтингів / Сергій Курбатов // Філософсько-методологічні засади підвищення якості вищої освіти України: європейський вимір : колективна моногр. – Київ : Педагогічна думка, 2012. – С. 168–188.
4. Academic Ranking of World Universities [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.shanghairanking.com>
5. Altbach Philip G. Rankings Season Is Here / Philip G. Altbach // International Higher Education. – 2011. – № 62. – P. 2–5.
6. Brooks Rachelle Measuring University Quality / Rachelle Brooks // The Review of Higher Education. – 2013. – Vol. 33, no. 2. – P. 1–21.
7. Ellis Roger Quality Assurance for University Teaching [Electronic resource]. – Access mode: <http://files.eric.ed.gov/fulltext/ED415735.pdf>
8. Finnish Education Evaluation Centre [Electronic resource]. – Access mode: <http://karvi.fi/en/fineec/>
9. Green Diana What is quality in Higher Education? [Electronic resource]. – Access mode: http://biblioteca.ucv.cl/site/colecciones/manuales_u/What%20Is%20Quality%20in%20Higher%20Education.pdf
10. Hazelcorn Ellen Ranking and the Reshaping of Higher Education: The Battle for World-Class Excellence / Ellen Hazelcorn. – Palgrave Macmillan, 2011. – 272 p.
11. Hazelkorn Ellen Reflections on a Decade of Global Rankings: what we've learned and outstanding issues / Ellen Hazelcorn // European Journal of Education. – 2014. – Vol. 49. – № 1. – P. 12–28.
12. Jung Cheol Shin, Toutkoushian Robert and Teichler Ulrich University Rankings. Theoretical Basis, Methodology and Impact on Global Higher Education / Jung Cheol Shin, Robert Toutkoushian and Ulrich Teichler. – Springer, 2011. – 274 p.
13. Kurbatov S. University Rankings and the Problem of Competitiveness of National Universities of Post-Soviet Countries in Global Educational Space: the Case of Ukraine // Evaluation in Higher Education. – 2012 – № 6 (2). – P. 59–75.
14. Lagrosen Stefan, Seyyed Hashemi Roxana, Leitner Marcus Examination of the dimensions of quality in higher education / Stefan Lagrosen, Roxana Seyyed-Hashemi, Markus Leitner // Quality Assurance in Education. – 2004. – Vol. 12. – Issue: 2. – P. 61–69.
15. Marginson Simon University Rankings and Social Science / Simon Marginson // European Journal of Education. – 2014. – Vol. 49. – № 1. – P. 45–59.

16. New England Association of School and Colleges [Electronic resource]. – Access mode: <https://www.neasc.org/>
17. QS World University Rankings [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.topuniversities.com/qs-world-university-rankings>
18. Rauhvargers A. Global university rankings and their impact [Electronic Resource] // A. Rauhvargers. – EUA, 2011. – 84 p.
19. Rauhvargers A. Global university rankings and their impact. Report II / A. Rauhvargers. – EUA, 2013. – 88 p.
20. The Times Higher Education World University Rankings [Electronic resource]. – Access mode: <http://www.timeshighereducation.co.uk/world-university-rankings>
21. The UK Quality Code for Higher Education [Electronic Resource]. – Access mode: <http://www.qaa.ac.uk/assuring-standards-and-quality/the-quality-code>
22. Westerheijden, Don F., Bjorn Stensaker and Maria Joo Rosa, eds. Quality assurance in higher education: Trends in regulation, translation and transformation. – Springer Science & Business Media, 2007. – 264 p.
23. Morse Robert The Birth of the College Rankings [Electronic resource] / Robert Morse. – Access mode: <http://www.usnews.com/news/national/articles/2008/05/16/the-birth-of-college-rankings>

Sergiy Kurbatov

CONTEMPORARY SYSTEMS OF QUALITY ASSURANCE IN UNIVERSITY EDUCATION

Summary

The paper is devoted to analyses of contemporary systems of quality assurance in university education and processes of their development. The author argues that it is possible to differentiate formal systems of quality assurance, which are represented by state and independent agencies; and informal systems, which are represented by university rankings. Also, we identifies the tendency regarding the growing of importance of university rankings due to their popularity among the main target audiences and ability to react on their responses, as far as methodological flexibility.

Keywords: *university, quality of university education, formal and informal systems of quality assurance in university education, quality assurance agency, university rankings, indicators of quality.*

УДК 378.112:303.823

МОДЕСТОВА Тетяна,

кандидат педагогічних наук,

доцент кафедри іноземних мов

та професійної комунікації

Східноукраїнського національного університету

імені Володимира Даля

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИЩОЇ ОСВІТИ: ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ ДОСВІДУ ВЕЛИКОБРИТАНІЇ ПЕРЕМІЩЕНИМИ ВНЗ УКРАЇНИ

У статті розглянуто проблему розвитку лідерського потенціалу переміщених ВНЗ України через дослідження та імплементацію досвіду вищої освіти Великобританії. Визначено наявні можливості щодо участі вітчизняних ВНЗ у міжнародних науково-освітніх програмах із залученням світових фахівців у галузі вищої освіти. Розглянуто кейс-стаді переміщеного університету СНУ ім. В. Даля як учасника Програми з розвитку лідерського потенціалу університетів України. З'ясовано, що імплементація досвіду з розвитку лідерства вищої освіти Великобританії має сприятливий вплив на процес реформування галузі вищої освіти України. Зокрема, на відновлення та розвиток потенціалу переміщених ВНЗ. Дотримання порад експертів та регулярна участь у заходах програми з виконанням відповідного аналізу прогресу дає змогу звітувати про реальні зрушення щодо збільшення кількості студентів, поступового відновлення матеріально-технічної бази, активізації міжнародної співпраці тощо. Схарактеризовано перспективи подальшого використання отриманих результатів. У межах подальшої участі переміщених ВНЗ у Програмі з розвитку лідерського потенціалу доцільним є розширення міжнародного співробітництва, дослідження та імплементація успішного досвіду формування інституту лідерства у вищих навчальних закладах Великобританії, поліпшення якості надання освітніх послуг відповідно до світових стандартів, сприяння реформуванню системи вищої освіти України завдяки створенню та аналізу успішних кейсів учасників першого етапу Програми з розвитку лідерського потенціалу університетів України, залучення міжнародних дослідників до вивчення феномену «переміщення» на базі вітчизняних ВНЗ, розробка моделі підтримки співробітників у часи змін для організацій, що опинилися у схожій ситуації.

Ключові слова: *лідерство, вища освіта, потенціал, переміщені ВНЗ, вища освіта Великобританії, кейс-стаді, імплементація досвіду.*

Постановка проблеми та її актуальність. Відповідно до чинної законодавчо-нормативної бази галузь вищої освіти України нині рухається нелегким шляхом реформування та удосконалення діяльності вищих навчальних закладів [1], [2]. Одним із ключових факторів успішної реалізації поставленої мети є формування відповідної атмосфери для роз'яснення та підтримки необхідних на інституційному рівні змін, зокрема на рівні системи цінностей та установок академічної громади, а також забезпечення лідерами вищих навчальних установ інституційної згуртованості на шляху реформування [3, с. 4–5]. Протиріччя реальної ситуації полягає у неможливості ефективного впровадження інновацій на базі старої адміністративно-управлінської моделі вищої освіти. Тож, проблема формування інституту лідерства та розвитку

лідерського потенціалу вищої школи України є актуальною та потребує відповідного дослідження.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі.

Серед актуальних напрямів дослідження проблеми лідерства доцільно виділити роботи таких закордонних дослідників, як Р. Гоффі та Г. Джонс (у контексті дослідження лідерства як феномену еволюції теорії менеджменту) [4], С. Хант (у контексті вищої освіти) [5], Д. Паркін (у контексті викладання та вивчення лідерства у вищій школі) [6], Г. Гіббс (у контексті дослідження розвитку лідерського потенціалу викладацької діяльності в науково-дослідницькому оточенні) [7], Д. Н. Росвелл (у контексті дослідження теоретичних основ лідерства у галузі вищої освіти) [8], Е. Морроу (в контексті дослідження впливу етнічності у сфері лідерства вищої освіти) [9] та ін.

Серед останніх досліджень вітчизняних фахівців, що переймаються проблемою розвитку лідерського потенціалу вищої освіти, можна виділити роботи О. Боднарчук та О. Паламарчук (у контексті дослідження інструментів психологічної діагностики лідерського потенціалу університетів) [3, с. 66–103], К. Жданової (дослідження готовності університетів України до реалізації парадигми лідерства в управлінні вищою освітою) [3, с. 28], С. Калашнікової (в контексті дослідження проблеми теоретичних основ та об'єктивних передумов розвитку лідерського потенціалу університетів, а також імплементації в Україні) [3, с. 5–27], С. Курбатова (дослідження проблеми університетських рейтингів як механізму визначення інституційного лідерства) [3, с. 29–65], І. Прохор (у контексті аналізу провідного досвіду розвитку потенціалу командного лідерства в університетах Сполученого Королівства) [3, с. 103–116], О. Щербакіної (в контексті дослідження риторико-комунікативної культури сучасного університету як інтегративного фактора формування академічної еліти) [3, с. 117–130] та ін.

Незважаючи на достатню ґрунтовність зазначених праць, присвячених дослідженню лідерського потенціалу вищої освіти, з урахуванням різноманітних аспектів аналізу зазначеного феномену в контексті переміщених ВНЗ України є малодослідженим явищем у зв'язку з тим, що відповідні події відбулися не так давно. Це дає нам право припустити наявність певного інтересу науки до окресленого питання [10]. В свою чергу, аналіз зазначених наукових джерел дає змогу дійти висновку про перспективність дослідження та імплементації відповідного досвіду вищої освіти Великобританії в контексті сприяння розвитку лідерського потенціалу ВНЗ України [11].

Мета статті. Тож, метою статті визначено: розгляд перспективи відновлення та розвитку потенціалу переміщених ВНЗ України на основі імплементації досвіду з розвитку лідерства вищої освіти Великобританії.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати такі завдання.

Розглянути можливість щодо участі вітчизняних ВНЗ у відповідних міжнародних програмах.

Визначити практичні кроки з імплементації світового досвіду в контексті переміщеного ВНЗ.

Схарактеризувати перспективи використання отриманих результатів для подальшого розвитку потенціалу переміщених ВНЗ України.

Виклад основного матеріалу. Аналізуючи наявні можливості вітчизняних ВНЗ щодо можливості прийняти участь у міжнародних проектах, сфокусованих на розвитку лідерського потенціалу вищої освіти, потрібно передусім визначити бажані результати, спираючись на стратегію Міністерства освіти і науки України щодо реформування сектору вищої освіти, а саме: створення національної мережі фахівців, готових упроваджувати інноваційні зміни у своїх закладах вищої освіти; отримання можливості здійснення партнерських обмінів між університетами України та закордонними вищими навчальними закладами; введення механізмів розповсюдження, співпраці та обміну ефективною практикою розвитку лідерського потенціалу університетів; навичок ефективного застосування лідерського потенціалу фахівцями у системі вищої освіти або окремого закладу через покращення індикаторів досягнень університету; формування чіткого розуміння університетами своєї ролі та відповідальності в умовах розширеної автономії через оновлення стратегії розвитку [12].

Задля сприяння досягненню визначених результатів на підставі спільних домовленостей Інституту вищої освіти НАПН України [13], Британської Ради в Україні [14] та Фундації лідерства для вищої освіти (Сполучене Королівство) [11] у 2016 році було розпочато реалізацію Програми з розвитку лідерського потенціалу університетів України. Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля (надалі СНУ ім. В. Даля) було відібрано як одного з 12 учасників першого етапу проекту 2016–2017 року. Протягом зазначеного періоду команда від вищого навчального закладу отримує навчання у формі тренінгів та семінарів від експертів у галузі вищої освіти Великобританії та України, приймає участь у між-

народних науково-практичних конференціях, присвячених зазначеній тематичі, а також реалізує візит академічної мобільності до ВНЗ-партнера з Британії [15].

Практична цінність зазначеної програми з розвитку лідерського потенціалу також полягає у наданні можливості вітчизняному ВНЗ реалізувати власний проект у межах участі в програмі у контексті власних потреб із забезпеченням відповідного консультування фахівцями. Тож, команда від СНУ ім. В. Даля поставила на меті розвиток лідерського потенціалу університету та формування системи управління змінами в умовах переміщеного вищого навчального закладу. Поставлена мета передбачає виконання таких конкретних кроків за розробленим командою планом.

Протягом березня-вересня 2016 року структуру СНУ ім. В. Даля було суттєво оптимізовано. Зокрема, з 10 факультетів та 49 кафедр залишилися 7 факультетів та 33 кафедри. Відповідно, загальна кількість структурних навчальних підрозділів зменшилася на 30%. Зазначені структурні зміни дозволили зменшити видатки на утримання університету, забезпечити раціональне використання бюджетних коштів, удосконалити управління університетом, роботу кафедр і факультетів. Також це дало змогу забезпечити відповідність структурних підрозділів критеріям акредитації [16].

У межах реалізації практичних кроків імплементації проекту протягом зазначеного періоду були також розроблені навчальні програми відповідно до світових стандартів забезпечення якості надання освітніх послуг за окремими напрямками («Комп'ютерні науки», «Кібербезпека», «Комп'ютерна інженерія», а також широкий спектр короткотривалих курсів за вибором студента). Відмінності зазначених програм стала більш глибока систематизація змісту, застосування компетентнісного підходу, блочна організація курсів, згрупування за принципом поступовості та на основі міждисциплінарного підходу. Також нові навчальні програми передбачають більш широку варіативну частину та викладання курсів англійською мовою (бакалаврат – частково, магістратура – повністю).

Зазначені зміни стали фактором сприяння підвищенню якості надання освітніх послуг, мотивації студентів до розвитку особистого потенціалу (зокрема, навчання англійською мовою), залучення іноземних студентів. Наприклад, цього року вперше після факту переміщення в університеті почали навчання студенти з таких країн, як Нігерія, Намібія, Сьєрра-Леоне, Туркменістан, Ірак, Лівія за такими спеціальностями, як «Транспортні технології», «Менеджмент», «Економіка підприємств», «Хімічні технології», а також юридичні спеціальності.

З метою підвищення кваліфікації персоналу університету та розповсюдження інформації в межах програми з розвитку лідерського потенціалу вищої освіти членами команди проекту було проведено тренінгів з розвитку лідерського потенціалу для професорсько-адміністративного складу та студентів (за темами «Ключові інструменти аналізу проблеми та планування змін», «Розвиток особистого лідерського потенціалу»). Зазначені освітні заходи посприяли інформуванню учасників навчального процесу щодо необхідності змін у подальшій діяльності університету; підвищенню рівня усвідомленості учасників заходів щодо особистої відповідальності; формуванню більш стабільного складу колективу, що вмотивований на довготривале перебування та глибоку роботу на новому місці розташування навчального закладу.

На основі отриманих експертних консультацій, обговорень і пропозицій щодо досягнення поставленої командою СНУ ім. В. Даля мети, було створено 2 проектні групи з розвитку потенціалу університету. Група 1 відповідає за пошук та налагодження співпраці з міжнародними організаціями-донорами з метою забезпечення нагальних потреб університету. Група 2 – за розвиток освітнього проекту університету «Англійська мова для всіх». Завдяки роботі проектних груп із залученням відповідних фахівців університет отримав певну фінансову підтримку. Один із останніх проектів (у межах міжнародної програми Еразмус +) «Інтернет речей», метою якого є створення нових можливостей у сфері безпеки, аналітики та управління, відкриття нових перспектив підвищення

якості життя людини. Також університетом було отримано грант на реалізацію проекту з короткотривалих обмінів із Сілезьким технічним університетом (Польща) [17].

Узагалі, під час участі університету в Програмі з розвитку лідерського потенціалу протягом березня-вересня 2016 року 17 працівників скористалися можливістю здійснити академічну мобільність за такими напрямками, як Польща, Німеччина, США, Болгарія, Білорусь, Румунія, Австрія, Іран, Великобританія [18].

Реалізації плану проекту університету сприяла робота проектних груп щодо активізації вивчення англійської мови співробітниками університету, організація курсів англійської мови для сторонніх організацій на базі центру підвищення кваліфікації, перепідготовки та вдосконалення СНУ ім. В. Даля, перший досвід співпраці з British Council щодо підготовки викладачів до викладання фахових дисциплін англійською мовою (м. Дніпропетровськ, липень 2016 р., 35-ти годинний курс), а також організація університетом відповідних масштабних тематичних заходів (найбільший урок англійської мови та фестиваль культури англомовних країн – травень 2016 р., день європейських мов – вересень 2016 р. тощо).

Також у звітний період університетом було підписано 6 угод про співробітництво з іноземними навчальними закладами, що в перспективі сприятиме розвитку лідерського та наукового потенціалу університету [19].

Таким чином, аналіз виконання практичних кроків, здійснених командою СНУ ім. В. Даля в межах реалізації проекту з розвитку лідерського потенціалу університету та формування системи управління змінами у звітний період дають змогу висловити стримані, але цілком реальні сподівання щодо подальшого поступового відновлення матеріально-технічної бази університету завдяки залученню міжнародних організацій-донорів, відновлення контингенту іноземних студентів та всебічного розвитку потенціалу університету.

Потрібно зазначити, що під час імplementації проекту команда стикалася з певними труднощами та викликами. Зокрема, серед найбільш вагомих можна визначити недостатню компетентність керівників різних ланок системи управління університетом щодо здійснення ефективного менеджменту, а також пасивність загальної маси колективу.

Аналізуючи зазначені виклики команда дійшла висновку щодо важливості розвитку лідерського потенціалу університету саме в часи змін, коли стандартні інструменти менеджменту є недостатньо ефективними. На цьому шляху велику роль відіграє організація якісного навчання персоналу та інформування колективу щодо необхідності впровадження відповідних змін, а також активне налагодження співпраці з усіма стейкхолдерами, що впливають на діяльність університету.

Серед безперечних переваг, що отримала команда та університет в цілому від участі в програмі можна виділити такі: підвищення кваліфікації адміністративного складу задля професійного впровадження інновацій в управлінні переміщеним університетом, налагодження зв'язків у внутрішньодержавному та міжнародному академічному середовищі, сприяння розвитку потенціалу університету за такими напрямками, як започаткування організації управління на засадах розподіленого лідерства (shared / distributed leadership), науково-дослідницька діяльність, міжнародне співробітництво. Також потрібно відзначити активізацію розвитку навичок тимблдингу, ефективної взаємодії з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, стимулювання мотивації до подальшого розвитку особистого та командного лідерського потенціалу.

Тож, завдяки здійсненню практичних кроків у межах плану проекту (підвищення якості освітніх програм, взаємодія з іноземним партнером, профорієнтаційна робота тощо) університет збільшив кількість студентів за всіма кваліфікаційними рівнями на 14% (2016 р. – 3176 осіб, 2015 р. – 2717 осіб). Зокрема, за програмами підготовки молодших спеціалістів / молодших бакалаврів на 19% (2016 р. – 256 осіб, 2015 р. – 208 осіб), за програмами підготовки бакалаврів на 30% (2016 р. – 1223 особи, 2015 р. – 851 особа), за програмами підготовки спеціалістів / магістрів на 2% (2016 р. – 1658, 2015 р. – 1697) [20].

Узагалі, беручи за основу методологію визначення рейтингу університету на основі прозорості його діяльності [21] можна дійти висновку про те, що участь СНУ ім. В. Даля у програмі з розвитку лідерського потенціалу університетів України та впровадження досвіду експертів вищої освіти Великобританії впливає прямо та / або опосередковано на всі ключові показники досягнень університету, а саме: фінансування, адміністративна діяльність, стратегія розвитку, зміст навчання, працевлаштування випускників та міжнародні обміни.

Подальша імplementація плану проекту передбачає академічний візит до Кембриджського університету та виконання таких завдань.

1) Пошук можливостей фінансування трибичного партнерства (Кембрідж + СНУ ім. В. Даля + донор), узгодження, складання та подання відповідних заявок-проектів.

2) Розробка документу «Стратегія розвитку університету» на основі консультацій з експертами в галузі освіти Кембриджського університету (Інститут освіти).

3) Підготовка звіту з оцінки потреб університету, розробка PowerPoint презентації.

4) Складання наукового звіту за темою «Лідерство у сфері вищої освіти Великобританії» на основі дослідження й аналізу відповідної документації та наукових джерел.

5) Удосконалення знання англійської мови за допомогою безкоштовних он-лайн курсів.

Висновки. У результаті здійснення аналізу поставленої проблеми ми дійшли висновку про те, що:

імplementація досвіду з розвитку лідерства вищої освіти Великобританії має сприятливий вплив на процес реформування галузі вищої освіти України. Зокрема, на відновлення та розвиток потенціалу переміщених ВНЗ.

Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України, розпочата у 2016 році, дає можливість отримання якісного навчання для персоналу ВНЗ щодо основ організаційного менеджменту та побудови інституту лідерства у сфері вищої освіти відповідно до світових стандартів, сприяє активізації діяльності вітчизняних вищих навчальних закладів щодо вдосконалення показників діяльності.

Реалізація проектів вищих навчальних закладів у межах участі в програмі передбачає розробку детального плану дій та виконання конкретних кроків задля досягнення поставленої мети з урахуванням специфіки конкретних потреб ВНЗ. Як приклад, дотримання порад експертів і регулярна участь у заходах програми з виконанням відповідного аналізу прогресу дає змогу звітувати про реальні практичні зрушення в напрямі поставленої командою СНУ ім. В. Даля мети – збільшення кількості студентів, поступове відновлення матеріально-технічної бази, активізація міжнародної співпраці тощо.

Перспективи подальшого використання отриманих результатів у межах програми вбачаємо в розширенні міжнародного співробітництва, дослідженні та імplementації успішного досвіду формування інституту лідерства у вищому навчальному закладі Великобританії (Кембриджський університет), поліпшенні якості надання освітніх послуг відповідно до світових стандартів, сприянні реформуванню системи вищої освіти України завдяки створенню, аналізу та розповсюдженню інформації щодо успішних кейсів учасників першого етапу Програми з розвитку лідерського потенціалу університетів України, залученні міжнародних дослідників до вивчення феномену «переміщення» на базі вітчизняних ВНЗ, розробці моделі підтримки співробітників у часи змін для організацій, що опинилися в схожій ситуації.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon2.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>
2. Про національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
3. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку лідерського потенціалу університетів у контексті глобального лідерства (частина І): препринт (аналітичні матеріали) / Авторський колектив: О. Боднарук, К. Жданова, С. Калашнікова, С. Курбатов, О. Паламарчук,

- I. Прохор, О. Щербакова ; за заг. ред. С. Калашнікової. – Київ : Інститут вищої освіти НАПН України, 2015. – 153 с. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://ihed.org.ua/images/biblioteka/Analiz_dosvidu_rozvitku_liderpotenc_UNIVERS_ch1_2015_153p_IBO_avtors-kolektiv.pdf
4. R. Goffee, G. Jones. Why Should Anyone Be Led by You? – Boston : Harvard Business School Press, 2006. – 245 pp.
 5. D. Parkin. Leading Learning and Teaching in Higher Education. New York: Routledge, 2016. – 224 pp.
 6. S. Hunt. Transition to Leadership. – Available at : <http://www.lfhe.ac.uk/en/programmes-events/programmes/Transition-to-leadership.cfm>
 7. G. Gibbs. Developmental Leadership of Teaching in Research Intensive Environments (March 2016). – Available at : <http://www.lfhe.ac.uk/en/research-resources/publications-hub/leadership-insights/leadership-insights-detail/departmental-leadership-of-teaching-in-research-intensive-environments.cfm>
 8. D. N. Rothwell. Leadership in Higher Education: Leadership Lecture (October 2015). – Available at : <http://www.lfhe.ac.uk/en/research-resources/publications-hub/leadership-insights/leadership-insights-detail/leadership-in-higher-education-leadership-lecture-october-2015.cfm>
 9. E. Morrow. Why Does Ethnicity Matter in Higher Education Leadership? – Available at : <http://www.lfhe.ac.uk/en/research-resources/publications-hub/leadership-insights/leadership-insights-detail/why-does-ethnicity-matter-in-higher-education.cfm>
 10. O. Fimyar, T. Modestova, I. Myhovych. Research Capacity Building in Teaching-Intensive HEIs: A Case study of Displaced Universities Ukraine. BAICE 2016 Conference Programme. – Available at : <http://www.nottingham.ac.uk/conference/fac-socsci/education/baice-2016/documents/baice-2016-preliminary-conference-programme-july-2016.pdf>
 11. Leadership Foundation for Higher Education. – Available at : <http://www.lfhe.ac.uk/en/research-resources/publications-hub/index.cfm>
 12. МОН України: Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://mon.gov.ua/usi-novivni/povidomlennya/2015/11/09/programa-rozvitku-liderskogo/>
 13. Інститут вищої освіти НАПН України: Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України 2015–2018 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ihed.org.ua/diialnist/programa-z-rozvitku-liderstva.html>
 14. Британська Рада в Україні: Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.britishcouncil.org.ua/programmes/education/ukraine-higher-education-leadership-development-programme>
 15. Leadership Development and Formation of the Change Management System in Activity of the Displaced University. – Available at : <http://lecmes.turion.info/>
 16. Про структурні зміни та заходи щодо вдосконалення управління університетом. Наказ №69/01 від 27.04.2016 р.
 17. Проект звіту щодо отриманих грантів СЧУ ім. В. Даля. Звітний період: 03–09.2016 р.
 18. Проект звіту щодо реалізації мобільності працівників та студентів СЧУ ім. В. Даля. Звітний період: 03–09.2016 р.
 19. Проект звіту щодо підписаних угод про співробітництво з іноземними навчальними закладами: Звітний період: 03–09.2016 р.
 20. Проект рішення Вченої ради СЧУ ім. В. Даля про результати прийому на навчання у 2016 році. Протокол № 3 від 30.09.2016 р.
 21. VDEUNU application form for mobility grant 2016/2017.
 22. CEDOS. – Available at : <http://www.cedos.org.ua/uk/about>

Tetiana Modestova

DEVELOPING LEADERSHIP POTENTIAL OF HIGHER EDUCATION: IMPLEMENTATION OF GREAT BRITAIN'S EXPERIENCE BY THE MOVED UNIVERSITIES IN UKRAINE

Summary

The problem of capacity-building in Ukrainian displaced universities in the context of exploring and implementing UK higher education experience is considered in the article. The existing opportunities of taking part in proper international education and research programmes with the world level HE specialists engagement are identified for those higher education establishments. The Volodymyr Dahl East Ukrainian National University (VDEUNU) case study is analyzed as one of the HE Ukraine Leadership Development Programme participants. It is found that implementing successful UK HE experience has a positive influence on the HE reforming in Ukraine. Particularly, it has influenced on rebuilding and further development of the displaced universities capacity. Real positive changes are conditioned by following: the programme experts recommendations, regular participating in the programme events as well as monitoring progress. It has led to increasing students number, gradual renovation of technical and material basis, enhancing international cooperation etc. The prospectives for further results implementation are identified. Next steps in the context of VDEUNU participating into the HE Ukraine Leadership Development Programme are agreed as the following: to enhance further international interaction, to explore and implement successful experience of the UK partner establishment, to improve quality of educational services in accordance with the world standards, to encourage Ukraine HE reforms through development, analysis and the successful experience dissemination of the first stage HE Leadership Development Programme participants in Ukraine, to conduct a joint «displacement» phenomenon research with the world scientists on the basis of Ukrainian displaced universities, to develop the model of the staff support for the period of changes for those institutions where similar events might take place.

Keywords: leadership, higher education, capacity, displaced universities, UK HE, case study, experience implementation.

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ЯК ЗАПОРУКА РОЗВИТКУ СОЦІАЛЬНОГО ІНТЕЛЕКТУ УКРАЇНСЬКОГО ІНФОРМАЦІЙНОГО СУСПІЛЬСТВА

Університет є одним із найкращих місць для формування лідерського потенціалу суспільства, спроможного створити соціальний інтелект із позитивним синергетичним ефектом. Соціальний інтелект розуміється як здатність українського суспільства конструктивно використовувати отримані знання для зняття остаточної чи доданої ентропії, його вміння досягати поставлені цілі розвитку. Саме від якості лідерського потенціалу суспільства залежатиме ефективність соціального інтелекту українського народу: позитивний чи негативний синергетичний результат як інтегративних, так і диференціальних компонентів соціальної системи. Основою формування високої якості лідерського потенціалу суспільства є три компоненти: 1) формування уміння розрізняти добро і зло; 2) уміння проводити селекцію за принципом «Таланти – вгору!»; 3) налагодження діяльності університетів таким чином, щоб вони стали взірцем соціальної установи з найбільш вираженим ефектом позитивної синергії. Сучасний лідер також дбає про інтелектуальну безпеку суспільства та володіє усіма засобами протидії інформаційному колоніалізму. Врахування особливостей інформаційної цивілізації дозволяє налагодити дійсно якісну підготовку лідерського потенціалу суспільства в університетах.

Ключові слова: синергія, ентропія, лідерство, університет, інтелект, інтелектуальна безпека, інформаційний самозахист.

Постановка проблеми та її актуальність. Розвиток соціального інтелекту українського інформаційного суспільства прямо залежить від розвитку його лідерського потенціалу. Університети відіграють велику роль у розвитку лідерського потенціалу суспільства. Університет тим краще сприятиме формуванню лідерського потенціалу суспільства, чим краще наукове співтовариство, саме суспільство усвідомить важливість формування власного соціального інтелекту.

Про актуальність розвитку лідерського потенціалу в системі українських університетів свідчать конкретні заходи освітянсько-наукової спільноти. Спілка ректорів вищих навчальних закладів України у співпраці з Факультетом «Вільних мистецтв і наук» («Artes Liberales») Варшавського університету, Фондом «Інститут «Artes Liberales» (Варшава, Польща) та Міжнародним благодійним фондом «Міжнародний фонд досліджень освітньої політики» оголосили в 2014 р. про проведення польсько-українського проекту «Інноваційний університет і лідерство». Метою цього проекту є підготовка лідерів, що мають бажання та здатні впроваджувати в українських університетах новітні освітні технології [1]. У жовтні того ж року на базі Варшавського університету відбулася перша (тренінгова) частина проекту, в якій учасники розглянули питання організації та формування стратегії розвитку університету, фінансування наукових досліджень, наукової політики в Європі та світі. У Київському національному університеті імені Тараса Шевченка 22–24 квітня 2015 р. пройшов фінал цього проекту, продовження якого було ініційовано Польсько-Українським академічним форумом. Цього разу проект було названо «Інноваційний університет та лідерство. Фаза II: забезпечення якості та інтернаціоналізація». Учасники цих заходів мали розробити та представити свої проекти в контексті знань, які вони отримали в процесі ознайомлення з польським і європейським освітнім досвідом. Ця потужна міжнародна подія промовисто свідчить про актуальність і практичну значимість формування лідерського потенціалу суспільства силами українських вищих навчальних закладів.

У межах проекту Інститут вищої освіти НАПН України у співробітництві з Національним авіаційним університетом створили електронне періодичне видання «Міжнародний науковий журнал Університети і Лідерство» (International Scientific Journal of Universities and Leadership).

Із 2016 р. також утілюється розрахована на три роки Програма «Розвиток лідерського потенціалу університетів України», основною метою якої є здійснення якісних змін в українській освітній системі та забезпечення майбутніх поколінь українців освітою, на яку вони заслуговують. Вона стала результатом партнерства Британської Ради в Україні, Фондації лідерства вищої освіти (Сполучене

Королівство) та Інституту вищої освіти НАПН України. Для участі в Програмі у 2016/17 роках було відібрано 12 університетів (<http://www.britishcouncil.org.ua/selection-results>). Суть першого етапу викладено на сторінці економічного факультету Київського національного університету імені Тараса Шевченка (<http://www.econom.univ.kiev.ua/fknews/pershyy-etap-programy-rozvytok-liderskogo-potencialu>), а 14–16 червня 2016 р. в м. Одесі відбувся другий етап програми «Розвиток лідерського потенціалу університетів України» – Академія змін. Про результати говорити зарано, оскільки Програма у процесі реалізації.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі. Тема лідерства є міждисциплінарним явищем, тому досліджувалася багатьма зарубіжними й українськими вченими різних галузей соціального знання. В контексті нашої теми дослідженням розвитку лідерського потенціалу та університетської автономії на європейському просторі займалися В. Лугувий, С. Калашнікова, О. Слюсаренко, Ж. Таланова [2]. Вони вважають, що важливим чинником досягнення високих рангових позицій за рейтингами «Таймс» і «Шанхайський» є академічна, організаційна та кадрова автономія вищих навчальних закладів. Автономія є необхідною, але недостатньою для успішності вищої школи. Для гарантії університетської конкурентоспроможності вона має бути доповнена іншими розвинутими складовими його діяльності, зокрема дослідницько-інноваційною. Дослідники виявили ефект автономійної синергії, за яким інтегральна автономія більш ефективна, ніж її диференціальні компоненти. К. Лін'юв висвітлює еволюції підходів щодо визначення сутності лідерства у ХХ–ХХІ ст.ст. та осмислення феномену в контексті особистісно-орієнтованого лідерства [3]. Українські економісти І. Каленюк і Л. Цимбал дали характеристику проявам та основним індикаторам інтелектуального лідерства в сучасному світі, визначили основні форми його прояву та проаналізували основні рейтинги, які визначають місце національної економіки та її конкурентоспроможність [4].

В історії соціальних наук уперше поняття «соціальний інтелект» у соціально-філософському сенсі витлумачили українські вчені Ю. Канигін та Ю. Яковенко: «Соціальний інтелект – не сума індивідуальних інтелектів, а організована система з позитивним чи негативним синергетичним ефектом, вмонтована в суспільний організм; здатність суспільства розуміти, конструктивно використовувати отримані знання для зняття остаточної чи доданої ентропії, для досягнення поставлених цілей розвитку» [5, с. 18]. Із соціальної та соціально-філософської точки зору лідерство розглядали Л. Гриженко [6], О. Науменко. Саме висновок останнього дослідника становить теоретичне підґрунтя нашого дослідження: «З огляду на предмет

соціальної філософії – суспільство як цілісна система, а також із врахуванням центральної проблеми – проблеми людини, проблема лідерства в межах соціально-філософського знання може розглядатися так. По-перше, як взаємовплив індивідуального й соціального – взаємодія між людиною та соціальним світом. По-друге, як розвиток суспільства в результаті творчої діяльності людей – лідерів, які є найбільш активними членами суспільства» [7, с. 87]. Однак, не дивлячись на серйозні напрацювання українських і закордонних учених в історії дослідження лідерства, його психологічної, соціальної та соціально-філософської суті, стилів, моделей і теорій лідерства, все ще недостатньо дослідженим залишається питання смислу формування лідерського потенціалу суспільства. Роль лідерського потенціалу, роль університетів дослідники зводять до впровадження інновацій, що важливо, однак не достатньо для кінцевої мети українського народу – динамічного соціального розвитку, просування в авангард народів планети, і найважливіше в добу інформаційної цивілізації – бути в числі інтелектуальних країн-лідерів людства.

Мета статті. Метою статті є обґрунтування важливої ролі університетів у розвитку лідерського потенціалу суспільства для формування соціального інтелекту українського інформаційного суспільства. Говорити про розвиток лідерського потенціалу України поза його взаємозв'язком із соціальним інтелектом є марнотратним, оскільки саме лідери повинні усвідомлювати кінцеву мету своїх зусиль – організація соціальних порядків із позитивним синергетичним ефектом, створення соціальних механізмів зменшення ентропії, досягнення поставлених цілей розвитку.

Виклад основного матеріалу. Слово «університет» походить від латинського слова «universitas», що означає «весь, цілий, світ, всесвіт» і смисл якого досить складно передати українською мовою. Який же сенс творці університетів вкладали в назву і призначення навчального закладу? Перші європейські середньовічні університети у своєму складі зазвичай мали богословський, правничий та медичний факультети. Враховуючи те, що університети створювалися християнськими владиками, логічно припустити, що вони спиралися на Святе письмо. Людина, згідно з християнською ідеологією, має у своїй природі три складові: тіло, душу і дух. Тому факультети цілком вписуються у цю трьохіпостасну природу людини: медичний – турбота і забезпечення фізичного здоров'я людини (її тіла), правничий відповідав за правильну поведінку людини, яка б не нашкодила людській душі, не забруднювала її, більше того, сприяла її очищенню, а богословський переймався духом людини. Отже, університет у своїй глибинній основі, за задумом християнських ієрархів, скоріш за все, – модель людини і покликання до організації людського життя на основі істини, тобто того, що сприяє і забезпечує фізичне, душевне¹ і духовне здоров'я людини. Що здоровіше люди у вказаних трьох сферах, то здоровіше саме суспільство. Очевидно, що фізично нездорові, душевно недосконалі і духовно неповноцінні особистості не здатні створити необхідні умови для самовираження і самореалізації людини в суспільстві.

У контексті нашої теми важливою умовою повноцінного розгортання природи людини в соціальному просторі етносу є наявність досконалого соціального інтелекту суспільства, здатність суспільства до дій як єдиного цілого.

У цьому пункті в середовищі українських вчених наявні, по-перше, нерозуміння важливості соціального інтелекту етносу для нормального життя суспільства, по-друге, обмежене поширення соціально-філософського розуміння, що таке соціальний інтелект. Значна кількість науковців, особливо педагогів, розуміють соціальний інтелект як соціальну орієнтацію людини, її «вміння жити» в соціумі, орієнтуватися в соціальних писаних і неписаних правилах тощо. Щоб переконатися в цьому, достатньо зазирнути до енциклопедичного словника «Освіта дорослих», статтю з якого варто процитувати повністю: «Соціальний інтелект –

здатність людини розуміти і передбачати поведінку інших людей у різних життєвих ситуаціях, а також вміти розпізнати людські почуття, наміри й емоції за їх вербальними і невербальними проявами. Поняття «С. і.» було введено У. Торндайком у 1920 р. Воно описує інтегральну інтелектуальну здібність, що об'єднує та регулює пізнавальні процеси, пов'язані з відображенням соціальних об'єктів (іншої людини, групи людей), визначає успішність спілкування та соціальної адаптації людини. До складу структури «С. і.» відносять сензитивність, соціальну перцепцію, соціальну пам'ять та соціальне мислення.

Соціальний інтелект досліджується у трьох вимірах: як соціально-перцептивна здібність, соціальна уява (креативність) та соціальна техніка спілкування. Проявом «С. і.» є також наявність у людини різних життєвої теорії, яка за своїм змістом близька до наукових відкриттів законів розвитку соціальної дійсності, що стоїть уже ближче до переконань людини» [8, с. 398–399].

Це визначення є психологічним, а не соціально-філософським. Більше того, У. Торндайк досліджував тварин, їх психологію, і в багатьох випадках свої висновки потім переносив на людину. Однак, людина, не кажучи про суспільство, докорінно відрізняється від тварини. Суспільство – це розумний і духовний організм, а не зграя чи стадо. Інтелект – це інформаційний аспект розуму людини чи етносу: здатність збирати, передавати, зберігати інформацію і використовувати її для вироблення знань (знаходження істини). В умовах інформаційного суспільства здатність народу укріпляти й розвивати свій інтелект стає фактично запорукою його існування.

Соціальний інтелект – «це здатність етносу робити вибір у найширшому розумінні слова:

вибір між добром і злом;
відбір своєї еліти (політичної, університетської, ділової, інтелектуальної, духовної);
вибір форм держави, способу життя. І так далі»

[9, с. 155].

Від того, наскільки суспільство здатне налагодити соціальні механізми соціальної селекції, залежатиме і рівень функціонування його інтелекту. Саме від якості лідерського потенціалу суспільства залежить «скупність творчого потенціалу суспільства, що визначає здатності людей продукувати і засвоювати форми, знання, методи організації праці та нові технології» [10, с. 206], тобто соціальний інтелект. Ця тема настільки важлива для українського інформаційного суспільства, що цілий колектив авторів Національної академії наук України провів ґрунтовне дослідження «Україна: інтелект нації на межі століть» [11].

Отже, соціальний інтелект залежить від здатності суспільства готувати і відбирати своїх лідерів у різних сферах, зокрема через університети. Якою ж має бути організація цієї підготовки? Вона має спиратися на соціально-філософське розуміння соціального інтелекту і включати такі базові компоненти.

1. Готувати лідерів, здатних розрізнити добро і зло. Це дуже болюче питання для України, оскільки багато десятиків років вищі навчальні заклади, спрямовані більшовицькими парткоммами, керувалися ленинським «моральним класовим імперативом»: «Загальнолюдської моралі не існує, існує тільки класова мораль». Такий підхід різав по живому єдиний соціальний організм, спрямовував сина на батька (Павлик Морозов), і брата на брата. В умовах інформаційного (як і будь-якого іншого) суспільства він не прийнятний, оскільки здоровим душевно (а отже, і соціально) є лише те суспільство, в якому соціальні класи співпрацюють, а не взаємопоборюють один одного (в марксистському варіанті знищують свою протилежність – «клас експлуаторів»).

Загальнолюдська мораль представлена в релігіїх Одкровення і викладена у Ведах, Авесті, Біблії, Корані. Обійтися без неї лідеру в умовах інформаційного суспільства неможливо. На це вказує більшість дослідників. «Найбільше значення для життя суспільства мають ті лідери, які незалежно від сфери своєї діяльності, здатні уособлювати справжнє лідерство, виступаючи як втілення концентрованої всебічної освіченості і високої духовності» [12, с. 93]. Такий дослідник, як Ю. Кузнецов вва-

¹ Ольга Богомолец: в Україні 1,6 млн психічно хворих людей [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <https://www.rbc.ua/ukr/news/ukraine-naschityvaetsya-1-6-mln-psihicheski-1474281605.html>

жає, що вершиною громадянського суспільства є визнані лідери (інтелектуальна еліта) – люди з високою мораллю і духовністю, а «при владі, в громадянському суспільстві і усіх сферах діяльності керівниками мають бути інтелектуали – високоморальні, компетентні люди, які користуються авторитетом у суспільстві» [13, с. 74]. Таким чином, увести підготовку сучасного лідера в університеті поза його долученням до етичних, метафізичних і теологічних питань виглядає марною тратою часу і коштів.

2. Університет повинен вчити майбутніх лідерів правилам відбору і сам проводити відбір кращих у власному середовищі. «Таланти – вгору!» – ось гасло народу, який хоче бути одним із інтелектуальних лідерів інформаційної цивілізації. Сучасна практика соціального відбору в українському суспільстві базується на принципах корупції, хабарництва, кумівства, відданості керівнику (а не моралі та совісті), родинних зв'язків тощо. Чи не тому синергетичний ефект інтелектуальних зусиль уряду, парламенту, освіти інших соціальних інститутів є, скоріше, негативним, а приклади конструктивного використання знання для зняття остаточної ентропії малочисельними. Вищі українські навчальні заклади довгий час готували лідерів зі знаком мінус. Лідери зі знаком плюс були, скоріше, винятком українських вишів. Сучасні засоби масової інформації повідомляють про численні випадки протизаконних дій колишніх випускників університетів. Навіть система зовнішнього незалежного оцінювання виявилася не такою вже й незалежною – розслідується близько 200 випадків спотворення результатів тестування бажаючих продовжити навчання у вищій школі. І зовсім кричущим випадком є те, що Президентом України став доктор економічних наук, професор В. Янукович і це стало не предметом гордості українського народу, а прикладом приниження його гідності, пограбування, територіального розшматування і війни. Подібні приклади є типовими для української дійсності. Вони не поодинокі.

У сфері вищої освіти цілий рік не могли налагодити діяльність Національного агентства із забезпечення якості вищої освіти тому, що до його складу потрапив В. Бондаренко, який займався корупційними питаннями та люстрований Ю. Дудник. У вересні цього року вибори знову нічого не дали. Ректори українських вишів обрали до складу НЯЗЯВО плагіаторів – Р. Гурнака та С. Бондаренко, як про це повідомив экс-міністр освіти і науки С. Квіт (<http://osvita.ua/vnz/52279/>). Хто ж вони, ці загадкові ректори університетів? Невже ті, хто присуджував науковій ступені і вчені звання таким людям, як колишній президент? Отже, в системі вищої освіти і науки поки що відсутній високоморальний лідерський потенціал і дієвий механізм відбору дійсно достойних людей для посад у самих університетах, у різноманітні установи, визначення їх морально-інтелектуального рівня (в тому числі і претендентів на освітньо-кваліфікаційні рівні та вчені звання). виправити ситуацію можливо за умови солідарності політичного загалу українського суспільства, коли чітко ставляться і досягаються цілі розвитку або, як сказала провідний британський експерт, директором з питань членства й організаційного розвитку Фондації лідерства у вищій освіті (Велика Британія), доктор Леслі Хакслі: «Лідерство можливе там, де є спільне бачення місії та перспектив розвитку...» [14, с. 11].

3. Вибір форми держави є важливим показником ефективності соціального інтелекту. Нерідко люди з вищою освітою не можуть розрізнити президентсько-парламентську і парламентсько-президентську форму державного устрою і зовсім нерадісно, коли, навіть знаючи, інколи не можуть визначитися, а яка ж із них є кращою для України.

У нашому дослідженні є критичним, а чи самі університети проявляють синергетичну інтегральну автономію? Іншими словами, чи проявляють українські університети здатність зменшувати власну й соціальну ентропію, чи мають вони позитивний синергетичний ефект? Адже підготувати лідерський потенціал суспільства, який невпинно поліпшує здатність до розуміння і конструктивного використання знань, можливо лише в установі, де

панує подібна атмосфера. У деяких університетах викладацькі колективи нагадують не храми науки, а феодальні фільварки: мовчазна більшість і далі широкий спектр «керівника-феодала»: від демократа до «просвіченого монарха». Не виконується навіть Закон України «Про вищу освіту» в частині оприлюднення штатного розкладу, впровадження колективних форм прийняття рішень тощо.

Успіх університету, як і будь-якої іншої організації, має спиратися на дотримання умов, які забезпечують йому цей успіх. Фахівці стверджують, що він можливий, якщо в організації сформовано відповідний клімат, зокрема, колективне сприймання інновацій, демонстрація чесного, конструктивного розв'язання завдань, відсутність внутрішніх конфліктів, жорсткої критики нових ідей, внутрішньої конкуренції; мінімізація ризиковості, боязні нерівності; право вибору ідеї, способів реалізації завдань; формування внутрішніх міжособистісних зв'язків, відкритість і взаємна підтримка колективної діяльності, обмін ідеями тощо [15, с. 19].

Чи може в державі нормально функціонувати соціальний інтелект, якщо в державних і суспільних організаціях і установах не використовується сукупний інтелектуальний розум?

Згадувана Програма «Розвиток лідерського потенціалу університетів України» основною метою вбачає забезпечення майбутніх поколінь українців освітою, на яку вони заслуговують. А самі українці вирішили, на яку освіту вони заслуговують? Якщо вирішили, то коли мають на меті досягти поставлену ціль?

В умовах інформаційної цивілізації будь-який народ, що не бажає «самознищення» чи рабського становища у світовому співтоваристві, «повинен на перше місце висувати завдання інтелектуальної безпеки, складниками якої є:

інформаційний самозахист;
психологічна «оборона» (включаючи парапсихологічну);

фізичний захист (мається на увазі облік фізичних факторів, що визначають інтелектуальне здоров'я народу, включаючи харчування)» [9, с. 156].

Інтелектуальна безпека українського інформаційного суспільства має ще й комп'ютерно-інформаційний аспект. У вік інформатики народилося явище інформаційного колоніалізму, перетворення тієї чи іншої країни в «комп'ютерну плантацію» (на зразок бавовняних плантацій в Америці минулого століття з їхнім рабовласницьким господарством). Чи усвідомлюють в українських університетах потребу підготовки лідерів, які розуміють виклики сучасної інформаційної епохи? Українське інформаційне суспільство зможе стати вагомим суб'єктом міжнародного товариства, якщо зможе створити такий лідерський потенціал, який даватиме гідну відповідь на всі інформаційно-інтелектуальні проблеми сучасності. Університетам у цьому процесі належить одне з найважливіших місць.

Висновки. Університет як соціально-освітня установа в Україні тільки тоді виконає свою роль із формування інтелектуального потенціалу суспільства, коли почне підготовку інтелектуальних і високоморальних лідерів. Розвиток лідерського потенціалу України поза його взаємозв'язком із соціальним інтелектом є марнотратним, оскільки саме лідери повинні усвідомлювати кінцеву мету своїх зусиль – організацію соціальних порядків із позитивним синергетичним ефектом, створення соціальних механізмів зменшення ентропії, досягнення поставлених цілей розвитку, в тому числі у вищій освіті України. Самі університети мають стати найкращим соціальним прикладом яскраво вираженого позитивного ефекту інтегральної і диференціальної синергії інтелектуальних зусиль їх колективів. Це закладе підвалини просування української держави до статусу інтелектуального лідера сучасної інформаційної цивілізації, перебувати в гурті інтелектуальних країн-лідерів людства. Вищі навчальні заклади українського інформаційного суспільства повинні відіграти незамінну роль і посісти гідне місце підготовки лідерського потенціалу суспільства в забезпеченні його інформаційної безпеки та протидії інформаційному колоніалізму.

Список використаних джерел:

1. Інноваційний університет та лідерство [польсько-український проект] / за інф. ДНУ імені О. Гончара // Освіта : офіційне видання Мін. освіти і науки, молоді та спорту України. – Київ, 2014. – 15–22 жовтня (№ 43). – С. 1.
2. Автономія та лідерство в європейському просторі вищої освіти / В. Луговий, С. Калашнікова, О. Шлюсаренко, Ж. Таланова // Вища освіта України : теоретичний та науково-методичний часопис / М-во освіти і науки України ; Нац. акад. пед. наук України, Ін-т вищ. освіти НАПН України. – Київ, 2014. – № 1 (52). – С. 14–20.
3. Лін'юв К. О. Особистісно орієнтоване лідерство в управлінні закладом освіти [Електронний документ] // Освітологічний дискурс. – 2016. – № 2 (14). – Режим доступу : <http://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/view/378>
4. Каленюк І. С. Глобальне інтелектуальне лідерство: сутність, форми прояву та індикатори / І. С. Каленюк, Л. І. Цимбал // Науковий вісник Дипломатичної академії України / Дипломатична академія України. – Київ, 2016. – Вип. 23, ч. 3 : Зовнішня політика і дипломатія: традиції, тренди, досвід. – С. 22–29.
5. Каньгін Ю. М. Введение в социальную когнитологию / Ю. М. Каньгин, Ю. И. Яковенко. – К. : Наукова думка, 1992. – 102 с.
6. Гриженко Л. В. Лідерство як соціальний феномен // Грани : науково-теоретичний і громадсько-політичний альманах / Дніпропетр. нац. ун-т ім. О. Гончара ; Дніпропетр. регіонал. ін-т держ. управління Нац. акад. держ. управління при Президентіві України ; Центр соціально-політич. досліджень. – Дніпропетровськ, 2014. – № 5 (109), травень. – С. 48–52.
7. Науменко О. С. Лідерство як соціально-філософська проблема // Філософські проблеми гуманітарних наук : наукове видання / Київський національний університет імені Тараса Шевченка. – Київ, 2010. – № 16/17. – С. 83–88.
8. Освіта дорослих: енциклопедичний словник / за ред. В. Г. Кременя, Ю. В. Ковбасюка ; [упоряд.: Н. Г. Протасова, Ю. О. Молчанова, Т. В. Куренна ; ред. рада: В. Г. Кремень, Ю. В. Ковбасюк, Н. Г. Протасова та ін.] ; Нац. акад. пед. наук України, Нац. акад. держ. упр. при Президентіві України [та ін.]. – Київ : Основа, 2014. – 496 с.
9. Канигін Ю. М. Віхи священної історії: Русь-Україна. – К., Україна, 2001. – 368 с.
10. Кохан В. В. Соціальний інтелект як предмет дослідження когнітивної соціології / В. В. Кохан // Нова парадигма : [журнал наукових праць] / гол. ред. В. П. Бех. ; Нац. пед. ун-т імені М. П. Драгоманова ; творче об'єднання «Нова парадигма». – Вип. 75. – К. : Вид-во НПУ імені М. П. Драгоманова, 2008. – С. 205–212.
11. Україна: інтелект нації на межі століть [Текст] / В. К. Врублевський [та ін.] ; слово до читача Б. Є. Патон ; передм. Л. М. Кравчук ; Ін-т соціол. НАН України, Укр. т-во «Інтелект нації». – К. : Інформаційно-вид. центр «Інтелект», 2000. – 508 с.
12. Стрижко В. А. Лідер XXI века и философия // Науковий вісник. Серія «Філософія». – Харків : ХНПУ, 2016. – Вип. 46 (частина II). – С. 93–101.
13. Кузнецов Ю. М. Актуальні проблеми підготовки технічної інтелектуальної еліти в Україні // Науково-інформаційний вісник Академії наук вищої освіти України / Академія наук вищої освіти України. – Київ, 2016. – № 1 (96), січень–березень. – С. 74–80.
14. Хакслі Л. «Лідерство можливе там, де є спільне бачення місії та перспектив розвитку...» // Освіта України : офіційне видання Мін. освіти і науки, молоді та спорту України. – Київ, 2016. – 4 квітня (№ 13). – С. 11.
15. Horth D. Innovation Leadership / Horth D., Buchner D. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.ccl.org/leadership/.../InnovationLeadership.pdf.

Oleksandr Naidonov**DEVELOPING LEADERSHIP POTENTIAL AS A GUARANTEE OF SOCIAL INTELLIGENCE OF UKRAINIAN INFORMATION SOCIETY****Summary**

The University is looking for leadership potential formation of society, which is able to create social intelligence with a positive synergistic effect. Social intelligence is the ability of Ukrainian society constructively use the knowledge gained to the final withdrawal or added entropy. Social intelligence is the ability of people to achieve development goals. The quality of leadership potential of society depends on the effectiveness of social intelligence Ukrainian people, positive or negative synergistic result as integrative and differential components of the social system. Formation of high quality leadership potential of society seen through three basic components: 1) forming the ability to distinguish between good and evil; 2) the ability to conduct selection on a «Talent – up!»; 3) adjustment of university so that they become an example of social institutions with the most pronounced effect positive synergies. The current leader is also concerned about the safety of intellectual society and has all means to counter Information colonialism. Features enable information civilization really develop leadership potential quality training in public universities.

Keywords: synergy, entropy, leadership, university, intellect, intellectual security, information self-defense.

АКАДЕМІЧНА МОБІЛЬНІСТЬ ЗДОБУВАЧІВ ОСВІТИ ЯК ЗАПОРУКА ЛІДЕРСТВА УНІВЕРСИТЕТУ

У статті висвітлено взаємозв'язок між загальним лідерським потенціалом університету та академічною мобільністю здобувачів вищої освіти. Подано перелік лідерських якостей, які формуються у здобувачів освіти унаслідок участі в академічних обмінах. Описано досвід Українського Фулбрайтівського товариства як приклад групового лідерства випускників американської Програми академічних обмінів імені Фулбрайта.

Ключові слова: лідерство університету, академічна мобільність, інтернаціоналізація, академічні обміни, здобувачі освіти, лідер.

Постановка проблеми та її актуальність. Небезпечною «спадщиною» для сучасного українського суспільства, яку воно отримало від СРСР, слід вважати глибоке проникнення у свідомість українців поглядів патерналізму, коли більшість громадян вважає, що повну відповідальність за все, що з ними відбувається, несуть держава, уряд, керівник організації; переконання в тому, що держава, уряд повинні турбуватися про громадян, забезпечувати задоволення їхніх потреб за державний рахунок, приймати на себе всі турботи стосовно добробуту громадян. Сучасні тенденції в економіці України вимагають переорієнтації суспільства з патерналістських позицій на інтерналістські і, відповідно, переорієнтації на збільшення лідерського потенціалу як суспільства в цілому, так і окремих організацій. Важливе місце в цьому процесі належить вищим навчальним закладам, яким доводиться вирішувати проблему підвищення власної самостійності та відповідальності перед суспільством за якості та результати роботи, і які, в силу специфіки їх діяльності, повинні забезпечити активну участь своїх випускників у процесі нарощування лідерського потенціалу громадянського суспільства та окремих організацій.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі. Проблемам дослідження лідерства у вищій школі присвячені роботи багатьох учених, зокрема варто відмітити наукові праці О. В. Боднарук, І. Л. Гондюл, О. В. Давиденко, М. Докторович, О. В. Зазимко, С. А. Калашнікової, Г. Каськової, Л. В. Кліх, О. Ф. Паламарчук, І. П. Прохор, Н. Ф. Стеблюк, С. І. Тарасенко, О. А. Щербакової та ін. Об'єктами дослідження ставали: професійний розвиток керівників вищих навчальних закладів (С. А. Калашнікова), психологічні аспекти формування лідерства у вищій школі (О. В. Боднарук), розвиток лідерського потенціалу дослідницьких університетів (О. В. Зазимко, Л. В. Кліх), формування лідерських якостей осіб з інвалідністю у вищих навчальних закладах ЄС (О. В. Давиденко), роль ментора, фасилітатора та коучера у розвитку лідерського потенціалу (О. Ф. Паламарчук), формування управлінської команди в приватному закладі вищої освіти (І. П. Прохор), реляційне лідерство в системі освіти (М. Докторович, Г. Каськова) тощо.

Мета статті полягає в обґрунтуванні взаємозв'язку між академічною мобільністю здобувачів вищої освіти та їх активною участю у процесі нарощування лідерського потенціалу університету.

Виклад основного матеріалу. Зміст поняття «лідерство» змінюється залежно від потреб часу, розширюється набір рис, вмінь і навичок, якими має володіти лідер. Головну роль, як правило, відіграють такі особисті якості, як високий рівень інтелекту, і такі риси характеру, як чесність, упевненість, оптимізм, ентузіазм, порядність, переконаність, настирливість. У зв'язку із тенденціями глобалізації, підвищенням рівня інтелектуалізації праці зростає рівень відповідальності лідера перед працівниками та роботодавцями, значення комунікації та управління конфліктами, а також володіння іноземними мовами.

Сьогодення потребує значної кількості продуктивних лідерів у всіх сферах нашого життя: політиці, економіці, культурі, юриспруденції. Так, наприклад, фахівці відомого німецького рекрутингового агентства констатують,

що лідерські навички все частіше необхідні у професії юриста: «Наразі ми бачимо, що юридична професія розширюється і що її елементи проникають у суміжні галузі. Дана тенденція надає успішним юристам можливість проявити лідерські навички не тільки політика, бізнесмена чи вченого, а й у інших ролях, скажімо, лобіста, арбітра чи незалежного директора. Юристи освоюють нові ніші, і, як їм притаманно при освоєнні нових просторів, стрімко виходять на перший план» [9]. Юридична професія – це тяжка праця, помножена на набір якостей, таких як аналітичний склад розуму, вміння чітко і лаконічно формулювати й висловлювати свої думки, грамотність, знання іноземної мови (мов), вміння працювати в заданих часових рамках, стресостійкість і обов'язково здоровий глузд та вміння домовитися. До цього необхідно також додати здатність брати на себе відповідальність. А досягти всього вказаного неможливо без лідерських амбіцій [9].

У наших попередніх публікаціях ми вже наголошували на необхідності підвищення якості підготовки здобувачів освіти, зокрема юридичної, за рахунок їх академічної мобільності [2]. Більше того, ідея важливості академічної мобільності для здобуття сучасної якісної освіти та розвитку лідерського потенціалу студентської молоді відображена в Постанові Кабінету Міністрів України № 579 [3]. Участь здобувачів вищої освіти й викладацького персоналу в програмі академічної мобільності дала б змогу стимулювати й розвиток самих вищих навчальних закладів, зокрема:

- лідерство університетів у культурному середовищі їх регіонів;
- проведення міжнародних заходів;
- міжнародне співробітництво викладачів, особисті контакти;
- створення професорсько-викладацькому складу умов для викладання, проведення консультацій за кордоном;
- створення умов для навчання, стажування, наукових досліджень здобувачів освіти за кордоном.

Академічна мобільність здобувачів освіти, у свою чергу, є складником інтернаціоналізації вищої освіти, що визначається як «процес інтеграції міжнародних, міжкультурних і глобальних елементів в освітні (педагогічні), наукові й адміністративні функції окремо взятої організації» [8]. Інтернаціоналізація ж освіти – поняття багатогранне. Її іманентною рисою є, з одного боку, спрямованість на інтеграцію міжнародної складової в національні наукові дослідження, громадську діяльність, освітні послуги вищої школи (академічна мобільність), а з іншого – процес інтернаціоналізації повинен бути спрямованим на експорт освітніх послуг і досягнень національної науки. Інтеграція (за рахунок академічної мобільності) вітчизняних вищих навчальних закладів у світові освітні процеси сприятиме оновленню науково-освітнього, особистісного й лідерського потенціалу цих закладів на індивідуальному, інституціональному й системному рівнях. Підтвердженням цього можуть стати спільні освітні проекти, конференції, статті, наукові праці, які публікуватимуться міжнародними колективами авторів.

Розглянувши складові зовнішньої інтернаціоналізації, зупинимося на аналізі внутрішньої, для якої характерно:

інтернаціоналізація навчальних планів;
 гармонізація програм навчання;
 створення системи визнання навчальних планів і дипломів;

зростання значущості володіння іноземними мовами й навчання англійською мовою, розвиток навичок міжкультурного спілкування;

включення в науково-освітні професійні мережі, участь у міжкультурних програмах, розвиток навичок адаптуватися до культурних особливостей глобального академічного середовища, що сприяє особистісному розвитку;

орієнтація на світові освітні стандарти.

Міжнародні організації намагаються розробити міжнародні галузеві професійні стандарти, які б сприяли узгодженню навчальних планів, критеріїв оцінювання якості знань тощо. Зокрема, як приклад можна навести розроблений Радою Європи загальноєвропейський стандартизований рівень володіння іноземною мовою. У результаті значна кількість вищих навчальних закладів переглядають свої навчальні плани. Слід зауважити, що вся робота здійснюється в контексті Нової Стратегії ЄС 2020 (Бухарест, 2012), яка визначає два основних напрями: інтернаціоналізацію освіти і підвищення її якості. В умовах конкуренції на міжнародному освітньому ринку лідерство університетам можуть забезпечити лише модернізовані й інтернаціоналізовані міжнародні навчальні програми з можливістю викладання іноземними мовами, участю в міжнародних науково-освітніх системах.

Отже, можна констатувати такі позитивні сторони інтернаціоналізації:

модернізація навчальних програм, обмін науково-педагогічними кадрами сприяє модернізації й підвищенню якості підготовки кадрів, здатних діяти в міжкультурному професійному середовищі, приходу їх в економіку країн, що позитивно впливає на їх зростання;

підвищення якості наукових досліджень;

спонукання до постійного пошуку з метою забезпечення конкурентоспроможності випускників;

поширення власних цінностей і формування позитивного іміджу країни;

- міжнародна вища освіта є вагомим джерелом притоку для національних економік;

- сприяння культурній експансії.

Беззаперечно, інтернаціоналізація, а особливо академічна мобільність, стимулює розвиток і вітчизняної вищої школи. Як свідчать останні дослідження, саме можливість участі в міжнародних академічних обмінах, що пропонують окремі вітчизняні вищі навчальні заклади, забезпечує останнім перші місця в національних освітніх рейтингах та популярність серед абітурієнтів [7]. Такі університети, як Національний технічний університет України «Київський політехнічний інститут», Київський національний університет імені Тараса Шевченка, Харківський національний університет ім. В. Н. Каразіна, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут», Національний університет «Львівська політехніка», Львівський національний університет ім. І. Франка, Національний університет «Києво-Могилянська академія» є лідерами серед вітчизняних вищих навчальних закладів не в останню чергу саме тому, що мають у своєму розпорядженні значну кількість програм академічних обмінів [6]. Нині найбільш ефективними в Україні є програми Erasmus+, програма німецьких академічних обмінів DAAD, стипендіальна програма Fulbright та програми Інституту відкритого суспільства (Вашингтон). До цього в Україні також плідно працював проект Європейської Комісії «Tempus».

Безперечним лідером за кількістю програм академічної мобільності є Київський національний університет імені Тараса Шевченка [1]. Він має угоди про співпрацю з 34 університетами 12-ти країн Європи. Здобувачі освіти усіх трьох рівнів беруть активну участь у програмах академічного обміну, а по їх завершенню повертаються до української Alma Mater з набором набутих інтернаціоналістських лідерських якостей: 1) здатність співпрацювати

з людьми; 2) відповідальність за виконання важливих завдань; 3) потреба в досягненні результатів; 4) здатність самостійно вести справи та переговори; 5) готовність ризикувати; 6) здатність генерувати нові ідеї; 7) прагнення до вдосконалення; 8) панорамність мислення; 9) професійна придатність; 10) високий рівень володіння іноземною мовою (C1/C2). А оскільки відповідно до сучасних уявлень лідерство може розглядатися як процес міжособистісного впливу в колективі, а лідер – як член колективу, що володіє найбільшим впливом у взаєминах із партнерами, то такий лідер може успішно передати набутий під час навчання за кордоном досвід своїм одногрупникам [5]. Адаже дослідження свідчать, що лідерів характеризує активна участь у житті колективу [5].

Названі особливості лідерів груп виявляються, зокрема, у явищі внутрішньогрупової ідентифікації, яка знаходить висвітлення в актах особистісного й поведінкового уподібнення членів колективу один одному. Відтворення яких-небудь рис характеру або манери поведінки в реальних життєвих ситуаціях, окремі стійкі характерологічні й поведінкові зміни під впливом інших, ставлення до одногрупника як до зразка – ось деякі можливі форми ідентифікаційних проявів, зафіксовані засобами емпіричного дослідження.

Згадане дає змогу стверджувати, що авторитет, який базується на суспільно значимих і корисних проявах особистості, – одна з важливих умов успішного керівництва групою. На практиці це означає, що формуючи актив групи (навчальної групи, факультету, університету), необхідно передусім прагнути залучити до нього дійсно авторитетних серед здобувачів освіти осіб, тісний контакт із якими дав би змогу з максимальним ефектом організувати навчально-дослідницьку й виховну роботу в колективі та формувати професійно значущі та лідерські якості. У такому випадку система групового лідерства могла б слугувати дієвим каналом педагогічного впливу, а лідер виконував би своєрідну функцію провідника позитивних впливів науково-педагогічних працівників, адміністрації університету тощо.

Яскравим прикладом такого групового лідерства є об'єднання українських випускників американської Програми імені Фулбрайта. У 1999 році випускники цієї програми заснували Українське Фулбрайтівське товариство, що своєю діяльністю втілює ідею Програми, активно упроваджує у життя фулбрайтівський досвід, набутий в американських університетах, утворений із напрацювань, досягнень і прагнень науковців, базований на живому спілкуванні «від людини до людини» й дискусійно-діалогічному обміні думками. Цей досвід спонукає фулбрайтівців не тільки робити порівняння й ініціювати зміни, але й стати їх активними учасниками [4]. Проведення щорічних конференцій, тематичних семінарів та «круглих столів», інформаційних зустрічей (поінформовання українців про Програму), вихід поза межі локального інтелектуального простору через багатоактне спілкування й працю над спільними проектами з науковцями й інституціями інших країн – далеко не повний перелік того, чим з власної волі й завдяки досвіду займаються фулбрайтівці. Підтримку для опублікування праць (монографій, наукових збірників, підручників), що їх фулбрайтівці підготували завдяки участі у науковому стажуванні, надає Програма малих грантів, фінансована Інститутом міжнародної освіти та Бюро у справах освіти та культури Державного департаменту США; у рамках Програми також можливе покриття видатків на організацію наукових заходів та участі у міжнародних наукових конференціях.

Крім того, 9 грудня 2013 року випускниками програми було зареєстровано громадську благодійну організацію «Українське Фулбрайтівське Коло» (УФК). Організація діє на ґрунті кращих традицій колишньої Асоціації випускників та з метою піднесення спілкування та впливу випускників програм академічних обмінів США на новий рівень.

«Українське Фулбрайтівське коло» – це група однодумців, які об'єдналися задля розвитку в українському науковому та освітньому середовищі ідеалів академічної свободи, чесності, солідарності, відповідальності, а також заради поширення сучасних дослідницько-викла-

дацьких практик, опанованих членами організації під час закордонних стажувань в університетах США та інших країнах світу. Ця організація готова підтримати ініціативи, спрямовані на розбудову демократичної та європейської України, створення платформ для обміну досвідом та реалізації спільних академічних, освітніх, культурних та соціальних проєктів.

Членство в УФК надає можливість спілкування з людьми, у яких був схожий досвід навчання чи наукових студій у США, тут можна отримати інформацію про цікаві проєкти та гранти, призначені лише для членів УФК, поради та надійних партнерів для здійснення власних проєктів.

Висновки. Таким чином, аналіз виявив, що участь здобувачів вищої освіти в академічних обмінах сприяє формуванню у них лідерських якостей, таких як здатність співпрацювати з людьми, відповідальність за виконання важливих завдань, потреба в досягненні результатів, здатність вести справи та переговори, готовність ризикувати, здатність генерувати нові ідеї, прагнення до вдосконалення, панорамність мислення, професійна придатність і високий рівень володіння іноземною мовою. Завдяки внутрішньогруповій ідентифікації такі якості набувають поширення, що допомагає нарощуванню загального лідерського потенціалу університету.

Список використаних джерел:

1. Конкурси програми Erasmus+KA1 – кредитна мобільність для студентів, аспірантів, викладачів та співробітників КНУ ім. Т. Шевченка. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.umz.univ.kiev.ua/index.php/ua/>

2. Нітенко О. В. Деякі аспекти підготовки фахівців із права в університетах Європейського простору вищої освіти / О. В. Нітенко // Теорія і практика управління соціальними системами. – Х. : Видавн. центр НТУ «ХПІ», 2015. – № 1. – С. 98–104.
3. Постанова Кабінету Міністрів України від 12 серпня 2015 р. Про затвердження Положення про порядок реалізації права на академічну мобільність [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.kmu.gov.ua/control/uk/cardnpd?docid=248409199>
4. Програма академічних обмінів імені Фулбрайта в Україні [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.fulbright.org.ua/uk/pages/25/alumni.html>
5. Психологічний аналіз феномена лідерства [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://novyn.kpi.ua/2005-3-1/08_Elkina.pdf
6. Рейтинг вузів ТОП-200 Україна 2016 года [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ru.osvita.ua/vnz/rating/51454/>
7. Соціально-економічний портрет студентів: результати опитування [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://www.cedos.org.ua/uk/osvita/sotsialno-ekonomichnyi-portret-studentiv-rezultaty-opytuvannia>
8. H. de Wit. Measuring success in the internationalization of higher education [Електронний ресурс]. – Режим доступу : http://secretariageneral.univalle.edu.co/consejo-academico/temasdediscusion/2014/Documentos_de_interes_general/Lecturas_Internacionalizacion/Measuring%20internasionalisation%20EAIE.pdf
9. Juristische Ausbildungsberufe [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://karriere.unicum.de/berufsorientierung/berufsbilder/juristische-ausbildungsberufe>

Olga Nitenko

ACADEMIC MOBILITY OF APPLICANTS OF EDUCATION AS GUARANTEE OF LEADERSHIP OF THE UNIVERSITY

Summary

The article deals with the relationship between the general university leadership potential and academic mobility of applicants of higher education. The list of leadership qualities, which are formed by the applicants of education after participation in academic exchanges, has been submitted. The experience of Ukrainian Fulbright Association as an example of group leadership of graduates of US Academic Exchange Fulbright Program was described.

Keywords: university leadership, academic mobility, internationalization, academic exchanges, applicants of education, leader.

УДК – 37.07:37.091.3

РЕДЬКО Сергій,

кандидат психологічних наук, доцент,

доцент кафедри управління

Київського університету імені Бориса Грінченка

ДО ПРОБЛЕМИ ВИМІРЮВАННЯ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

Статтю присвячено проблемі визначення креативних здібностей та творчої активності керівників навчальних закладів, зокрема з використанням кваліметричної моделі лідерського потенціалу особистості керівника навчального закладу. Лідерський потенціал управлінця характеризується певним переліком індивідуально-психологічних особливостей, які називають ознаками особистості лідера.

Сформована модель дозволяє на основі параметрів, факторів і критеріїв, спираючись на методику експертних оцінок, оцінити лідерський потенціал керівника освітньої організації. Оцінка, отримана при цьому, дозволяє виявити певні особистісні риси, якості, рівень професійної управлінської компетентності в загальному потенціалі особистості.

Ключові слова: кваліметрична модель, керівник навчального закладу, лідерський потенціал, метод експертних оцінок, професійний і особистісний розвиток.

Постановка проблеми та її актуальність. Важливою проблемою управління сучасним закладом освіти є формування і розвиток лідерського потенціалу керівника, його креативних здібностей та творчої активності.

Питання формування лідерського потенціалу керівників постійно перебуває в колі питань науковців. Позитивно оцінюючи здобутки педагогічної та психологічної науки щодо цього, слід зауважити, що у наукових працях розкриваються лише окремі аспекти проблеми, бракує системних досліджень щодо розвитку лідерської активності діючого керівника освітньої організації.

До сьогодні не розроблено інструментарію вимірювання рівня лідерського потенціалу керівника, наявність якого значною мірою могла б вплинути на якість використання цього потенціалу в його управлінській діяльності та забезпечити успішність навчального закладу.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі. Аналіз наукових джерел дає змогу стверджувати, що проблема формування лідерського потенціалу розглядалася у вітчизняних і зарубіжних дослідженнях з позиції професійної підготовки лише майбутнього педагога.

Наявний певний позитивний досвід у розробці основних теоретичних положень з цієї проблеми. Зокрема, філософський аспект лідерства розглядали у працях Ю. Бородай, М. Данилов, К. Кедров, О. Коршунов та інші. Психологічний аспект цієї проблеми досліджували Д. Богоявленська, Л. Виготський, В. Давидов, Д. Ельконін, С. Рубінштейн та інші.

Проте питанню розвитку лідерського потенціалу керівника навчального закладу приділяється недостатня увага.

Мета статті вбачається у розробці інструментарію для визначення рівня лідерського потенціалу керівника навчального закладу.

Виклад основного матеріалу. Лідерський потенціал керівника навчального закладу визначається як сукупність соціально-культурних і творчих характеристик особистості управлінця, яка виявляє готовність вдосконалювати управлінську діяльність, наявність внутрішніх засобів і передумов, здатних забезпечити цю діяльність.

Складовими лідерського потенціалу керівника є загальнокультурні і професійні знання, гуманітарний світогляд, на основі якого будується і регулюється управлінська діяльність, розвинуте почуття нового, високий ступінь розвитку творчого мислення, його гнучкість і оригінальність, здатність швидко змінювати прийоми управлінської взаємодії відповідно до нових умов.

Розглянемо фактори, які чинять вплив на професійний і особистісний розвиток керівника освітньої організації.

діяльність на творчий процес. Є. Громов та В. Моляко виділяють сім ознак креативності: оригінальність, евристичність, фантазія, активність, сконцентрованість, чіткість, чуттєвість.

Таким чином, наявність лідерського потенціалу керівника навчального закладу визначається такими показниками:

- здатність генерувати нові ідеї, вміння проектувати і моделювати свої ідеї на практиці. Реалізація лідерського потенціалу керівника передбачає значну свободу дій і незалежність у процесі ухвалення управлінських рішень, нове розуміння цінностей освіти, прагнення до змін, моделювання управлінських ситуацій;

- висока освіченість, інтелектуальна глибина і різнобічність інтересів; прояв у різних формах діяльності творчої активності;

- відкритість особистості керівника до нового розуміння і сприйняття різних ідей, напрямів, що базується на толерантності особистості, соціальній гнучкості та широті її мислення.

Лідерський потенціал керівника розвивається поступово, поетапно, через збагачення творчого досвіду, систематичну спрямованість на творчу діяльність, виховання потреби у лідерстві.

Для моніторингу процесу розвитку керівника-лідера важливим є оцінювання лідерського потенціалу кожного для того, щоб забезпечити умови для успішної самореалізації, виявити невикористані резерви у можливостях особистості та спрямувати розвиток у потрібному річизі.

Таблиця 1

Чинники професійного і особистісного розвитку

Ведуть до зростання ефективності	Перешкоджають зростанню ефективності
Інтерес до нового	Небажання ризикувати
Впевненість у власних силах	Недостатня впевненість у собі
Бажання підвищити рівень професійної компетентності	Недостатні вміння і навички змінити себе
Відповідальність перед колегами	Відсутність необхідних управлінських навичок
Прагнення до вищого статусу	Недостатня енергійність
Побоювання виявитися некомпетентним	Неточне уявлення про себе
Наявність творчого потенціалу	Недостатній творчий потенціал

До бар'єрів, які найчастіше зустрічаються на шляху професійного зростання управлінця, належать такі:

- острах нових ситуацій (схильність надавати перевагу безпеці та комфорту);
- побоювання незахищеності (прагнення уникати ситуацій, які можуть зашкодити);
- невіра у власні сили, недостатні вміння і навички змінити себе тощо.

Не всі вчені поділяють думку про домінуючу роль природжених здібностей у лідерському самовиявленні особистості. Тому правомірним є питання про визначення ролі лідерського потенціалу керівника навчального закладу та створення сприятливих умов для його розкриття, зокрема у процесі підвищення кваліфікації.

Лідерський потенціал кожної людини, у тому числі і управлінця, характеризується певним переліком індивідуально-психологічних особливостей, які називають ознаками особистості лідера.

Дослідники наводять різні переліки таких ознак. Зокрема, вони виокремлюють здатність особистості формувати альтернативи при ухваленні управлінського рішення, піддавати сумніву на перший погляд очевидне; вміння проникати в проблему і водночас бачити перспективу; уміння побачити знайомий об'єкт у новому контексті, готовність відійти від теоретичних суджень, від звичайної життєвої рівноваги заради пошуку тощо.

Інші актори відносять до ознак особистості лідера здатність до оцінних суджень та критичного мислення, оволодіння великим обсягом систематизованих знань, здатність до узагальнення. Крім того, лідерською особистістю вважають ту особистість, провідною властивістю якої є креативність мислення як здатність перетворювати

Для оцінки педагогічних явищ і процесів сьогодні широко використовуються математичні методи, зокрема кваліметрична діагностика. Саме кваліметричний метод діагностики лідерського потенціалу керівника створює основу для його оцінювання, дозволяє виявити сильні сторони управлінця, окреслити шляхи реалізації невикористаних потенцій. Кваліметрію визначають науковою сферою, яка вивчає методологію і проблематику кількісних оцінок будь-яких процесів, тобто кваліметричний підхід передбачає кількісний опис предметів або процесів.

Для створення моделі лідерського потенціалу керівника навчального закладу необхідно визначити її критеріальну основу – фактори, критерії та показники. Фактор при цьому розглядається як суттєва характеристика властивості, а критерій – ознака, на основі якої проводять оцінювання суттєвих характеристик явища. Показник критерію – те, за чим можна оцінювати хід чогось (критерію чи ознаки).

У результаті проведеного аналізу теоретичних джерел, досвіду практичної діяльності, анкетування та опитування керівників навчальних закладів і з огляду на те, що лідерський потенціал реалізується в діяльності нами було визначено основні характерні складові лідерського потенціалу керівника освітньої організації.

Кожний з критеріїв є відносно самостійним, але будучи складовим лідерського потенціалу керівника навчального закладу в цілому, вони є взаємозалежними. Дійсно, з одного боку, зміна певних особистісних рис, якостей, рівня професійної управлінської компетентності змінює загальний потенціал особистості і, навпаки, потенціал особистості впливає на прояв тих чи інших показників у її структурі.

Кваліметрична модель лідерського потенціалу особистості керівника-освітянина

Фактор, Р	Ваго- мість, Ф	Критерій, К	Вагомість, к	Рівень вияву (оцінка), v
1. Гуманістичний світогляд	0,25	1. Повага і довіра до колег	0,5	
		2. Повага і довіра до особистості студента (учня)	0,5	
2. Загальні лідерські якості	0,25	3. Аналітичність, практичність мислення	0,1	
		4. Домінантність	0,1	
		5. Впевненість у собі	0,1	
		6. Настирливість і вміння переконувати	0,1	
		7. Стриманість	0,1	
		8. Вміння не втрачати здатність володіти собою в екстремальних ситуаціях, емоційна стійкість	0,1	
		9. Ділова спрямованість	0,1	
		10. Впевненість у собі, прагнення брати відповідальність на себе	0,1	
		11. Конкурентоздатність	0,1	
		12. Емпатія	0,1	
3. Відчуття новизни	0,25	13. Генерування нових ідей і проектів	0,2	
		14. Втілення нових ідей і проектів у життя	0,2	
		15. Схильність до реформ та експериментування	0,2	
		16. Терпимість до невизначеності і протидії	0,2	
		17. Гнучкість, оригінальність, глибина проникнення в проблему	0,2	
4. Творчість мислення	0,25	18. Активність і творчість у керуванні своїм життям	0,2	
		19. Критичність, уміння бачити знайому проблему з нового боку	0,2	
		20. Здатність виявляти, підтримувати, реалізувати творчі можливості колег	0,2	
		21. Реалістичність і практичність в постановці цілей і визначенні засобів для їх досягнення	0,2	
		22. Самооцінка власної діяльності	0,2	

На підставі визначених параметрів, факторів і критеріїв, спираючись на методику експертних оцінок, нами створена кваліметрична модель лідерського потенціалу керівника навчального закладу.

З метою визначення вагомості факторів і критеріїв досліджуваного феномену і з огляду на те, що лідерський потенціал керівника належить до досліджуваних явищ щодо яких недостатньо інформації, нами був використаний метод експертних оцінок або ранжування (метод Делфі).

Як видно із таблиці, рівень лідерського потенціалу як складного цілісного явища характеризується чотирма окремими факторами, кожен із яких задовольняє певні суспільні потреби і характеризується та оцінюється через систему критеріїв.

Визначення рівня сформованості лідерського потенціалу керівника навчального закладу доцільно проводити як самооцінку, і як зовнішню оцінку з боку колег, вищих управлінських структур, студентів, учнів.

У цій моделі кожен фактор і критерій лідерського потенціалу має вагомість у межах одиниці (тобто її частинах). При цьому сама одиниця символізує лідерський потенціал як найвищу якість у цілому.

Рівень сформованості лідерського потенціалу керівника виражається середньозваженою арифметичною залежністю.

Рівень вияву показників лідерського потенціалу керівника навчального закладу виражається в частинах одиниці за такою схемою:

- повна відповідність вимогам – 1
- частково позитивна відповідність вимогам (більше так, ніж ні) – 0,75
- урівноважена відповідність вимогам (і так, і ні) – 0,5
- частково негативна відповідність вимогам (більше ні, ніж так) – 0,25
- повна невідповідність – 0.

Загальний рівень лідерського потенціалу керівника визначається за таким алгоритмом:

- 1) оцінюється рівень вияву критеріїв (v_i);
- 2) враховуючи значення вагомості кожного критерію, підраховуємо відносну оцінку для кожного фактора за формулою:

$$P = \Phi \times \sum_{i=1}^n v_i k_i$$

Загальна комплексна оцінка рівня творчого потенціалу керівника знаходять як середньозважена арифметична залежність за формулою:

$$P_{\text{заг.}} = P_1 + P_2 + P_3 + P_4 + P_5 + P_6,$$

де $P_1, P_2, P_3, P_4, P_5, P_6$ – часткові оцінки факторів.

Висновок про рівень лідерського потенціалу керівника навчального закладу проводиться на основі такої шкали:

$0,8 \leq P \leq 1,0$ – високий рівень;

$0,5 \leq P < 0,8$ – середній рівень

$0,0 \leq P < 0,5$ – низький рівень.

Відповідно до шкали для високого рівня лідерського потенціалу керівника характерним є наявність індивідуальної стратегії вирішення професійних управлінських завдань, тобто незалежність від варіативності ситуації зберігається стійка система принципів; схильність керівника до пошуку оригінальних методів вирішення управлінських завдань будь-якого рівня складності, високий рівень рефлексивних умінь.

Керівники із середнім рівнем лідерського потенціалу володіють інформаційними ресурсами, легко орієнтуються в нових напрямках думки, приймають управлінські рішення відповідно до поставлених цілей, адекватно застосовують методи і технології в управлінській взаємодії, володіють засобами і прийомами рефлексії щодо власної діяльності.

Висновки. Розроблена таким чином модель дає можливість як виміряти рівень наявного лідерського потенціалу керівника, так і визначити ті його складові, які потребують додаткової уваги, впливу та розвитку, зокрема, методами активного соціально-психологічного навчання.

Розвиток лідерського потенціалу керівника в системі післядипломної освіти – це проблема, вирішення якої на сьогодні не завершено. Подальшого вирішення потребують питання розробки цільової програми розвитку лідерського потенціалу керівника, удосконалення управління цим процесом.

Список використаних джерел:

1. Ильин Е. П. Психология индивидуальных различий / Е. П. Ильин – СПб. : Питер, 2004. – 701 с.
2. Калашнікова С. А. Актуальність лідерства в умовах сучасних суспільних трансформацій та його вплив на професійну підготовку управлінців / Калашнікова С. А. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://od.kubg.edu.ua/index.php/journal/article/viewFile/10/32>. – Назва з екрану.
3. Нестуля О. О. Основи лідерства. Тренінг лідерських якостей та практичних навичок менеджера: навч. посіб. / О. О. Нестуля, С. І. Нестуля, В. В. Карманенко. – К. : Знамя, 2013. – 278 с.

Serhiy Red'ko

THE PROBLEM OF MEASURING LEADERSHIP POTENTIAL OF THE HEAD OF THE EDUCATIONAL INSTITUTION

Summary

The article is devoted to the definition of creative abilities and creative activity of heads of educational institutions, including models using qualimetric individual leadership potential of the head of the institution. Leadership potential list of a manager is characterized by certain individual psychological characteristics, called attributes of the individual leader.

The current model allows through the parameters of factors and criteria, based on the methodology of peer reviews to evaluate leadership potential of the heads of educational organization. Grade obtained thus, can detect certain personality traits, quality, professional level of management competence in the overall potential of the individual.

Keywords: qualimetric model, the head of the institution, leadership potential, a method of peer review, professional and personal development.

РОЗВИТОК ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ КЕРІВНИКА КАФЕДРИ ВИЩОГО НАВЧАЛЬНОГО ЗАКЛАДУ

У статті розкрито різні підходи до теорії управління і лідерства. Встановлено основні функції керівника кафедри вищого навчального закладу та необхідний набір лідерських якостей для ефективного керівництва науково-педагогічним персоналом; обґрунтовано шляхи розвитку лідерського потенціалу і наведено орієнтовну тематику курсів підвищення кваліфікації керівників кафедр.

Ключові слова: керівник-лідер, функції керівника кафедри, лідерські якості, тематика курсів розвитку лідерського потенціалу.

Постановка проблеми та її актуальність. Інтеграція України в Європейський освітній простір передбачає модернізацію існуючої системи управління вищим навчальним закладом, зокрема й кафедрою. У сучасному глобалізованому суспільстві значення якісного управління науково-педагогічним персоналом вищих навчальних закладів, високий рівень управлінської компетентності керівника-лідера може стати умовою відродження й процвітання економічного, соціального, науково-технічного потенціалу нашої країни. Нині в сучасній науково-педагогічній літературі приділено чимало уваги змісту науково-педагогічної діяльності науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів. Проте, мало вивченими залишаються питання змісту управлінської діяльності керівника кафедри вищого навчального закладу з організаційної, навчальної, методичної, виховної і науково-дослідницької роботи в умовах інтеграції в Європейський науковий і освітній простір. Хоча лідерство в останні роки розглядається як найважливіша професійна якість фахівця з вищою освітою.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі. Проблему лідерства досліджувала значна кількість науковців з різних позицій, зокрема: теоретичні основи лідерства як соціального феномена розкрито у працях Дж. Бернса, Д. Гоулмана, К. Левіна, Р. Хелверсона та ін.; імплементацію теорії лідерства в професійну підготовку здійснювали Л. Ващенко, Г. Єльнікова, С. Калашнікова, В. Луговий, В. Майборода, Г. Романовський, Ж. Таланова та ін.; особистісні аспекти лідерства вивчали Д. Адаір, Н. Гончаренко, О. Товажнянський, Т. Гура та ін.; розвиток університетів та розбудову їх лідерського потенціалу – О. Аарна, Д. Гудонієне, В. Кремень, С. Калашнікова, І. Линьова, В. Огнев'юк та інші науковці.

Проте, питання розвитку лідерського потенціалу керівника кафедри вищого навчального закладу недостатньо розкрито науковцями.

Мета статті. Розкрити механізми розвитку лідерського потенціалу керівника кафедри вищого навчального закладу. Досягнення мети передбачає реалізацію таких завдань: встановити основні функції керівника кафедрою вищого навчального закладу; виявити перелік компетентностей, яким повинен володіти керівник-лідер; обґрунтувати види та методи розвитку його лідерського потенціалу необхідного для ефективного керівництва науково-педагогічним персоналом.

Виклад основного матеріалу. Використання поняття «управління» і «лідерство» у філософії, психології, економіці має власне наукове осмислення, сутність та специфіку, тому у різних галузях науки воно трактується по-різному. У філософії поняття «управління» розглядається як функція організованих систем (біологічних, технічних, соціальних), що забезпечує збереження їх структури, підтримку режиму діяльності, реалізацію її програми та мети [10]; у психології – це спрямований вплив на якийсь об'єкт з метою активізування його динаміки, змінювання стану чи надання нової якості.

Лідерство розглядається як процес управління, що здійснюється шляхом впливу на поведінку людей на основі взаємної поваги та довіри задля реалізації суспільно значущих цілей (цінностей) та потребує наявності в

управлінця-лідера відповідних лідерських компетентностей (якостей) [4, с. 31].

Доцільно нашому дослідженню таке визначення лідерства – це сукупність дій побудованих на взаємній повазі та довірі, спрямовані на освітньо-науковий процес з метою бажаного розвитку і забезпечення ефективності його функціонування на основі діалогічного характеру, стимулювання ініціативи й творчості, які сприяють реалізації поставлених цілей або запланованих результатів, підвищенню саморозвитку, самоорганізації особистості кожного учасника. Це тлумачення лідерства більшою мірою відповідає реальній управлінській практиці керівника кафедри вищого навчального закладу, оскільки передбачає розгляд всіх складових елементів управління кафедрою як системи, сукупності елементів, що формують єдине ціле з певною внутрішньою самоорганізацією. Від усвідомлення керівником сутності, функцій і змісту управлінської діяльності залежить своєчасне і повне розв'язання багатьох проблем у колективі. Вважаємо, що ефективно організована система управління діяльністю кафедри суттєво впливає на розвиток професійного і наукового рівнів науково-педагогічних працівників.

Нині існують різні наукові підходи до визначення сутності управлінської діяльності – «управлінська діяльність є процесом вироблення, прийняття й реалізація управлінських рішень» [9, с. 117]. Інші науковці (М. Прищак, О. Леско) вважають, що управлінська діяльність – це сукупність скоординованих дій та заходів, спрямованих на досягнення певної мети в межах організації [6].

Дослідження сутності управлінської діяльності викладача (вчителя) дало можливість науковцям (В. Бондар, Б. Жебровський, І. Ісаєв, Г.Єльнікова, В. Сластьонов, М. Поташник, Є. Шиянов) розглядати її як діяльність, що спрямована на вироблення рішень, організацію, контроль, регулювання суб'єкта управління у відповідності з цілями, аналізом та підведенням підсумків на основі достовірної інформації.

Вважаємо, що ефективність управління кафедрою залежить від підходів і принципів, що застосовуються. Враховуючи, що кафедра є основним базовим структурним підрозділом вищого навчального закладу її діяльність необхідно будувати на науково-теоретичних засадах лідерства (теорія, ідеях, концептуальних підходах) і методах управління складними динамічними системами (визначення мети, завдань, принципів і функцій, які видозмінюються залежно від процесів, що відбуваються в суспільстві).

В умовах сьогодення, керівник кафедри – це системний адміністратор, на якого покладені відповідні функції управління. Він забезпечує організацію освітнього процесу, виконання навчальних планів і програм навчальних дисциплін, здійснює контроль за якістю викладання навчальних дисциплін, навчально-методичною та науковою діяльністю викладачів [2]. Тобто, завідування кафедрою вищого навчального закладу – закономірний і офіційний процес діяльності науково-педагогічного персоналу кафедри, що побудований на принципах правових відносин, соціального контролю і дисциплінарної практики.

Діяльність кафедри регламентується відповідними нормативними документами, зокрема «положеннями» та «порядками». Вищі навчальні заклади самостійно фор-

мують положення, порядки щодо окремих функціональних аспектів освітньо-наукового процесу. Навчальна, методична, виховна та наукова діяльність кафедри здійснюється на основі «Положення про кафедру», рішень Вченої ради вищого навчального закладу, ректорату, Вченої ради факультету, оперативних розпоряджень деканату, планів, ухвалених на засіданнях кафедри.

Базовим внутрішнім документом, що визначає фундаментальні засади здійснення діяльності кафедри в структурі вищого навчального закладу, є перспективний план. Він відображає спрямованість розвитку кафедри та її ідентифікацію у просторі вищої освіти.

Основними управлінськими функціями діяльності керівника кафедри вищого навчального закладу є: прогнозування, цілепокладання, планування, інноваційне, інтеграційне, оперативне управління, контролювання, прийняття рішення, комунікаційна, представницька діяльність, мотивування, застосування дисциплінарних і консультативних заходів, які сприяють ефективній організації освітньо-наукової діяльності. Керівник кафедри у процесі управлінської діяльності здійснює: прогнозування можливих змін під впливом зовнішнього та внутрішнього середовища; вибір загальної спрямованості розвитку кафедри; проектування і планування діяльності кафедри; визначення перспективи і реалізації конкретних планів наукових досліджень кафедри та впровадження отриманих результатів (нових методик, програм і технологій) для підвищення якості підготовки майбутніх фахівців; розроблення і впровадження науково-технічних, організаційних, технологічних і управлінських нововведень з позитивними соціальними наслідками, які забезпечують підвищення конкурентоздатності випускника вищого навчального закладу; координацію напрямів наукових досліджень і забезпечення впровадження отриманих нових наукових знань у виробничий і освітній процес; мотивування науково-педагогічних працівників за досягнення та успіхи; проведення консультативних заходів (індивідуальних і групових), спрямованих на допомогу науково-педагогічним працівникам і здобувачам вищої освіти; забезпечення оперативного управління; контролювання і оцінювання рівня виконання завдань і досягнення цілей; прийняття раціонального рішення із різноманітних управлінських питань; забезпечення оптимальної комунікації та обміном інформаційними ресурсами в організації між виконавцями наукових досліджень, а також – зі зовнішнім середовищем; представлення інтересів кафедри, яку він очолює на різних рівнях внутрішньо організаційної вертикалі, а також і в різних взаємодіях організації із зовнішнім оточенням [8, с. 29].

Проте, в Законі України «Про вищу освіту» (2014) відсутні вимоги щодо особистісних (лідерських) якостей претендента, зокрема в ст. 35 зазначено, що претендент на посаду керівника кафедри повинен мати науковий ступінь та/або вчене (почесне) звання відповідно до профілю кафедри [2]. Враховуючи, що керівник кафедри, як правило, спочатку призначається виконуючим обов'язки і потім обирається вченою радою вищого навчального закладу, такий підхід добору керівника кафедри, часто призводить до того, що керівні посади обіймають особи із недостатньо розвиненими лідерськими якостями, що перешкоджає розвитку кафедри і негативно впливає на процеси демократизації в управлінні освітнім процесом.

Проте, керувати кафедрою це не значить давати розпорядження, вказівки і контролювати їх виконання. Сьогодні якість діяльності керівника кафедри визначається результатом навчання і ґрунтується на складниках його функціональних обов'язків і правил: вміння, навички, компетентності щодо керування колективом; досвід роботи на посаді, наявність (відсутність) команди «однодумців»; особистісні психофізіологічні якості; авторитет і репутація; особисті досягнення (науковий ступінь, вчене звання тощо) [3].

Нині ефективне керівництво кафедрою, насамперед, передбачає створення відповідних умов для успішної реалізації кожним членом кафедри свого наукового і творчого потенціалу для підвищення як власного наукового авторитету, так і авторитету кафедри в освітньо-науковому просторі.

Вважаємо, що ефективна діяльність керівника кафедри залежить від його індивідуальних лідерських якостей.

Тобто керівник кафедри є суб'єктом прояву лідерства, яке він здійснює безпосередньо стосовно самого себе (саморозвиток), так і відносно інших осіб [4, с. 32].

Серед науковців існують різні погляди на перелік лідерських якостей, необхідних для ефективного управління персоналом. На думку Шоутен Т. та ін., керівник навчального закладу повинен володіти компетентностями:

- бути в постійному пошуку нових ідей та рішень;
- бути комунікабельним;
- вміти переконувати і вселяти віру в своїх підлеглих;
- володіти сформованим цілепокладанням;
- бути різнобічним;
- бути працьовитим і наполегливим;
- бути зосередженим на ідеях;
- бути допитливим.

Водночас Форді Р. зі співавторами наголошує, що серед головних компетентностей, які повинен мати лідер у сфері освіти, визначені такі: упевненість у собі; орієнтація на досягнення поставлених цілей; концептуальні здібності; ініціативність; здатність до пошуку інформації; вміння співпрацювати з людьми; здатність впливати на людей; орієнтація на визначені стратегії [1, с. 7].

Колективом науковців (О. Аарна, Д. Гудонієне, О. Гузар та ін.) на основі проведеного соціологічного опитування встановлено такі ключові риси керівника-лідера, зокрема найвагомішими є відповідальність, рішучість, комунікабельність, інноваційність, стратегічність, професіоналізм. Середніми за значимістю є такі риси: цілеспрямованість, урівноваженість, наполегливість, повага до підлеглих, креативність, високий рівень інтелекту, моральність, воля, духовність, організаційні здібності і справедливість. Найменш значимими – харизматичність, емпатія, системність, патріотизм, незалежність, ентузіазм, амбіційність, такт і дипломатичність [7, с. 53].

Представлений перелік ключових рис керівника-лідера залишається актуальним і для розвитку лідерських якостей керівників кафедр вищих навчальних закладів.

Професійна діяльність, зокрема й завідування кафедрою, складається із чітко визначених функцій і обов'язків і це створює можливість для розвитку лідерських компетентностей керівників кафедр вищих навчальних закладів на засадах практико-орієнтованого підходу.

Професійна практико-орієнтована підготовка до діяльності у вищих навчальних закладах розглядається як «підготовка, яка інтегрує в собі фундаментальність знань з використанням оптимального співвідношення професійно-орієнтованих технологій, форм і методів навчання, що забезпечує розвиток не тільки професійних компетентностей, професійної мобільності, але і здатності до професійного саморозвитку і самовдосконалення, а також новаторства і творчості» [4, с. 66].

Потреба у постійному вдосконаленні професійної кваліфікації і компетентності керівників кафедр є нагальною в умовах глобалізації та інформатизації суспільства. Вважаємо, що основними видами розвитку лідерського потенціалу керівників кафедр може бути їх систематичне самостійне навчання за індивідуальним планом, який затверджується безпосереднім керівником та виконується під його контролем; участь у цюквартальних постійно діючих семінарах, тренінгах з розвитку лідерського потенціалу; короткострокове (раз на рік) навчання з підвищення кваліфікації; стажування у провідних центрах з розвитку лідерського потенціалу, зокрема і закордонних.

Для підвищення ефективності діяльності керівників кафедр розроблено низку практико-орієнтованих тематичних тренінгів, зорієнтованих на розвиток лідерських якостей, які дозволяють оперативно вносити коригування у вирішення виявлених проблем. Наприклад, орієнтованими темами для розвитку лідерського потенціалу керівників кафедр можуть бути: роль лідера у науково-педагогічному колективі; стратегічне управління кафедрою; адміністративні методи управління кафедрою; економічні методи управління; соціально-психологічні методи управління; стиль роботи керівника кафедрою; взаємовідносини з науково-педагогічним персоналом кафедри; роль керівника кафедри при впровадженні інновацій; шляхи розв'язання і профілактика конфліктів; взаємовідносини

і методи роботи із керівниками різних рівнів вищого навчального закладу; планування і розвиток кар'єри викладача кафедри; форми й організація соціальної роботи на кафедрі; правові аспекти роботи керівника кафедри; управління науковою роботою науково-педагогічних працівників і здобувачів вищої освіти тощо.

Вважаємо, що ефективність розвитку лідерського потенціалу керівників кафедр вищих навчальних закладів суттєво зростає за умов впровадження інноваційних педагогічних методів, зокрема кейс-методу, рольових і ділових ігор, виконання проєктів, проведення круглих столів, тематичних дискусій, дебатів, тренінгів тощо.

Проведення різноманітних видів з підвищення кваліфікації на засадах системності із використанням сучасних інноваційних педагогічних технологій можуть суттєво вплинути на розвиток лідерських якостей керівників кафедр і сприяти інтеграції вищих навчальних закладів в Європейський освітньо-науковий простір.

Висновки. Отже, основними управлінським функціями діяльності керівника кафедри вищого навчального закладу є: прогнозування, цілепокладання, планування, інноваційне, інтеграційне, оперативне управління, контролювання, прийняття рішення, комунікаційна, представницька діяльність, мотивування, застосування дисциплінарних і консультативних заходів, які сприяють ефективній організації освітньо-наукової діяльності.

Використання концептуальних засад технології лідерства і розроблених тренінгів розвитку лідерського потенціалу керівників кафедри під час підвищення кваліфікації сприятиме розвитку здатності керівника поєднувати різні стилі управління залежно від ситуації, підвищувати адаптивність керівництва завдяки переформуванню творчих груп, перепроектуванню завдань, здійснювати модифікацію посадових обов'язків, що, загалом, підвищуватиме ефективність управління діяльністю науково-педагогічних працівників вищих навчальних закладів.

Список використаних джерел:

1. Гондюл І. Лідерство як технологія управління персоналом навчального закладу // Університет і лідерство с. 6–11. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ihed.org>.

ua/images/biblioteka/jurn_Visha_osvita_Ukraini_2014-N4_dodatok-1_136p.pdf

2. Закон України «Про вищу освіту» від 01 липня 2014 року № 1556-VII [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon4.rada.gov.ua/laws/show/1556-18>.
3. Кондрашихін А. Б. Кафедра у безперервній освіті керівних кадрів: концептуальні засади та принципи функціонування / А. Б. Кондрашихін // Модернізація державного управління та європейська інтеграція України : матеріали щорічної Всеукр. наук.-практ. конф. за міжнародною участю (25 квітня 2013 р., Київ). – Т. 2. – К., 2013 – С. 181–182. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://ib.academy.gov.ua/cgi-bin/irbis64r_13/cgiirbis_64.exe?
4. Мельник І.Н. Принцип оптимізації в формуванні лідерського потенціала заведуючих соціально-гуманитарних кафедр / Зб. матер. круглого столу: Організація діяльності випускової кафедри в умовах інтеграції освіти / ред. Г. В. Онкович та ін. – К. : Інститут вищої освіти НАПН України, 2015 – 112 с.
5. Національний освітній глосарій: вища освіта: 2-е вид., перероб. і доп. / Авт. укл. В. М. Захарченко, С. А. Калашнікова, В. І. Луговий та ін.; за заг. ред. В. Г. Кременя. – К. : ТОВ «Видавничий дім «Плеяда»», 2014. – 100 с.
6. Прищак М. Д. Психологія управління в організації: навч. посіб. / М. Д. Прищак, О. І. Лесько [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://inomzn.vntu.edu.ua/eng/book.php?idx=1320>
7. Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади / Автор. колект. О. Аарна, Д. Гудонісе, О. Гузар та ін.; за заг. ред. С. Калашнікової. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети»», 2014. – 100 с.
8. Свистун В. І. Теорія і практика підготовки майбутніх фахівців аграрної галузі до управлінської діяльності: дис... доктора пед. наук: 13.00.04 / Свистун Валентина Іванівна. – К., 2007. – 472 с.
9. Филипов А. В. Признаки управленческой деятельности: Организационная психология / А. В. Филипов; под. ред. Л. В. Виокурова, И. С. Скрипюка. – СПб. : Питер, 2000. – 512 с.
10. Філософський енциклопедичний словник: енциклопедія / НАН України, Ін-т філософії ім. Г. С. Сковороди; голов. ред. В. І. Шинкарук. – К. : Абрис, 2002. – 742 с.

Skyba Yurii

THE LEADERSHIP POTENTIAL DEVELOPMENT OF THE HEAD OF THE DEPARTMENT OF HIGHER EDUCATION INSTITUTION

Summary

The article deals with different approaches to management and leadership theory. The basic functions of the head of the department of higher education and the necessary set of leadership qualities for effective leadership in scientific and academic staff are established; the ways of leadership potential are proved and the approximate subject of the courses for heads of departments.

Keywords: leader, department head functions, leadership skills, the subject of leadership potential development courses.

СТАВИЦЬКИЙ Андрій,
кандидат економічних наук,
доцент кафедри економічної кібернетики
Київського національного університету імені Тараса Шевченка,
Національний експерт з реформування вищої освіти
в рамках Болонського процесу

ПРОБЛЕМИ ЗМІНИ КАДРОВОГО ПОТЕНЦІАЛУ В УНІВЕРСИТЕТАХ УКРАЇНИ

У 2014 році була прийнята нова редакція Закону України «Про вищу освіту», яка була направлена на запровадження реальної автономії вищих навчальних закладів, на створення умов для зростання конкуренції між ними. Проте відсутність фундаментальних зрушень протягом двох років після реформи свідчить про те, що існують проблеми, які не дають можливості розвиватися потенціалу українських університетів. Це означає, що ситуація у вищій освіті потребує не просто прийняття певних нормативних актів, а формування нового кадрового потенціалу, який би міг використовувати всі можливості для повної інтеграції нашої освіти до світової на відповідному рівні глобалізації та конкуренції. У роботі проаналізовані причини створення системи управління вищими навчальними закладами, які основані на жорсткій ієрархічній моделі, яка виключає можливість гнучкого управління. Проведений аналіз показав, що проблеми у вищій освіті України накопичувалися достатньо довгий час і не були викликані локальними помилками. Вони виникли через побудову системи розподілу та використання фінансових потоків, що призвело у кінцевому підсумку до суттєвого падіння якості вищої освіти в нашій країні. Таким чином, слід робити кроки по впровадженню нових моделей управління університетами, застосовуючи підходи лідерства, а не менеджменту, що має максимально розкривати наявний людський потенціал навчальних закладів.

Ключові слова: університет, лідерство, управління, вища освіта, кадровий потенціал, реформи.

Постановка проблеми та її актуальність. У 2014 році була прийнята нова редакція Закону України «Про вищу освіту» [1], яка була направлена на запровадження реальної автономії вищих навчальних закладів. Національне законодавство максимально уніфікувалося з європейськими аналогами, що давало можливість для збільшення автономії університетів, запровадженню нового рівня ефективності у використанні фінансів. Однак, практика показала, що у переважній більшості українські університети виявилися не готовими до нових умов функціонування, до потреби значних змін, до формування нової культури відносин всередині навчальних закладів, яка відповідає реальним потребам ринку.

Якщо протягом одного навчального року ще можна було говорити про інертність у запровадженні положень нового Закону, то відсутність фундаментальних зрушень протягом вже двох років після реформи свідчить про те, що існують проблеми, які не дають можливості розвиватися потенціалу українських університетів. Більш-менш успішні випадки використання автономії закладів, на жаль, залишаються поодинокими, що лише підтверджує той факт, що існуюча система вищої освіти не повною мірою розуміє потребу в змінах.

Очевидно, що значна частина університетів в Україні була створена з єдиною метою – отримувати державне та недержавне фінансування своєї діяльності. Такі заклади освіти ніколи не ставили задачею підвищення якості освіти, боротьбу за високоосвіченого абітурієнта, за відмінно підготовлених викладачів. Внаслідок цього реформи, пов'язані зі зміною фінансування державного замовлення, призведуть до достатньо швидкого банкрутства таких закладів, що не дає можливості для поставлення ними будь-яких стратегічних завдань у своїй діяльності. Цей процес має призвести до укрупнення існуючих університетів через процеси їх об'єднання чи зникнення слабких закладів. Окупація частини території, демографічна ситуація, при якій кількість випускників шкіл зменшилася на третину за останні 15 років [2], конкуренція з європейськими університетами за абітурієнта тільки ускладнюють завдання виживання слабких закладів вищої освіти.

Водночас провідні університети країни намагаються сформувати стратегію власного розвитку, яка передбачає розуміння суттєвої конкуренції за абітурієнта не тільки всередині країни, але й за кордоном, власну відповідальність за якість наданої освіти. Фактично, останній фактор виявляється основним при розробці подальшої стратегії навчального закладу. Зв'язок з стратегічним виживанням виявляється дуже простим: при значній конкуренції між навчальними закладами студенти обирають

темі, після закінчення яких можна розраховувати на роботу з більшою заробітною платою. Як не дивно, але саме рівень заробітної плати випускників університетів має виступати основним мірилом якості навчального закладу. Як відомо, у бідних країнах діє так звана пастка бідності: чим бідніші люди, тим менше вони витрачають на освіту, тим менше шансів отримати високооплачувану роботу, тим менше вони платять податків, ти менше виділяється на освіту і далі по зачарованому колу. В умовах зростання конкуренції між університетами коло починає діяти в зворотному напрямі: чим більша конкуренція, тим вища якість освіти, тим більш освіченими є випускники, тим більш оплачувану роботу вони знаходять, тим більше податків вони сплачують, тим більше коштів виділяється на освіту та науку і далі по колу.

Виникає логічне питання: якщо конкуренція між університетами настільки корисна, то чому вона ще реально не започаткована в нашій країні? Відповідь на це питання слід шукати в причинах формування сучасної вищої освіти України, у поточних завданнях, що стоять між закладами освіти. Видається зрозумілим, що ситуація у вищій освіті потребує не просто прийняття певних нормативних актів, а формування нового кадрового потенціалу, який би міг використовувати всі можливості для повної інтеграції нашої освіти до світової на відповідному рівні глобалізації та конкуренції.

Мета статті. Метою даної роботи є вивчення причин, що призвели до небажання системи використовувати надані Законом «Про вищу освіту» можливості автономії закладів з точки зору кадрового потенціалу університетів країни.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі. Проблема етики управління та впливу університетів на все суспільство широко розглядається у літературі. Зокрема, С. Хінеман [3] зазначає, що перед університетом стоїть дві важливі задачі: передача знань та пошук істини. Якщо виникають підозри щодо прозорості видачі дипломів, оцінювання студентів, це здійснює великий негативний моральний вплив на все суспільство, суттєво знижуючи всі етичні норми у державі, що впливає не тільки на освітню сферу, а й на політичну, економічну тощо.

Дослідження діяльності африканських університетів показало, що за останні десятиріччя моделі управління еволюціонували через зовнішні і внутрішні фактори, зокрема, збільшення кількості студентів та недофінансування з боку урядів [4]. Для вирішення проблеми вчені рекомендують ввести політику для контролю припливу платних студентів в законодавчому рівні, підвищити ефективність функціонування студентських кредитів, а

також обов'язкове перенавчання вищого керівництва засадами лідерського управління. Це пов'язано з тим, що для лідера важливо знати, як діагностувати ситуацію і визначити типи поведінки, які підходять для кожної окремої проблеми. Зокрема, лідери повинні оцінити і скористатися можливостями для підвищення самосвідомості, відповідних якостей, навичок, розробити необхідні навички, перш ніж вони необхідні [5].

Можна побачити, що у літературі відсутність справжніх лідерів у освітній сфері розглядається як великий недолік, проте не вивчається питання, чому такі лідери не виділяються самою системою. У вітчизняній літературі більший акцент робиться на те, як розвинути лідерські якості у конкретних осіб. Зокрема, Міляєва Р. В. [6] вивчає питання того, які форми та методи найкращим чином сприяють розвитку відповідних компетентностей у керівників навчальних закладів. При цьому вона констатує, що «найбільш ефективним методом розвитку лідерських компетентцій є професійно-психологічний тренінг – інтерактивний метод навчання і розвитку, у процесі реалізації якого відбуваються передбачувані зміни якостей особистості та властивостей поведінки суб'єктів професійної діяльності, а також здійснюється формування нових знань, умінь, навичок». При цьому не вивчається питання щодо готовності відповідних керівників до стратегічних змін, які б вимагали застосування саме лідерських, а не менеджерських якостей.

Виклад основного матеріалу. За останні 25 років незалежності Україна суттєво змінила структуру підготовки студентів. Якщо раніше значна увага приділялася фундаментальним розробкам та дослідженням, то економічні перетворення 90-х років минулого століття призвели до того, що ставало все більше бажаючих отримати економічну та юридичну освіту. З одного боку ринкові зміни вимагали фахівців нового рівня, а з іншого боку частина абітурієнтів вважала ці науки легшими для вивчення за природничі. Достатньо висока підготовка у середній школі певний час дозволяла розширювати економічні та юридичні спеціальності, відкриваючи нові можливості для збільшення числа абітурієнтів.

Проте вже через деякий час ситуація значно змінилася, оскільки орієнтація на соціально-гуманітарні науки, нехтування природничими предметами передбачувано призвело до зниження загального рівня випускників шкіл. Як результат, боротьба за грошові потоки, намагання відкрити нові спеціальності економічного та юридичного характеру призвели не тільки до збільшення числа студентів, а й падіння якості такої освіти. В умовах, коли більше 80% випускників шкіл стають студентами, іншого годі було очікувати, проте ситуація ускладнюється тим, що випускники шкіл не в змозі опанувати технічний апарат, необхідний для розуміння, наприклад, економічної науки. Зокрема, протягом всіх років після введення ЗНО можемо спостерігати невпинне зниження рівня знань абітурієнтів з математики, яка є основою для справжньої економічної науки.

На сьогодні слід констатувати, що з одного боку університети у своїй більшості не спроможні гарантувати високу якість економічної освіти з декількох причин:

1) неготовність частини абітурієнтів до навчання в університеті через нерозуміння власної потреби у знаннях. Віра в те, що наявність диплому відкриє всі можливості у сучасному житті дозволяє студентам зневажливо ставитися до всіх знань, що пропонуються вищими навчальними закладами;

2) неготовність розуміти нові знання через слабку підготовку з математичних та гуманітарних дисциплін. Звичайно, що поточна орієнтація школярів та студентів на відомий стиль навчання «здати та забути» призводить до того, що вони готові продемонструвати певний мінімальний рівень знань лише після певної підготовки, як, наприклад, перед ЗНО, але в переважній більшості не спроможні розв'язати елементарні задачі з реального життя, які зводяться до простих математичних чи інших проблем;

3) нездатність студентів застосовувати отримані знання та навички у реальному житті. Ніяке навчання чи

коротка виробнича практика не навчить людину вирішувати конкретні завдання, якщо вона сама не бачить зв'язку між задачами на заняттях та реальним застосуванням. Не слід думати, що ця проблема створюється низьким рівнем викладачів, у переважній більшості студенти навіть не намагаються застосовувати знання на практиці, оскільки зі школи у них вимагалось лише вивчити певні правила чи текст;

4) відсутність бажання мислити та аналізувати інформацію, обробляти її, адаптувати її до відомих фактів чи моделей. На жаль, більшість школярів та студентів звикли до тестового мислення, коли у будь-якій ситуації їм пропонується 4 варіанти відповіді, з яких потрібно вибрати лише одну;

5) небажання самих університетів боротися за якість освіти. Очевидно, що в сучасних умовах, коли майже всі бажаючі мають змогу навчатися принаймні за контрактною системою, підвищення освітніх стандартів вимагатиме відмови від частини студентів, а значить, й доходу закладу. Більшість університетів просто фінансово не можуть собі дозволити такі реформи.

Як ми бачимо, в цілому в Україні склалося зачароване коло: школярі хочуть отримати диплом, витративши найменшу кількість зусиль, проте сам диплом нічого не гарантує через низьку якість всієї вищої освіти, університети не зацікавлені у її підвищенні через брак коштів. Ситуацію навіть не рятує прийняття нової редакції Закону «Про вищу освіту в Україні», який надав значну автономію університетам, оскільки останні у переважній більшості не готові нею користуватися у більш-менш повному обсязі. Різнноманітні реформи системи ЗНО, вступу до університетів не змінюють загальної картини, оскільки не викорінюється основна проблема: школярі не готові вчитися за старими схемами у сучасній економіці.

Очевидно, що шкільна освіта вимагає тотального перезавантаження, що дозволить формувати зовсім нову людину: відповідальну за свої вчинки, бажання, мрії. Це означає, що заучування текстів, спеціальних тем, формування завдань з єдиною правильною відповіддю мають суттєво поступатися завданням нового рівня: індивідуальному мисленню, розумінню того, що у одного завдання може виявитися декілька правильних відповідей, пошукової роботи.

Не дарма провідні країни світу вже декілька десятиріч перед усім реформують саме шкільну освіту, оскільки від якості її випускників суттєво залежить, як будуть працювати університети, оскільки зацікавленими будуть студенти та абітурієнти. Особлива увага має приділятися тому, як школяр отримує нову інформацію. Якщо раніше з отриманими знаннями можна було активно працювати 30-50 років, то наразі вони змінюються та оновлюються ледве не щорічно, а в деяких галузях навіть швидше. Це означає, що сучасна людина повинна сама отримувати необхідну інформацію та розбиратися в ній. Сьогодні вимагає мислячих спеціалістів, які готові знаходити вихід у будь-яких ситуаціях.

З перших класів школи необхідно формувати навички пошуку інформації та її обробки. Особливо важливо це робити в економічних предметах, де кожне нове рішення призводить до формування абсолютної нової економічної ситуації, яку неможливо буде відтворити ще раз. Розвиток економіки вимагає того, що навіть для розуміння процесів, що відбуваються у світі, необхідно проводити власне дослідження. Тільки в таких умовах можна буде говорити про формування нового типу абітурієнта, про конкуренцію за нього з боку університетів, про боротьбу за підвищення якості навчання. Тільки тоді існує в Україні зачароване коло, що призводить до зниження якості освіти, почне рух в зворотному напрямі: новий абітурієнт бути ставити за мету власний та суспільний добробут, для чого він буде змушений вибрати навчальний заклад, що гарантуватиме високу якість освіти, яку він зможе застосувати на високооплачуваній роботі, університети почнуть конкурувати за право надання такої освіти, що призведе до підвищення освітніх стандартів.

Проте, важливою залишається і роль університетів. Якщо їхня стратегія розвитку не передбачатиме значного

підвищення якості освіти, конкуренції між студентами, то вже через 10-20 років абітурієнти у переважній більшості будуть отримувати освіту не у вітчизняних закладах освіти. Підвищення мобільності населення, можливість отримання дистанційної освіти у провідних світових закладах, небажання роботодавців визнавати дипломи частини університетів, стануть значною перешкодою для виживання навчальних закладів.

Навіть усвідомлюючи проблему зростання конкуренції, маючи можливості для її розв'язання, вітчизняні університети далеко не завжди готові зробити рішучі кроки по зміні власної стратегії розвитку. Можна виділити декілька складових, які заважають розробці та рішучому впровадженню нової форми роботи.

1) Фінансова залежність університетів. Незважаючи на надану Законом автономію, інші підзаконні акти, що вступають у суперечність з Законом, продовжують діяти. Внаслідок цього, керівники закладів, по-перше, не ризикують приймати рішення, до яких можуть бути претензії перевіряючих органів, а по-друге, лише косметичними змінами намагаються зберегти принаймні фінансовий статус-кво.

2) Нерозвинутість та складність реалізації проектів по монетизації власних досліджень та надання освітніх послуг. Якщо за кордоном університети мають можливість залучати від 25 до 60% від річних витрат за рахунок комерційної діяльності, то вітчизняні університети не можуть розглядати реалізацію своїх проектів як важливу складову наповнення загального бюджету.

3) Кадрова незабезпеченість університетів. Звичайно, що достатньо високі, але часто формальні вимоги до акредитації та ліцензування навчальних закладів призводив до того, що склад їх працівників характеризується, як правило, достатньо високими регаліями. Деякий час у минулому столітті така практика мала позитивний ефект для стимулювання роботи викладачів та науковців, проте вона призвела до формування так званого природного лідерства, за якого керівниками ставали найбільш титуловані вчені. Елементарна боротьба за владу вимагала, щоб інші члени колективу не отримували більших регалій, а тому така система призводила до явних проблем з демократією в освітньому закладі. Від більш-менш загрозованих конкурентів на високих посадах позбавлялися, що призвело до появи в університетах жорсткої ієрархії, яку дуже важко змінити. Свою роль відіграли і проблеми вищої освіти 1990–2000 років, коли система позбавлялася від зацікавлених у високій якості освіти на користь тих, хто гарантував прийнятний фінансовий результат діяльності навчального закладу. Як наслідок, у системі вищої освіти можна виявити достатньо функціональний бюрократичний апарат, який повністю зав'язаний на головну особу вузу, проте серед найближчих підлеглих, як правило, є прекрасні виконавці волі головної особи, а не лідери, які здатні повести за собою.

У результаті бачимо, що наданою автономією важко скористатися через те, що з одного боку керівництво вузів з різних причин не має підстав для змін, а ланки підлеглих не вміють бути лідерами змін. Така ситуація, звичайно, не влаштовує багатьох, але через жорстку ієрархію вони не хочуть або не можуть боротися з усією системою. Такі люди використовують власні сили для реалізації власних проектів своїми силами. Фактично, абсолютна більшість різноманітних проектів, що здійснюються під егідою університетів разом з закордонними організаціями, грантодавцями, науковими установами тощо, зобов'язані своїм існуванням та завершенням не стільки університетськими інституціями, скільки окремим групам людей, які об'єднані спільною ідеєю. Можна з впевненістю говорити, що у кожному університеті є своя активна група людей, які щорічно генерують ідеї, подають заявки на різні курси, виграють гранти, що в цілому далеко не завжди має позитивний ефект для всього навчального закладу.

Частково наведена проблема пов'язана з тим, що в умовах жорсткої ієрархії немає сенсу активно поширювати інформацію, а це призводить до проблем у кому-

нікації серед працівників одного навчального закладу, складності створити гарну команду серед професіоналів, а не гарних знайомих. Таким чином, що значна складність реформування вищої освіти полягає не тільки у тих чи інших нормативних актах, а у трансформації людського потенціалу, виявлення неформальних лідерів, надання їм можливостей для впровадження проектів, що повинні призводити до підвищення конкурентної переваги навчальних закладів.

Не можна сказати, що у цьому напрямі робота не ведеться. Зокрема, за ініціатииви Британської Ради в Україні [7], Інституту вищої освіти в Україні у кінці 2015 року був започаткований проект «Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України». Він якраз присвячений формуванню в закладах вищої освіти нашої держави управлінських команд нового рівня, діяльність яких буде спрямована на всебічний розвиток індивідуальних якостей осіб та їх можливості працювати у команді. Особливістю проекту є те, що у складі кожної команди обов'язково представлені всі ланки працівників університету: від ректора, проректора, завідувача кафедри до аспірантів та студентів. За допомогою проекту має стимулювати діалог між різними членами команд, виявлення осіб, які можуть бути лідерами у певних ситуаціях. Не зважаючи на глобальність проекту (за три роки планується охопити близько 40 університетських команд), він не може повністю вирішити проблеми лідерства в кожному навчальному закладі.

При цьому залишається не вирішеною проблема жорсткої ієрархії та реальної потреби в змінах самого навчального закладу, що як ми показали вище, спричинене економічними та інституційними причинами. На жаль, зміни системи управління можливі лише при розумінні університетами, що вони мають стати конкуруючими суб'єктами у глобальній економіці, що вони рано чи пізно пройдуть той шлях, який пройшли фірми та корпорації: від жорсткої ієрархії управління до максимально гнучкого керівництва, яке максимально ефективно використовує людський потенціал.

Висновки. Проведений аналіз показав, що проблеми у вищій освіті України накопичувалися достатньо довгий час і не були викликані локальними помилками. Вони виникли через побудову системи розподілу та використання фінансових потоків, що призвело у кінцевому підсумку до суттєвого падіння якості вищої освіти в нашій країні. На жаль, занадто довгий час роботи системи створив передумови для формування нової парадигми вищої та середньої освіти, яка не сприяла тому, щоб випускники були конкурентними на реальному ринку праці. В той же час процеси глобалізації, підвищення мобільності громадян, поява нових форм роботи, що засновані на дистанційному виконанні завдань, призвели до працевлаштування найуспішніших громадян за кордоном, що лише більше знизило загальний рівень ринку праці в Україні. Неконкурентність осіб на ньому стає серйозною перешкодою для розвитку економіки, для впровадження нових технологій, що своєю чергою робить країну непривабливою для інвестування. Внаслідок цього, держава має зробити все від неї залежне, щоб запустити цю спіраль у зворотному напрямі: підвищити конкуренцію на ринку праці, що призведе до підвищення конкуренції між університетами, боротьбу за якість університетського диплому, а в кінцевому підсумку – до боротьби за якість вищої освіти.

Слід зазначити, що з точки зору законодавства університети отримали достатньо широкі можливості для впровадження реальної конкуренції. Проте це далеко не завжди наявний кадровий потенціал готовий до змін. Це пов'язано з тим, що за роки існування системи, орієнтованої на максимізацію кількості студентів, з'явилася нова бюрократична ієрархія, яка заснована на жорсткому підпорядкуванні. Це означає, що її частини не готові здійснювати реальні реформи. Таким чином, слід робити кроки по впровадженню нових моделей управління університетами, застосовуючи підходи лідерства, а не менеджменту, що має максимально розкрити наявний людський потенціал навчальних закладів.

Список використаних джерел:

1. Закон України «Про вищу освіту» // Відомості Верховної Ради (ВВР), 2014, № 37-38, ст. 2004.
2. Державна служба статистики України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://ukrstat.gov.ua/>
3. Heyneman, Stephen The importance of moral leadership at universities // University World News. – September 2016, Issue No: 429.
4. MacGregor, Karen Governance models and leadership quality in universities // University World News. – 23 January 2016, Issue No: 397.
5. Yukl G., Mahsud R. Why flexible and adaptive leadership

- is essential // Consulting Psychology Journal Practice and Research. – June, 2010. – Vol. 62, No. 2, 81–93. – DOI: 10.1037/a0019835.
6. Міляева В. Р. Розвиток лідерського потенціалу в процесі формування управлінської компетентності керівників навчальних закладів / В. Р. Міляева // Вісник Національної академії Державної прикордонної служби України. – 2014. – Вип. 1. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://nbuv.gov.ua/UJRN/Vnadps_2014_1_10
 7. Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.britishcouncil.org.ua/programmes/education/ukraine-higher-education-leadership-development-programme>

Andriy Stavtysky**PROBLEMS OF CHANGES OF HUMAN RESOURCES IN UKRAINIAN UNIVERSITIES****Summary**

A new version of the Law "On Higher Education in Ukraine" was adopted in 2014, which was aimed at introducing real autonomy of higher education institutions to create conditions for increasing competition between them. However, the absence of fundamental changes within 2 years after the reform shows that there are problems that make it impossible to develop the potential of Ukrainian universities. This means that the situation in higher education requires not just the adoption of certain regulations, but the formation of new human resources, which could use every opportunity to fully integrate our education to the world system according to an appropriate level of globalization and competition. The paper analyzes reasons for the creation the system of higher education in Ukraine, which was based on a rigid hierarchical model that eliminates the possibility of flexible management. The analysis shows that the problems in higher education in Ukraine accumulated for a long time and were not caused by local errors. They are the result of existing distribution system of financial flows, which led ultimately to a significant drop in the quality of higher education in our country. Therefore, the state should take steps to introduce new models of university management, using approaches of leadership instead of management, which must use existing human resources of universities with optimal efficiency.

Keywords: university, leadership, management, higher education, human resources, reform

УДК 378.112:303.823

ТОКАРЕВА Валентина,

доктор наук з державного управління, професор,
проректор з науково-педагогічної роботи
Донецького державного університету управління

ОСОБЛИВОСТІ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ У СТУДЕНТІВ ВНУТРІШНЬОПЕРЕМІЩЕНИХ ВНЗ

Статтю присвячено аналізу кількох моделей розвитку лідерських якостей особистості, запропонованих вітчизняними та зарубіжними дослідниками. Оцінюються можливості застосування зазначених моделей для розвитку лідерського потенціалу студентів в умовах діяльності ВНЗ, переміщених з зони АТО. Окреслюються напрями вдосконалення цих моделей.

Ключові слова: концепції лідерства, лідерські якості, модель формування лідерських якостей, внутрішньопереміщені ВНЗ.

Постановка проблеми та її актуальність. Соціально-економічні та політичні трансформації, що нині тривають в Україні, вимагають істотного посилення антропоцентричного спрямування освітньої парадигми. Передусім, заміни відносин ієрархічного підкорення і вертикальної залежності між суб'єктами освітнього процесу – відносинами партнерства, побудованими на основі обопільного інтересу. Сучасна освіта має надавати людині знання й навички виходу зі складних життєвих ситуацій, одночасно розвивати інтелектуальні та етичні здібності, формувати уміння використовувати потенціал нових технологій та відсторонювати суспільні небезпеки, згуртувати людей довкола суспільно-корисної мети та забезпечувати її досягнення.

Вітчизняні виші, на жаль, сьогодні недостатньо ефективно використовують можливості для самоорганізації та саморегуляції діяльності студентів, що своєю чергою зумовлює низький рівень мотивації останніх до опанування майбутньої професії, слабкий розвиток освітніх потреб, індивідуального творчого потенціалу та лідерських якостей. У результаті – багато випускників ВНЗ, опинившись на ринку праці, виявляються неготовими до прояву ініціативи та особистої відповідальності, до виконання власне лідерських функцій: оцінки ситуації, самостійного визначення цілей та завдань, акумулювання та передачі інформації, перерозподілу влади і функцій між

членами групи тощо. Це актуалізує проблему ефективного педагогічного супроводу розвитку і самовиховання лідерських якостей у студентів, а також методологічного вдосконалення та технологізації даного процесу.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі. Різні аспекти формування лідерських якостей майбутніх фахівців у процесі їх професійної підготовки, а саме під час навчальної та позанавчальної діяльності, у громадській роботі, розкрито у працях А. Авдєєвої, Н. Белякової, Б. Вульфова, Н. Жеребової, Л. Конишевої, І. Краснощок, М. Лукашевич А. Макаренко, О. Маковського, Н. Мароховської, А. Мудрика, О. Романовського, В. Саляхова, Н. Семенченко, О. Снісаренко, Л. Сніцар, Р. Сопівника та ін.

Мета статті. Метою даної роботи є оцінка можливостей застосування різних моделей розвитку лідерських якостей особистості, запропонованих вітчизняними та зарубіжними дослідниками, в умовах діяльності внутрішньопереміщених ВНЗ.

Виклад основного матеріалу. Модель формування лідерських якостей студентів, яка обґрунтована російськими дослідниками А. Авдєєвою [1], Л. Конишевою [2] та В. Саляховим [3], передбачає поетапність розвитку лідерських якостей особистості студента, а саме: його орієнтацію на лідерські компетенції та їх ціннісне осмислення; залучення до лідерських дій; збагачення лідерського досвіду, та включає в себе наступні блоки:

цільовий, діагностично-аналітичний, змістовний, організаційно-діяльнісний та оціночно-результативний.

Адаптувати зазначену модель до реалій українських вишів, а також вдосконалити її на основі системного, компетентнісного, гуманістичного, акмеологічного та діяльнісного підходів спробував Р. В. Сопівник [4]. Він вважає за доцільне розрізняти наступні етапи формування лідерських якостей майбутніх фахівців:

1) мотиваційно-зорієнтований (вивчення мотиваційної сфери особистості студента та рівня його домагань, сформованості лідерських якостей; актуалізація потреб, пов'язаних із лідерством; сприяння усвідомленню взаємозв'язку між лідерством як груповим явищем і особистісними якостями та розвитку потреби у самовихованні визначеного набору лідерських якостей);

2) когнітивно-зорієнтований (передача студентам знань про лідерство як соціально-психологічний феномен; формування переконань про залежність статусу людини в ієрархії лідерства від рівня розвитку особистісних якостей та усвідомлення, що визначені особистісні якості можуть бути сформовані у різних видах діяльності; засвоєння студентом професійних, гуманітарних знань та знань із менеджменту);

3) емоційно-ціннісно-зорієнтований (вивчення ставлення студентів до лідерства як соціально-психологічного феномену; сприяння формуванню інтересу і ціннісному відношенню до лідерства та самовиховання визначених якостей; надання допомоги у конструюванні чи виборі ідеального образу лідерства; забезпечення переживання студентами позитивних емоцій внаслідок реалізації свого лідерського потенціалу; розвиток емоційно-почуттєвої культури та здатності оптимально управляти своїми емоціями);

4) діяльнісно-поведінковий (залучення студентів до різних видів соціально-значимої діяльності, у тому числі з позиції лідера; сприяння реалізації їх лідерського потенціалу безпосередньо у діяльності; диференційований та індивідуальний підбір форм і методів розвитку у студентів кластеру лідерських якостей);

5) рефлексивно-оціночний (формування у студентів адекватної самооцінки та «Я-концепції», самовиховання і самовдосконалення відповідних лідерських якостей на основі осмислення змін, що відбулися в структурі особистості).

Дана модель дозволяє адміністрації й педагогам-кураторам в умовах стабільного розвитку ВНЗ з перших днів навчання виявити потенційних студентів-лідерів, сформувати міцний студентський актив, урізноманітнити й ефективно налагодити позанавчальне життя (спортивне, творче, організаційне, пізнавальне тощо).

Як засвідчує багаторічна практика Донецького державного університету управління (ДонДУУ), через участь у конкурсних заходах («Дебют першокурсника» «Спартакіада студентів», «Зірковий університет» тощо) першокурсники легше адаптуються до середовища навчального закладу, активніше включаються в систему міжособистісних стосунків, швидше виявляють свої організаторські здібності.

Важливу роль у процесі виявлення лідерів може відіграти комплексне тестування, спрямоване на розкриття мотивації студентів, їхніх схильностей та інтересів, комунікативних і організаторських здібностей, досвіду участі в громадській діяльності, а також – соціологічні опитування, в яких лідерський потенціал з'ясується шляхом самооцінки респондентів.

Так, результати соціологічного дослідження, проведеного серед студентів ДонДУУ (м. Маріуполь) у 2015 році, засвідчили, що більшість опитаних до числа своїх найрозвинутіших здатностей зарахували самостійність у прийнятті рішень (68,3%) та здатність до прояву ініціативи (62,7%). 51% респондентів зауважили, що у них на високому рівні є сформованою здатність до самоконтролю.

Як бачимо, йдеться про якості, що створюють вагомий підґрунтя для успішної лідерської діяльності та побудови вдалої кар'єри. Проте, в сучасних умовах кар'єрне зростання навряд чи є можливим без здатності організовувати діяльність інших людей. Не двілячись на те, що дослідження проводилося у ВНЗ управлінського спрямування, ступінь розвинутої організаторських здібностей у студентів, за результатами їхньої самооцінки, виявився

доволі низьким. Судячи з відповідей респондентів, їм відчужено бракує знань з психологічних особливостей спілкування. Цим, очевидно, й пояснюються острахи щодо організації діяльності інших людей.

60,8% опитаних зазначили, що вміють висувати перед собою чіткі цілі і завдання, 58% визнали себе доволі наполегливими щодо їх досягнення, а 54,3% – готовими покласти відповідальність за їх досягнення виключно на себе. Більше половини респондентів (53,5%) охарактеризували себе як високо адаптивних.

Проведений аналіз ступеня сформованості у студентів ДонДУУ задатків та конкретних знань, умінь, навичок, дозволяє вести мову про наявність у переважної більшості з них ґрунтовної основи (закладеної в процесі буденної життєдіяльності, а також завдяки навчанню у вищій школі) для розвитку лідерської компетентності, а також окреслив напрями педагогічної корекції, зокрема щодо вдосконалення організаторських та комунікативних навичок студентів. Адже етап виявлення лідерського потенціалу є первинним. Незважаючи на своє самостійне значення, він втрачає змістовне наповнення без подальшої цілеспрямованої роботи з розвитку лідерських якостей особистості.

Формування лідерських якостей у студентів може успішно здійснюватись у процесі неформального навчання – під час тренінгів з командоутворення, тайм-менеджменту, медіації, міжкультурної комунікації, семінарів з ораторського мистецтва, медіа-грамотності, майстерень з написання соціальних проєктів тощо. Так, в ДонДУУ, після переміщення із зони АТО, успішно запрацювала «Школа молодого лідера», де слухачі мають змогу не лише навчитися грамотно формулювати власну думку і впевнено її висловлювати, складати резюме, вигідно себе презентувати, розв'язувати конфліктні ситуації, проводити міні-дослідження, а й розробляти громадські проєкти й виступати їх менеджерами. Серед громадських ініціатив, реалізованих за активної участі студентів ДонДУУ після переїзду до м. Маріуполь – соціальний проєкт «Спільно подбаємо про публічний простір у м. Маріуполь», відновлення роботи юридичної клініки, відкриття соціально-інформаційного пункту «Контакт» для воїнів АТО, членів їх сімей та ВПО тощо.

Практично кожний студент сьогодні має змогу вдосконалити навички лідерства через участь у студентському самоврядуванні. Як цілісний структурований механізм воно дозволяє студентам через самоорганізацію взаємодіяти зі всіма органами управління вищим навчальним закладом, брати участь у керівництві справами вишу, захищати власні права та інтереси. Щодо студентів-переселенців, то йдеться про необхідність розв'язання низки соціально-економічних проблем, з якими вони стикнулися в перші місяці переселення – відсутність достатньої кількості місць у студентських гуртожитках; затримка у відновленні студентських квитків, заборгованості по стипендіях, труднощі у тимчасовому працевлаштуванні тощо.

Беззаперечною цінністю моделі Р. В. Сопівника полягає в апелюванні до концепцій емоційного інтелекту (EQ), до вміння лідера приймати ефективні рішення в силу здатності управляти власними емоціями та свідомо обирати модель своєї поведінки в залежності від ситуації, а також – розпізнавати емоції партнерів по спілкуванню й використовувати ці знання в спільній діяльності.

Однак, зазначена модель, на нашу думку, недостатньо враховує такі переваги емоційного лідерства, як: спроможність студента не лише аналізувати власні емоції, а й розпізнавати їх вплив на себе, інших, ситуацію; використовувати інтуїцію при прийнятті рішень; контролювати руйнівні емоції та імпульси; здатність адаптуватися в кризових умовах; ініціативність та креативність дії, орієнтацію на командну роботу та співробітництво.

Змістовна компонента моделі Р. В. Сопівника передбачає виховання у майбутніх фахівців комплексу лідерських якостей, які умовно поділяються на три групи: загальні управлінські (професійна компетентність, практичне мислення, комунікативність, організаційні здібності, працелюбність, сила волі, здоровий спосіб життя, стресостійкість, колективізм), власне лідерські (харизматичність, творчість, ініціативність, емпатія, моральність) та специфічні – характерні для певної професійної галузі [4].

Слід наголосити на необхідності опертя на більш ґрунтовну класифікацію лідерських якостей особистості, залежно від типів / концепцій лідерства.

Так, наприклад, за К. Кешманом, «внутрішнє лідерство» можна розвинути, якщо досягти майстерності у восьми областях: брати повну відповідальність, зробити переконання свідомими, розвивати вміння розпізнавати характери та самоконтроль, практикувати особисту майстерність з іншими, враховувати зворотну реакцію, знайти тренера, уникати самоомани, швидко реагувати на зміни. Для здійснення ж «опосередкованого лідерства» (тип лідерства, виокремлений Р. Фішером та А. Шарпом) необхідні наступні якості: чітке формулювання бажаних результатів; вироблення бачення перспективи; встановлення відносин співпраці; освоєння нових форм навчання [5].

У межах теорії «обслуговуючого лідерства» Р. Грінліфа в основу мотивації дій лідера покладено його бажання допомагати та служити іншим людям. Створюючи членам своєї групи умови для задоволення особистих потреб, лідер подає приклад, слідування якому веде до побудови взаємообслуговуючої спільноти. Такий лідер має вміння: уважно слухати; бути емпатичним; надавати допомогу іншим у вирішенні емоційних проблем; прагнути до саморозвитку і самовдосконалення; бути здатним до концептуального мислення і бачення майбутнього; передбачати наслідки своїх та чужих дій тощо [6].

Теорія «двигуна лідерства» Н. Тічі акцентує увагу на вмінні ефективного лідера «передавати точку зору» (систему з трьох взаємопов'язаних елементів: бізнес-ідей, цінностей, емоційної енергії та рішучості) й виховувати нових лідерів. Теорія «розподіленого» лідерства Д. Л. Бредфорта та А. Р. Кохена головним чином вимагає від лідера вміння вмотивувати кожного члена команди й зробити так, щоб він відчув себе важливою частиною організації [5].

Модель лідерства 4L канадських вчених Ш. Скотта та Ч. Ф. Веббера будується на концепції лідера, який навчається удосконалювати життя, й передбачає кілька вимірів розвитку лідерських якостей: 1) кар'єрні прагнення; 2) здатність до передбачення; 3) здатність до «створення можливостей» – концептуального осмислення та втілення в життя високоінноваційних рішень щодо сучасних викликів; 4) повага до альтернативних точок зору; 5) обізнаність у питаннях планування навчання та оцінювання; 6) здатність до управління у кризових ситуаціях; 7) підтримка зростання підлеглих, які прагнуть виконувати ролі лідерів [7].

Автор концепції «сполучного лідерства» та «гарячих груп» Дж. Ліпман-Блюмен вважає, що сучасний лідер повинен вмінти встановлювати зв'язки між своїми бажаннями і цілями, а також цілями і бажаннями інших людей. Використовуючи такі інструменти, як політичний прагматизм, особиста відповідальність, орієнтація на довгострокову перспективу, довіра, надання можливостей і підвищення, пошук сенсу життя, лідер може освоїти різноманітні стилі досягнення результатів й створити згуртовану групу людей, яка повністю зосереджена на виконанні певного завдання. Отже, передбачається, що лідер постійно знаходиться перед необхідністю вирішення двох протилежних проблем: бути орієнтованим на завдання та регулювати стосунки між людьми. Його робота може вважатися ефективною, коли члени групи вносять посильний вклад у рішення спільних завдань, отримуючи при цьому бажану винагороду [6]. При цьому слід відзначити, що універсального методу впливу на підлеглих не існує.

Вибір стилю лідерства залежить від багатьох ситуаційних чинників. Таких як: історія соціуму (установи, організації, групи); вік особи, яка раніше займала позицію лідера; вік нинішнього лідера та його попередній досвід; соціальна система, в якій дана система існує (всередині якої відбуваються дії); особливі потреби організації в її діяльності; психологічний клімат, особливі міжсуб'єктні відносини; характер діяльності, якої притримується лідер;

розмір соціуму (кількість людей, які входять до нього); рівень кооперації суб'єктів, необхідний лідерів; культурні очікування членів групи; особистісні характеристики членів групи; вимоги часу і можливості для прийняття рішення [9, с. 177].

Назагал, у ситуативних теоріях лідерства поява того чи іншого лідера зумовлюється передусім обставинами, часом і місцем, а не наявністю у лідера певних особистісних якостей. На думку А. Карпова, на різних стадіях вирішення проблеми роль лідера можуть приймати на себе різні члени групи, найчастіше ті, чий тип найбільш відповідає характеру того чи іншого етапу. Тобто за різних обставин лідерами можуть бути різні члени групи, залежно від наявності у них необхідних якостей. При чому одні й ті самі якості в різних ситуаціях можуть бути корисними, нейтральними або ж навіть небажаними [8, с. 45].

Висновки. В результаті проведеного дослідження можна зробити висновок про те, що саме ситуативні теорії лідерства, орієнтовані на осмислення діяльності суспільства в період кризи чи невизначеності, є найбільш перспективними для розбудови моделей формування лідерських якостей у студентів переміщених ВНЗ. Акцент на лідерстві – як прояві соціальної та громадської активності, з властивими йому функціями – створювати умови для змін, здійснювати зміни і забезпечувати їх стійкість, залучати нових учасників освітнього процесу і розширювати можливості організації, є запорукою виживання переміщених ВНЗ. Студент-лідер не лише має бути готовим до життя в громадянському суспільстві й правовій демократичній державі, він має самостійно створювати демократичні й комфортні умови життя.

Список використаних джерел:

1. Авдеева А. А. Формирование лидерских компетенций в процессе профессионального становления специалиста в вузе: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.08. Тамбовский государственный технический университет / А. Авдеева. – Тамбов, 2010. – 21 с.
2. Копышева Л. Н. Формирование лидерских качеств студентов посредством участия в деятельности органов самоуправления: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.01. Вятский государственный гуманитарный университет / Л. Копышева. – Киров, 2009. – 19 с.
3. Салыхов В. Ю. Формирование лидерских качеств студентов: на опыте подготовки менеджеров: автореф. дис. канд. пед. наук: 13.00.08. Волгоградский государственный педагогический университет / В. Салыхов. – Волгоград, 2008. – 20 с.
4. Сопівник Р. В. Модель формування лідерських якостей студентів аграрних вищих навчальних закладів / Р. В. Сопівник. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/1/Downloads/znppo_2012_11_18%20(1).pdf
5. Белікова Ю. В. Становлення та переваги емоційного лідерства / Ю. В. Белікова. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: file:///C:/Users/1/Downloads/Usoc_2012_2_3%20(1).pdf
6. Кочубей Т. Сучасні теорії лідерства: теоретичний аспект / Т. Кочубей, А. Семенов // Психолого-педагогічні проблеми сільської школи. – 2012. – № 40. – С. 176–184.
7. Скотт Ш. Науково обґрунтований розвиток лідерських якостей: концепція 4L / Ш. Скотт, Ч. Ф. Веббер // Інклюзивна освіта. Збірник матеріалів проекту. – К., 2013. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.emeraldinsight.com/0957-8234.htm
8. Карпов А. В. Психология менеджмента / А. В. Карпов. – М.: Гардарики, 1999. – 584 с.
9. Кудряшова Е. В. Лидерство как предмет социально-философского анализа: дис. доктора филос. наук: 09.00.11 / Е. В. Кудряшова. – М., 1996. – 359 с.

Valentyna Tokareva

FEATURES OF STUDENTS' LEADERSHIP DEVELOPMENT IN INTERNALLY DISPLACED UNIVERSITIES

Summary

The article analyses several models of individual leadership development introduced by domestic and foreign researchers. The possibility of using these models to develop leadership potential of students in displaced from the ATO area universities is assessed. The trends to improve these models have been defined in the paper.

Keywords: concept of leadership, leadership, model of leadership skills, internally displaced Universities

СТУДЕНТСЬКЕ САМОВРЯДУВАННЯ ЯК ІНСТРУМЕНТ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ

У статті розкривається сутність студентського самоврядування як одного з дієвих механізмів, що застосовується в сучасній освітній практиці для успішного розвитку університетів. Через усвідомлення студентства, як зацікавлених та вимогливих учасників освітнього процесу, великою частиною університетського колективу, носіями корпоративної культури, небайдужість та активність яких може суттєво впливати на досягнення та успішність всього вузу, студентське самоврядування визначається як форма самоорганізації студентів, певний механізм представництва і відстоювання своїх прав та інтересів, можливість самореалізації через функціонування органів студентського самоврядування, які у свою чергу є необхідним інструментом розвитку лідерського потенціалу сучасного університету. Розглядаються сучасні практики функціонування студентського самоврядування на прикладах Данії та Німеччини, а також коротко характеризується студентське самоврядування в Україні.

Ключові слова: студентське самоврядування, органи студентського самоврядування, студенти, освіта, студентські союзи.

Постановка проблеми та її актуальність. Освіта є основою людської діяльності та запорукою успішного розвитку будь-якого суспільства. У системі вищої освіти України на сучасному етапі її розвитку відбуваються докорінні зміни, які, на наш погляд, зумовлені процесами демократизації суспільних відносин. Крім того, вже не один рік відбувається пошук найоптимальніших схем функціонування вищих навчальних закладів освіти. Переосмислюючи власний досвід та вивчаючи практику функціонування освітніх систем інших країн світу, українські освітяни та науковці прагнуть вивести українську освіту з кризового стану та одночасно інтегруватися до європейського освітнього простору. Країни, які є членами Європейського Союзу, означають модернізацію системи вищої освіти як один з ключових пріоритетів свого розвитку, вважаючи потенціал європейських навчальних закладів недостатньо розвиненим. В європейських університетах студентство позиціонується як повноправний партнер у питаннях реформування вищої освіти, саме тому в рамках співпраці країн Європейського Союзу в сфері вищої освіти студентське самоврядування визначається як один із важливих пріоритетів для України. Крім того, офіційно приєднавшись у 2005 році до Болонського процесу, Україна взяла на себе певні зобов'язання.

Законом України «Про вищу освіту» запроваджено низку демократичних практик у систему управління вищими навчальними закладами. Однією з них є забезпечення можливості студентському самоврядуванню (в порядку, встановленому Законом та статутом вищого навчального закладу) брати участь в управлінні вищим навчальним закладом, в обговоренні та вирішенні питань удосконалення освітнього процесу, науково-дослідної роботи тощо. Тому тема студентського самоврядування останнім часом набуває все більшої актуальності. З одного боку це пов'язано з тим, що Україна, інтегруючись у європейський освітній простір, перебудовує систему власної освіти у відповідність з цілями і завданнями Болонського процесу, де студентство прийнято розглядати як партнера у реформуванні вищої школи (студенти повинні брати участь і впливати на організацію і зміст освіти в університетах та інших вищих навчальних закладах). З іншого боку, студентське самоврядування постає як реальний інструмент розвитку лідерського потенціалу сучасних університетів.

Аналіз наукових праць, присвячених проблемі. Проблеми теорії і практики студентського самоврядування є об'єктом уваги як з боку вітчизняних, так і зарубіжних дослідників. Ряд праць українських дослідників присвячено вивченню зарубіжного досвіду студентського самоврядування в окремих країнах. Наприклад, праці Бондар Т. І. присвячені вивченню досвіду студентського самоврядування в США: «Повноваження студентського самоврядування у системі вищої освіти США та України: (навч.-метод. рек. для студ. магістрантів, викладачів вищ. навч. закл.)» (Київ, 2011) [1]; «Студентське самоврядування у

вищих навчальних закладах США: залучення студентів до участі в навчально-виховному процесі: навч.-метод. рек. для студ., магістрантів, викладачів вищ. навч. закл.» (Київ, 2010) [2]; «Студентське самоврядування у вищих навчальних закладах США: особливості становлення та сучасний стан: метод. реком. для студ., магістрантів, викладачів вищ. навч. закл.» (Черкаси, 2008) [3]. Опубліковано збірник статей «Развитие студенческого самоуправления: от постсоветской к европейской модели – Украина, Литва, Германия» [4]. Всеукраїнська мережа студентських громад видала посібник під назвою «Студентське самоврядування для «чайників» [5]. Під редакцією Степка М. Ф. вийшли в світ методичні рекомендації щодо проведення у вищих навчальних закладах першої лекції: «Студентське самоврядування як невід'ємна складова демократизації вищої школи», у яких подано матеріали щодо актуальності проблеми студентського самоврядування в сучасних умовах, відображення цієї проблеми у законодавчих та нормативних документах; розкрито суть, форми та напрями студентського самоврядування; подано кращі приклади щодо його організації у вітчизняних та зарубіжних вищих навчальних закладах; проаналізовано діяльність Всеукраїнської студентської ради як представницького органу студентів на державному рівні [6].

Крім того, останніми роками було захищено ряд дисертаційних досліджень, присвячених аналізу різних аспектів студентського самоврядування в Україні. Так, дисертація Григор'євої М. В. присвячена дослідженню процесу інституціалізації студентських організацій в університетах Наддніпрянської України у другій половині XIX – на початку XX ст. [7]. Кулінченко О. С. розглядає формування соціальної активності студентів в умовах діяльності органів самоврядування вищого навчального закладу [8].

Серед вітчизняних видань також можна відзначити наукову розробку під назвою «Європейське врядування: досвід реформи» (Київ, 2009), у якій наводяться характеристики поняття «європейське врядування», його основні принципи, цілі, завдання, шляхи і методи запровадження в Європейському Союзі. Аналізуються основні напрями та досвід реформи європейського врядування [9].

Ряд праць, присвячених питанням студентського самоврядування, опубліковано останніми роками в пострадянських країнах. Так, у 2013 році в Мінську вийшла книга «Студенческое самоуправление Беларуси. История, анализ, пути развития», у якій представлено багатобічний огляд студентського самоврядування в Білорусі від історичного екскурсу становлення студентського руху в університетах Білорусі до варіантів модернізації та оптимізації моделі студентського самоврядування [10].

Певний інтерес при вивченні зарубіжного досвіду функціонування студентського самоврядування представляє монографічне дослідження Акіншиної І. Б. «Студенческое самоуправление в вузах Германии: традиции, опыт, модели: монография» (2014 р., Белгород). У монографії розкриваються соціально-педагогічні передумови і основні

етапи розвитку студентського самоврядування у вищих навчальних закладах Німеччини, аналізуються зміст і форми, державна і суспільна підтримка студентського самоврядування, особливості взаємодії академічного та студентського самоврядування, організаційні моделі студентського самоврядування у вищій школі Німеччини [11].

У методичному посібнику В. В. Богданова та Г. М. Ємцова «Азбука студенческого самоуправления» (2011 р., Красноярськ) узагальнено досвід роботи у сфері студентського самоврядування, накопичений авторами в період керівництва власними студентськими проектами, а також у процесі проведення навчальних занять і консультацій з активами студентських організацій і викладачами вищих і середніх спеціальних навчальних закладів. Даються практичні рекомендації щодо поліпшення роботи органів студентського самоврядування, описуються методики ефективної роботи в органі студентського самоврядування та розглядаються проблемні питання, з якими часто стикаються органи студентського самоврядування [12].

Серед останніх іноземних праць, присвячених проблемам студентського самоврядування, можна виокремити оновлене четверте видання «The Handbook of Student Affairs Administration» (George S. McClellan, Jeremy Stringer), яке вийшло у світ у видавництві Jossey-Bass в лютому 2016 р. Цей довідник являє собою експертне розуміння проблем, що виникають перед студентами, відображає найбільш актуальні та ефективні практики в галузі управління у справах студентів, лідерство, мету і участь громадянського суспільства тощо [13].

Мета статті. Розкрити сутність та можливості студентського самоврядування як інструменту розвитку інституційного потенціалу сучасних університетів.

Виклад основного матеріалу. Студентські асоціації, студентське самоврядування, вільні студентські союзи, студентські сенати, гільдії студентів або уряди студентів – все це студентські організації, які реально функціонують у багатьох університетах та вищих навчальних закладах у всьому світі. Залежно від країни назва, цілі, структура, методи і реалізація цих організацій можуть змінюватися. Але універсальним призначенням подібних організацій є офіційне представництво студентів у вищих навчальних закладах.

У науковій літературі можна зустріти думку, що студентське самоврядування зародилося разом з появою вищої школи, хоча сам термін «студентське самоврядування» було введено значно пізніше. Згадаймо, що перші університети виникли в Європі приблизно в XI–XII столітті: Болонський університет (1158 р.), Університет Парми (1117 р.), Оксфордський (1167 р.) та інші. А на теренах України першим університетом вважають Слов'яно-греко-латинську академію в місті Острог (академія – поширена назва навчального закладу, що дорівнює університету), офіційні згадки про яку з'явилися в 1576 році. Другою за часом створення (в Україні) є Києво-Могилянська академія – 1659 рік. Перші університети Європи «функціонували на демократичних засадах і участь студентів у управлінні своїм життям була дуже активна. Дослідження А. Давидової, Л. Зайгатової, Ю. Каченка свідчать: виконавча особа від студентів, яку називали ректор, здійснювала контроль за професійною діяльністю викладача та його взаєминими зі студентами. Старости об'єднувалися по десять осіб у деканати, якими керував декан з числа студентів. До того ж студенти оплачували роботу деяким викладачам, поруч із церквою та владними установами» [14].

Протягом сторіч університети значно еволюціонували в своєму розвитку під впливом історико-політичних та соціокультурних обставин. Подолавши тисячолітній шлях зростання, університети в XXI столітті представляють собою якісно нове утворення порівняно зі своїми прототипами. «Сучасний університет, відзначає К. Кеннеді, перетворився в складну інституцію, у внутрішній будові якої в складній комбінації співіснують достатньо різні організаційні моделі. Це нагадує археологічні культурні пласти. «З самого низу – ідея «колегіуму», яким управляють академічні старійшини. Наступний пласт – це втілення популярних у 60-х роках уявлень про університет як політичну систему, в якій проблема представництва та участі була

домінуючою. Далі – «корпоративний» ідеал, що базується на бюрократичному лінійному менеджменті. І, нарешті, сьогодинній вигляд формують ідея університету як креативної організації, діяльність окремих «бізнесових» складових якої спрямовується із стратегічного центру. Ці різні організаційні моделі тісно переплітаються в складній організації університету» [15].

Отже, у будь-якому випадку сучасні освітні організації переходять на черговий еволюційний етап свого розвитку, що може характеризуватися запровадженням нових організаційних форм та управлінських парадигм. Усвідомлення того факту, що ефективне функціонування університетів у XXI столітті можливе лише за умови їх спрямованості на розвиток власного інституційного потенціалу, призвело до пошуку дієвих механізмів, які здатні реально забезпечити їх ефективність. Серед механізмів, які застосовуються для розвитку університетів, за результатами опитувань, проведених поміж 90 вищих навчальних закладів України в рамках проекту «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту», називається також студентське самоврядування [16].

У зв'язку з цим необхідним є розкриття сутності студентського самоврядування. Для цього, насамперед, важливо розуміти студентство не лише як «особливу соціальну категорію молоді, організаційно об'єднаної інститутом вищої освіти» або «споживачами освітніх послуг», а як зацікавлених та вимогливих учасників освітнього процесу, великою частиною університетського колективу, носіями корпоративної культури, небайдужість та активність яких може суттєво впливати на досягнення та успішність всього вузу.

Якщо звернутися до поняття «самоврядування» (у пер. з грец. *autonomia*, *autos* – сам; *nomos* – закон), воно тлумачиться як право самостійно здійснювати певні функції. Природа автономних інститутів управління полягає в розмежуванні предметів ведення органів самоврядування і управлінських органів інших рівнів. Тому самостійність самоврядування не означає цілковиту його незалежність, воно має рамки у своїй діяльності.

У типовому положенні, затвердженому Міністерством освіти і науки України, наведено таке визначення: «Самоврядування у вищому навчальному закладі – це самостійна громадська діяльність студентів з реалізації функцій управління вищим навчальним закладом, яка визначається ректоратом (адміністрацією), деканатами (відділеннями) і здійснюється студентами у відповідності з метою й завданнями, які стоять перед студентськими колективами» [17].

У законі України про «Вищу освіту» студентське самоврядування визначається як «право і можливість студентів (курсантів, крім курсантів-військовослужбовців) вирішувати питання навчання і побуту, захисту прав та інтересів студентів, а також брати участь в управлінні вищим навчальним закладом» [18].

Вільна енциклопедія «Вікіпедія» визначає студентське самоврядування як «самостійну громадську діяльність студентів із реалізації функцій управління ВНЗ, яка визначається ними і здійснюється у відповідності до мети та завдань, що стоять перед студентськими колективами».

Як бачимо, студентське самоврядування найчастіше визначається як форма самоорганізації студентів, певний механізм представництва і відстоювання своїх прав, можливість самореалізації, через функціонування органів студентського самоврядування, які є необхідним інструментом розвитку інституційного потенціалу сучасного університету.

Таким чином, місія або роль, яку надає собі студентське самоврядування, у сучасних вузах полягає у формуванні правової студентської організації, яка здатна представляти і захищати інтереси студентів, впливати на освітню політику ВНЗ та уряду, сприяючи тим самим успішності розвитку всього закладу.

Відповідно до цього формуються функції студентського самоврядування, такі як представництво інтересів студентів на всіх рівнях (місцевому, національному, міжнародному); участь у управлінні освітньою установою; сприяння розвитку освітньої політики у ВНЗ; розвиток культурної,

спортивної, соціальної тощо сфери діяльності студентства; організація взаємодопомоги в навчально-професійному просторі тощо.

Крім того, студентське самоврядування створює оптимальні умови для формування активної життєвої позиції кожного студента, слугує базою для прищеплення управлінських умінь і лідерських навичок, дає можливість практикувати громадянську відповідальність через співпрацю з іншими, розвивати такі цінності, як відповідальність, чесність, комунікабельність, креативність, здатність до самовдосконалення, громадянську самосвідомість, професіоналізм, цінність культурного розмаїття тощо. У цілому досвід студентського самоврядування сприяє розвитку компетентності майбутнього фахівця, управлінських навичок і якостей, а також залучення студента в наукове, громадське життя вузу. А тому завдання вищого навчального закладу – надати своїм студентам можливість самореалізації, сприяти розкриттю здібностей, розвитку студентської ініціативи, самодіяльності і творчості.

Очевидно, що особливості становлення та розвитку студентського самоврядування в кожній країні світу тісно пов'язані з особливостями соціокультурного, політичного, історичного, економічного тощо контекстів і мають власну неповторну історію свого розгортання. Разом з тим спільним є сутнісне розуміння студентського самоврядування як структурного компоненту самоврядування навчального закладу, що автономно функціонує в системі вищої освіти, створене з метою врядування справами студентів і участі їх представників в управлінні навчальним закладом в рамках компетенцій, визначених законодавством. Якісні характеристики студентського самоврядування можна досліджувати через співставлення форм організації, органів студентського самоврядування, функцій, принципів тощо.

Як приклад, розглянемо сучасні практики студентського самоврядування у вищих навчальних закладах Данії та Німеччини. У більшості європейських країн аналогами студентського самоврядування є організації, відомі як «student union», що в перекладі на українську мову може означати як студентські союзи, так і студентські спілки. Так, у Данії всі університети мають власні студентські ради, данською мовою «Studenterråd», які офіційно представляють студентство у вищих навчальних закладах. Studenterråd – це добровільні організації, членство в яких не є обов'язковим для всіх студентів. Студентські ради в університетах Данії не залежать від адміністрації вузу, мають статус юридичних осіб та несуть повну відповідальність за власну діяльність. Studenterråd обирають з-поміж своїх членів представників до різних адміністративних органів у певному порядку, що встановлюється статутом Studenterråd в кожному конкретному навчальному закладі. Щодо фінансування, то студентські ради в Данії частково фінансуються коштом самих ВНЗ, а також вони можуть встановлювати членські внески або заробляти кошти для своєї діяльності, беручи участь у різних сферах бізнесу. Крім того, Studenterråd, як правило, координують та фінансують діяльність малих, більш спеціалізованих студентських організацій.

Окрім своїх представницьких функцій, Studenterråd прагнуть поліпшувати умови для студентів і для цього мають цілий ряд соціальних та академічних послуг, що покликані зробити повсякденне життя більш легким і приємним. Пропозиції варіюються в усіх сферах та одночасно направлені на зміцнення соціального життя в університеті.

У вищих навчальних закладах Німеччини практики функціонування студентського самоврядування не однакові. Як відомо, Німеччина є федеративною державою, що складається з 16 федеральних земель. Система освіти в Німеччині лише у найважливіших питаннях регулюється державою на федеральному рівні, а найбільші повноваження у розвитку і регулюванні освіти має не держава в цілому, а окремі федеральні землі. Саме тому і фактична форма реалізації студентського самоврядування залежить від законодавства федеральних земель.

У більшості земель Німеччини, окрім Баварії і Баден-Вюртемберга, основними органами студентського самоврядування є:

- загальні студентські збори (die Studentenversammlung) – це найвищий студентський орган, на якому приймаються різні рішення);

- студентський парламент (das Studentische Parlament або StuPA) – це найвищий виборний орган студентського самоврядування, який приймає статут, розподіляє і затверджує бюджет організації, контролює фінанси, визначає розмір членських внесків, вибирає і контролює діяльність загального студентського комітету ВНЗ (ASTA); визначає дати проведення засідань і їх регламент тощо. Студентський парламент, зазвичай, складається з президента, президії та різноманітних комітетів;

- загальний Студентський комітет (ASTA), німецькою мовою Allgemeiner Studierendenausschuss (термін «Allgemeiner Studierendenausschuss» з'явився в кінці 19 століття, але тільки після закінчення Першої світової війни студентські органи були офіційно визнані в більшості німецьких держав). Це є виконавчий орган студентських парламентів і рад усіх факультетів, який представляє інтереси студентства як у середині ВНЗ, так і поза його межами. Іноді ASTA включає в себе так звані Autonome Referate (автономні консультанти), що представляють меншини, які обираються членами їх групи однолітків (не студентського парламенту). Очолює загальний студентський комітет правління, яке організовує відділи (реферати або нім. der Referat) з різних напрямів діяльності (освітньої політики у ВНЗ, фінансових питань, культурних, соціальних, спортивних тощо) і призначає референтів, які очолюють ці відділи, а за свою роботу отримують винагородження. Слід зазначити, що в деяких невеликих ВНЗ не має потреби створювати студентський парламент, а загальний студентський комітет обирається прямим голосуванням на загальних зборах студентів.

Ще однією особливістю, яку варто згадати, є те, що в німецьких вищих навчальних закладах немає академічних груп, які є звичними для українських ВНЗ, і тому студенти там об'єднуються за спеціальностями, так звані об'єднання фахівців (нім. Die Fachschaften), і обирають раду об'єднання спеціалістів на факультеті, яка зазвичай займається представленням інтересів професійної освіти; співпрацює з професорсько-викладацьким складом факультету з метою успішного здійснення навчальної та наукової діяльності; приймає участь в обговоренні навчального процесу, беручи до уваги особливості окремих навчальних курсів (звертається увага на питання стандартизації навчальних курсів і порядок проведення іспитів, оскільки ці моменти у ФРН у всіх землях регулюються по-різному) тощо [11, с. 27].

Щодо становища студентського самоврядування в Україні, то з позицій нормативно-правової бази питання студентського самоврядування врегульовуються в Україні Законом «Про вищу освіту» (ст. 40). Зокрема там зазначається, що «Студентське самоврядування – це право і можливість студентів (курсантів, крім курсантів-військовослужбовців) вирішувати питання навчання і побуту, захисту прав та інтересів студентів, а також брати участь в управлінні вищим навчальним закладом.

Студентське самоврядування об'єднує всіх студентів (курсантів, крім курсантів-військовослужбовців) відповідного навчального закладу. Усі студенти (курсанти), які навчаються у вищому навчальному закладі, мають рівні права та можуть обиратися та бути обраними в робочі, дорадчі, виборні та інші органи студентського самоврядування.

Студентське самоврядування забезпечує захист прав та інтересів студентів (курсантів) та їх участь в управлінні вищим навчальним закладом. Студентське самоврядування здійснюється студентами (курсантами) безпосередньо і через органи студентського самоврядування, які обираються шляхом прямого таємного голосування студентів (курсантів)» [18].

Крім того, діяльність студентського самоврядування врегульовується такими нормативно-правовими документами, як Закон «Про освіту», Постанова Кабінету Міністрів України «Про затвердження Положення про державний вищий навчальний заклад» (від 5 вересня 1996 року № 1074, зі змінами), Типовим положенням про органи сту-

дентського самоврядування від 03.04.2001 р. тощо. Зазначимо, що на сьогодні структури студентського самоврядування вже створені в усіх закладах вищої освіти України, тому про їх номінальну присутність можна говорити впевнено. Також в Україні діє ряд національних та місцевих об'єднань органів студентського самоврядування, таких як Українська асоціація студентського самоврядування, Національний студентський союз, Студентські ради окремих міст України тощо. Існує практика громадських рад із числа представників студентського самоврядування на національному рівні. Разом з тим, на сьогоднішній день студентське самоврядування в українських університетах є доволі суперечливим явищем. Студентське самоврядування доволі часто не користується авторитетом серед студентів українських вузів. Опитування про діяльність органів студентського самоврядування показало, що далеко не всі знають про його існування, недостатньо поінформовані про його цілі і завдання, незважаючи на наявні інформаційні ресурси.

Тобто, на відміну від західних університетів, де студентське самоврядування демонструє свою дієвість на практиці і як представницьких органів, що активно захищають студентські інтереси, і як своєрідних посередників між адміністрацією університету і студентською громадою, забезпечуючи їх ефективне спілкування, студентські організації України поки що не є дієвими, здебільшого існуючи лише номінально, повністю підкоряючись адміністрації закладу, а їх роль у відстоюванні інтересів студентства залишається мінімальною. Серед основних проблемних питань, що стримують розвиток студентського самоврядування в Україні, окрім певних законодавчих недоліків (як то питання невизначеного юридичного статусу органів студентського самоврядування, що не дає права вступати в цивільні відносини тощо), слід назвати також тиск з боку адміністрації вузів, її намагання керувати ОСС, а також інертність та пасивність самого студентства.

Висновки. Підводячи підсумки, зазначимо, що студентське самоврядування в сучасних вищих навчальних закладах може мати різну форму, методи тощо, але основне є те, що вони забезпечують певну представницьку структуру, яка відкриває можливості реалізувати такі основні цілі студентського самоврядування, як збереження і розвиток демократичних традицій студентства; захист та представництво прав та інтересів студентів; підтримку студентів у вирішенні освітніх, соціально-побутових та інших питань, які зачіпають їх інтереси; розвивати лідерські якості, творчу ініціативу студентів, їх відповідальність і громадянську позицію, самостійність і соціальну активність.

Підвищення інституційної ефективності або розвиток лідерського потенціалу університетів України можливе за рахунок коригування управління, а заохочування участі студентства у цьому процесі лише сприятиме організаційній ефективності.

Список використаних джерел:

1. Бондар Т. І. Повноваження студентського самоврядування у системі вищої освіти США та України: навч.-метод. рек. для студ. магістрантів, викладачів вищ. навч. закл. / Т. І. Бондар. – К., 2011. – 103 с.
2. Бондар Т. І. Студентське самоврядування у вищих навчальних закладах США: залучення студентів до участі в навчально-виховному процесі: навч.-метод. рек. для студ.,

- магістрантів, викладачів вищ. навч. закл. / Т. І. Бондар. – К.: Вид-во Європ. ун-ту, 2010. – 53 с.
3. Бондар Т. І. Студентське самоврядування у вищих навчальних закладах США: особливості становлення та сучасний стан: метод. рек. для студ., магістрантів, викладачів вищ. навч. закл. / Т. І. Бондар. – Черкас: Вид-во Черкас. нац. ун-т ім. Б. Хмельницького, 2008. – 83 с.
4. Развитие студенческого самоуправления: от постсоветской к европейской модели – Украина, Литва, Германия / Харьк. нац. ун-т ім. В. Н. Каразіна, Балтійск. междунар. акад., Эрланген-Нюрнберг. ун-т ім. Фридриха-Александра. Т. 2 : Описание проблемы, результаты исследований, перспективы дальнейшего развития / [редкол.: Бакиров В.С. и др.]. – Х.: [Изд. центр Харьк. нац. ун-та ім. В. Н. Каразіна], 2008. – 232 с.
5. Студентське самоврядування для «чайників» / Упоряд. Т. Нагалевський; Всеукраїнська молодіжна громадська організація «Молодий Рух», Всеукраїнська мережа студентських виборчків. – К.: [б.в.], 2006. – 122 с.
6. Студентське самоврядування як невід'ємна складова демократизації вищої школи: Рек. щодо проведення у вищ. навч. закл. першої лекції / М-во вищ. освіти і науки України. Департамент вищ. освіти. Наук.-метод. центр вищ. освіти; [Уклад.: М. Ф. Степко та ін.; Відп. ред. М. Ф. Степко]. – К.: Знання, 2005. – 55 с.
7. Григор'єва М. В. Історія студентських організацій університетів Наддніпрянської України другої половини ХІХ – початку ХХ ст.: автореф. дис. ... канд. іст. наук: 07.00.01 / Григор'єва Марина Віталіївна. – Х., 2010. – 18 с.
8. Куліченко О. С. Формування соціальної активності студентів в умовах діяльності органів самоврядування вищого навчального закладу: автореферат... канд. пед. наук, спец.: 13.00.05 / О. С. Куліченко. – К.: Нац. пед. ун-т ім. М. П. Драгоманова, 2015. – 23 с.
9. Адаптація досвіду європейського врядування в Україні у контексті реформування системи публічного управління / [Авт. кол. Л. Прокопенко, О. Рудик, І. Шумляєва, Н. Рудик]. – К.: НАДУ, 2009. – 36 с.
10. Студенческое самоуправление Белоруси / [Авт. кол. С. Воронкевич, А. Луцевич, П. Махинов, Е. Шестопалов]. – Минск: Энциклопедикс, 2013. – 92 с.
11. Студенческое самоуправление в вузах Германии: традиции, опыт, модели: монография / И. Б. Акиншина, И. Ф. Исаев. – Белгород: ИД «Белгород» НИУ «БелГУ», 2014. – 176 с.
12. Богданов В. В. Азбука студенческого самоуправления / В. В. Богданов, Г. Н. Емцов. – Красноярск, 2011. – 194 с.
13. George S. McClellan. The Handbook of Student Affairs Administration. – Jossey-Bass, 2016. – 720 p.
14. Трибулькевич К. Теоретичне обґрунтування сутності студентського самоврядування / К. Трибулькевич // Вища освіта України. Тематичний випуск «Наука і вища освіта». – 2015. – № 2 (додаток 1). – С. 72.
15. Андрущенко В. Освітня політика / В. Андрущенко, В. Савельєв. – К.: «МП Леся», 2010. – С. 220.
16. Роль університету у розвитку лідерського потенціалу суспільства: концептуальні засади / авт. кол., за заг. ред. С. Калашнікової. – К.: ДП «НВЦ «Пріоритети», 2014. – 100 с.
17. Наказ МОН № 166 від 03.04.01 р. «Про затвердження Положення про студентське самоврядування у вищих навчальних закладах» [Електронний ресурс]. – Режим доступу: http://osvita.ua/legislation/Vishya_osvita/3088/
18. Закон України «Про вищу освіту» [Електронний ресурс] / Верховна Рада України. Офіційний веб-портал. – Режим доступу: <http://zakon1.rada.gov.ua/laws/show/1060-12.....10>

Lesya Chervona

STUDENT SELF-GOVERNANCE AS AN INSTRUMENT OF THE DEVELOPMENT OF LEADERSHIP POTENTIAL OF UNIVERSITY

Summary

The paper is devoted to the analyses of the essence of student self-governance as one of the important mechanisms of the successful development of university in the contemporary educational practice. Due to perception of students as substantial and demanding participants of educational process as far as subjects of corporative culture, whose activities influence achievement of the particular institution by the majority of university staff, student self-governance could be regarded as a form of student self-realization, the certain mechanism of representation and support of their rights and interests. It provides students with the possibility of self-realization through the functioning of the different bodies of student self-governance, which is essential instrument of the development of leadership potential of contemporary university. The author observes the contemporary practices of functioning of student self-governance in Denmark and Germany and provides brief analyses of situation with student self-government in Ukraine

Keywords: student government, student governance, student, education, student union.

ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ

МОНІТОРИНГ ПРОЄКТІВ – ЗВІТИ УНІВЕРСИТЕТІВ (БЕРЕЗЕНЬ – ВЕРЕСЕНЬ 2016 РОКУ)

Назва університету: Дрогобицький державний педагогічний університет імені Івана Франка

Назва проєкту: Розробка та впровадження механізму оцінювання освітніх програм у внутрішній системі забезпечення якості освіти університету

Яка мета проєкту?

Розробити та апробувати модель механізму оцінювання освітніх програм, впровадити її у систему забезпечення якості освіти університету та поширити позитивний досвід серед інших університетів України.

Команда університету забезпечила суттєвий прогрес у досягненні поставленої мети. Насамперед у результаті активної комунікації всередині команди, з командами інших університетів, участі у семінарах і тренінгах команда сформувала модель механізму оцінювання освітніх програм. Запропонована модель ґрунтується на засадах комунікації та консенсусу основних стейкхолдерів освітніх послуг університету. Окрім того, члени команди розпочали пілотаж запропонованого механізму із залученням адміністрації, науково-педагогічних працівників, студентів та потенційних роботодавців соціально-гуманітарного факультету університету.

Які основні висновки зроблено?

Програма дала відчутний позитивний результат у формуванні університетської команди, здобутті навичок ефективного лідерства та комунікації. Отримали імпульс для оптимізації комунікації всередині команди та в університеті загалом.

Водночас досягнення безпосередньої мети проєкту – розробка, апробація та впровадження механізму оцінювання освітніх програм – залишилося завданням, яке команда повинна була розв'язувати самостійно. Команда очікувала, що впровадження результату проєкту буде наслідком відвідин партнерського британського університету та передбачатиме імплементацію у вітчизняну освітню практику прийнятних кращих взірців британського досвіду у сфері забезпечення якості університетської освіти.

Який внесок проєкту щодо впровадження системних змін в університеті?

Участь у проєкті дала змогу більш глибоко із застосуванням психологічного інструментарію зрозуміти сильні та слабкі сторони університетської команди.

Розпочато пілотаж якості освітніх програм, вибудований на моніторингу оцінок стейкхолдерів.

Чи вбачаєте Ви подальші перспективи в реалізації результатів проєкту в університеті? Які саме?

Найбільш відчутні результати реалізації проєкту вбачаємо після повернення з партнерського британського університету та запровадження досвіду партнерів у освітню практику.

Які основні успіхи та результати досягнуто?

Завдяки участі у семінарі Стівена Джексона та Тіма Бертон (QAA) «Запровадження та підтримка навчальних стандартів у вищій освіті» (9-10 лютого 2016 р.) члени команди ознайомилися з системою забезпечення якості у Великій Британії. Враховуючи суттєву роль здобувачів освіти (студентів) у системі забезпечення якості освіти Великої Британії, в університеті переглянуто структуру студентського самоврядування і роль цього органу громадського самоврядування у внутрішній системі управління якістю освіти університету.

Сформовано базу випускників університету, налагоджено контакт із випускниками, які працюють за фахом, для оцінювання ними освітніх програм як потенційними роботодавцями. Розроблено інструментарій для проведення он-лайн опитування випускників та проведення фокус-груп зі студентами університету (спеціальності «Практична психологія» як пілотної).

Досягнуто домовленості з керівництвом Одеського національного педагогічного університету імені К.Д.Ушинського щодо обміну головами Державних екзаменаційних комісій для оцінки якості підготовлених фахівців за наперед взаємоузгодженими критеріями.

Налагоджено контакт із партнерським університетом Anglia Ruskin University (Велика Британія) (контактна особа Анна Марковська).

З якими ключовими викликами / ризиками / проблемами Ви стикнулися у процесі імплементації проєкту?

Попередньо очікували, що імплементація проєкту розпочнеться після вивчення британського досвіду. Очікували, що отримаємо консультацію фахівця безпосередньо по представленому проєкту.

Які основні кроки (заходи) проєкту вже реалізовані?

Методом експертної оцінки основних стейкхолдерів у галузі педагогічної освіти (керівників університету, викладачів, студентів, роботодавців) виробити принципи побудови університетської системи моніторингу якості освіти	Так
Вивчити досвід забезпечення якості освітніх програм у британському університеті	Ні
Гармонізувати західний досвід забезпечення якості з внутрішньоуніверситетським механізмом і сформувати пілотну модель забезпечення якості освітньої програми	Частково
Розробити IT-підтримку забезпечення якості в університеті	Частково
Провести пілотажне впровадження та апробацію розробленого механізму на бакалаврських програмах «Дошкільна освіта», «Соціальна педагогіка» та «Психологія»	Частково
Обговорити з британськими партнерами результатів запровадження системи моніторингу якості та шляхів подолання бар'єрів	Ні
Спільно з закордонними партнерами розробити модель управління в університеті для підтримання системи забезпечення якості освіти	Ні
Впровадження результатів дослідження в межах університету	Ні
Отримання консультацій від британських партнерів щодо забезпечення стійкості проєкту в майбутньому	Ні
Поширення досвіду університету у забезпеченні якості освітніх програм серед інших університетів	Ні

На які індикатори досягнень університету впливає проект?

Підготовка освітніх програм стає більш відкритою, а процес підготовки – демократичним. Формування освітньої програми більшою мірою орієнтується на потреби широкого кола споживачів освітніх послуг.

Члени команди у практичній діяльності ширше застосовують командні методи управління, прийняття рішень, організації роботи над проектами тощо.

Які основні висновки зробила команда за результатами реалізації основних кроків (заходів) проекту?

Найскладніше завдання – працювати команді, слухати і чути один одного. Осмислено важливість у командній роботі гармонійного поєднання членів із різними психологічними якостями для виконання різних функцій. Оскільки, як виявлено з виконання практичних завдань і тестувань, серед управлінців домінують представники екстраверсійного і практичного спрямування, то важливо звернути увагу на включення до команди представників інтуїтивного типу для виконання ролі «завершувачів».

Який основний внесок проекту для університету?

Покращилася система комунікації в університеті. Університет включився у потужний міжнародний проект, що дало змогу налагодити ширшу комунікацію з командами інших університетів, глибше зрозуміти процеси реформування у вітчизняній вищій освіті та зіставити з досвідом Великої Британії.

Які подальші кроки (заходи) для університету у реалізації проекту?

У кінці листопада - на початку грудня планується відвідання Університету Англія Раскін (Велика Британія). У межах відвідин планується:

Вивчити трирівневу систему забезпечення якості освіти в британському університеті: рівень університету, факультету, інституту.

Більш глибоко ознайомитися із системою забезпечення якості в Інституті гуманітарних та соціальних наук Університету Англія Раскін.

Назва університету: Донецький національний технічний університет

Назва проекту: Університет як рушій реформ місцевих громад та бізнесу

Яка мета проекту?

Якісне реформування місцевих громад та бізнесу за рахунок використання наукового, культурного та просвітницького потенціалу університету. Посилення соціальної ролі та участі університету в суспільстві на підставі збільшення автономії навчального закладу.

Який прогрес зроблено у досягненні мети проекту?

активізація та посилення ролі університету в громадському житті міста;

розвинення взаємодії з громадськими організаціями з метою розбудови потенціалу суспільства та залучення широкого кола представників місцевих громад до участі у спільних проектах;

організація та проведення силами студентського самоврядування ДонНТУ просвітницьких, культурних та спортивних заходів для місцевого співтовариства задля посилення соціальної мобілізації, згуртованості, а також становлення громадянської та патріотичної самосвідомості громади;

формування платформи для взаємодії університету із учнями шкіл, ліцеїв та студентами технікумів, спрямованою на сприяння їх професійного самовизначення з урахуванням специфіки регіону та потреб ринку праці;

становлення громадської самосвідомості та підвищення рівня патріотизму місцевої громади;

побудова механізму ефективної взаємодії із бізнес-співтовариством щодо професійної підготовки представників підприємств на базі ДонНТУ та більш повної реалізації кадрового потенціалу регіону;

підготовка та реалізація запланованих і незапланованих заходів.

Ознайомитися з процесом забезпечення якості в університеті та можливостями його застосування в освітній практиці України.

Що змінилося у культурі комунікації в університеті в результаті участі команди університету у Програмі?

Система комунікації покращилася у бік демократизації, відкритості, колективного прийняття рішень, перекладенні з особистостей на дії.

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії з внутрішніми стейкхолдерами проекту?

Спостерігається певна пасивність і замкнутість викладачів, пересторога до впровадження інновацій. Значна частина студентів також зорієнтовані на комфортність процесу навчання, а не кінцевий результат.

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами проекту?

Відсутнє чітке та однозначне розуміння критеріїв якісної освіти. Немає розуміння подальших кроків реформування педагогічної освіти з боку МОН України.

Які практичні результати отримав університет від участі у Програмі?

Завдяки участі у Програмі університетська команда: інтегрувалася у всеукраїнську мережу університетських команд та налагодила комунікацію з іншими університетами та Британською Радою в Україні, Інститутом вищої освіти НАПН України;

налагодила партнерські контакти з британським університетом, з яким очікуємо тривалу співпрацю;

активізувалася діяльність студентського самоврядування в навчальному процесі.

Які основні результати навчання за Програмою отримали члени команди?

Члени команди підвищили лідерські якості, навички роботи в команді. Для студентів це - унікальний досвід роботи в одній команді з ректором університету, що сприяло демократизації стосунків.

Які основні висновки зроблено?

люди змінюють людей;

реалізація наукового, культурного та просвітницького потенціалу університету приводить до якісного реформування місцевих громад та бізнесу;

активна позиція університету привернула увагу місцевої влади та громади;

встановлено та налагоджено постійний зв'язок з місцевою владою;

розширено сфери взаємодії з місцевою владою та громадою;

досягнуто активності стейкхолдерів щодо залучення ДонНТУ до вирішення проблем міста та бізнесу;

започатковано волонтерський рух студентів, зростання ініціативності та самоорганізації;

залучено до громадського життя міста та діяльності університету учасників АТО.

Який внесок проекту щодо впровадження системних змін в університеті?

активізація та інноваційний підхід до усіх сфер діяльності університету;

надання поштовху для зміни свідомості усіх стейкхолдерів щодо ролі університету у громадському житті міста та його можливостей;

зростання ролі студентського самоврядування в організації навчального процесу та студентського життя;

налагодження партнерських зв'язків між радами студентського самоврядування ДонНТУ та Києво-Могилянської академії, Івано-Франківським національним технічним університетом нафти і газу;

створення нового підрозділу в структурі університету (Підрозділ з організації виховної роботи студентів; Центр кар'єри та маркетингу);

удосконалення внутрішніх та зовнішніх комунікацій, сприяння зміні свідомості внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів;

формування нової стратегії розвитку університету, формування основ для становлення його автономії.

Чи вбачаєте Ви подальші перспективи в реалізації результатів проекту в університеті? Які саме?

участь представників ДонНТУ в управлінні містом, у роботі місцевих органів самоврядування; залучення громадських організацій до співпраці у проектній діяльності за участю національних та міжнародних донорів;

стійкі партнерські зв'язки із представниками бізнесу регіону, які підкріплено відповідними угодами;

розбудова лідерського потенціалу університету, становлення його автономії та впровадження реформ.

Які основні успіхи та результати досягнуто?

забезпечено стійку інформованість жителів міста та області щодо наявності та діяльності Донецького національного технічного університету в м. Покровськ;

підписано угоди про співробітництва із промисловими підприємствами регіону;

організовано постійно діючі творчі майстерні для школярів та молоді міста на базі ДонНТУ;

сформовано спільне бачення мети і стратегії розвитку університету;

закладено основи для розвитку автономії університету та впровадження освітніх реформ.

З якими ключовими викликами / ризиками / проблемами Ви стикнулися у процесі імплементації проекту?

пасивність і недовіра місцевої громади; інертність і байдужість до співпраці місцевої влади; недостатня зацікавленість студентів; обмеженість фінансових ресурсів для проведення заходів.

На які індикатори досягнень університету впливає проект?

кількість заходів, проведених за участю університету, громадських організацій та місцевого співтовариства;

рівень задоволеності місцевих мешканців соціальним та культурним життям регіону;

питома вага молоді, залученої до просвітницьких заходів, яка обрала майбутню професію;

ступінь залучення представників бізнесу до співпраці із університетом;

рівень працевлаштування випускників університету на підприємствах-партнерах;

чисельність вступників ДонНТУ.

Які основні висновки зробила команда за результатами реалізації основних кроків (заходів) проекту?

Gutta cavat lapidem;

сформовано згуртовану команду лідерів, є спільне бачення мети та результатів проекту;

лідер має вірити в себе, надихати, брати відповідальність, діяти.

Який основний внесок проекту для університету?

Формування ефективної команди лідерів для здійснення системних змін в університеті, впровадження реформ та становлення автономії закладу.

Які подальші кроки (заходи) для університету в реалізації проекту?

запуск інтерактивної платформи для взаємодії Університету із місцевою громадою, створення web-сторінки проекту на сайті ДВНЗ «ДонНТУ»;

поїздка до Великої Британії, набуття досвіду з ефективною взаємодією університету із місцевою громадою та бізнесом;

проведення науково-практичного форуму «ТАК» із залученням представників бізнесу в галузі телекомунікацій;

організація та проведення творчої майстерні для молоді міста «Розкрий себе з ДонНТУ»;

створення арт-об'єкту на базі студентського гуртожитку (Арт-маяк);

Які основні кроки (заходи) проекту вже реалізовані?

Проведення патріотично-просвітницьких заходів для місцевої громади та студентського співтовариства в рамках «Тижня пам'яті небесної сотні»	Березень, 2016
Співучасть в організації та проведенні міських заходів щодо святкування Масляної	Березень, 2016
Проведення «Ярмарку вакансій», практичних професійних тренінгів та семінарів із залученням представників місцевої влади, промислових підприємств та організацій	Квітень, 2016
Проведення серії «наукових пікніків» для школярів та студентів у рамках святкових заходів, присвячених 95-річному ювілею ДВНЗ «ДонНТУ»	Травень, 2016
Співучасть в організації та проведенні «Дня Європи» у місті Покровськ, участь у форумі «Шляхи євроінтеграції Донецької області»	Травень, 2016
Проведення серії «наукових пікніків» для школярів та студентів у рамках святкових заходів, присвячених 95-річному ювілею ДВНЗ «ДонНТУ»	Травень, 2016
Проведення святкування 95-річного ювілею ДВНЗ «ДонНТУ» із залученням представників місцевої та центральної влади, громади, міжнародних партнерів, бізнесу	Травень, 2016
Укладання угоди з бізнес-партнером «Фенікс-контакт» щодо відкриття тренінгового центру для представників підприємств і студентів в галузі промислової автоматизації	Травень, 2016
Співучасть в організації та проведенні «Дня Європи» у місті Покровськ, участь у форумі «Шляхи євроінтеграції Донецької області»	Травень, 2016
Проведення святкування 95-річного ювілею ДВНЗ «ДонНТУ» із залученням представників місцевої та центральної влади, громади, міжнародних партнерів, бізнесу	Травень, 2016
Укладання угоди з бізнес-партнером «Фенікс-контакт» щодо відкриття тренінгового центру для представників підприємств і студентів у галузі промислової автоматизації	Червень, 2016
Участь команди Університету в організації та проведенні загальноукраїнського фестивалю «З країни в Україну», презентація здобутків та наукового потенціалу Університету (Покровськ, Бахмут, Костянтинівка)	Липень, 2016
Проведення «круглого столу» із представниками «АКХЗ» та АПК «Інвест» із питань співробітництва та організації професійного навчання працівників підприємств на базі університету	Вересень, 2016

поширення інформації про проект і розповсюдження результатів участі у Програмі серед університетів України.

Що змінилось у культурі комунікації в університеті в результаті участі команди університету у Програмі?
підвищення відкритості внутрішніх комунікацій, посилення довіри до діяльності команди університету;
зростання кількості каналів та інформаційних повідомлень у зовнішніх комунікаціях університету.

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії з внутрішніми стейкхолдерами проекту?
опір, неприйняття, недовіра деяких ланок керівництва;
готовність більшості внутрішніх стейкхолдерів до співпраці;
покращення внутрішніх комунікацій.

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами проекту?
інертність і опір місцевих жителів;

Назва університету: Донецький національний університет

Назва проекту: Стратегія інтернаціоналізації ДонНУ

Яка мета проекту?

Метою проекту є створення стратегії інтернаціоналізації, заснованою на кращих європейських практиках.

Який прогрес зроблено у досягненні мети проекту?

Сформовано основні завдання стратегії інтернаціоналізації ДонНУ, розвинуті лідерські компетенції у сфері інтернаціоналізації університетської команди проекту в рамках Академії змін.

Які основні висновки зроблено (включаючи особливі успіхи/досягнення, непередбачені наслідки, відхилення від плану)?

запроваджено курси англійської мови для викладачів і співробітників університету;

активно розвивається співпраця з Університетом Кардіфф Метрополітан щодо розвитку стратегії інтернаціоналізації (планується підписання Меморандуму про співробітництво між Донецьким національним університетом ім. В. Стуса і Університетом Кардіфф Метрополітан);

обговорюється розвиток програми подвійних дипломів (планується підписання Меморандуму про створення консорціуму по впровадженню програми подвійних дипломів між Донецьким національним університетом, Господарською академією ім. Д. А. Ценова, Познанським економічним університетом);

запроваджені англомовні магістерські програми GeneralMBA, IntelligentInformationTechnologies та англомовні бакалаврські програми InternationalBusiness, ComputerSciences.

Який внесок проекту щодо впровадження системних змін в університеті?

Проект запровадив процес обговорення і прийняття Стратегії інтернаціоналізації Донецького національного університету (планується прийняття у лютому-березні 2016 року).

Чи вбачаєте Ви подальші перспективи в реалізації результатів проекту в університеті? Які саме?

Перспективи реалізації проекту в університеті передусім у розвитку програм подвійних або спільних дипломів із провідними європейськими та українськими університетами, у подальшому розвитку англомовних магістерських програм, підвищенні кількості іноземних студентів, підвищенні рівня інтернаціоналізації університету й розвитку співробітництва з британськими університетами.

наявність вагомої підтримки місцевої влади, відповідність мети проекту стратегії розвитку міста.

Які практичні результати отримав університет від участі у Програмі?

підвищення рівня мотивації співробітників університету;
поширення навичок лідерства та впровадження змін, натхнення колег;
створення нових форм та методів взаємодії університету із бізнесом, місцевою владою та громадою;
ознайомлення з досвідом проектною роботи команд університетів України.

Які основні результати навчання за Програмою отримали члени команди?

знання та досвід щодо ефективного лідерства;
навички креативного мислення та прийняття нестандартних рішень;
знання з успішного впровадження організаційних змін;
навички роботи в команді лідерів.

Які основні кроки (заходи) проекту вже реалізовані?

Розроблені основні напрями Стратегії інтернаціоналізації ДонНУ, на основі проведеного психологічного тестування під час Академії змін, учасники проекту прийняли участь у мозковому штурмі для підвищення ефективності взаємодії в колективі міжнародних служб університету та поза його межами, в рамках співпраці з іншими відділами університету та партнерами поза його межами

Які основні успіхи та результати досягнуто?

Основними результатами проекту є формування основних напрямів Стратегії інтернаціоналізації, активність у міжнародній діяльності, в тому числі мобільність студентів і викладачів, викладання іноземною мовою і міжнародна діяльність включені у загальну систему мотивації викладачів університету (за допомогою особистого рейтингування).

З якими ключовими викликами / ризиками / проблемами Ви стикнулися у процесі імплементації проекту?

Основними викликами у процесі імплементації проекту були такі: низька мотивація участі в міжнародній проектній діяльності, вивченні англійської мови, участі у розробці англомовних курсів.

На які індикатори досягнень університету впливає проект?

Реалізація проекту впливає на такі індикатори досягнень університету: підвищення кількості іноземних студентів, організація бакалаврських та магістерських програм для іноземних студентів англійською мовою, підвищення рейтингових позицій викладачів за рахунок мотиваційних індикаторів участі у міжнародній діяльності, при складанні індивідуальних рейтингів викладачів і співробітників університету.

Які основні висновки зробила команда за результатами реалізації основних кроків (заходів) проекту?

Основними висновками, які зробила команда за результатами реалізації основних кроків стали системний підхід до розробки стратегії, оцінка сильних і слабких сторін проекту, виділення ключових пріоритетів, визначення програми дій.

Який основний внесок проекту для університету?

Основним внеском проекту для університету стали: розвиток лідерських якостей учасників проекту та поширення цих знань і навичок на інших співробітників і сту-

дентів університету, визначення пріоритетів командної роботи, поширення знань і компетенцій, здобутих у проєкті, на інших співробітників університету, залучених у міжнародні зв'язки та відносини.

Які подальші кроки (заходи) для університету у реалізації проєкту?

Подальшими кроками є прийняття Стратегії інтернаціоналізації університету, подальша інтенсифікація співробітництва з британськими університетами, розвиток програм подвійних дипломів, ефективне функціонування системи культурної та соціальної адаптації іноземних студентів, залучення британських партнерів до розвитку моделей франчайзингу в університеті.

Що змінилося в культурі комунікації в університеті у результаті участі команди університету у Програмі?

Найбільш відчутними змінами у культурі комунікації в університеті стали такі: більш оперативно відбувається реагування на проблемні ситуації, через розуміння ролей і психологічних типів та лідерських якостей учасників команди визначені більш чітко пріоритетні напрями роботи кожного учасника команди й міжнародних служб у цілому.

Назва університету: Київський національний університет імені Тараса Шевченка

Назва проєкту: Скіллз Плюс Портал для Лідерства

Яка мета проєкту?

Головною метою проєкту є підтримка та розвиток універсальних здібностей студентів, молодих дослідників та викладачів, а також створення Скіллз Плюс Порталу для розвитку їхніх лідерських якостей.

Який прогрес зроблено у досягненні мети проєкту?

Встановлено партнерський зв'язок із Нортумбрійським університетом – одним із лідерів вищої освіти Британії, який підтримує команду КНУ щодо розвитку Скіллз Плюс модулів, он-лайн Скіллз програм та створення спеціального освітнього простору з надання академічних консультативних послуг суб'єктам навчальної взаємодії у межах СППЛ у науковій бібліотеці імені М. Максимовича.

Які основні висновки зроблено?

Чітко простежується зацікавленість ректорату, студентського самоврядування університету й факультетів у розвитку заходів інформальної освіти задля формування лідерства на основі розвитку універсальних умінь студентів, аспірантів, випускників університету.

Необхідність створення у кампусі університету спеціально обладнаних аудиторій та рекреацій для неформальних зустрічей, спілкування та дискутування студентів, викладачів, запрошених фахівців тощо.

Який внесок проєкту щодо впровадження системних змін в університеті?

Розпочато проєкт «SoftSkills університет» – безкоштовний освітній проєкт для молодих, амбітних та перспективних людей, створений спільними зусиллями команди КНУ у Програмі розвитку лідерського потенціалу університетів України, Сектору працевлаштування студентів і аспірантів КНУ, Центру кар'єрного розвитку Студ-поінт, Наукового парку Київського національного університету імені Тараса Шевченка та економічного, юридичного й факультету психології.

Розпочато підготовку викладачів як лідерів спілкування та формальної, неформальної й інформальної освіти (trainthetrainers).

Чи вбачаєте Ви подальші перспективи в реалізації результату проєкту в університеті? Які саме?

Подальший розвиток навчального центру #LeaderHUB у Науковій бібліотеці імені М. Максимовича

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії із внутрішніми стейкхолдерами проєкту?

Проєкт став поштовхом для підвищення кваліфікації викладачів, які залучені у процес реалізації англомовних курсів і програм, втілені нові форми комунікації з колегами з метою розв'язання кризових ситуацій.

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами проєкту?

Основними перевагами при взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами стали підвищення ефективності формування комунікації та пріоритетних завдань.

Які практичні результати отримав університет від участі у Програмі?

Основними практичними результатами стали такі: ефективне навчання, згуртована команда, розвинуті комунікаційні компетенції та лідерські якості.

Які основні результати навчання за Програмою отримали члени команди?

Основними результатами навчання стали, зокрема, формування командного профілю, визначення і обговорення в команді психологічних типів, мозкові штурми щодо необхідності стратегічних змін в університеті, визначення розуміння формувати пріоритетні напрями роботи відповідно до ключових зовнішніх і внутрішніх викликів.

з метою створення Всеукраїнського ресурсного центру розвитку лідерства та універсальних навичок студентів, молодих дослідників та викладачів; розробка е-порталу навчального центру #LeaderHUB з викладачів у мережу он-лайн курсів та рекомендаційних матеріалів. Співпраця з Prometheus по запису та поширенню е-курсів з лідерства та SoftSkills.

Які основні кроки (заходи) проєкту вже реалізовані?

Розроблено Рамку розвитку програми СППЛ. Розроблено кластер універсальних (м'яких) навичок для університетського лідерства. Визначено роль університетської бібліотеки як території для навчання та розвитку. Виявлено очікування цільових груп (студенти, дослідники, викладачі).

Розроблено: україномовну програму навчання студентів ефективному лідерству та 5 презентацій тематичних блоків програми; україномовну та англomовну програми формування універсальних (м'яких) навичок студентів та 10 презентацій тематичних блоків програми.

Розроблено промоконцепт #LeaderHUB – лого, постери, бекстейдж, плакат. Створено сторінку #LeaderHUB у Фейсбуці та триває розміщення на ній інформації для студентів: https://www.facebook.com/KNULeaderHub/?ref=aymt_homepage_panel. Здійснено рекрутинг учасників пілотної програми СППЛ (28 студентів).

Здійснено публікації матеріалів щодо Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України та участі у ній команди КНУ імені Тараса Шевченка в університетських медіа (Веб-сторінка, газета «Київський університет»).

Створено #LeaderHUB-територію для навчання та розвитку задля запровадження СППЛ у науковій бібліотеці імені М. Максимовича. Проведено пілотні навчально-тренінгові сесії з формування універсальних (м'яких) навичок для студентів університету (факультети психології, економічний, юридичний, Інститут високих технологій).

Розпочато проєкт «Softskills університет» – безкоштовний освітній проєкт для молодих, амбітних та перспективних людей, створений спільними зусиллями команди КНУ у Програмі розвитку лідерського потенціалу університетів України, Сектору працевлаштування студентів і аспірантів КНУ, Центру кар'єрного розвитку Студ-поінт, Наукового парку Київського національного

університету імені Тараса Шевченка та економічного, юридичного та факультету психології.

Підготовлено програму, зміст і презентації курсу «SoftSkills» для студентів. Підготовлено навчально-методичний комплекс та презентації курсу «Формування лідерів – агентів змін».

Які основні успіхи та результати досягнуто?

Започатковано та розпочато роботу #LeaderHUB – ресурсний центр і територія навчання й розвитку студентів у науковій бібліотеці М. Максимовича.

Доведено до спільноти університету важливість і необхідність формування лідерських навичок у студентів та викладачів. Для цього об'єднано зусилля декількох структур університету для реалізації ідеї щодо формування універсальних навичок студентів.

3 якими ключовими викликами / ризиками / проблемами Ви стикнулися у процесі імплементації проекту?

нерозуміння значення універсальних навичок для конкурентоспроможності на ринку праці;

небажання студентів витрачати час на додаткове навчання;

неготовність до сприймання та перетворення наукової бібліотеки у територію навчання та розвитку для студентів, дослідників і викладачів.

На які індикатори досягнень університету впливає проект?

інтернаціоналізація університету;
лідерство у викладанні, дослідженнях та навчанні, засноване на міжнародній співпраці;

сформованість універсальних навичок суб'єктів академічної сфери через заходи неформальної та інформальної освіти як підгрунтя високої конкурентоспроможності випускників університету;

академічна репутація (підвищення рейтингових балів у QS World Ranking тощо);

кількість проектних апікацій;
збільшення інтенсивності академічної мобільності;
підвищення академічної успішності та соціальної активності студентів.

Які основні висновки зробила команда за результатами реалізації основних кроків (заходів) проекту?

Досвід британського університету з розвитку лідерських здібностей та універсальних умінь студентів, дослідників та викладачів потрібно адаптувати до потреб українського університету та українського ринку праці.

Необхідно залучати якомога більше зацікавлених структурних підрозділів та суб'єктів для ефективної реалізації основних ідей Програми. Пошук односторонніх та спонсорів/партнерів з бізнесу та громадських організацій, урядових структур.

Який основний внесок проекту для університету?

Вкорінення у свідомості акторів навчального процесу впевненості у необхідності формування та розвитку універсальних навичок та лідерських здібностей у студентів для підвищення їх конкурентоспроможності на ринку праці.

Розробка навчально-методичного комплексу курсу «SoftSkills» для студентів. Створення території неформальної освіти і розвитку студентів та молодих дослідників – #LeaderHUB.

мальної освіти і розвитку студентів та молодих дослідників – #LeaderHUB.

Які подальші кроки (заходи) для університету у реалізації проекту?

Підвищення рівня англійської компетентності топ-менеджменту університету, а також викладачів /коучів і студентів-лідерів – учасників програми з розвитку універсальних («м'яких») навичок.

Функціонування Наукової бібліотеки ім. М. Максимовича як ресурсного, розвивального та навчального центру з розповсюдження результатів програми СППЛ в Україні.

Що змінилося у культурі комунікації в університеті в результаті участі команди університету у Програмі?

Відбулося об'єднання зусиль представників різних рівнів менеджменту університету задля реалізації поставленої мети проекту. Просування по етапах реалізації проекту здійснюється в результаті колективного обговорення всіма учасниками команди необхідних кроків втілення плану проекту та за умови залучення структурних підрозділів університету (див. вище), які зацікавлені у реалізації завдань проекту на користь всіх суб'єктів університетської спільноти. Підвищився рівень комунікативності між підрозділами університету. Відбулася лібералізація процедур прийняття рішень.

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії з внутрішніми стейкхолдерами проекту?

Переваги: об'єднання усіх щаблів університетської громади задля створення осередків розвитку лідерських здібностей та універсальних умінь студентів, проведення відповідних заходів із залучення власних та запрошених фахівців, успішних випускників, представників бізнесу та ін.

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами проекту?

Переваги: можливість вивчити та імплементувати провідний досвід британського університету з розвитку лідерських якостей та універсальних умінь студентів, викладачів та дослідників. Можливість запозичити передовий досвід роботи університетської бібліотеки як території адаптації, навчання та розвитку студентів.

Які практичні результати отримав університет від участі у Програмі?

Створено #LeaderHUB для навчання та розвитку лідерських і універсальних здібностей та умінь студентів, молодих дослідників, викладачів.

Встановлено партнерство з Нортумбрійським університетом у межах реалізації Програми розвитку лідерства університетів України.

Які основні результати навчання за Програмою отримали члени команди?

Вивчили досвід Фондації лідерства для вищої освіти (Великобританія), Британської Ради в Україні та Інституту вищої освіти НАПН України в межах Академії змін, Центру розвитку та Програми майбутніх лідерів. Імплементували отримані знання у розроблений курс «SoftSkillsforLeadership».

Назва університету: Київський університет імені Бориса Грінченка

Назва проекту: Формування готовності викладачів для здійснення навчання, заснованого на дослідженнях

Яка мета проекту?

Розробка та апробація програми формування готовності викладачів до здійснення навчання, заснованого на дослідженнях.

Який прогрес зроблено у досягненні мети проекту?

Розроблено та розпочато апробацію програми формування готовності викладачів до здійснення навчання, заснованого на дослідженнях.

Які основні висновки зроблено?

Висновки:

навчання, засноване на дослідженнях, - це багатогранна педагогічна проблема, яка цікавана науково-педагогічним працівникам університету з різних точок зору, здебільшого, залежно від власних наукових інтересів;

постановка в університеті питання щодо реалізації науково-педагогічними працівниками у своїй повсякденній викладацькій діяльності навчання, заснованого на дослідженнях, суттєво активізувало педагогічні пошуки

викладачів як на рівні теоретичних аспектів, так і на рівні суто практичної реалізації такого навчання, а саме: пошук нових форм, методів, засобів навчання тощо, що дозволило певною мірою об'єднати науково-педагогічну громаду університету над вирішенням спільного завдання, при цьому зберігаючи унікальність і індивідуальність кожного викладача та учасника освітнього процесу;

реалізації впровадження в практику роботи критичної більшості науково-педагогічних працівників ідей та положень навчання, заснованого на дослідженнях, дозволить суттєво покращити якість освіти в університеті;

не всі науково-педагогічні працівники правильно розуміють педагогічну суть/ідею навчання, заснованого на дослідженнях, підміняючи його іншими відомими і розробленими педагогічними теоріями, наприклад, проблемно-пошуковим навчанням.

Непередбачені кроки: для більш ефективної реалізації проекту виникла необхідність розділити всіх членів фокус-групи на підгрупи і призначити їм коучів із числа учасників проекту. Подальша експериментальна робота передбачається в тісній співпраці коучів і учасників фокус-групи.

Який внесок проекту щодо впровадження системних змін в університеті?

У результаті реалізації проекту буде розроблено програму дидактичного модуля в системі підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників. Зазначений модуль буде спрямований на формування у більш широкого загалу викладачів готовності проводити навчання, засноване на дослідженнях.

Внесено зміни до робочих навчальних планів, а саме: низка споріднених і взаємопов'язаних навчальних дисциплін, які викладаються представниками різних кафедр, поєднані в одну інтегровану навчальну дисципліну. Дисципліни, що увійшли до складу новоутвореної навчальної дисципліни стали модулями, які логічно доповнюють один одного, поглиблюють знання студентів з фаху, сприяють запровадженню елементів досліджень у навчальний процес.

Чи вбачаєте Ви подальші перспективи в реалізації результатів проекту в університеті? Які саме?

Подальші перспективи реалізації проекту полягають, перш за все, в перенесенні здобутих позитивних результатів на більш широкий науково-педагогічний загал, вихід за межі фокус-групи, а саме: члени фокус-групи в подальшому будуть коучами для інших науково-педагогічних працівників щодо запровадження навчання, заснованого на дослідженнях. По-друге, перспективи проекту ми вбачаємо в його розширенні та продовженні. Планується дослідити питання інтеграції навчальних дисциплін у контексті здійснення навчання, заснованого на дослідженнях, більш глибоко вивчити питання міждисциплінарних (міжпредметних) зв'язків тощо. Як окремих напрямів щодо перспектив розвитку проекту, можна виокремити вивчення питання щодо реалізації ідей і положень навчання, заснованого на дослідженнях у старших класах середньої школи, а також підготовку вчителів до запровадження такого навчання в школі.

У подальшій роботі передбачається здійснення перегляду навчальних планів, що дозволить максимально ефективно використовувати методи навчання, заснованого на дослідженнях, збільшити міждисциплінарну співпрацю викладачів.

Які основні кроки (заходи) проекту вже реалізовані?

Проведено соціологічне дослідження серед викладачів Київського університету імені Бориса Грінченка з метою визначення готовності до здійснення навчання, заснованого на дослідженнях; оцінки ресурсів, необхідних для організації цього процесу. Створено фокус-групи викладачів для розробки програми формування готов-

ності до здійснення навчання, заснованого на дослідженнях. Проведено первинну діагностику учасників фокус-групи, яка включає оцінку викладацьких компетенцій у парадигмі навчання, заснованого на дослідженнях; самооцінку дослідницьких умінь; психологічну оцінку якостей, необхідних для здійснення навчання, заснованого на дослідженнях.

Розроблено та проведено цикл навчальних семінарів-тренінгів для учасників фокус-групи, спрямованих на опанування змісту й технологій навчання, заснованого на дослідженні. Розпочато експериментальне навчання студентів викладачами фокус-групи.

Встановлено зв'язки з партнером із Великої Британії (BathSpaUniversity), розпочато підготовку до візиту до Великої Британії.

Які основні успіхи та результати досягнуто?

визначено рівень обізнаності науково-педагогічних працівників щодо тематики проекту;

визначено рівень сформованості готовності викладачів університету здійснювати навчання, засноване на дослідженнях;

відібрано добровольців із числа науково-педагогічних працівників університету, які мають бажання розібратися із питаннями, що пов'язані із впровадженням у повсякденну викладацьку діяльність навчання, заснованого на дослідженнях;

окреслено теоретичне підґрунтя досліджуваної педагогічної проблеми;

виявлено деякі проблеми у структурі навчальних планів (повтори тем в різних модулях, непослідовність викладання між модулями);

намічені чіткі кроки з реалізації проекту та частину із них запроваджено.

З якими ключовими викликами / ризиками / проблемами Ви стикнулися у процесі імплементації проекту?

недостатня обізнаність із проблемою науково-педагогічних працівників;

небажання змінювати підходи до власної педагогічної діяльності і, як наслідок, небажання змінюватися самому; спроби «вкласти» недостатньо розроблену педагогічну проблему, а саме: «навчання, засноване на дослідженнях» у відомі в педагогіці теорії, наприклад, перевіривши розмову на проблемно-пошукове навчання, розвиток творчості в цілому та інше.

На які індикатори досягнень університету впливає проект?

збільшення наукових публікацій викладачів;

збільшення кількості проблемних осередків студентів навколо викладачів;

збільшення кількості студентських наукових робіт, які пропонуються для участі у різних конкурсах; розширення міжнародної співпраці.

Які основні висновки зробила команда за результатами реалізації основних кроків (заходів) проекту?

реалізація заходів проекту активізувала науково-педагогічну громаду;

для досягнення мети проекту потрібна системна робота як роз'яснювального характеру, так і з підготовки коучів, які понесуть ідеї проекту на більш широкий загал; необхідно отримати більше інформації щодо закордонного досвіду впровадження навчання, заснованого на дослідженні;

навчання, засноване на дослідженнях, може бути філософією навчальної роботи в університеті, що дозволить суттєво покращити якість підготовки студентів в університеті.

Який основний внесок проекту для університету?

Активізація інноваційної діяльності науково-педагогічних працівників університету, підвищення якості освіти в університеті, розширення міжнародних зв'язків.

Які подальші кроки (заходи) для університету у реалізації проекту?

Запровадження розробленої програми формування готовності викладачів у систему підвищення кваліфікації науково-педагогічних працівників.

Розширення сфери досліджень, до яких у навчальних цілях залучаються студенти.

Ознайомлення широкого загалу педагогічних працівників системи вищої освіти України із результатами проведеного в рамках проекту дослідження.

Що змінилося у культурі комунікації в університеті в результаті участі команди університету у Програмі?

Набули суттєвого розвитку лідерські якості як у членів команди, так і інших працівників університету, заклик «почути кожного» здебільшого перетворився на дію, коли «чують кожного», як викладача, так і студента.

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії з внутрішніми стейкхолдерами проекту?

Переваги:

бажання різних працівників брати участь у заходах проекту з метою поліпшення якості підготовки студентів;
активність викладачів при проведенні заходів проекту;

повна підтримка проекту зі сторони адміністрації університету;

гнучкість системи організації навчального процесу щодо експериментальної перевірки педагогічних ідей у межах проекту;

бажання більшості студентів навчатися через дослідження.

Перешкоди:

інертність деяких викладачів, небажання деяких викладачів змінюватися самим, упевненість деяких викладачів у тому, що вони і так все роблять бездоганно;

недостатня обізнаність викладачів щодо проблеми;

нездатність самостійно здійснювати навчання, засноване на дослідженнях;

небажання деяких студентів навчатися, виконуючи дослідження;

Назва університету: Кременчуцький національний університет імені Михайла Остроградського (КрНУ)

Назва проекту: Комплексний підхід до системи забезпечення якості вищої освіти

Яка мета проекту?

Розробка комплексного підходу до процесу реформування системи забезпечення якості вищої освіти на основі британського досвіду, інтеграція у світовий освітній простір.

Який прогрес зроблено у досягненні мети проекту?

Завдяки реалізації заходів, передбачених проектом, університет значно підвищив якість надання освітніх послуг, що є обов'язковою умовою розвитку вищої освіти на сучасному етапі.

Які основні висновки зроблено?

Необхідний певний час для сприйняття Кодексу якості вищої освіти серед університетської громади. Особливим досягненням імплементації проекту є зміна бачення змісту якості вищої освіти в цілому, підходів до оцінювання рівня професійної компетентності викладачів та рівня знань, що повинні продемонструвати студенти.

Який внесок проекту щодо впровадження системних змін в університеті?

Проект запроваджує абсолютно новий інноваційний підхід до внутрішньої системи забезпечення якості вищої освіти завдяки створенню Центру моніторингу якості освіти та впровадження Кодексу якості вищої освіти.

нездатність деяких студентів здійснювати дослідження;

відкритий саботаж поодиноких студентів щодо такого способу навчання.

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами проекту?

Переваги: громадськість, батьки студентів і роботодавці ухвалюють такі підходи в організації навчання.

Перешкоди: недостатньо налагоджених зв'язків із науково-дослідними установами для можливого залучення студентів під час навчання до справжніх досліджень, закритість низки наукових установ для зовнішніх осіб (в даному випадку – студентів), підтримка ідей навчання, заснованого на дослідженнях лише словом, а не конкретними справами, певні вимоги до організації навчального процесу з боку Міністерства зокрема.

Які практичні результати отримав університет від участі у Програмі?

активізовано інноваційну діяльність науково-педагогічних працівників у контексті проблематики проекту;

розроблено новий дидактичний модуль у системі підвищення кваліфікації викладачів;

здійснюється підготовка коучів, щодо реалізації навчання, заснованого на дослідженнях.

Які основні результати навчання за Програмою отримали члени команди?

підвищено рівень теоретичних знань щодо тематики проекту;

підвищено рівень комунікативних здібностей членів команди;

члени команди ознайомлені із сучасними теоріями лідерства, стилями лідерства, балансом понять «менеджмент» і «лідерство», різними типами особистості та специфікою взаємодії з ними, принципами комунікації лідера; переглянули власні міжособистісні навички та стилі лідерства, за допомогою діагностики змогли зрозуміти найбільш ефективну роль кожного у команді.

Чи вбачаєте Ви подальші перспективи в реалізації результатів проекту в університеті? Які саме?

Реалізація проекту в університеті допоможе забезпечити на гідному рівні викладання, оцінювання та підтримку навчання відповідно до сучасних світових тенденцій, зокрема Стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). Досвід реалізації проекту та його результати можуть стати показовими для імплементації у вищих навчальних закладах по всій Україні.

Які основні кроки (заходи) проекту вже реалізовані?

розроблено Кодекс якості вищої освіти в університеті; забезпечено зворотній зв'язок шляхом проведення опитування студентів та викладачів стосовно якості освіти в Кременчуцькому національному університеті імені Михайла Остроградського;

розроблено методику підвищення прозорості оцінювання знань студентів;

створено web-ресурс для інформування студентів про міжнародні програми та програми подвійних дипломів; удосконалено процедуру рейтингування викладачів.

Які основні успіхи та результати досягнуто?

Створено Кодекс якості КрНУ на основі Стандартів і рекомендацій щодо забезпечення якості в Європейському просторі вищої освіти (ESG). Проведено опитування студентів та викладачів щодо якості надання освіт-

ніх послуг, яке показало певні слабкі сторони у прозорості оцінювання знань студентів та рейтингування викладачів. У результаті співпраці команди проекту з університетською громадою із залученням як викладачів, так і студентів удосконалено методiku підвищення прозорості оцінювання знань студентів та вдосконалення процедури рейтингування викладачів, що дозволило усунути виявлені недоліки.

З якими ключовими викликами / ризиками / проблемами Ви стикнулися у процесі імплементації проекту?

Відсутність сприйняття європейських стандартів якості вищої освіти та розуміння необхідності змін працівниками університету та студентами.

Недостатній зворотній зв'язок від роботодавців стосовно вимог та необхідної компетентності майбутніх фахівців.

Брак джерел фінансування.

На які індикатори досягнень університету впливає проект?

Університет поступово набуває визнання у світі, що підтверджують різні світові рейтинги: QS World University Rankings (один із 28 українських ВНЗ, включених до рейтингу); Top-200 університетів країн Європи з перехідною економікою та країн Центральної Азії (один із 14 українських університетів, включених до рейтингу); рейтинг WEB of Universities WEBOMETRICS (34-те місце серед 291 українського університету); рейтинг «SCIVERSE» за даними міжнародної наукометричної бази даних SCOPUS (62-ге місце серед 128 університетів України).

Які основні висновки зробила команда за результатами реалізації основних кроків (заходів) проекту?

Необхідно створити програму популяризації Кодексу якості КрНУ та прийняття стандартів якості Європейського простору академічною громадою та суспільства загалом.

Який основний внесок проекту для університету?

Кардинальні зміни в системі якості вищої освіти університету дозволяють не лише послідовно реалізовувати положення нового Закону України «Про вищу освіту», але й підвищувати престижність вишу в очах суспільства, що позитивно відображається на кількості абітурієнтів, сту-

Назва університету: Луганський національний університет імені Тараса Шевченка

Назва проекту: Побудова європейського університету – лідера регіонального розвитку та освіти на Сході України, активного учасника процесу сприяння зупиненню конфлікту

Яка мета проекту?

Трансформувати об'єктивні складності функціонування університету в умовах евакуації в плюси, а саме: на європейських принципах розвитку вищої освіти побудувати університет та зробити його лідером регіону; посилити вплив на розвиток регіону, сприяти припиненню конфлікту

Який прогрес зроблено у досягненні мети проекту?

Покращено потенціал університету для впливу на розвиток регіону, розпочато розробку концепції реалізації проекту в університеті та нової стратегії університету, створено центр «Донбас – Україна» для залучення учнів та студентів із тимчасово окупованих територій в українське освітнє середовище.

Які основні висновки зроблено?

Відзначаються позитивні зміни у свідомості викладачів та студентів щодо необхідності реформування університету з урахуванням існуючих викликів. Непередбачений наслідок – формування у свідомості співробітників університету нового розуміння лідерського потенціалу, як

дентів та розвитку науково-педагогічних працівників відповідно до світових стандартів.

Які подальші кроки (заходи) для університету у реалізації проекту?

Оприлюднення та обговорення Кодексу якості академічною спільнотою, студентами та роботодавцями.

Розробка програми популяризації Кодексу якості КрНУ шляхом проведення серії семінарів щодо якості вищої освіти для працівників і студентів.

Що змінилось у культурі комунікації в університеті в результаті участі команди університету у Програмі?

На основі сприйняття філософії та підходів до лідерства почалася трансформація розуміння принципів взаємоповаги від критики людини до критики ідеї. Профільний аналіз особистості учасників команди уможливив перерозподіл повноважень та обов'язків, що дозволило підвищити рівень поваги та довіри, а також сприяло генеруванню нових ідей щодо реалізації проекту.

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії з внутрішніми стейкхолдерами проекту?

Відсутність підтримки серед викладачів у необхідності імплементації нових стандартів якості вищої освіти.

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами проекту?

Відсутність активної участі роботодавців, випускників та організацій, що фінансують наукові дослідження.

Які практичні результати отримав університет від участі у Програмі?

Вивчення британського досвіду з формування підходів до забезпечення якості, встановлення та підтримки навчальних стандартів, а також ознайомлення з прикладами кодексів якості QAA.

Які основні результати навчання за Програмою отримали члени команди?

Отримано конкретний досвід роботи в команді з урахуванням командних та особистісних якостей, їх сильних і слабких сторін. Здобуто впевненість у необхідності змін на основі комплексного мислення та ретельних досліджень. Сформовані корисні настанови розвитку лідерського потенціалу як членів команди, так і університетської громади в цілому.

інструменту подолання викликів евакуйованого університету. Відхилення від плану пов'язані, насамперед, із труднощами комунікації із населенням тимчасово окупованих територій.

Який внесок проекту щодо впровадження системних змін в університеті?

Нова стратегія розвитку визначить системні зміни в університеті на найближчі п'ять років.

Чи вбачаєте Ви подальші перспективи в реалізації результатів проекту в університеті? Які саме?

Головна перспектива в реалізації результатів проекту – формування нової стратегії розвитку університету. Це стане можливе на основі висновків візиту у Великобританію та вивчення досвіду Кембриджу як провідного університету світу.

Які основні кроки (заходи) проекту вже реалізовані?

Створено робочу групу для формування стратегії розвитку університету.

Проведені зустрічі робочої групи із різними інституційними рівнями співробітників університету (керівництво, студенти, викладачі, співробітники допоміжних служб) з метою обговорення сильних та слабких сторін, впливів та ризиків у діяльності університету в умовах евакуації.

Створено освітній центр «Донбас – Україна» для школярів та студентів із тимчасово невідконтрольних Україні територій та зони проведення АТО.

Проведено науково-практичний семінар для співробітників університету з тематики проекту.

Забезпечена інформаційна підтримка проекту на сайті та в соціальних мережах.

Які основні успіхи та результати досягнуто?

Розпочато процес самоаналізу діяльності університету, рух до формування нової стратегії розвитку. Залучено до навчання в університеті 189 осіб із тимчасово невідконтрольних Україні територій та зони проведення АТО. Розпочато соціально-психологічну допомогу в адаптації внутрішньо переміщених осіб. Розроблена підтримка проекту в інформаційному просторі.

З якими ключовими викликами / ризиками / проблемами Ви стикнулися у процесі імплементації проекту?

Головні виклики – ментальність населення, викладачів та студентів, супротив змінам, страху або неготовності викладачів до змін.

Ризик – погіршення воєнно-політичної ситуації в регіоні, що завадить реалізації завдань проекту.

На які індикатори досягнень університету впливає проект?

стратегічне лідерство – ми матимемо кращу стратегію в регіоні;
кількість регіональних проєктів.

Які основні висновки зробила команда за результатами реалізації основних кроків (заходів) проекту? Основний висновок – в університеті потрібні зміни.

Назва університету: Маріупольський державний університет

Назва проекту: Інтернаціоналізація як спосіб підвищення конкурентоспроможності сучасного університету

Яка мета проекту?

Підвищення якості вищої освіти для забезпечення конкурентоспроможності університету та його випускників у європейському просторі вищої освіти.

Який прогрес зроблено у досягненні мети проекту?

Реалізація проекту та участь університетської команди у Програмі розвитку лідерського потенціалу університетів України дозволили здійснити глибокий критичний аналіз сучасного стану міжнародної діяльності МДУ з виділенням сильних та слабких сторін, можливостей та загроз.

У результаті інтернаціоналізацію вищої освіти визнано одним зі стратегічних напрямів розвитку університету, що знайшло відображення у відповідних програмних документах. Зокрема, у Стратегії розвитку Маріупольського державного університету «МДУ – 2020», затвердженій наказом ректора № 239 від 25.07.2016 р., зазначено, що МДУ – класичний університет нового типу, що проводить освітню, наукову, інноваційну діяльність, підґрунтям якої є гармонійне поєднання найкращих вітчизняних та зарубіжних традицій вищої школи та практичне втілення інтернаціоналізації освіти та науки.

У якості окремого розділу Стратегії виділено розвиток міжнародного співробітництва.

Які основні висновки зроблено?

Участь у Програмі та реалізація усіх запланованих заходів дозволили отримати цілісне, системне бачення напрямів подальшого розвитку міжнародної діяльності університету і впливу інтернаціоналізації на підвищення

Який основний внесок проекту для університету? Проект є рушійною силою змін в університеті.

Які подальші кроки (заходи) для університету у реалізації проекту?

Розробка нової стратегії розвитку університету. Продовження налагодження комунікацій із населенням тимчасово окупованих територій.

Що змінилось у культурі комунікації в університеті в результаті участі команди університету у Програмі?

Університетська команда стала краще використовувати індивідуальні особливості співробітників університету, краще працюють канали комунікації між різними групами.

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії з внутрішніми стейкхолдерами проекту?

Перевага – формування кращого рівня довіри між членами команди.

Перешкод не було.

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами проекту?

Перевага – реальна допомога на усіх етапах життєвого циклу проекту.

Перешкод не було.

Які практичні результати отримав університет від участі у Програмі?

Університет отримав співробітників із новим мисленням та поглядами до подальшого руху університету.

Які основні результати навчання за Програмою отримали члени команди?

Знання про лідерство; вплив лідерства на організаційну культуру; формування лідерства в команді; методи впливів; нові технології, зокрема коучинг.

конкурентоспроможності університету та його випускників у європейському просторі вищої освіти. Відповідні результати та висновки, отримані університетською командою в ході реалізації проекту, кодифіковано у Стратегії розвитку Маріупольського державного університету «МДУ – 2020».

Який внесок проекту щодо впровадження системних змін в університеті?

Внесок проекту щодо впровадження системних змін в університеті можна описати в межах таких позицій:

модернізація структури управління університетом;

оптимізація організаційної структури університету;

комплексний аналіз міжнародної діяльності університету, на основі якого було розширено кількість суб'єктів, які залучено до реалізації міжнародної діяльності університету (студент – факультет – університет);

оновлення внутрішньої нормативно-правової бази щодо діяльності університету відповідно до сучасних вимог;

зaproвадження загальноосвітніх навчальних курсів, які викладаються іноземними мовами з відповідним навчально-методичним забезпеченням.

Чи бачаєте Ви подальші перспективи в реалізації результатів проекту в університеті? Які саме?

У результаті реалізації проекту та очікуваного налагодження й розвитку співпраці з британськими університетами передбачається засвоєння ефективних практик вищої школи Великої Британії та їх впровадження у систему національної вищої освіти.

Очікується розширення мобільності викладачів і студентів, зокрема через реалізацію міжнародних освітніх і науково-дослідницьких програм за участю Маріупольського державного університету.

Підвищення якості навчання та конкурентоспроможності випускника університету через запровадження системи навчання іноземними мовами, створення комплексів навчально-методичного забезпечення з дисциплін різного спрямування, які будуть викладатися іноземними мовами.

Збільшення контингенту іноземних студентів за рахунок запровадження програм подвійних дипломів.

Які основні кроки (заходи) проекту вже реалізовані?

Проведено аналіз внутрішніх (кількість навчальних дисциплін за напрямками підготовки та спеціальностями університету, що викладаються іноземною мовою в межах реалізації магістерських програм; кількість та якість програм подвійних дипломів) та зовнішніх (нормативно-правова база розвитку міжнародної співпраці; кількість договорів із міжнародними партнерами університету та спільних проектів, що реалізуються) факторів інтернаціоналізації, здійснено SWOT-аналіз міжнародної діяльності МДУ.

Розроблені заходи щодо інтернаціоналізації та розвитку міжнародної діяльності включено до Стратегії розвитку Маріупольського державного університету «МДУ – 2020».

Модернізовано організаційну структуру університету. Оновлено нормативно-правову базу функціонування університету.

18 травня 2016 р. на базі МДУ організовано «круглий стіл» «Міжнародна мобільність студентів: сучасний стан і перспективи», метою проведення якого є публічне обговорення та обмін думками про сучасний стан міжнародної академічної мобільності серед студентів, предстварення власних ідей щодо перспектив академічної мобільності в МДУ, формування спільного бачення пріоритетів розвитку академічної мобільності в Україні. В рамках засідання «круглого столу» обговорювалися такі тематичні напрями: академічна мобільність як чинник інтеграції України у європейський освітній простір; МДУ у процесах міжнародної мобільності студентів; міжнародні програми академічної мобільності студентів (програма «круглого столу» додається).

У рамках функціонування Школи університетського лідерства протягом квітня-травня 2016 р. у МДУ організовано роботу «Школи професійної майстерності викладачів» (програма додається). Роботу Школи було спрямовано на формування викладачів нової генерації, спроможних забезпечити підготовку висококваліфікованих кадрів; популяризацію кращого педагогічного досвіду викладачів МДУ та інших ВНЗ; обмін досвідом із впровадження інноваційних технологій у викладацьку практику. В роботі Школи прийняли участь представники всіх факультетів університету, частину випускників Школи запрошено представити власні навчально-методичні розробки в наступній «Школі професійної майстерності викладачів».

Які основні успіхи та результати досягнуто?

Активізація залучення іноземних громадян до здобуття вищої освіти в університеті.

Збільшення кількості англійських курсів, які викладаються на немовних спеціальностях.

З якими ключовими викликами / ризиками / проблемами Ви стикнулися у процесі імплементації проекту?

Участь студентів МДУ у програмах подвійних дипломів за ОС «Бакалавр», що завершується отриманням диплому іноземного ВНЗ, супроводжується ризиком відтоку студентів до іноземних ВНЗ з відповідним зменшенням контингенту студентів на ОС «Магістр» у МДУ.

Ризик загострення воєнно-політичної ситуації у регіоні ускладнює реалізацію існуючих та укладання нових угод про співробітництво з іноземними партнерами.

Процес отримання міжнародних сертифікатів, що дають право викладання іноземними мовами, є тривалим і досить витратним.

Відсутність чітких стандартів, що регламентують викладання навчальних дисциплін іноземними мовами.

Низький рівень розвитку іншомовної комунікативної компетентності студентів для сприйняття навчальної дисципліни іноземною мовою на окремих спеціальностях.

На які індикатори досягнень університету впливає проект?

Збільшення кількості програм подвійних/спільних дипломів.

Розширення мобільності викладачів і студентів (за кількісними та якісними ознаками).

Збільшення кількості студентів-іноземних громадян в МДУ.

Збільшення кількості викладачів і студентів, що мають міжнародні сертифікати з вивчення іноземних мов.

Збільшення міжнародних публікацій студентів і викладачів.

Впровадження в освітній процес навчальних курсів, які викладаються іноземними мовами, та їх науково-методичний супровід.

Які основні висновки зробила команда за результатами реалізації основних кроків (заходів) проекту?

За результатами основних заходів у межах проекту було зроблено принциповий висновок про необхідність трансформації міжнародної моделі МДУ відповідно до нових можливостей та викликів, що знаходить відображення у реалізації програм подвійних дипломів, запровадженні бакалаврських та магістерських програм, де викладання відбувається іноземними мовами, розширенні прикладної академічної співпраці з іноземними партнерами, що повинно сприяти виконанню стратегічної мети функціонування університету – покращення якості освіти та підвищенню конкурентоспроможності випускників університету на ринку праці.

Який основний внесок проекту для університету?

Основний внесок проекту для університету – це створення умов для модернізації управлінської структури університету, заснованої на принципах лідерства, в контексті здійснення ним міжнародної діяльності, розуміння контексту цих змін та ризиків, які можуть виникнути при їх впровадженні, аналіз потреб внутрішніх та зовнішніх стейкхолдерів та їх впливу на міжнародну діяльність університету.

Які подальші кроки (заходи) для університету у реалізації проекту?

Розробка освітніх програм, освітньо-наукових програм подвійного диплому, програм стажування.

Розробка нормативно-правової бази, на основі якої стане можливим викладання дисциплін іноземними мовами.

Розробка Стратегії міжнародної діяльності університету, з чітко прописаними цілями, регіонами та країнами, у співпраці з якими університет особливо зацікавлений, наприклад щодо питання розширення контингенту студентів або щодо наукових обмінів.

Забезпечення подальшої інформаційної підтримки проекту через організацію та проведення Міжнародної науково-практичної конференції «Інтернаціоналізація як фактор конкурентоспроможності сучасного університету»; продовження роботи «Школи педагогічної майстерності викладачів»; заснування «Школи студентського лідерства»; проведення циклу вебінарів «Інтернаціоналізація освіти: суть, проблеми та перспективи».

Що змінилось у культурі комунікації в університеті в результаті участі команди університету у Програмі?

Психологічний аналіз та аналіз лідерського потенціалу і особливостей роботи учасників проекту в Програмі сприяли виробленню цілісного підходу до внутрішньої

корпоративної культури університету зі своїми традиціями та принципами. Насамперед, це якісне функціонування вертикальної структури управління у поєднанні з горизонтальними зв'язками, які забезпечують якість комунікації між вищим менеджментом університету та працівниками і студентством.

За спостереженнями учасників програми знання, які було отримано учасниками проекту на тренінгах, сприяли підвищенню відчуття партнерства, взаємозв'язку та взаємоповаги серед учасників, а також у взаєминах з колегами під час робочого процесу.

Які основні переваги /перешкоди виникли при взаємодії з внутрішніми стейкхолдерами проекту?

Основною перевагою при взаємодії з внутрішніми стейкхолдерами проекту стало підвищення зацікавленості викладачів (студентів) у можливості викладання (вивчення) дисциплін іноземними мовами.

Головною перешкодою при взаємодії з внутрішніми стейкхолдерами проекту стала психологічна компонента, яка проявилася у певному несприйнятті змін та інновацій, які тягне за собою реалізація проекту, складнощах адаптації окремих стейкхолдерів до змін).

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами проекту?

Основною перевагою при взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами проекту стало активне залучення представників місцевої влади у якості партнерів університету, які зацікавлені у залученні іноземних студентів як одному

з можливих напрямів розвитку співробітництва з іноземними державами.

Головною перешкодою при взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами проекту стали складні соціально-політичні умови, в яких працює Маріупольський державний університет, які ускладнюють пошук зарубіжних партнерів, укладання та реалізацію договорів про співробітництво, у тому числі міжнародних.

Які практичні результати отримав університет від участі у Програмі?

Збільшення кількості студентів-іноземних громадян в МДУ.

Оновлення нормативно-правової бази університету. Впровадження зарубіжних практик та методик викладання у освітню діяльність.

Які основні результати навчання за Програмою отримали члени команди?

Навчання за Програмою дозволило усім членам університетської команди розвинути власні лідерські якості, що дозволяє забезпечити подальший розвиток кадрового потенціалу університету.

Представники команди дізналися про сильні та слабкі сторони кожного з членів команди, що відкриває шлях до подолання недоліків, а також надає можливість працювати більш злагоджено, швидко та ефективно у якості єдиної команди. Неформалізоване спілкування учасників команди університету сприяло створенню атмосфери злагодженості в даному міні-колективі.

Назва університету: Національний лісотехнічний університет України

Назва проекту: Лідерство у розвитку освітніх програм з поглибленою практичною підготовкою на робочих місцях (дуальних програм) у галузі технологій оброблювання деревини, орієнтованих на потреби європейського ринку праці, на основі співпраці університету і бізнесу

Яка мета проекту?

Мета проекту – підвищення конкурентоспроможності випускників і забезпечення їх відповідності потребам ринку праці на основі співпраці університетів і бізнесу України і Великобританії та поширення кращої практики.

Який прогрес зроблено у досягненні мети проекту?

Активізація контактів із галузевими підприємствами. Аналіз навчальних планів і прийняття рішень у університеті.

Вивчення зарубіжного досвіду і розвиток міжнародних зв'язків.

Участь у заходах із розвитку кваліфікацій.

Які основні висновки зроблено?

Участь НЛТУ України у Програмі розвитку лідерського потенціалу університетів України сприяла тому, що перші кроки до втілення ідеї розвитку дуальної форми навчання і плану її реалізації були зроблені. Темпи змін не є швидкими, оскільки це потребує багато зусиль. На рівні управління процесами в університеті ще не сформувалася чітка цільова установка на розвиток дуальної форми навчання як стратегічний пріоритет розвитку організації, нема структури, яка б забезпечувала її послідовну і неухильну реалізацію. Існують серйозні проблеми системного характеру що стримують розвиток дуальної форми навчання, у сфері залучення підприємств до співпраці з навчальними закладами, організацією практичної підготовки на робочих місцях, розвитком системи кваліфікацій і університетської технічної освіти, вирішення яких лежить поза межами впливу університету.

Разом з тим підтримка з боку Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України суттєво сприяє перетворенню НЛТУ України у «агента змін» і запровадженню інновацій.

Який внесок проекту щодо впровадження системних змін в університеті?

Проект сприяв зміні свідомості на рівні управління університетом і в середовищі викладачів, а саме:

усвідомленню необхідності якісних змін, зокрема кадрових;

усвідомленню необхідності зміни стилю керівництва, децентралізації влади, підтримки ініціативи;

просуванню ідеї запровадження дуальної форми навчання як об'єктивно необхідної і такої, що має стати стратегічним пріоритетом розвитку університету;

заохоченню до дій прикладом активної роботи і позитивного досвіду участі в Програмі, виникненню здорової конкуренції;

зародженню командного духу і відчуття згуртованості; дав поштовх для подолання інерції, активізації зарубіжних контактів, розвитку мовних навичок;

виніс на порядок денний проблему розвитку міжнародної діяльності як інструменту покращення всіх аспектів функціонування університету.

Чи вбачаєте Ви подальші перспективи в реалізації результатів проекту в університеті? Які саме?

Необхідно:

продовжувати роботу з розроблення навчальних планів за дуальною формою навчання, поширюючи її на всі спеціальності;

у стратегії розвитку університету передбачити розвиток дуальної форми навчання як пріоритетне завдання, забезпечити його інституціоналізацію через закріплення відповідних повноважень і відповідальності, встановлення чітких цілей і завдань до виконання, розроблення планів реалізації, концентрацію ресурсів, контроль виконання;

продовжувати роботу з пошуку підприємств-партнерів і вироблення умов тристоронньої співпраці;

продовжувати роботу з розвитку міжнародних контактів і фандрейзингу, оскільки інтернаціоналізація університету сприяє досягненню мети проекту;

підносити на розгляд МОН України та інших стейкхолдерів питання стимулювання розвитку партнерств між бізнесом і закладами освіти заради переходу до нової моделі технічної освіти, яка, будучи реалізованою у тісній співпраці з бізнесом, забезпечувала б постійне онов-

лення змісту і методів навчання відповідно до розвитку технологій, конкурентоспроможність випускників та їх відповідність сучасним потребам ринку праці.

З якими ключовими викликами / ризиками / проблемами Ви стикнулися у процесі імплементації проекту?

Проблема подолання інерції всередині університету.
Кадрова проблема, проблема мотивації працівників.
Проблема недостатньої зацікавленості підприємств у наданні місць для навчання студентів.
Організаційно-фінансові проблеми, пов'язані з навчанням на робочих місцях.

На які індикатори досягнень університету впливає проект?

кількість випускників, які працевлаштовані за фахом упродовж 1 року після закінчення університету;
кількість угод про співпрацю з підприємствами;
кількість працівників науково-педагогічного персоналу, які підвищили кваліфікацію;
кількість освітніх програм із поглибленою практичною підготовкою;
кількість публікацій англійською мовою (за умови розвитку міжнародної співпраці з партнером із Великобританії);
збільшення кількості учасників міжнародної мобільності;
збільшення кількості англомовних дисциплін у НЛТУ України;
збільшення кількості поданих проектних заявок на міжнародні гранти;
збільшення кількості проведених міжнародних заходів.

Які основні висновки зробила команда за результатами реалізації основних кроків (заходів) проекту?

Висновки щодо необхідності кадрових змін в університеті.

Назва університету: Національний університет «Львівська політехніка»

Назва проекту: Імплементація студентоцентрованого підходу в проектування та реалізацію освітніх програм

Яка мета проекту?

Мета проекту підвищення якості вищої освіти та придатності до працевлаштування випускників шляхом розвитку потенціалу викладачів українських університетів щодо імплементації студентоцентрованого підходу в проектування та реалізацію освітніх програм.

Який прогрес зроблено у досягненні мети проекту?

За звітний період було реалізовано аналіз особливостей студентоцентрованого підходу в побудові освітніх програм в Kingston University of London та в інших університетах Великобританії, завдяки участі у тренінгах відповідно до Програми розвитку лідерського потенціалу університетів України та у Future Leaders Programme було спроектовано низку заходів, що допомогли удосконалити комунікаційний процес в університеті, впровадити інноваційні заходи щодо проектування та реалізації освітніх програм і залучення працедавців та інших стейкхолдерів до проектування освітніх програм.

Які основні висновки зроблено (включаючи особливі успіхи/досягнення, непередбачені наслідки, відхилення від плану)?

Виявлено необхідність впровадження студентоцентрованого підходу до розроблення освітніх програм, проаналізовано перешкоди, що виникли при взаємодії із внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, розроблено методи вирішення проблем із стейкхолдерами, реалізовано низку успішних дій щодо впровадження в навчальний процес нових освітніх програм, спроектованих на основі компетентнісного підходу. Досвід нашої команди показує, що дійсно, освітні установи досить складно і

Який основний внесок проекту для університету?

Розвиток персоналу, розвиток міжнародних зв'язків, стимулювання змін, активізація діяльності.

Які подальші кроки (заходи) для університету в реалізації проекту?

Підготовка візиту команди у Великобританію і візиту партнера в Україну.

Що змінилось у культурі комунікації в університеті в результаті участі команди університету у Програмі?

Члени команди розуміють необхідність зміни культури комунікації, але це запроваджується поступово, залежно індивідуальних особливостей членів команди та визначених повноваженнями можливостей їх впливу на оточення.

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії з внутрішніми стейкхолдерами проекту?

Закритість внаслідок поганої традиції індивідуалізму і внутрішньої конкуренції, яка не сприяє успішному досягненню спільних цілей.

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами проекту?

Проблем в комунікації нема. Але є труднощі практичної реалізації співпраці, зазначені вище.

Які практичні результати отримав університет від участі у Програмі?

Розвиток персоналу, розвиток міжнародних зв'язків, стимулювання змін, активізація діяльності.

Які основні результати навчання за Програмою отримали члени команди?

Розвиток управлінської компетентності, зміцнення цінностей, які сприяють успішній колективній роботі та просуванню змін.

невпевнено приймають зміни, проте активна та цілеспрямована команда може досягти успіху в удосконаленні навчального процесу.

Який внесок проекту щодо впровадження системних змін в університеті?

Внесок проекту вагомий, адже завдяки проекту було відновлено роботу цільових «круглих столів» кафедр щодо удосконалення освітніх програм. Такі столи вже реалізовувались колись, але вони не мали продовження. Завдяки проекту ці «круглі столи» не лише відновили свою діяльність, але й планується впровадження Консультативної ради для усіх інститутів Національного університету «Львівська політехніка». Завдяки реалізації проекту стало можливим розроблення та затвердження керівництвом «Положення про вибір навчальних дисциплін» Національного університету «Львівська політехніка» та ряд інших положень.

Чи бачаєте Ви подальші перспективи в реалізації результатів проекту в університеті? Які саме?

У перспективі планується впровадити Консультативну раду для інститутів Національного університету «Львівська політехніка», яка допоможе поширити досвід Інституту економіки і менеджменту щодо впровадження компетентнісного підходу при формуванні освітніх програм серед інших інститутів Національного університету «Львівська політехніка». Формування циклу тренінгів та видання методичних рекомендацій щодо впровадження студентоцентрованого навчання для науково-педагогічних працівників із інших університетів України стає важливим продовженням реалізації нашого проекту.

Які основні кроки (заходи) проекту вже реалізовані?

Здійснено аналіз особливостей студентоцентрованого підходу в побудові освітніх програм у Kingston University of London та в інших університетах Великої Британії. Реалізовано ряд заходів, що вже допомогли та допоможуть у подальшому удосконалити комунікаційний процес в університеті, впровадити інноваційні заходи щодо проектування та реалізації освітніх програм і формування освітніх програм. Крім цього, було проведено «круглий стіл» для залучення працевлаштованих та інших стейкхолдерів.

Які основні успіхи та результати досягнуто?

Ключовим результатом варто вважати те, на даний час у Національному університеті «Львівська політехніка» розробляються нові форми робочої програми навчальної дисципліни, орієнтовані на компетентнісний підхід та результати навчання. Тепер кожному студенту, який ознайомиться з описом програми навчальної дисципліни, буде зрозуміло для чого вона потрібна, який вклад вносить у формування його компетентності та як можна досягти бажаних результатів навчання.

З якими ключовими викликами / ризиками / проблемами Ви стикнулися у процесі імплементації проекту?

Основним викликом стало нерозуміння необхідності змін деякими керівниками інститутів та університету, також під час реалізації певних кроків проекту виникали певні проблеми при взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами. Проте ці перешкоди були очікуваними для команди. Несподіванкою стала інертність студентства та його нерозуміння необхідності коригування освітніх програм та впровадження нових навчальних дисциплін.

На які індикатори досягнень університету впливає проект?

Основним індикатором варто вважати підвищення придатності до працевлаштування випускників, яке буде досягнуто шляхом розвитку потенціалу викладачів українських університетів щодо імплементації студентоцентрованого підходу в проектування та реалізацію освітніх програм.

Які основні висновки зробила команда за результатами реалізації основних кроків (заходів) проекту?

Сучасний стан ринку праці України вимагає високої якості вищої освіти, яка б могла забезпечити високий рівень працевлаштування випускників українських університетів. Саме тому реалізація проекту нашої команди є актуальною та як ніколи необхідною. Оскільки було виявлено, що українські студенти ще неготові та не розуміють необхідності реформування освітніх програм, зроблено висновки, що із найважливіших завдань у майбутньому стає залучення студентів, починаючи з першого курсу, до свідомого формування своєї освітньої траєкторії, яку впродовж навчання можна коригувати.

Який основний внесок проекту для університету?

Завдяки реалізації проекту стало можливим розроблення та затвердження керівництвом «Положення про вибір навчальних дисциплін» Національного університету «Львівська політехніка». Крім цього, розпочато розробку нових форм робочої програми навчальних дисциплін, орієнтованих на компетентнісний підхід та результати навчання. На прикладі Інституту економіки і менеджменту було реалізовано цільові «круглі столи» для кафедр. У подальшому планується впровадити роботу Консультативної ради для інститутів Національного університету «Львівська політехніка».

Які подальші кроки (заходи) для університету у реалізації проекту?

Після навчального візиту до британського університету Kingston University для вивчення практичних аспектів впровадження студентоцентрованого навчання буде здійснено роботу з формування методичних реко-

мендацій щодо впровадження студентоцентрованого навчання в українських університетах. Наступним кроком стане поширення досвіду щодо впровадження компетентнісного підходу при формуванні освітніх програм серед науково-педагогічних працівників із інших університетів України (формування циклу тренінгів та видання методичних рекомендацій щодо впровадження студентоцентрованого навчання). Також планується створити постійну Консультативну раду для інститутів Національного університету «Львівська політехніка» щодо впровадження студентоцентрованого навчання та формування освітніх програм відповідно до компетентнісного підходу.

Що змінилось у культурі комунікації в університеті в результаті участі команди університету у Програмі?

Найважливішою зміною у культурі комунікації цілого університету стало впровадження розсилки наказів керівництва університету за допомогою електронної пошти, а не паперово, як це було ще навіть півроку тому. Крім цього, активно відбувається процес дебіюрократизації в нашому університеті, що полягає у зменшенні обов'язків викладачів щодо заповнення десятків журналів, планів та звітів, що надає більше часу для розвитку наукового та викладацького потенціалу викладачів університету, для проектування ними ефективних освітніх програм на основі компетентнісного підходу та для їх участі в міжнародних проектах.

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії з внутрішніми стейкхолдерами проекту?

Деякі керівники університету є прихильниками авторитарного стилю керівництва і вони не завжди позитивно реагують на зміни та ініціативи щодо впровадження певних інновацій в освітній процес. Також варто зазначити, що студенти ще не зовсім розуміють всю відповідальність свого вибору навчальних дисциплін. Така ситуація потребує низки семінарів, тренінгів та лекцій від працевлаштованих щодо роз'яснення актуальних компетенцій фахівця певної галузі, який зможе успішно та швидко працевлаштуватися.

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами проекту?

Ключовою проблемою стала інертність працевлаштованих і представників бізнесу та нерозуміння необхідності їх залучення до формування освітніх програм. Саме тому таким необхідним є розроблення інноваційних методів залучення стейкхолдерів до співпраці, приклад яких можуть надати університети Великої Британії.

Які практичні результати отримав університет від участі у Програмі?

Першим практичним результатом нашого проекту стало розроблення та затвердження керівництвом «Положення про вибір навчальних дисциплін» Національного університету «Львівська політехніка». Таких дисциплін у кожній освітній програмі повинно бути не менше 25 відсотків. Гнучка структура освітньої програми забезпечуватиме студентам можливість вибору навчальних дисциплін, факультативних курсів, формування індивідуальних навчальних траєкторій. Крім цього, завдяки ініціативі команди проекту напрацьовуються інші внутрішні нормативні документи, що стосуються освітньої діяльності університету та його навчальних підрозділів.

Які основні результати навчання за Програмою отримали члени команди?

Оскільки команда складалася з представників різних рівнів управління та студентства, кожен із членів команди отримав необхідну саме для нього інформацію і досвід та сформував власні ідеї і план дій для ініціювання змін на рівні кафедри, інституту чи університету. Завдяки участі в програмі учасники зрозуміли необхідність змін, цінність лідерства та цінність ефективної команди, яка може та має складатися з людей з різним баченням певної ідеї, що лише зміцнює команду та надає їй багатомірне бачення усіх потенційних можливостей та загроз.

Назва університету: Полтавський національний технічний університет імені Юрія Кондратюка

Назва проекту: Посилення стратегічного партнерства «Університет – бізнес»

Яка мета проекту?

Побудова ефективного партнерства між університетом і бізнесом.

Який прогрес зроблено у досягненні мети проекту?

Спираючись на наявний в університеті досвід та напрацювання, посилено стратегічне партнерство між університетом і бізнесом.

Які основні висновки зроблено?

Підтверджено важливість реалізації проекту на сучасному етапі, за рахунок реалізації якого було відкрито навчально-наукову лабораторію у співпраці з представниками бізнесу, напрацьовано матеріали для відкриття академічного інкубатора, напрацьовано досвід реалізації літніх шкіл.

Який внесок проекту щодо впровадження системних змін в університеті?

За рахунок реалізації проекту активізовано проведення спільних наукових та освітніх заходів із представниками бізнесу на усіх факультетах університету.

Чи вбачає Ви подальші перспективи в реалізації результатів проекту в університеті? Які саме?

Подальшим результатом реалізації результатів проекту реалізація проектів старт-апів на базі бізнес-інкубатора та проведення міжнародного конкурсу старт-апів, конференцій TED-X, реалізація науково-технологічного парку.

Які основні кроки (заходи) проекту вже реалізовані?

Досліджено потреби бізнесу, які можуть бути задоволені в рамках стратегічного партнерства між університетом та бізнесом.

Проведено аналіз наукових і технологічних проблем компанії Полтавського регіону.

Розроблено модель співпраці «Університет – бізнес», орієнтованої на досягнення успіху та реалізацію інтересів університету та підприємств Полтавського регіону.

Залучено провідних бізнесменів регіону, України та світу для проведення тематичних лекцій.

Досліджено можливість створення бізнес-інкубатору на базі доступних ресурсів університету для активізації підприємницької діяльності студентів і викладачів.

Досліджено можливість створення бізнес-інноваційного центру на базі доступних ресурсів університету для активізації підприємницької діяльності науковців.

Які основні успіхи та результати досягнуто?

Відкрито навчально-наукову лабораторію нафтогазових технологій у співпраці університет – бізнес із енергетичною компанією ДТЕК і ТОВ «Геосинтез інженіринг». Проведено міжнародну літню школу з логістики у Польщі (Білосток) у партнерстві з підприємствами Adampol та Kargo Logistics. Проведено курс лекцій представниками банківських установ із Німеччини для студентів університету.

З якими ключовими викликами / ризиками / проблемами Ви стикнулися у процесі імплементації проекту?

Пошук надійного партнера зі сфери бізнесу, налагодження зв'язків із закордонними представниками бізнесу.

На які індикатори досягнень університету впливає проект?

Розвиток наукових досліджень (проведення наукових досліджень спільно з представниками бізнесу в реальних умовах), розвиток міжнародного співробітництва (підготовка студентів із можливістю проходження стажування на закордонних підприємствах), підвищення рівня практичної підготовки студентів та їх працевлаштування.

Які основні висновки зробила команда за результатами реалізації основних кроків (заходів) проекту?

Необхідність чіткої співпраці усіх ланок команди та чітка координація дій з метою досягнення поставленої цілі.

Який основний внесок проекту для університету?

Реалізація ідеї посилення співпраці університету і бізнесу за основними напрямками діяльності факультетів університету та активізація її розвитку.

Які подальші кроки (заходи) для університету у реалізації проекту?

Візит до університету-партнера у Великобританії, вивчення їх досвіду реалізації програм сендвіч-курсів та запровадження набутого досвіду в університеті.

Що змінилось у культурі комунікації в університеті в результаті участі команди університету у Програмі?

Реалізовано розповсюдження набутого під час реалізації проекту досвіду, проведено аналіз органів університету за методами визначення сильних і слабких сторін команд.

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії з внутрішніми стейкхолдерами проекту?

Переваги: реалізація підходів до пошуку вирішення рішень командою запропонованими методами тренерів Британської ради; перешкоди: необхідність підвищення мотивації до розвитку співробітництва з представниками бізнесу.

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами проекту?

Переваги: наявний авторитет і досвід підготовки висококваліфікованих фахівців, потужні міжнародні зв'язки надали можливість налагодити співробітництво із провідними компаніями України та Європи при реалізації співпраці університету і бізнесу.

Які практичні результати отримав університет від участі у Програмі?

Відкрито навчально-наукову лабораторію, запроваджено проведення міжнародних літніх шкіл, проведено низку наукових заходів спільно з представниками бізнесу,

вивчено досвід європейських університетів із відкриття бізнес-інкубаторів.

Які основні результати навчання за Програмою отримали члени команди?

Ефективна співпраця в команді, пошук нових ідей та вирішення проблем і подолання перешкод спільними зусиллями команди.

Назва університету: Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

Назва проекту: Розвиток лідерського потенціалу та формування системи управління змінами в діяльності переміщеного університету

Яка мета проекту?

Розвинути лідерський потенціал та сформувати систему управління змінами в східноукраїнському національному університеті імені Володимира Даля.

Який прогрес зроблено у досягненні мети проекту?

Прийшло більш глибоке розуміння змісту конкретних кроків у напрямку реалізації мети; сформовано більш ефективну команду.

Які основні висновки зроблено (включаючи особливі успіхи/досягнення, непередбачені наслідки, відхилення від плану)?

Успіхи: активізація колективу університету щодо участі в тренінгах із розвитку лідерського потенціалу.

Відхилення: зміщення акценту проекту з розвитку дистанційної освіти на підвищення якості надання освітніх послуг.

Який внесок проекту щодо впровадження системних змін в університеті?

Впровадження системи горизонтального лідерства.

Чи вбачаєте Ви подальші перспективи в реалізації результатів проекту в університеті? Які саме?

Один із перспективних напрямів – запровадити підготовку магістрів за окремими напрямками на основі освітньої моделі Кембриджського університету (на основі навчальних планів, програм, стандартів контролю якості тощо).

Які основні кроки (заходи) проекту вже реалізовані?

Оптимізовано структуру управління університетом (було 10 факультетів та 49 кафедр, стало 7 факультетів та 33 кафедри).

Розроблено навчальні програми відповідно до світових стандартів забезпечення якості надання освітніх послуг за окремими напрямками («Комп'ютерні науки», «Кібербезпека», «Комп'ютерна інженерія», а також широкий спектр короткотривалих курсів за вибором студента).

Проведено 2 тренінги з розвитку лідерського потенціалу для персоналу та студентів (за темами «Ключові інструменти аналізу проблеми та планування змін», «Розвиток особистого лідерського потенціалу»).

Створено 2 проектні групи з розвитку потенціалу університету.

Які основні успіхи та результати досягнуто?

Оптимізація структури дозволила зменшити видатки на утримання університету, забезпечити раціональне використання бюджетних коштів, удосконалити управління університетом, роботу кафедр та факультетів. Також це дозволило забезпечити відповідність структурних підрозділів критеріям акредитації.

Як би Ви оцінили ефективність комунікації команди університету з координатором команди та організаторами Програми?

Високо. Протягом реалізації проекту відбувала постійна комунікація з координатором команди та організаторами Програми.

Навчальні програми, розроблені на основі світових стандартів, стали фактором сприяння підвищенню якості надання освітніх послуг, мотивації студентів до розвитку особистого потенціалу (зокрема, навчання англійською мовою), залучення іноземних студентів (цього року в університеті почали навчання студенти з таких країн, як Нігерія, Намібія, Сьєрра-Леоне, Туркменістан, Ірак, Лівія за спеціальностями «Транспортні технології», «Менеджмент», «Економіка підприємств», «Хімічні технології», а також юридичні спеціальності).

Освітні заходи для персоналу та студентів посприяли інформуванню учасників навчального процесу щодо необхідності змін у подальшій діяльності університету; підвищенню рівня усвідомленості учасників щодо особистої відповідальності; формуванню більш стабільного складу колективу, що вмотивований на довготривале перебування та плідну роботу на новому місці розташування навчального закладу.

Завдяки роботі проектних груп із залученням відповідних фахівців університет отримав певну фінансову підтримку. Один із останніх – у межах міжнародної програми Еразмус + – проект «Інтернет речей», метою якого є створення нових можливостей у сфері безпеки, аналітики та управління, відкриття нових перспектив підвищення якості життя людини. Також університетом отримано грант на реалізацію проекту з короткотривалих обмінів із Сілезьким технічним університетом, Польща.

З якими ключовими викликами / ризиками / проблемами Ви стикнулися у процесі імплементації проекту?

Недостатня компетентність керівників різних ланок системи управління університетом щодо здійснення ефективного менеджменту.

На які індикатори досягнень університету впливає проект?

- Фінансування.
- Адміністративна діяльність.
- Стратегія розвитку.
- Зміст навчання.
- Працевлаштування випускників.
- Міжнародні обміни.

Які основні висновки зробила команда за результатами реалізації основних кроків (заходів) проекту?

Розвиток лідерського потенціалу університету має бути одним із пріоритетних напрямів діяльності освітнього закладу в часи змін. На цьому шляху велику роль відіграє організація навчання персоналу та інформування колективу щодо необхідності впровадження відповідних змін. Також активне налагодження співпраці з усіма

стейкхолдерами, що сприятимуть розвитку потенціалу університету.

Який основний внесок проекту для університету?

Підвищення кваліфікації управлінського складу задля професійного провадження інновацій в управлінні переміщеним університетом, налагодження зв'язків у внутрішньодержавному та міжнародному академічному середовищі, сприяння розвитку потенціалу університету в таких напрямках, як інститут лідерства, науковий потенціал, міжнародне співробітництво.

Які подальші кроки (заходи) для університету у реалізації проекту?

Візит до Кембриджського університету з подальшим виконанням низки завдань.

Що змінилось у культурі комунікації в університеті в результаті участі команди університету у Програмі?

Наради у формі «круглого столу».

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії з внутрішніми стейкхолдерами проекту?

Перешкоди: пасивність загальної маси колективу.

Переваги: вмотивованість молоді (співробітників та студентів) до розвитку особистого лідерського потенціалу.

Які основні переваги/перешкоди виникли при взаємодії із зовнішніми стейкхолдерами проекту?

Позитивний аспект: активізація профорієнтаційної діяльності привела до збільшення контингенту студентів.

Які практичні результати отримав університет від участі у Програмі?

Завдяки здійсненню практичних кроків у межах плану проекту (підвищення якості освітніх програм, взаємодія з іноземним партнером тощо) університет збільшив кількість студентів.

Які основні результати навчання за Програмою отримали члени команди?

Розвиток навичок тимблдіingu, ефективної взаємодії з внутрішніми та зовнішніми стейкхолдерами, мотивація до подальшого розвитку особистого та командного лідерського потенціалу.

