

**ПРОЕКТ TEMPUS «ОСВІТА ДЛЯ ЛІДЕРСТВА, ІНТЕЛІГЕНТНОСТІ
ТА РОЗВИТКУ ТАЛАНТУ»
КИЇВСЬКИЙ УНІВЕРСИТЕТ ІМЕНІ БОРИСА ГРІНЧЕНКА**

К. О. Линьов, І. О. Линьова

**Розробка та реалізація Концепції розвитку
закладу середньої освіти на засадах лідерства**

Навчальний посібник

УДК 373.5:37.014.5

Рекомендовано до друку Вченою радою Київського університету імені Бориса Грінченка
(протокол № 9 від 17 червня 2015 р.)

Автори:

- К. О. Линьов, кандидат наук державного управління, доцент, професор кафедри управління Інституту суспільства Київського університету імені Бориса Грінченка;
- І. О. Линьова, кандидат педагогічних наук, доцент, доцент кафедри управління Інституту суспільства Київського університету імені Бориса Грінченка.

Рецензенти:

- С. А. Калашнікова, доктор педагогічних наук, професор, директор Інституту вищої освіти Національної академії педагогічних наук України;
- Л. В. Гонюкова, доктор наук з державного управління, професор, професор кафедри державної політики та суспільного розвитку Національної академії державного управління при Президентові України.

Линьов К. О., Линьова І. О. Розробка та реалізація Концепції розвитку закладу середньої освіти на засадах лідерства : навчальний посібник / К. О. Линьов, І. О. Линьова. – К. : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016, – 37 с.

Публікацію здійснено у межах Проекту Програми TEMPUS «Освіта для лідерства, інтелігентності та розвитку таланту» (ELITE – Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging).

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)
© К. О. Линьов, І. О. Линьова, 2016

Опис модуля:

Мета модуля – формування професійних компетентностей сучасного керівника закладу середньої освіти щодо розроблення та реалізації концепції розвитку закладу середньої освіти на засадах лідерства.

Цільова аудиторія – керівники закладів середньої освіти та керівний склад районних управлінь освіти.

ТЕМАТИЧНИЙ ПЛАН МОДУЛЯ

- Тема 1. Структура Концепції розвитку закладу середньої освіти.
- Тема 2. Лідерство у закладі середньої освіти.
- Тема 3. Модель послідовних кроків для створення та реалізації Концепції розвитку закладу середньої освіти.

Результати навчання:

очікується, що після завершення модуля учасник буде:

знати та розуміти:

- структуру Концепції розвитку закладу середньої освіти;
- специфіку запровадження лідерства у розвитку закладу середньої освіти;
- алгоритм створення та реалізації Концепції розвитку закладу середньої освіти.

вміти:

- визначати зміст основних складових у структурі Концепції розвитку закладу середньої освіти;
- розуміти та аналізувати роль лідера та представників шкільної громади у створенні образу майбутнього закладу середньої освіти;
- забезпечувати процес розробки та реалізації Концепції розвитку закладу середньої освіти на засадах лідерства.

володіти та демонструвати:

- здатність критично оцінювати та аналізувати підходи до створення Концепції розвитку закладу середньої освіти на засадах лідерства;
- здатність до взаємодії у команді та прояву лідерських якостей;
- креативність, інноваційність.

СТРУКТУРНО-ЛОГІЧНА СХЕМА МОДУЛЯ

Модуль – розробка та реалізація Концепції розвитку закладу середньої освіти на засадах лідерства
Мета модуля – формування професійних компетентностей сучасного керівника закладу середньої освіти щодо розроблення та реалізації Концепції розвитку закладу середньої освіти на засадах лідерства
Цільова аудиторія – керівники закладів середньої освіти та керівний склад районних управлінь освіти

Теми	Результати навчання	Методи навчання в аудиторії	Самостійна робота Методи оцінювання результатів навчання
Тема 1. Структура Концепції розвитку закладу середньої освіти	<i>Знати та розуміти</i> структуру Концепції розвитку ЗСО; <i>вміти</i> визначати зміст основних складових у структурі Концепції розвитку ЗСО; <i>володіти та демонструвати</i> здатність критично оцінювати та аналізувати підходи до створення Концепції розвитку ЗСО на засадах лідерства	Лекція-презентація. Групове практичне заняття «Пріоритетні напрями діяльності закладу середньої освіти»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами. Тест
Тема 2. Лідерство у закладі середньої освіти	<i>Знати та розуміти</i> специфіку запровадження лідерства у розвитку закладу середньої освіти; <i>вміти</i> аналізувати та розуміти роль лідера та представників шкільної громади у створенні образу майбутнього ЗСО; <i>володіти та демонструвати</i> здатність до взаємодії у команді та прояву лідерських якостей	Лекція-презентація. Групове практичне заняття: «Формування образу майбутнього школи»	Ознайомлення з рекомендованими джерелами. Тест
Тема 3. Модель послідовних кроків для створення та	<i>Знати та розуміти</i> алгоритм створення та реалізації Концепції розвитку ЗСО;	Лекція-презентація. Групове практичне заняття «Завдання	Ознайомлення з рекомендованими джерелами.

реалізації Концепції розвитку закладу середньої освіти	<i>вміти</i> забезпечувати процес розробки та реалізації Концепції розвитку ЗСО на засадах лідерства; <i>володіти та демонструвати</i> креативність та інноваційність	керівника-лідера щодо розробки Концепції розвитку закладу середньої освіти»	Тест
---	--	---	------

Структура та обсяг	Аудиторна робота	Самостійна робота
Тема 1.	2 год.	3 год.
Тема 2.	2 год.	3 год.
Тема 3.	2 год.	3 год.
Всього – 15 год., 0,5 кредити	6 год.	9 год.

Тема 1. Структура Концепції розвитку закладу середньої освіти

Теоретичний матеріал

Структура концепції

Концепція	– система поглядів, те або інше розуміння явищ і процесів; єдиний, визначальний задум ¹ . – певний спосіб розуміння, трактування предмету, явища, процесу, основна точка зору на предмет чи явище; керівна ідея для їх систематичного висвітлення ² .
------------------	--

Концепція істотно відрізняється від теорії не тільки своєю незавершеністю, але й недостатньою верифікованістю. Головне призначення концепції полягає в інтеграції певного масиву знання, у прагненні використовувати його для пояснення, пошуку закономірностей.

Проходячи через етап перевірки фактами, концепція уточнюється як за змістом, так і з погляду її пізнавальних меж³. Концепція розвитку закладу середньої освіти (у подальшому – ЗСО) визначає стратегію його дій. Створити Концепцію — означає спроектувати майбутнє ЗСО.

Структура	– це взаємопов'язане розміщення та певний взаємозв'язок складових частин цілого, внутрішня будова ⁴ .
------------------	--

Структура Концепції розвитку ЗСО може мати довільну форму, але більшість навчальних закладів виділяють наступні складові:

Філософські засади розвитку ЗСО			
Місія та візія ЗСО	Мета, завдання розвитку ЗСО	Пріоритетні напрями роботи ЗСО	Очікувані результати
<u>Шляхи реалізації (зміст діяльності)</u>			
<u>Додатки:</u> перспективні плани, аналіз стану та результати моніторингу діяльності ЗСО, організація навчально-виховної діяльності, структура школи тощо			

Розглянемо складові структури Концепції розвитку ЗСО детальніше.

Місія та візія ЗСО

Місія організації – це сукупність загальних установок і принципів, що визначають призначення та роль організації в суспільстві, взаємовідносини з іншими соціально-економічними суб'єктами. Місія організації – це основна загальна ціль організації, чітко виражена причина її діяльності, її призначення.

Місія (від лат.	– роль, яку надає собі організація в суспільстві або ставить перед
------------------------	--

¹ Концепція. – URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Концепція>

² Концепция. – URL: http://dic.academic.ru/dic.nsf/enc_philosophy/2537

³ Концепція. – URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Концепція>

⁴ Структура. – URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Структура>

mission)	<p>собою індивідуальна особистість. Місія – це високе призначення, відповідальна роль¹.</p> <p>«Місія – це не пункт призначення, це причина відправитися у подорож» (Стівен Кові²).</p>
----------	---

Місія визначає чітко виражену причину існування організації, деталізує статус організації і забезпечує напрям і орієнтири для визначення цілей і стратегій на різних організаційних рівнях. Формулювання місії повинно містити наступне:

1. Завдання організації з погляду її основних послуг.
2. Зовнішнє середовище стосовно школи, яка визначає принципи своєї діяльності.
3. Культура організації. Якого типу робочий клімат існує всередині школи? Якого типу людей притягує цей клімат?

Значення відповідної місії, яка формально виражена і ефективно представлена співробітникам організації, неможливо перебільшити. Вироблені на її основі цілі служать як критерії для всього подальшого процесу ухвалення управлінських рішень. Якщо керівники не знають, яка основна мета їх організації, то у них не буде логічної точки відліку для вибору кращої альтернативи. Без визначення місії як орієнтиру, керівники мали б за основу для ухвалення рішень тільки свої індивідуальні цінності.

До найбільш вдалих визначень місії відносять визначення Р. Коха і Ешрідзьку модель місії. Автори цієї моделі – засновник і керівник Ешрідзького центру стратегічного менеджменту Е. Кемпбелл та ін. Показані на рис. 1 мета, стратегія, цінності і стандарти називають факторами місії, що взаємодіють між собою. Це підкреслює напрямки стрілок, а місія, що є результатом цих відносин, розміщена в центрі квадрата (у просторовому зображенні – вершина піраміди)³.

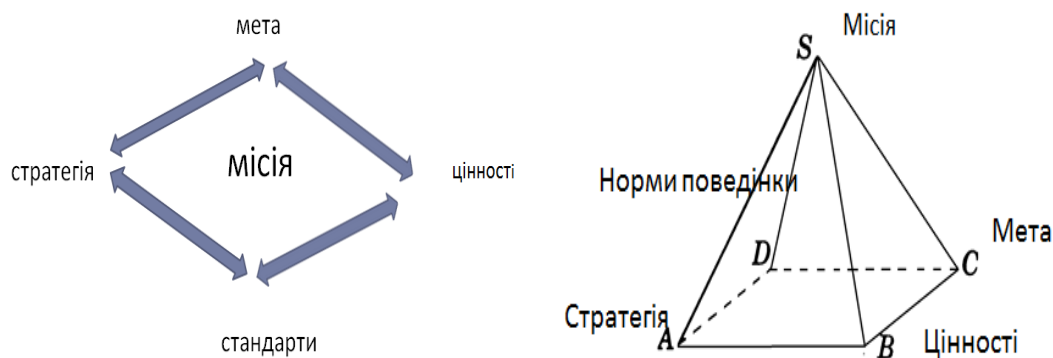


Рис. 1. Ешрідзька модель місії (Campbell, Towadey, 1990)

Особливе значення місії для діяльності організації полягає в тому, що місія є основою стратегічних рішень організації; створює впевненість, що в організації є ясні, чіткі цілі; поєднує зусилля працівників на вибраних напрямках; створює розуміння і підтримку серед усіх залучених до функціонування цієї організації.

Формулювання місії сприяє розумінню персоналом основної мети і допомагає визначенню та зміцненню єдиної позиції. У зовнішньому середовищі завдяки місії створюється цілісне уявлення про організацію, декларується економічна та соціальна її роль.

¹ Місія. – URL: <https://uk.wikipedia.org/wiki/Місія>

² Кови С. Лидер во мне: Как школы и родители по всему миру помогают детям стать великими / Стивен Кови; [пер. с англ. М. Мацковской]. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2013. – С. 208.

³ Міщенко А. П. Стратегічне управління : навчальний посібник. – Дніпропетровськ : Вид-во ДУЕП, 2007. – URL: http://libfree.com/142757617_marketingmisiya_firmi.html#490

Важливо	«Формулювання місії повинно відображати ідеали організації таким чином, щоб вона надихала тих, хто буде брати участь у її здійсненні. Воно повинно робити це так, щоб можна було оцінювати прогрес у русі до цих ідеалів... Заява повинна відображати унікальність організації та бути релевантною для всіх стейкхолдерів, а не тільки для тих, хто її формулював та затверджував. Крім того, вона повинна виконувати три функції. По-перше, визначати засоби, за допомогою яких організація має наміри виконувати свою функцію у суспільстві... По-друге, заява про місію повинна залучати та надихати тих, кого вона стосується... По-третє, формулювання місії повинно вказувати функцію, яку організація очікує від стейкхолдера кожного типу: працівників,.. споживачів,.. суспільства» ¹ .
----------------	---

Поради щодо формулювання місії ЗСО:

- Місія формулюється керівником школи, або є результатом спільної колективної праці співробітників школи. Місія вказує на головні цінності та основні пріоритети школи.
- Місія повинна являти собою компактний текст, який добре запам'ятовується, подібний за структурою та експресією до рекламного слогану.
- У місії декларуються загальні принципи роботи та статус ЗСО, наводяться суспільно значимі наміри шкільної громади. Як правило, у місії надаються найважливіші характеристики ЗСО.
- У тексті місії не прийнято відображати ресурсні та операційні компоненти.
- Формулювання місії не повинно залежати від етапу життєвого циклу ЗСО. Місія вказує на устремління школи до майбутнього.
- Керівництво ЗСО несе відповідальність за впровадження у життя ідей та установок, які зазначені у місії. Це досягається шляхом постановки реалістичних цілей та вибору раціональних шляхів їх досягнення².

Менеджмент аналізує та визначає, що трапиться у майбутньому, лідерство створює майбутнє за допомогою візії. Але візія вимагає від нас дій. Ми не повинні сподіватися, що наявність візії сама по собі призведе до змін³.

Візія – це завжди дещо більше, ніж захоплююча ідея. Організації, які мають візію, завжди успішніші та усталені, ніж інші. Рушійною силою найуспішніших організацій є зовсім не бажання досягти цілей та планових показників, вони досягають успіху завдяки відчуттю причетності та довіри своїх співробітників. Лідерство, стратегія, сучасні підходи до розбудови організацій, управління персоналом – все це значною мірою базується на феномені візії як управлінської категорії.

Візія	Візія – це ідея, логічна конструкція образу бажаного майбутнього. Візія – віртуальний образ бажаного майбутнього стану, ідеал або амбітна
--------------	--

¹ Акофф Р. Л., Магидсон Дж., Эддисон Г. Дж. Идеализированное проектирование. Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации : пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – С. 50–52.

² Михненко П. А. Секреты эффективных бизнес-решений. Настольная книга для руководителей / П. А. Михненко. – М. : НТ Пресс, 2007. – С. 48–49.

³ Оуэн Х., Ходжсон В., Газзард Н. Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству : пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – С. 314, 317.

	<p>мрія¹ (Джей Конгер).</p> <p>Візія – це «реалістичний, такий, що вселяє надію, привабливий образ майбутнього вашої організації..., ідея, яка має таку енергетику, що по суті вона наближає майбутнє стрибками, викликаючи до життя ті навички, таланти та ресурси, які необхідні для прищезтя бажаного майбутнього. Візія є дороговказом для всіх, хто потребує розуміння того, якою повинна бути організація та куди їй іти»² (Берт Нанус).</p> <p>Візія – це «унікальні, вбудовані у свідомість лінзи з великим кутом зору та великим наближенням, [що дозволяє людям] зазирнути у майбутнє та осягнути його можливості»³ (Уоррен Бланк).</p>
--	--

Вимога сьогодення до керівників ЗСО – сконцентрувати увагу та зусилля на розробці перспективної візії своїх шкіл, а не на плануванні діяльності. Одних стратегій вже замало, вони не забезпечують залучення співробітників, у яких не формується сильної емоційної прихильності до стратегій. Керівники повинні вийти за межі відповіді на запитання «що?» для того, щоб створити «організації, з якими працюючи у них люди можуть ідентифікувати себе, приналежністю до яких вони можуть разом пишатися і яким вони готові бути відданими»⁴.

Важливо	<p>Джон Максвелл: «Чотири рівні людей:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Деякі люди ніколи не помітять візії (вони – блукачі). 2. Деякі люди помічають візію, але ніколи не шукають її самостійно (вони – послідовники). 3. Деякі люди помічають її і йдуть за нею (вони досягають високих результатів). 4. Деякі люди помічають візію, йдуть за нею і допомагають іншим її побачити (вони – лідери)»⁵.
----------------	--

Візія організації – це добре сформульоване подання образу організації. Воно має пояснити, чим є організація й якою вона прагне бути, а також показати її відмінність від інших конкурентів. Стівен Кові писав: «Візія, у якій відсутнє хоча б певне відчуття терміновості чи не визначений строк її наміченого здійснення, перетворюється у щось подібне до пустих мрій, які ніколи не будуть перетворені у життя. Тому корисним є трансформувати вашу візію у короткий список реалістичних цілей з конкретними строками їх досягнення»⁶.

Мета, завдання і пріоритетні напрями розвитку організації

Визначивши місію та візію ЗСО, переходимо до формування мети діяльності школи. Одним із фундаментальних положень є те, що без чіткої, коротко сформульованої мети для всієї організації управління не можливе. Керуючись поставленою метою, управлінці визначають

¹ Conger J. The Charismatic Leader: Behind the Mystique of Exceptional Leadership. – San Francisco: Jossey-Bass, 1989. – P. 38.

² Nanus B. Visionary Leadership: Creating a Compelling Sense of Direction for Your Organization. – San Francisco: Jossey-Bass, 1992. – P. 8.

³ Blanc W. The Nine Natural Law of Leadership. – NY: AMACOM, 1995. – P. 99.

⁴ Бойетт Дж., Бойетт Дж. Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. – 3-е изд., испр. и доп. / [пер. с англ. А. А. Калинина]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – С. 26–27.

⁵ Максвелл Дж. Розвину лідера в собі / пер. з англ. Н. Гербіш. – К. : Брайт Стар Паблішинг, 2013. – С. 129.

⁶ Кови С. Лидер во мне: Как школы и родители по всему миру помогают детям стать великими / Стівен Кови; [пер. с англ. М. Мацковской]. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2013. – С. 209–210.

напрями діяльності та критерії оцінювання внеску кожного співробітника для її досягнення. Цілі визначаються як характеристики необхідного кінцевого стану об'єкта управління. Управлінці уявляють їх насамперед як проєкції того, що вони хочуть зробити. П. Друкер писав, якщо мета існує для того, щоб приносити користь, вона не може обмежуватися лише добрими намірами. Вона має «втілюватися в процесі праці» в конкретно визначений результат¹.

Мета –	уявлення про майбутній стан предмета потреби, яке відповідає цій потребі та організує поведінку ² .
---------------	--

Місія не враховує часовий аспект, мета формулюється на наступний рік, місяць, день. Мета конкретизує місію, допомагає віднайти засоби для її реалізації. Процес формулювання мети часто дозволяє виявити наявність невирішених проблем, або відсутність консенсусу з того, чи іншого питання³. Цілі можуть задаватися на декількох рівнях абстракції та мати різні часові горизонти.

Мета – це бажаний результат, якого прагне досягти працююча разом група людей. Мета є прямим наслідком (результатом) добре продуманого процесу аналізу і синтезу. Досягнення мети передбачає, що кожен член організації повинен мати відповідне завдання. Подібні завдання мають бути розроблені і для організації в цілому. Індивідуальні та організаційні завдання мають бути в такому співвідношенні, щоб виконання першого приводило до досягнення мети останнього. Ідея завдання, котра виникла із зародженням наукового менеджменту, підкреслює важливість попередньої розробки головної мети.

Завдання –	нормативне уявлення про спосіб досягнення мети, яке передбачає перехід до реалізації змісту способу ⁴ .
-------------------	--

Завдання – це робота, яку необхідно виконати наперед визначеним способом і у визначені терміни. Цілі управління організацією визначають шляхи реалізації концепції її розвитку й основні напрями діяльності.

Напрями розвитку ЗСО:

- створення належних умов навчання та виховання учнів;
- вирішення питань підвищення якості навчально-виховного процесу;
- всебічне підвищення професійної майстерності вчителів;
- забезпечення творчого розвитку ЗСО;
- розв'язання завдань наукової організації праці керівників ЗСО, вчителів та учнів;
- здійснення якісного внутрішньо-шкільного контролю (моніторинг діяльності);
- створення оптимальних умов з безпеки життєдіяльності та охорони здоров'я всіх учасників навчально-виховного процесу;
- інформаційно-комунікаційне забезпечення педагогічного колективу;
- створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату в колективі;
- вирішення адміністративно-господарських завдань;
- методична робота з батьками;
- громадсько-активна школа тощо⁵.

¹ Концепція цілей організації в сучасному менеджменті. – URL: <http://library.if.ua/book/32/2076.html>

² Теорія і практика прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / А. С. Крупник, К. О. Линьов, Є. М. Нужний, О. М. Рудик. – К. : Вид. дім «ПРОСТІР», 2007. – С. 9.

³ Шейн Э. Организационная культура и лидерство. – 4-е изд. : пер. с англ. – СПб : Питер, 2013. – С. 81.

⁴ Теорія і практика прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / А. С. Крупник, К. О. Линьов, Є. М. Нужний, О. М. Рудик. – К. : Вид. дім «ПРОСТІР», 2007. – С. 9.

⁵ Панченко А. Г. Планування діяльності навчального закладу : навчальний посібник / А. Г. Панченко. – К. : Київ. ун-т ім. Б. Грінченка, 2012. – 44 с.

Висновок

Таким чином, для створення Концепції ми повинні визначитися з філософськими засадами розвитку ЗСО, місією, візією, конкретизувати мету та завдання, окреслити пріоритетні напрями та чітко уявляти результати розвитку ЗСО. На основі цього вибудовується стратегія реалізації Концепції, складаються перспективні плани, здійснюється моніторинг та діагностика діяльності ЗСО, вносяться зміни до структури тощо.

Нотатки

Практичне завдання
«Пріоритетні напрями діяльності закладу середньої освіти»

Опис завдання:

1. Оберіть пріоритетні напрями діяльності закладу середньої освіти.
2. Опишіть очікувані результати розвитку закладу середньої освіти відповідно обраним напрямам.
3. Сформулюйте місію закладу середньої освіти.
4. Презентуйте результати учасникам тренінгу.

Шаблон для виконання

Пріоритетні напрями діяльності ЗСО	1.
	2.
	3.
Очікувані результати розвитку ЗСО	1.
	2.
	3.
Місія ЗСО	

Список рекомендованих джерел

1. *Акофф Р. Л., Магидсон Дж., Эддисон Г. Дж.* Идеализированное проектирование: Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации : пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
2. *Бойетт Дж., Бойетт Дж.* Путеводитель по царству мудрости: лучшие идеи мастеров управления. – 3-е изд., испр. и доп. / [пер. с англ. А. А. Калинина]. – М. : ЗАО «Олимп-Бизнес», 2009. – 416 с.
3. *Михненко П. А.* Секреты эффективных бизнес-решений. Настольная книга для руководителей / П. А. Михненко. – М. : НТ Пресс, 2007. – 288 с.
4. Теорія і практика прийняття управлінських рішень : навчальний посібник / А. С. Крупник, К. О. Линьов, Є. М. Нужний, О. М. Рудик – К. : Вид. дім «ПРОСТІР», 2007. – 156 с.

Тема 2. Лідерство у закладі середньої освіти

Теоретичний матеріал

*Лідерство – це створення світу,
до якого хочуть належати люди.
Жиль Пажу*

Лідерство починається з того, що людина знаходить у собі сміливість стати тим, ким вона здатна стати. Сутність лідерства полягає у повному, аутентичному самовираженні людини, яка працює на досягнення значимої, здійснюючої вплив на позитивні перетворення мети разом з іншими людьми, що у результаті призводить до колективної діяльності¹.

Лідерство –	це процес впливу, який веде до досягнення бажаного результату. Успішні лідери розробляють візію для своїх шкіл, яка ґрунтується на їх індивідуальних та професійних цінностях. Вони артикулюють цю візію при кожній можливості та впливають на працівників та інших стейкхолдерів для того, щоб останні розділяли візію. Філософія, структура та діяльність школи будуються на основі цієї загальної візії. (Bush and Glover, 2002) ² .
Лідерство –	здатність впливати на інших шляхом вивільнення сил і спроможностей людей та організацій заради більшого блага. (Кеннет Бланшар) ³ .

Незважаючи на існування багатьох теорій лідерства (транзакційна, трансформаційна, етична, постмодерністська, розподілена, емоційна, конструктивістська, лідерство-служіння тощо), більшість сучасних дослідників говорять про **спільні ознаки для феномену лідерства**⁴:

1. Лідерство як вплив. Центральним елементом у багатьох визначеннях лідерства є вплив на особу або групу.
2. Лідерство та цінності. Лідерство ґрунтується на індивідуальних та професійних цінностях:
 - школа – навчальний заклад, а тому всі члени шкільної спільноти є тими, хто навчається;
 - кожний член шкільної спільноти цінується як особистість;
 - школа існує для того, щоб служити своїм учням та місцевій громаді;
 - навчання – це процес розвитку людини в цілому, воно відбувається як у класній кімнаті, так і поза її межами;
 - люди досягають успіхів через довіру, заохочення та похвалу.
3. Лідерство та візія. Лідери мають візію своєї школи – яскраву розумову картинку бажаного майбутнього, яка поділяється шкільною громадою:
 - успішні лідери мають візію своєї організації;

¹ Оуэн Х., Ходжсон В., Газзард Н. Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству : пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – С. 11–14.

² School leadership: concepts and evidence (Summary report, Spring 2003). – URL: http://dera.ioe.ac.uk/5119/14/dok217-eng-School_Leadership_Concepts_and_Evidence_Redacted.pdf. – P. 5.

³ Бланшар К. Лідерство: к вершинам успеха. – СПб : Питер, 2011. – С. 13.

⁴ Bush T. Theories of Educational Leadership and Management / Fourth Edition. – London: SAGE Publications, Inc., 2011. – P. 21–26.

- візія повинна бути обговореною та донесеною у спосіб, який закріплює зобов'язання членів шкільної спільноти;
- донесення візії потребує повідомлення смислів;
- увага повинна бути зосереджена на інституалізації візії.

Таблиця 1

Рівень керівника щодо підходів до формування візії школи

Рівень керівника	Підходи до формування візії
базовий	має набір цілей, які визначені очікуваннями Міністерства або законодавця
середній	задає шкільні цілі, виходячи з власного бачення
високий	працює з викладацьким складом щодо формування шкільних цілей, які відображають їхню спільну візію
експертний	співпрацює з представниками шкільної громади (стейкхолдерами) для формування цілей, які відображають спільно розроблену візію

Таблиця складена на основі джерела¹.

Лідерство є критично важливим тоді, коли у закладі середньої освіти з'являється необхідність у змінах. Дж. Бернс, один із авторів теорії трансформаційного лідерства, писав: «Лідерство передбачає трансформацію, перетворення людей та організацій, а не просто мотивування співробітників працювати в обмін на заробітну плату. Концепція лідерства зачіпає моральний аспект нашого життя та демонструє, як окрема людина, взаємодіючи з групою інших людей, може сприяти перебудові організації, що в свою чергу може призвести до змін у суспільстві»². Трансформаційне лідерство, запроваджене у закладі середньої освіти, акцентує увагу на наступних складових:

1. Ідеалізований (харизматичний) вплив. Від лідера вимагається демонстрація високих моральних якостей та цілісності, бажання і вміння делегувати повноваження, розподіляти відповідальність у колективі.
2. Надихаюча мотивація. Заручитися підтримкою працівників школи у досягненні спільної мети через мотивацію та надихання до усвідомленої позитивної активності; через спілкування та взаємодію; командну роботу та почуття приналежності до організації.
3. Інтелектуальна стимуляція шкільної спільноти. Спонування до творчості та інноваційності, критичного мислення.
4. Індивідуалізований підхід. Лідер забезпечує двосторонній зв'язок, взаємостосунки з кожною особистістю, дає зрозуміти, що зусилля кожного помічаються, що їхня участь має вирішальне значення для досягнення цілей і завдань організації³.

Трансформаційне лідерство ґрунтується на цінностях та переконаннях всієї організації, тож необхідно зробити ці цінності та переконання зрозумілими та ясно вираженими. Школи повинні стати лідерськими організаціями, які заохочують та розвивають лідерство на всіх рівнях,

¹ School leadership: concepts and evidence (Summary report, Spring 2003). – URL: http://dera.ioe.ac.uk/5119/14/dok217-eng-School_Leadership_Concepts_and_Evidence_Redacted.pdf. – P. 5.

² Максвелл Дж. Розв'яжи лідера в собі / пер. з англ. Н. Гербіш. – К. : Брайт Стар Паблішинг, 2013. – С. 9.

³ School leadership: concepts and evidence (Summary report, Spring 2003). – URL: http://dera.ioe.ac.uk/5119/14/dok217-eng-School_Leadership_Concepts_and_Evidence_Redacted.pdf. – P. 21–22.

створюють відповідну організаційну культуру, працівники сповідують загальну мету та здатні досягати високих результатів.

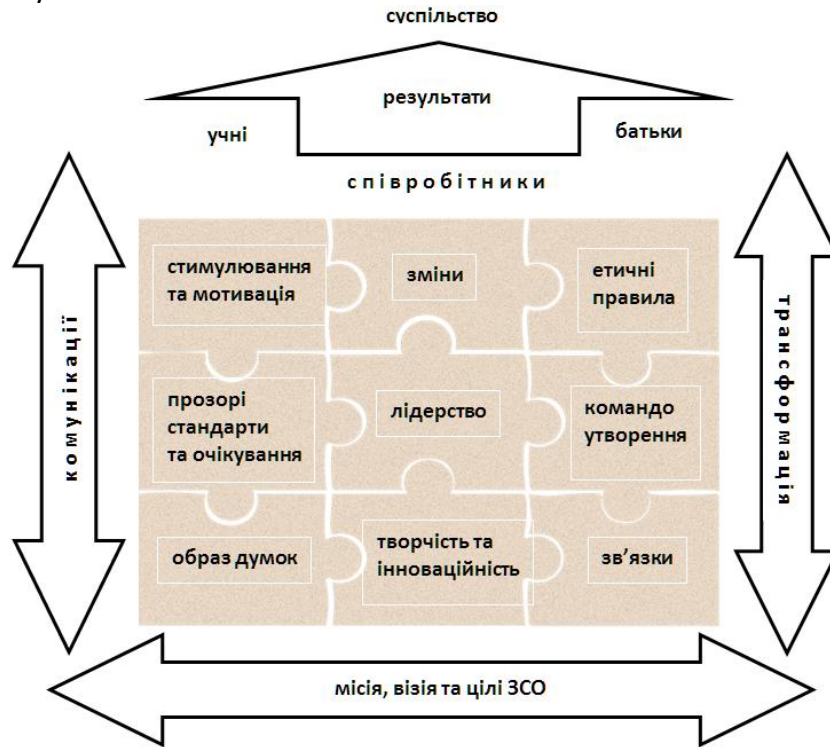


Рис. 2. Лідерський заклад середньої освіти

Рисунок складений на основі джерела¹

У лідерській організації є 9 компонентів, які охоплюють зону відповідальності як співробітників, так і організації в цілому. Кожний компонент схеми – багатогранний, взаємопов'язаний з іншими, що призводить до формування високоефективної організації, яка наділена необхідними інструментами для повного розкриття та використання свого інтелектуального потенціалу. Співробітники закладу середньої освіти, що побудований на подібних засадах, здатні навчатися та проявляти ініціативу, творчість, продукувати інновації.

Умовами для створення закладу середньої освіти нового типу є:

- спонукання співробітників до розвитку лідерських якостей та прояву ініціативи передбачає, що у них з'явиться почуття причетності щодо результатів своєї діяльності (краще досягається у малих групах);
- відчуття причетності доповнюється самодисципліною, тому створюється культура свободи та відповідальності в рамках самодисципліни. Це досягається шляхом встановлення кожною людиною показників ефективності праці, а не встановленням цих показників зверху;
- долучення до формування організаційної культури тих, хто готовий йти до кінця, до повного виконання своїх зобов'язань разом з вами і з вашою допомогою;
- проявлення поваги до кожної людини, намагання створити атмосферу відкритості для спілкування, готовності вислухати всі питання та терпимого ставлення до невдач. В такому випадку ваші послідовники будуть більш схильними брати на себе ризики та пропонувати новації;

¹ Оуэн Х., Ходжсон В., Газзард Н. Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству : пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – С. 345.

- успішна трансформація часто проходить за принципом поступового наростання та прориву, вона є чимось більшим, ніж одна дія чи програма. Дозвольте рушійній силі змін поступово накопичитися, люди відчують себе частиною досягнутого успіху¹.

Важливо	«Лідерство – це проби, спроби, аналіз, заміри, повторні спроби та визнання, що те, що працювало вчора, може не працювати сьогодні. Лідерство – це балансування» ² (Стівен Кові).
----------------	---

Лідерство ґрунтується на довірі, яка в свою чергу є частиною структури і культури організації та здійснює на них вплив. Організація з високим рівнем довіри базується на відкритості, відвертості та цілісності. Довіра народжується та проявляється у нас самих, у наших думках, діях, рішеннях. Роберт Купер писав: «Довіра починається з почуття власної гідності та цілеспрямованості, яке ми проектуємо назовні, на оточуючих нас людей...»³.

Лідерство повинно стати виразом справжньої, реальної сутності людини, а для цього потрібно задіяти самоаналіз та самопізнання. Керівник-лідер пізнає себе і приймає себе таким, яким він є. Відкритий прояв себе допоможе знайти взаєморозуміння з людьми. У взаємодії із співробітниками **керівник-лідер повинен:**

- цінувати людей (моє ставлення);
- служити людям (мій час);
- бути чесним із людьми (мій характер);
- бути прикладом для людей (моє бачення);
- мати вплив на людей (моє лідерство)⁴.

Роль керівника-лідера у закладі середньої освіти вбачається у наступному:

- визначає необхідні зміни у школі та їх причини;
- бере участь у формуванні візії школи, її підтримки стейкхолдерами;
- фокусується на довгострокових цілях;
- надихає колектив надати перевагу інтересам організації на противагу власним;
- наставляє працівників проявляти ініціативу та нести відповідальність за своє життя;
- формує атмосферу довіри та поваги до людини;
- стикаючись із ситуацією, коли внаслідок виграшу одного, хтось програє, намагається змінити її на засадах «win-win» моделі, в якій всі учасники задоволені від розвитку подій⁵.

На основі яких же показників будемо оцінювати діяльність керівника-лідера?

Індикаторами рівня його успіху є:

- досягнення результату;
- особиста впевненість лідера у тому, що він робить;
- атмосфера довіри серед шкільної спільноти;

¹ Оуэн Х., Ходжсон В., Газзард Н. Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству : пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – С. 348–349.

² Кови С. Лидер во мне: Как школы и родители по всему миру помогают детям стать великими / Стивен Кови; [пер. с англ. М. Мацковской]. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2013. – С. 228.

³ Оуэн Х., Ходжсон В., Газзард Н. Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству : пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – С. 156.

⁴ Максвелл Дж. Развиль лідера в собі / пер. з англ. Н. Гербіш. – К. : Брайт Стар Паблішинг, 2013. – С. 108–109.

⁵ School leadership: concepts and evidence (Summary report, Spring 2003). – URL: http://dera.ioe.ac.uk/5119/14/dok217-eng-School_Leadership_Concepts_and_Evidence_Redacted.pdf. – P. 23-24.

- задоволення працівників школи своєю роботою;
- зменшення стресів та професійного вигорання;
- ідентифікація, почуття приналежності працівника до організації;
- відчуття справедливості, персонального зростання та певного рівня автономності;
- наявні ефективні механізми зворотного зв'язку;
- гармонізація організаційних цілей та цінностей з цілями та цінностями працівників.

Важливо	<p>Багато років точиться суперечка щодо відмінностей між менеджментом та лідерством. Якщо сутність менеджменту полягає у контролі над оточенням та підтримці статус-кво, то лідерство ґрунтується на вивільненні як Вашого власного потенціалу, так і потенціалу оточуючих Вас людей для досягнення високих цілей та нових можливостей.</p> <p>10 кроків для перетворення менеджера у лідера:</p> <ol style="list-style-type: none"> 1. Прислухайтеся до людей, співпереживайте їм. 2. Не зациклюйтесь на процесах та контролі. 3. Майте перед собою ясну та зрозумілу мету, а не концентруйте зусилля на окремих показниках. 4. Наповнюйте сенсом всю свою роботу, а не просто виконуйте одне завдання за іншим. 5. Не бійтеся ризику, вітайте його. 6. Погляньте по-новому на старі проблеми (це призведе до того, що у вас з'являться нові можливості). 7. Сприймайте роботу як виклик собі, не погоджуйтесь на рутинну, безпечну діяльність. 8. Створюйте емоційні зв'язки з людьми, не стороніться їх. 9. Розвивайте та поглиблюйте свою інтуїцію. 10. Знайдіть собі наставника, взірець для наслідування, або вчителя, який допоміг би вам розвинути ваші лідерські якості¹.
----------------	--

Висновок

Отже, запровадження лідерської парадигми в управління закладом середньої освіти є критично важливим тоді, коли з'являється необхідність у перетвореннях. Керівник-лідер, здійснюючи перетворення, повинен зрозуміти, проаналізувати основні цінності та мету закладу середньої освіти, організаційну культуру та порядки, специфічні цілі, які склалися до трансформації. Потім необхідно звернути увагу на стратегії та негативні переконання, які стримують подальший розвиток школи. Якщо організаційна культура школи створила негативні переконання, керівник-лідер повинен блокувати їх у першу чергу. Порада від практиків: «Почніть із

¹ Оуэн Х., Ходжсон В., Газзард Н. Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству : пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – С. 63, 72.

з'ясування цілей, бажань та спонукань всіх співробітників. І не забувайте про свою відповідальність за трансформацію»¹.

¹ School leadership: concepts and evidence (Summary report, Spring 2003). – URL: http://dera.ioe.ac.uk/5119/14/dok217-eng-School_Leadership_Concepts_and_Evidence_Redacted.pdf. – P. 36–39.

Нотатки

Практичне завдання
«Формування образу майбутнього школи»

1. Базуючись на лідерській парадигмі розвитку закладу середньої освіти, визначте цінності, навколо яких згуртується шкільна спільнота.
2. Використовуючи чотири-п'ять тез, сформулюйте візію закладу середньої освіти.
3. Заповніть шаблон для виконання та презентуйте результати учасникам тренінгу.

Підсумовуючи результат групової роботи, дайте відповідь, чи є різниця між діяльністю співробітників, з чітко визначеною візією, та їхніх колег, які працюють у школі без образу майбутнього?

Шаблон для виконання

Цінності ЗСО	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
Візія ЗСО	1.
	2.
	3.
	4.
	5.

Список рекомендованих джерел

1. School leadership: concepts and evidence (Summary report, Spring 2003). – URL: http://dera.ioe.ac.uk/5119/14/dok217-eng-School_Leadership_Concepts_and_Evidence_Redacted.pdf
2. *Бланшар К.* Лидерство: к вершинам успеха. – СПб : Питер, 2011. – 368 с.
3. *Максвелл Дж.* Розвись лідера в собі / пер. з англ. Н. Гербіш. – К. : Брайт Стар Паблішинг, 2013. – 184 с.
4. *Оуэн Х., Ходжсон В., Газзард Н.* Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству : пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.

Тема 3. Модель послідовних кроків для створення та реалізації Концепції розвитку закладу середньої освіти

Теоретичний матеріал

*Лідери ніколи не зможуть завести людей далі,
ніж пройшли самі. Який піп, така й паства.
Джон Максвелл*

Для розробки та реалізації Концепції розвитку ЗСО скористаємося моделлю послідовних кроків Стівена Кові, яку він називає «чотири імперативи лідерства»¹ (рис. 3). Вона має **чотири етапи**:

1. Вселяти довіру.
2. Прояснити мету.
3. Налаштовувати системи.
4. Вивільняти таланти.



Рис. 3. Модель послідовних кроків Стівена Кові

На першому етапі («Вселяти довіру») оцінюється рівень існуючої довіри у ЗСО, аналізуються проблемні місця, які породжують недовіру. Перший етап розміщений у центрі моделі, тому що він безпосередньо впливає на всі інші етапи та має найвищий пріоритет.

Для створення основи довіри С. Кові пропонує використовувати модель «Піраміда впливу» (рис. 4). В основі піраміди лежить феномен особистого прикладу; для того, щоб в організації виникла довіра, її лідер повинен сам бути гідним довіри. Зміни відбуваються ефективніше та швидше, коли вони йдуть зсередини назовні. Лідеру при такому підході необхідні сильний характер та компетентність.

На другому щаблі піраміди (відносини) відображається якість наших взаємостосунків з іншими людьми (відносини – це те, що можна відчувати). Це увага, турбота, співпереживання, які присутні у відносинах.

Верхівка піраміди презентує тезу про навчання. Коли співробітники відчувають, що їх розуміють та приймають такими, якими вони є, бачать позитивний особистий приклад керівника,

¹ Кови С. Лідер во мне: Как школы и родители по всему миру помогают детям стать великими / Стивен Кови; [пер. с англ. М. Мацковской]. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2013. – С. 204–226.

який їх цінує та з яким у них гарні стосунки, то стають більш відкритими до впливу. Відповідно, навчання – це кульмінація того, що бачать, відчують та чують у колективі.



Рис. 4. Модель «Піраміда впливу»

Важливо	«Найскладнішим у запровадженні лейтмотиву лідерства є відмова від зручної позиції «ми завжди так робили». Кожного разу, коли піднімається вітер змін, виникає конфлікт між сумнівом та мужністю. Для того, щоб мужність перемогла, необхідна переконлива причина, яка спонукає відмовитися від старого та рухатися далі. Ніщо не підходить для цього краще, ніж наявність сповненої сенсу мети» ¹ (Стивен Кові).
----------------	---

На другому етапі моделі послідовних кроків («Прояснення мети») ми шукаємо відповіді на запитання:

- Яка місія ЗСО? «Чому нам треба робити це у нашій школі?», «Чому лідерство допоможе співробітникам та учням школи?», «Чому цим всім мені варто займатися як адміністратору, як вчителю?», «Чому батьки будуть підтримувати нас?». Наприклад, першопочатковим посилом в одній з американських шкіл було намагання збільшити чисельність учнів, але, заглибившись у справу, колектив зрозумів, що їхнє покликання – розвивати лідера у кожній дитині. Згодом колектив зміг сформулювати місію школи – допомогти учням підготуватися до життя у XXI столітті.
- Якою є наша візія? Один із способів осмислення візії полягає у тому, щоб думати у термінах «результатів» – конкретних та вимірних, – яких школа хоче досягти за конкретний відрізок часу. Чим ясніше шкільна громада уявляє собі візію, тим більш сфокусовано вона може планувати свою діяльність у всіх сферах життєдіяльності ЗСО.
- Якою є наша стратегія? Якщо візія – це місце призначення, то стратегія – це дорога до нього. Співробітники ЗСО не зможуть обійтися без мети та завдань діяльності, без плану дій. С. Кові визначає два основних типи стратегій – тверда та м'яка. «Тверда стратегія» передбачає наявність матеріальних елементів, як школа буде реалізовувати свої місію та візію. Вона передбачає опис логічних, взаємопов'язаних, реалістичних кроків у прив'язці до часового графіку. «М'яка стратегія» представлена шкільними цінностями. Загалом, «м'яка стратегія» відображає загальний характер

¹ Кови С. Лідер во мне: Как школы и родители по всему миру помогают детям стать великими / Стивен Кови; [пер. с англ. М. Мацковской]. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2013. – С. 208.

школи, а «тверда стратегія» повинна відображати і бути пов'язаною з загальною компетенцією.

- Чого ми очікуємо від кожного співробітника? Зрозумілі очікування визначають роль кожної людини у процесі виконання стратегії. Чим краще співробітники школи розуміють як те, що від них очікують, пов'язано з місією, візією, або стратегією, тим більше вони відчують відповідальність, тим більше вважають колективну справу своєю власною.

Важливо	«Людина, яка не знає місію, візію чи стратегію школи, або не знає, у чому полягає її роль у їх реалізації, ніколи не зрозуміє, «чому» її просять про те, про що просять, і не буде відчувати ентузіазм до цієї роботи» ¹ (Стивен Кові).
----------------	--

На третьому етапі («Налаштовувати системи») відбувається налаштування та узгодження підсистем ЗСО із напрацьованими місією, візією, стратегією та очікуваннями. Це підсистеми, які забезпечують залучення, розстановку, винагороду та розвиток співробітників.

1. Залучення: хто ті ключові особи та зацікавлені сторони, які долучаються до роботи? Як ми домагаємося їх прихильності? Керівник-лідер розпочинає залучення співробітників під час розробки місії, візії, стратегії, а не коли вже все готове.
2. Розстановка – це розміщення правильних людей на правильні позиції у правильний час. Ми отримуємо відповіді на запитання: «Хто буде що робити? Хто і які рішення буде мати право ухвалювати? Хто кому буде підзвітним?» Спочатку збирається команда із зацікавлених осіб, потім створюються структури, які гарантують співробітництво. Важливим кроком є залучення до роботи учнів, яких наділяють відповідальністю.
3. Розвиток: організація навчання та дискусійних майданчиків для всіх зацікавлених сторін, в тому числі учнів та їх батьків.
4. Винагорода: як будуть відзначатися прогрес та успіхи? Яким чином співробітники будуть відповідати за помилкові дії? Система винагороди та відповідальності буде ефективною, якщо існує зрозумілий процес виміру та чітка система критеріїв і стандартів. Важливо почати з діагностики до початку процесу розробки та реалізації Концепції розвитку ЗСО, щоб встановити точку відліку для моніторингу та оцінки майбутніх результатів.

Налаштування потребують і система ресурсів, зокрема й бюджет, і підсистема комунікацій тощо. Принципи лідерства, які впроваджуються у ЗСО та які стануть частиною всіх підсистем школи, будуть гарантувати, що навіть після багатьох років роботи та природнього процесу кадрового оновлення організаційна культура школи залишиться на високому рівні.

Важливо	«Організації виникають тоді, коли досягнення загальних цілей здійснюється через досягнення індивідуальних цілей, або коли досягнення індивідуальних цілей здійснюється через висування та досягнення загальних цілей» ² (А.Пригожин).
----------------	--

На четвертому етапі моделі послідовних кроків («Вивільняти таланти») керівник-лідер сподівається, що стане лідером лідерів, а не лідером послідовників. Керівник першим показує

¹ Кови С. Лідер во мне: Как школы и родители по всему миру помогают детям стать великими / Стивен Кови; [пер. с англ. М. Мацковской]. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2013. – С. 211.

² Пригожин А. И. Методы развития организаций. – URL: <http://www.klex.ru/6ig>. - с. 10

приклад, але ті, хто йдуть за ним, вільні демонструвати свою власну унікальну техніку. Лідерство – це мистецтво вивільнення можливостей цільної особистості для надихаючої та значимої мети. У ЗСО «лідерство пов'язано з тим, щоб знайти сильні сторони вчителів та адміністраторів – їх таланти, їх голоси – і потім дозволити їм злетіти до вершин. Воно пов'язано з повним «включенням» всієї «цілої людини» – її серця, розуму, тіла і духу. Воно також пов'язано з оптимальним розвитком обдарувань учнів та вивільненням їх талантів»¹.

Алгоритм розробки Концепції

Алгоритм розробки Концепції розвитку ЗСО може бути представленим у наступному вигляді:

1. Обґрунтування необхідності розроблення Концепції розвитку ЗСО.
 2. Проведення комплексного моніторингу діяльності ЗСО та умов його функціонування.
 3. Прийняття рішення про розроблення Концепції розвитку ЗСО.
 4. Власне розробка Концепції:
 - визначення філософських (світоглядних) засад розвитку ЗСО;
 - визначення місії та візії ЗСО;
 - визначення основних принципів діяльності та цінностей ЗСО;
 - постановка мети і завдань, визначення пріоритетних напрямів діяльності ЗСО;
 - опис конкретних очікуваних результатів;
 - визначення шляхів реалізації.
 5. Попередня експертиза Концепції (на актуальність, цілісність, реалістичність, технологічність та контрольованість).
- Наступні кроки пов'язані з реалізацією Концепції розвитку ЗСО.

Висновок

Для створення та реалізації Концепції розвитку ЗСО ми можемо скористатися розробленою С. Кові моделлю послідовних кроків «4 імперативи лідерства», а також досвідом шкіл з Великобританії та США. Відсутність подібної Концепції у закладі середньої освіти України ускладнює реалізацію реформ, перетворень в освіті.

¹ Кови С. Лідер во мне: Как школы и родители по всему миру помогают детям стать великими / Стивен Кови; [пер. с англ. М. Мацковской]. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2013. – С. 222.

Нотатки

Практичне завдання
«Завдання керівника-лідера щодо розробки Концепції розвитку
закладу середньої освіти»

Опис завдання:

1. Визначте завдання, які стоять перед керівником школи щодо розробки та реалізації Концепції розвитку ЗСО (спираючись на алгоритм розробки Концепції) на засадах лідерства, використовуючи модель послідовних кроків Стівена Кові.
2. Презентуйте Ваші результати учасникам тренінгу.

Шаблон для виконання

Завдання для керівника-лідера на кожному етапі розробки Концепції	1.
	2.
	3.
	4.
	5.
	6.
	7.

Список рекомендованих джерел

1. *Акофф Р. Л., Магидсон Дж., Эддисон Г. Дж.* Идеализированное проектирование: Как предотвратить завтрашний кризис сегодня. Создание будущего организации : пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2007. – 320 с.
2. *Кови С.* Лидер во мне: Как школы и родители по всему миру помогают детям стать великими / Стивен Кови; [пер. с англ. М. Мацковской]. – 2-е изд. – М. : Манн, Иванов и Фербер; Эксмо, 2013. – 304 с.
3. *Оуэн Х., Ходжсон В., Газзард Н.* Призвание – лидер: Полное руководство по эффективному лидерству : пер. с англ. – Днепропетровск : Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.

ТЕСТ

1. Місія закладу середньої освіти – це:
 - роль, яку надає собі ЗСО у суспільстві;
 - завдання ЗСО з погляду його основних послуг;
 - високе призначення;
 - чіткий план роботи ЗСО.
2. Значення місії для діяльності школи полягає в тому, що вона:
 - є основою стратегічних рішень у ЗСО;
 - демонструє ясні, чіткі цілі ЗСО;
 - поєднує зусилля співробітників у ЗСО;
 - створює підтримку у владних інстанціях.
3. Формулювання місії школи відображає:
 - найважливіші характеристики ЗСО;
 - загальні принципи діяльності ЗСО;
 - операційні витрати ЗСО;
 - ресурсну базу ЗСО.
4. Візія закладу середньої освіти – це:
 - образ бажаного майбутнього;
 - амбітна мрія;
 - безстроковий щодо здійснення образ майбутнього;
 - завдання з конкретними строками їх досягнення.
5. Лідерство:
 - долає структурні бар'єри;
 - продукує зміни;
 - створює потенціал;
 - стимулює кар'єрне просування.
6. Мета діяльності закладу середньої освіти визначає:
 - бажаний результат діяльності колективу ЗСО;
 - характеристику кінцевого стану об'єкта управління;
 - проекцію того, чого ЗСО хоче досягти;
 - критерії для оцінки вчителя.
7. Завдання закладу середньої освіти – це:
 - уявлення про спосіб досягнення мети;
 - робота, яку необхідно виконати наперед визначеним способом;
 - робота, яку необхідно виконати у визначені терміни;
 - уявлення про функціональні обов'язки працівника.
8. Напрямами розвитку закладу середньої освіти є:
 - створення належних умов навчання та виховання учнів;
 - вирішення адміністративно-господарських питань у ЗСО;

- створення сприятливого соціально-психологічного мікроклімату у колективі;
 - вплив на громадські об'єднання щодо належного фінансування освіти.
9. Лідерство реалізується шляхом:
- впливу на послідовників;
 - формування організаційної культури;
 - визначення візії закладу освіти;
 - оцінки стану соціально-економічного розвитку школи.
10. Із поданого переліку оберіть складові Концепції розвитку ЗСО:
- визначення місії і візії ЗСО;
 - спостереження та анкетування;
 - постановка мети і завдань;
 - визначення шляхів реалізації;
 - визначення пріоритетних напрямів діяльності ЗСО;
 - опис очікуваних результатів;
 - попередня експертиза концепції;
 - обґрунтування необхідності розроблення концепції розвитку ЗСО.
11. Лідер повинен мати:
- послідовників;
 - спроможність вести за собою;
 - цінності;
 - обслуговуючий персонал.
12. Компонентами закладу середньої освіти лідерського типу є:
- творчість та інноваційність;
 - прозорі стандарти та очікування;
 - етичні правила;
 - забезпеченість ресурсами.
13. Чи є вірним твердження, що: «досягнення мети передбачає, що кожен співробітник повинен мати відповідне завдання»?
- так;
 - ні.
14. Чи є вірним твердження, що: «співробітники закладу середньої освіти, який функціонує на засадах лідерства, здатні навчатися та проявляти ініціативу, творчість, продукувати інновації»?
- так;
 - ні.
15. У взаємодії із послідовниками керівник-лідер повинен:
- бути прикладом для них;
 - мати вплив на них;
 - організувати дозвілля для них;
 - затверджувати стандарти їх поведінки.
16. Роль керівника-лідера у закладі середньої освіти вбачається у наступному:

- формує атмосферу довіри;
- фокусується на короткострокових цілях;
- визначає необхідні зміни;
- підтримує престиж керівної посади.

17. Встановіть відповідність між поняттям та його визначенням:

Візія організації		добре сформульоване подання образу бажаного майбутнього організації
Місія організації		чітко виражена причина існування організації, її призначення

18. Індикаторами успіху керівника-лідера є:

- досягнення результату;
- ефективні механізми зворотного зв'язку;
- гармонізація цілей організації та співробітника;
- відсутність ідентифікації працівника зі школою.

19. Складовими трансформаційного лідерства є:

- харизматичний вплив керівника-лідера;
- інтелектуальна стимуляція шкільної спільноти;
- індивідуалізований підхід до працівника;
- право здійснювати контрольні функції.

20. Спільними ознаками для різних теорій лідерства є:

- вплив на групу;
- пріоритет цінностей;
- наявність візії закладу середньої освіти;
- взаємодія з органами влади.

21. Чи є вірним твердження, що: «лідерство є критично важливим тоді, коли з'являється необхідність у змінах»?

- так;
- ні.

22. Чи є вірним твердження, що: «трансформаційне лідерство ґрунтується на переконаннях та цінностях керівника»?

- так;
- ні.

23. Умовами для створення закладу середньої освіти лідерського типу є:

- прояв поваги до кожного співробітника;
- спонукання співробітників до розвитку лідерських якостей;
- прояв самодисципліни кожним співробітником;
- беззастережне визнання керівної ролі лідера.

24. Встановіть відповідність між поняттями та їх визначеннями:

Мета		уявлення про майбутній стан предмета потреби
Завдання		нормативне уявлення про спосіб досягнення мети

25. Для перетворення менеджера у лідера необхідно:

- вітати ризик;
- прислухатися до людей;
- розвивати інтуїцію;
- формувати відчуття вдячності керівнику.

26. Лідер:

- створює емоційні зв'язки з людьми;
- сприймає роботу як виклик собі;
- зацікавлюється на контролі;
- відмовляється від пошуку взірця для наслідування.

27. Етапами моделі послідовних кроків Стівена Кові є:

- вивільняти таланти;
- прояснювати мету;
- приведення підсистем у стан дисбалансу;
- вселяти довіру.

28. Модель «Піраміда впливу» передбачає демонстрацію лідером:

- своєї компетентності;
- сильного характеру;
- довіри до співробітників;
- спроможності до маніпуляцій.

29. На другому етапі моделі послідовних кроків С. Кові ми отримуємо відповіді, якими є:

- місія закладу середньої освіти;
- візія закладу середньої освіти;
- стратегія закладу середньої освіти;
- інструменти контролю за реалізацією стратегії закладу середньої освіти.

30. Чи є вірним твердження, що: «на четвертому етапі моделі послідовних кроків керівник-лідер сподівається, що стане лідером послідовників»?

- так;
- ні.

31. Встановіть відповідність між поняттям та його визначенням:

Структура		взаємопов'язане розміщення та певний взаємозв'язок складових частин цілого, внутрішня будова
Концепція		система поглядів, те або інше розуміння явищ і процесів; єдиний, визначальний задум

32. Лідерство ґрунтується на жорсткій ієрархії.

- так;
- ні.

33. Лідерство посилює конкуренцію в колективі.

- так;
- ні.

34. Із поданого переліку оберіть складові алгоритму розробки Концепції розвитку закладу середньої освіти:

- спостереження за роботою співробітників;
- проведення комплексного моніторингу діяльності школи;
- проведення попередньої експертизи Концепції;
- опис очікуваних результатів;
- визначення світоглядних засад розвитку школи;
- аналіз документації школи;
- проведення інтерв'ю з батьками школярів;
- проведення психологічного тестування співробітників;
- проведення самооцінки керівником.

35. Центральним елементом у багатьох визначеннях лідерства є бездоганне виконання своїх посадових обов'язків.

- так;
- ні.

36. Лідерство у закладі середньої освіти розповсюджується лише на вузьке коло однодумців:

- так;
- ні.

37. Чи є вірним твердження: «Керівник першим показує приклад, але ті, хто йдуть за ним, вільні демонструвати свою власну унікальну техніку професійної діяльності»?

- так;
- ні.

38. Встановіть послідовність етапів моделі послідовних кроків С. Кові:

вселяти довіру	
прояснити мету	
налаштовувати системи	
вивільняти таланти	

39. Встановіть послідовність складових алгоритму розробки Концепції розвитку закладу середньої освіти:

обґрунтування необхідності розробки Концепції	
проведення моніторингу діяльності школи	
попередня експертиза Концепції на реалістичність	
власне розробка Концепції	