

**ПСИХОЛОГИЧЕСКИЕ ОСНОВЫ ОБРАЗОВАТЕЛЬНОГО
ЛИДЕРСТВА. ПОДХОД К ПРОБЛЕМЕ**
*Psychological Foundations Educational Leadership. Approach to
the Problem*

Неля Лебедь

Киевский университет имени Бориса Гринченко, Украина

Abstract. *The article indicates leadership qualities in the context of transformational processes in the society associated with innovations, including in education. The concept of educational leadership as a type of social activity, which is covered in three interrelated aspects: leadership in education, leadership for education, leadership of education is analyzed. The phenomenon of leadership as a social and psychological phenomenon in higher education is considered from the perspective of the analysis of three main structural elements: the person with leadership potential, groups of followers, factors of social environment. Theoretical analysis of the psychological foundations of educational leadership allowed identifying the problems for further research.*

Keywords: *leadership, educational leadership, the leader, the study of leadership in education, structural elements of leadership in higher education.*

Введение
Introduction

Современное общество характеризуется тремя основными тенденциями своего развития – демократизацией, глобализацией и информатизацией. Данные тенденции обуславливают трансформационные процессы в обществе, которые требуют от человека принятия быстрых и обоснованных решений, умения брать на себя ответственность, проявлять активную жизненную позицию.

Изменение контекста общественного развития тесно связано с развитием образования. На государственном уровне признается приоритетная роль образования и науки в социально-экономическом, духовном и культурном развитии общества (Закон Украины «Об образовании»). Необходимость обеспечения развития образования, повышения его качества и конкурентоспособности, интеграция системы украинского образования в единое европейское пространство отмечается в программных документах Украины. В частности, в Национальной доктрине развития образования в Украине, Программе экономических реформ на 2010-2014 годы «Богатое общество, конкурентоспособная экономика, эффективное государство», Указе Президента Украины «О мерах по обеспечению приоритетного развития образования в Украине» от 30 сентября 2010 года, Национальной стратегии развития образования в Украине на 2012-2021 годы.

В указанных документах отмечается необходимость непрерывности образования на протяжении жизни, реализации компетентностного

подхода в образовании, модернизации профессионального образования и образования взрослых, пересмотре национальной системы квалификаций.

Реализация указанных инноваций требует, прежде всего, лидеров, способных к их внедрению и поддержанию. В связи с этим, изучение проблемы образовательного лидерства обусловлено необходимостью решения противоречий между:

- потребностью системы образования в лидерах, способных реализовывать инновации и фактическим развитием лидерских качеств у руководителей учебных учреждений;
- признанием в обществе важности развития лидерских качеств и отсутствием системной программы их развития;
- необходимостью демонстрации гибкости к изменениям среды и бюрократичностью образовательной системы;
- утверждением в Украине ценностей гражданского общества и недостаточным восприятием принципов коллегиальности, демократизма, партнерства субъектами образования;
- необходимостью перехода к рыночным отношениям с целью повышения конкурентоспособности учебных заведений (в частности ВУЗов) и неготовностью руководителей действовать в новой системе отношений.

Учитывая вышесказанное, *целью статьи* является анализ психологических основ образовательного лидерства и постановка задач для дальнейшего исследования.

Методы исследования: теоретико-методологический анализ научной психологической литературы по проблеме исследования.

Образовательное лидерство как социально-психологическое явление *Educational leadership as a social and psychological phenomenon*

Лидерство как социально-психологическое явление: связано с динамическими процессами в малой группе; базируется на влиянии личного авторитета человека (лидера) на поведение ее членов; обуславливает достижение групповых целей в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом. Лидерство является результатом действия как объективных факторов (цели и задачи группы в конкретной ситуации), так и субъективных (интересы, потребности, индивидуально-психологические особенности членов группы), а также действий лидера как инициатора и организатора групповой деятельности.

В зависимости от типа общественной деятельности выделяют: политическое лидерство, государственное лидерство, гражданское лидерство, предпринимательское лидерство и образовательное лидерство.

В данной статье акцент делается на понятии «образовательное лидерство», которое согласно С. Калашниковой (2010), определяется как

новая управленческая парадигма, которая является ориентиром и механизмом для осуществления реформ в сфере образования в современных условиях общественных трансформаций, и рассматривает в трех взаимосвязанных аспектах:

- лидерство в образовании (деятельность руководителей и преподавателей и как их результат – учреждений-лидеров в образовании);
- лидерство для образования (деятельность стейкхолдеров с целью развития образования);
- лидерство образования (деятельность государства относительно обеспечения приоритетного развития сферы образования).

Исследуя сущность образовательного лидерства, специалисты фондации Волес (США) (2003), выделили следующие его аспекты:

- инструктивное лидерство (гарантирование качества образовательных услуг);
- культурное лидерство (формирование организационной культуры учебного заведения);
- лидерство в менеджменте (управление школьными процессами);
- лидерство в управлении человеческими ресурсами (найм, увольнение, введение в должность, менторство, стимулирование, развитие лидерского потенциала, профессиональное развитие);
- стратегическое лидерство (формирование визии, миссии, целей, разработка способов деятельности);
- лидерство во внешней среде (презентация учебного заведения, связи с общественностью, набор студентов, защита интересов учебного заведения);
- микрополитическое лидерство (сбалансирование внутренних интересов, увеличение ресурсов учебного заведения).

При этом, согласно Энциклопедии образования (2008) лидер в образовании рассматривается как лицо или организация, которая осуществляет деятельность в сфере образования, направленную на его развитие, а достижения и результаты этой деятельности служат ориентиром для других.

Под лидерами в образовании традиционно понимают управленческий состав учебных учреждений: директоров, заместителей директора; ректоров, проректоров, заведующих кафедрами и т.д.

Тема лидерства в образовании актуальна и популярна в последнее время. Проведено и проводится большое количество исследований, связанных с изучением данного феномена. Несмотря на это, решение проблемы лидерства в образовании все еще далеко от своего завершения.

Большинство программ развития лидерства в образовании направлены на развитие лидеров. Д.Кэмпбелл (2003) отмечает, что они предусматривают развитие:

- личностных характеристик (характеристик социально-активного человека);
- межличностных качеств (межличностной компетентности для завоевания доверия, уважения и преданности от других людей);
- когнитивных, коммуникативных и специфических умений для выполнения задач определенного типа (умения, необходимые для оказания влияния на других и т.д.).

В связи с внедрением в образование компетентного подхода большое количество работ посвящено выделению компетенций лидера-руководителя в образовании (Байденко, 2004; Гузик, 2006; Ельникова, 2010; Карамушка, 2008; Лесина, 2002; Лунячек, 2009; Мельник, 2009; Сергеева, 2009). Большинство из них образуют группы, связанные со знаниями, умениями, личностными качествами и поведенческими характеристиками. Кроме этого исследователями определяется круг задач и функций лидера в образовании (Гузик, 2006; Даниленко и др., 2003; Громовий, 2008).

Проанализировано проблему формирования лидерства в процессе профессиональной подготовки будущих специалистов (Белякова, 2002; Гапонюк, 2008; Давлетова, 2007; Зорина, 2009; Курица, 2013; Мараховская, 2009; Махина, 2003) и в процессе повышения квалификации руководителей учебных заведений (Берека, 2008; Грыщак, 2003; Даниленко, Карамушка и др., 2003; Калашникова, 2010; Мельник, 2008).

В рамках Украинско-Голандской программы по образовательному менеджменту (Ukrainian-Dutch Educational Management program – UDEM 2001-2003 р.р.) группой авторов (Даниленко и др., 2003) были выделены профессиональные стандарты деятельности директора школы. Данная программа является основой повышения квалификации руководителей школ в Украине и утверждена Министерством образования и науки Украины. Согласно с ней, директор школы должен обладать знаниями и навыками в сферах: менеджмента организаций, стратегического менеджмента, менеджмента инноваций, школьного менеджмента, менеджмента персонала, управлением качеством школы, маркетингом в образовании, финансовым менеджментом, психолого-управленческим консультированием в образовании.

В рамках международного проекта (без участия Украины) «The Making of: Leadership in Education» (2008-2011), который был направлен на внедрение инновационных изменений в руководство школой выделены следующие аспекты лидерства в образовании и их компоненты (2011):

- политические и культурные ожидания, их перевод во внутренний смысл и направление – развитие лидерства и управление

изменениями; развитие стратегического планирования; перевод внешних ожиданий во внутренний смысл; значение переговоров и коммуникации, определение видения и роли; развитие этических стандартов;

- понимание и поддержка преподавателей и других сотрудников – повышение качества преподавания и обучения учеников; содействие повышению компетентности преподавателей в предмете, дидактике, методике, классном руководстве и ИКТ; построение работы в команде и распределение руководства; обеспечение управления деятельностью, анализ и оценка; развитие эффективного управления человеческими ресурсами, формирование культуры профессионального образования;
- культивирование и структурирование школы – развитие школьного лидерства и менеджмента; создание эффективной организационной и коммуникативной культуры; создание соответствующих организационных структур; планирование и управление человеческими и материально-финансовыми ресурсами; обеспечение прозрачности в принятии решений;
- работа с партнерами и внешним окружением – выстраивание и поддержание взаимоотношений с родителями, широкими школьными сообществами и национальными/ местными/ образовательными властями; сотрудничество с агентствами, учреждениями/ организациями за пределами школы на местном, национальном или международном уровне; сетевое взаимодействие с другими школами;
- личное развитие и рост – развитие и поддержка лидерских компетентностей посредством непрерывного профессионального развития; создание горизонтальных сетей на местном, национальном или международном уровне.

Анализируя программы (15 программ) подготовки руководителей-лидеров для сферы образования в разных странах С.Калашникова (2012), указывает, что они направлены на развитие индивидуального и организационного лидерства с акцентом на специфику образовательной деятельности и развитие поведенческих компетенций, и предполагают использование соответствующих методов обучения. При этом выявлена тенденция к реализации на национальном уровне специально разработанных сертификационных учебных программ как интегрированных составляющих в системе государственной кадровой политики и профессионализации управления образованием. Успешное завершение программ такого типа является обязательным условием для допуска к управлению учебными заведениями (назначения на должности руководителей образовательных учреждений).

В Украине, как и в мире, проблема лидерства в образовании в большей степени исследовалась в рамках школьной системы. Проблемам лидерства в высшем образовании посвящено гораздо меньше исследований и в основном они связаны с развитием лидерского потенциала студентов (Белякова, 2002; Гапонюк, 2008; Курица, 2013; Мараховская, 2009; Семенченко, 2005). Но реформы в высшем образовании, расширение «самостоятельности» ВУЗов, конкуренция за студентов, рыночная экономика определяет лидерство как одну из основных компетенций персонала.

Актуальность этого вопроса подтверждается началом реализации нескольких проектов программы TEMPUS, связанных с проблемами лидерства в высшем образовании: «Лидерство и управление изменениями в сфере высшего образования» (краткое название «LaMANCHE»), сроки реализации 2012–2015 гг.; «Education for Leadership, Intelligence and Talent Encouraging» сроки реализации 2013–2016 гг.

Феномен лидерства в высшем образовании *The phenomenon of leadership in higher education*

Лидерство проявляется при наличии трех взаимосвязанных структурных элементов: личности, имеющей лидерский потенциал; группы последователей при условии разделения ожиданий, ценностей, интересов лидера; факторов социальной среды.

Рассмотрим эти три структурных элемента лидерства в сфере высшего образования.

1) Личность, имеющая лидерский потенциал.

В связи с участием Украины с Болонском процессе в высшем образовании наблюдается смещение акцентов в образовательном процессе с преподавания (как основной роли профессорско-преподавательского состава в передаче знаний) на учение (как формы активной образовательной деятельности студента). В связи с этим высшее образование характеризуется «студентоцентрированностью» и рассматривается в парадигме «субъект - субъектных» отношений.

Поэтому, говоря о лидерах в высшем образовании, следует выделять три основные категории субъектов взаимодействия: 1) администрацию ВУЗа, как организаторов образовательного пространства и носителей управленческих функций; 2) профессорско-преподавательский состав, как непосредственного реализатора образовательной функции; 3) студентов, как «заказчиков» и «потребителей» образовательных услуг.

Под лидерством субъектов образования, подразумевается как непосредственно проявление лидерства в структуре управления (руководящие должности и статусные роли) так и лидерства в рамках социальных групп без присвоения официальных должностей и статусов.

С.Калашникова (2010) отмечает, что проявление лидерства субъектами образования, прежде всего, связано с реализацией ими своего лидерского потенциала – социально-психологической характеристики личности, отражающей как ситуационно обусловленную, так и не зависящую от ситуации способность индивида к успешному осуществлению лидерства. Уровень лидерского потенциала определяется степенью развития его индивидуальной (способности, личностные черты, ценности) и универсальной (опыт, навыки, стили лидерства, ролевой репертуар) составляющих.

С позиции психологического анализа лидерский потенциал можно рассматривать через критерии и показатели сформированности лидерских качеств (Мараховская, 2009):

- мотивационный – стремление стать лидером;
- когнитивный – качество знаний про лидерство: полнота, глубина, гибкость;
- операционный – лидерские умения: организаторские, коммуникативные, перцептивные, прогностические, креативные, саморегуляции;
- контрольно-корректирующий – обеспечивает стойкость лидерской позиции, которая отражается в самовыражении лидерских качеств в деятельности и преодолении препятствий, которые мешают самореализации в лидерстве.

Украинский психолог В.Татенко (2003) выделяет следующие критерии оценки лидерства: стремление вести за собой; мотивация первенства; влияние; погруженность и влюбленность в свое дело; компетентность и креативность; психологическая надежность; адекватная самооценка и саморегуляция; самосовершенствование.

2) Группы последователей лидера.

К последователям лидера в образовании также относятся все три указанные категории субъектов. При этом один субъект может совмещать роль лидера и последователя. Например, лидер в рамках кафедры (при совпадении формального и неформального лидерства – заведующий кафедрой) и последователь руководителя факультета. При этом важно учесть, что речь идет о лидерстве, как о социально-психологическом феномене, только в случаи совпадения и разделении ожиданий, интересов, ценностей лидера последователями.

Указанное совпадение можно диагностировать через следующие психологические характеристики: психологический климат в коллективе, сплоченность коллектива, проявления межличностных конфликтов, уровень доверия, стиль межличностного общения, характер коммуникаций и т.п.

3) Факторы социальной среды.

Все факторы социальной среды можно разделить на внешние и внутренние. К внешним факторам относятся: образовательная государственная политика Украины, активность стейкхолдеров. К внутренним факторам относятся: социальное окружение, статусные ресурсы, корпоративная культура, потенциал ВУЗа, политика работы с персоналом ВУЗа (эффективна реализация программ подбора и найма персонала, адаптации, мотивации, планирования карьеры, повышения квалификации, аттестации и оценки).

В связи со всем вышесказанным, *исследование психологических основ образовательного лидерства (в высшем образовании) следует реализовывать в рамках следующих задач:*

- на основании теоретико-методологического анализа проблемы уточнить концепцию образовательного лидерства как социально-психологического феномена;
- выделить психологические механизмы, закономерности, детерминанты формирования образовательного лидерства;
- определить современные требования к лидерам в образовании, обосновать психологические составляющие лидерского потенциала субъектов в образовании;
- проанализировать психологические компоненты условий формирования лидерства в образовании: управленческие модели, управленческие системы (подбора и найма, адаптации, мотивации, повышения квалификации, аттестации и оценки); корпоративная культура; влияние стейкхолдеров, государственной политики в образовании;
- разработать целостную систему развития лидерства в образовательном пространстве через внедрение психолого-педагогического сопровождения развития лидерского потенциала всех субъектов образовательного процесса во взаимосвязи трех составляющих: психодиагностика, психокоррекция, психопрофилактика.

Выводы *Conclusions*

1. Трансформационные процессы в обществе требуют людей активных, уверенных в себе, гибких, готовых к реализации инноваций. В связи с этим особое значение приобретает проблема выявления, развития и формирования лидерских качеств, в том числе и у представителей сферы образования.
2. Лидерство как социально-психологический феномен связано с динамическими процессами в малой группе; базируется на влиянии

личного авторитета человека (лидера) на поведение ее членов; обуславливает достижение групповых целей в оптимальные сроки и с оптимальным эффектом. В зависимости от типа общественной деятельности выделяют: политическое лидерство, государственное лидерство, гражданское лидерство, предпринимательское лидерство и образовательное лидерство.

3. Образовательное лидерство определяется как новая управленческая парадигма, которая является ориентиром и механизмом для осуществления реформ в сфере образования в современных условиях общественных трансформаций, и рассматривает в трех взаимосвязанных аспектах: лидерство в образовании, лидерство для образования, лидерство образования.
4. Исследования лидерства в образовании связаны с: анализом личностных качеств, выделением компетенций руководителя-лидера учебного заведения, определением круга задач и функций, выявлением стилей управления, анализом проблемы формирования лидерства в процессе профессиональной подготовки будущих специалистов, в частности будущих учителей и в процессе повышения квалификации руководителей учебных заведений. Большинство исследований направлено на изучение сферы среднего образования.
5. Феномен лидерства как социально-психологического явления в высшем образовании рассмотрен с позиции анализа трех основных структурных элементов: личности, имеющей лидерский потенциал; группы последователей; факторов социальной среды. В связи с формированием «студентоцентрированного» подхода в образовании и перехода к «субъект-субъектным» отношениям функции лидера могут выполнять все субъекты образования: администрация ВУЗа, профессорско-преподавательский состав, студенты. Определено, что последователи лидера разделяют его ожидания, интересы и ценности. Среди факторов социальной среды выделены внешние и внутренние. Теоретический анализ психологических основ образовательного лидерства позволил выделить задачи для дальнейшего исследования.

Summary

1. The process of transformation in society requires such people who can be characterized as active, confident, flexible, and ready for implementation of innovations. The problem of identifying, developing and forming of leader qualities, including the representatives of the education sector is very important in this context.
2. Leadership as a social and psychological phenomenon is associated with dynamic processes in a small group; is based on the influence of the personal authority of a person (the leader) on the behavior of its members; is caused by achievement of group goals in the optimum time and with optimum effect. Depending on the type of social activity leadership can be divided into political leadership, state leadership, civic leadership, business leadership and educational leadership.

3. Educational leadership is defined as a new management paradigm, which is the benchmark and the mechanism for the implementation of reforms in education in modern conditions of social transformations, and considered in three interrelated aspects: leadership in education, leadership for education, leadership of education.
4. Researches of leadership in education are related to: analysis of personality traits, allocation of competences of the head leader of the institution, definition of tasks and functions, identification of management styles, analysis of the problem of formation of leadership in the process of training of future professionals, in particular of the future teachers and in the process of management. Most researches are focused on studying of secondary education sector.
5. The phenomenon of leadership as a social and psychological phenomenon in higher education is considered from the perspective of the analysis of three main structural elements: the person with leadership potential, groups of followers, social environmental factors. In connection with the formation of the "student-centered" approach of education and the transition to the "subject -subject" relations functions of a leader can perform all the subjects of education: university administration, faculty, and students. It is determined that the followers of the leader shared his expectations, interests and values. External and internal are marked among the factors of the social environment. Theoretical analysis of the psychological foundations of educational leadership allowed identifying problems for further research.

Литература *References*

1. Campbell, D., Dardis G., Campbell, K. (2003). Enhancing incremental influence: a focused approach to leadership development. *Journal of Leadership and Organisational Studies, No10*. pp. 29–44.
2. *Framework of Reference. Leadership in education* (2011). Retrieved from www.leadership-in-education.eu
3. *Making Sense of Leading Schools: A Study of the School Principalship* (2003). University of Washington: Center for Reinventing Public Education.
4. *Енциклопедія освіти* (2008). Гол. ред. В.Г. Кремень. Київ: Юрінком Інтер.
5. Калашнікова, С.А. (2012). Концепція лідерства в управлінні освітніми системами. *Освітологія. № 1*. С. 106-112.
6. Калашнікова, С.А. (2010). *Освітня парадигма професіоналізації управління на засадах лідерства*. К.: Київськ. ун-т імені Бориса Грінченка.
7. Мараховська, Н.В. (2009). *Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у процесі навчання дисциплін гуманітарного циклу*. Дисертація на здобуття наукового ступеня кандидата педагогічних наук за спеціальністю 13.00.04 – теорія і методика професійної освіти. Харків.
8. *Освітній менеджмент* (2003). За ред. Л. Даниленко, Л. Карамушки. Київ.: Шкільний світ.
9. Татенко, В.О. (2003). Психологічні ознаки професіоналізму. *Психологічні перспективи. Випуск 4*. 161–166.

Неля Лебедь

Київський університет імені Бориса Грінченка
просп. П.Тычины 17, Київ, Україна, 02152
E-mail lebed_nelya@mail.ru