

**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>.*

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

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

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

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

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

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

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

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

ПРОГРАМА РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ УНІВЕРСИТЕТІВ УКРАЇНИ

Моніторинг проектів – звіти університетів (березень – вересень 2016 року)	88
---	----

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 управління 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. Елькін, 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 (скхильність 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-освітителя

Таблиця 2

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 частини). 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);
- 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. : Знання, 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.