

УДК 378; 316.46:159

DOI: <http://dx.doi.org/10.30970/vpe.2021.35.11325>

## ЛІДЕРСТВО У ПРОФЕСІЙНІЙ ДІЯЛЬНОСТІ ПЕДАГОГА

**Оксана Товканець**

*ДВНЗ «Ужгородський національний університет»  
пл. Народна, 3, Ужгород, Україна, UA-88000*

Обґрунтовано особливості лідерства у професійній діяльності педагога. Наголошено, що лідерство є специфічним типом управлінських відносин, який ґрунтується на соціальній взаємодії, а лідер в даній ситуації виступає інноватором. Визначено функціональні відмінності лідерства (регуляція міжособистісних відносин у колективі, стихійність) і керівництва (організація офіційних відносин групи як певної соціальної організації, цілеспрямованість, контроль різних елементів соціальної структури). Визначено, що під лідерськими якостями людини розуміють сукупність її психологічних якостей, здібностей і особливостей внутрішньогрупової взаємодії, що забезпечують успішність виконання їх лідерських функцій. Важливі лідерські поведінкові якості лідера: відповідальність, співробітництво, особистісний розвиток, стійкість, обізнаність, цілісність. Систематизовано організаційно-управлінські якості педагога-лідера (професійна компетентність моральні якості, працездатність, культура врахування різних точок зору тощо) та визначено відмінності у діяльності педагога-функціонера і педагога-лідера. Наголошено, що ефективність лідерства характеризується здатністю педагога сприйняти і задовольнити специфічні потреби групи на кожній стадії і вибирати відповідний їй стиль впливу, гармонійно поєднуючи індивідуальні та групові потреби із забезпеченням необхідних умов для виконання завдання. Головне завдання лідерства – підтримання консенсусу і єдності персоналу освітньої організації на основі загальних цілей і цінностей, здійснення специфічного підходу для розкриття індивідуального потенціалу персоналу. Зроблено висновок, що підготовка педагога-лідера повинна бути спрямована на розвиток його аналітичних здібностей, на формування компетенцій проектування і моделювання, на стимулювання особистості до можливого вирішення проблеми в складних і невизначених ситуаціях, на уміння реагувати не тільки швидко, а й на основі різних стратегій поведінки.

*Ключові слова:* лідерство, педагог, якості лідера, професійна компетентність.

Лідерство як унікальний феномен сучасного суспільного життя є неминучим в будь-якому цивілізованому суспільстві і пронизує всі сфери життєдіяльності.

Вивченням проблеми лідерства займалися такі вітчизняні і зарубіжні вчені, як Д. Дворжак [11], С. Карамушка, В. Кремень [3], Б. Лазарова, М. Пол, М. Седлачек [13], Н. Мараховська [6], С. Пазиніч, О. Пономарьов [3], Т. Сорочан [7], Т. Серджовані [16], М. Фуллан [10;12] та ін. Методичні засади

формування лідерських компетенцій розглядали О. Бондарчук, О. Нежинська [4], В. Ковальчук, Л. Бабенко, Л. Юзвенко [7] та інші.

Лідерство розглядають як соціальні відносини домінування і підпорядкування в групі організації, суспільстві, засновані на здатності лідерів приймати рішення і впливати [3]; як здійснення влади і впливу всередині певної соціальної групи [7]. Головними складовими частинами цього поняття дослідники виокремлюють здатність лідера точно оцінювати ситуацію, знайти правильне вирішення поставлених завдань, впливати на людей, які свідомо і добровільно підкоряються йому, з метою мобілізації їх на виконання будь-якого рішення і дії

**Мета статті** – визначити роль лідерства в професійній діяльності педагога.

Наголосимо, що лідерство – це тип управлінської взаємодії між лідерами і послідовниками, заснований на найбільш ефективному для цієї ситуації поєднанні різних джерел влади і спрямований на спонукання людей до досягнення загальних цілей [7]. Лідер – це людина, яка найбільш компетентна з команди в тій справі, на яку всі спрямовані [4]. Варто наголосити, що лідерство є специфічним типом управлінських відносин, який спирається на соціальну взаємодію, а лідер є інноватором. Важливо взяти до уваги ту обставину, що сьогодні сформувався новий контекст очікувань з приводу діяльності лідерів саме в освіті: від педагогів потрібно не просто високий рівень індивідуального розвитку, зокрема організаторських якостей, а й здатність генерувати ідеї, підходи, створювати нові технології, вміти актуалізувати внутрішній потенціал послідовників, ініціювати саморозвиток особистостей.

Проведене дослідження “Лідерство у 21-му столітті. Перетин традиційного та інноваційного” [5] засвідчує, що компетенціями лідерів сьогодні є такі, що спрямовані на вирішення завдань, виконання яких є важливим або дуже важливим для успіху їхньої організації, зокрема здатність управляти у складних і невизначених ситуаціях, управляти через вплив, управляти на відстані, управляти у взаємодії з машинами (ІКТ), здатність швидко приймати рішення (рис. 1).

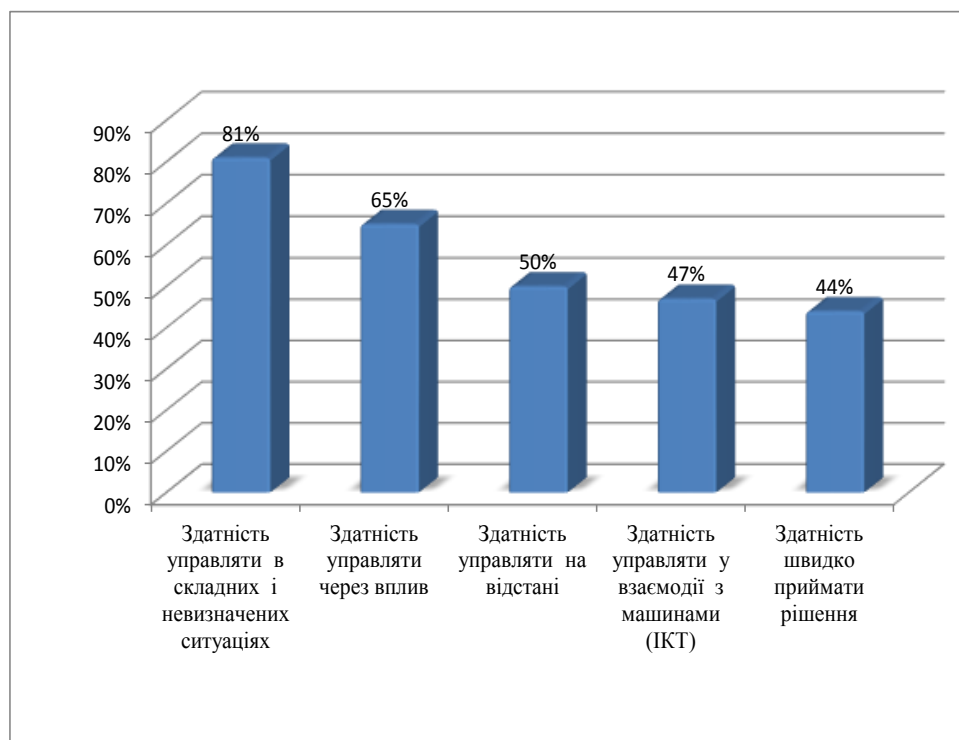


Рис. 1. Актуальні компетенції лідерів ХХІ ст. (результати опитування)  
Джерело: систематизовано автором.

Наше дослідження показує, що, очікуючи на нові лідерські компетенції, освітні організації все ще значною мірою просувають традиційні моделі та ідеології замість розвитку навичок, що допомагають лідерам ефективно орієнтуватися в умовах ще більшої невизначеності, брати на себе відповідальність за стрімкі зміни та взаємодіяти із зовнішніми й внутрішніми зацікавленими сторонами.

Лідерство у ХХІ ст. – перетин традиційного та інноваційного. Ще десять років тому такі питання, як інклюзивність, об'єктивність, соціальна відповідальність, розуміння важливості автоматизації процесів та керування мережею контактів, не входили до обов'язків лідера. Безумовно, сьогодні ставляться завдання розвивати у лідерів базові навички, зокрема, здатність управляти операційною діяльністю, керувати командами, приймати рішення, визначати пріоритетні напрями інвестицій та відповідати за результат. А також навички, яких вимагає технологічне освітнє середовище, що стрімко розвивається. Це і лідерство в умовах невизначеності та комплексних соціальних процесів, вміння управляти демографічними змінами,

враховуючи національні й культурні відмінності.

Особливу значущість механізм лідерства має в контексті педагогічної діяльності, в якій суб'єкт і об'єкт професійної діяльності – люди, де можливості для підвищення ефективності функціонування і розвитку обмежені, оскільки результат не об'єктивований в конкретному продукті або прибутку, а є певною суб'єктивною якістю здобувачів освіти [8].

З метою визначення сутності лідерства в професійній діяльності педагога, особливостей лідерства в педагогічній взаємодії ми зосередимо увагу на функціональних відмінностях лідерства і керівництва, організаційно-управлінських якостях педагога-лідера та особливостях його діяльності.

Аналіз робіт, у яких досліджено лідерські якості [4; 5; 6; 8; 14; 16], дає можливість виділити функціональні відмінності лідерства і керівництва, які полягають у такому:

1. Лідер регулює міжособистісні відносини у колективі, керівник організовує офіційні відносини групи як певної соціальної організації.

2. Лідерство створюється в умовах мікросередовища, керівництво – в умовах макросередовища, тобто воно пов'язане з усією системою суспільних відносин.

3. Лідерство виникає стихійно, а керівника призначають (обирають) цілеспрямованим шляхом, здійснюваним під контролем різних елементів соціальної структури.

4. Лідерство нестабільне (залежить від настрою в групі), керівництво ж більш стабільне.

5. Керівництво підлеглими має більш визначену систему різних санкцій, яких у руках лідера немає.

6. Найбільш складний процес прийняття рішення керівником; водночас як лідер приймає безпосередні рішення, що стосуються групової діяльності.

7. Сфера діяльності лідера – мала група, в якій він і є лідером, сфера дії керівника є ширшою, оскільки він є представником малої групи в більш широкій соціальній системі [9].

Функціонально прояв лідерства багато в чому визначають лідерськими якостями людини, які розуміють як сукупність її психологічних якостей, здібностей і особливостей внутрішньогрупової взаємодії, що забезпечують успішність виконання їх лідерських функцій [2].

Зазначимо, що європейські стандарти визначили такі важливі лідерські якості, які мають бути притаманні дієвому лідеру: відповідальність, прагнення до співробітництва, особистісний розвиток, стійкість, обізнаність, цілісність, толерантність [14].

Для нашого дослідження важливим є визначення якостей педагога-лідера. Аналіз наукових [6; 8; 12] досліджень дає можливість виокремити й інші організаційно-управлінські якості педагога-лідера (табл. 1).

Таблиця 1

## Організаційно-управлінські якості педагога-лідера

Групи якостей	Зміст якостей
Професійна компетентність	Професійні знання, вміння у сфері управління освітньою організацією, знання і досвід роботи на посаді заступника керівника, педагога. Компоненти компетентності: управлінська, наукова, педагогічна, економічна, правова
Організаторські якості	Особиста привабливість, лідерські якості, вміння ефективно взаємодіяти з педагогами, учнями, батьками
Ділові якості	Особиста організованість, відповідальність, стратегічне мислення, підприємливість
Моральні якості	Духовні якості і культура поведінки
Працездатність	Здатність до тривалої і напруженої діяльності
Культура врахування різних точок зору	Розуміння інтересів держави, освітньої організації, особистості педагогів, учнів, батьків

Викладене вище дає змогу визначити особливості діяльності педагога-функціонера і педагога-лідера (табл. 2)

Таблиця 2

## Відмінність у діяльності педагога-функціонера і педагога-лідера

Керівник (педагог)–функціонер	Керівник (педагог)–лідер
Відносини “начальник–підлеглий”	Відносини “лідер – послідовник”
Взаємовідносини будуються на основі посадової інструкції	Взаємовідносини будуються на психологічному впливі
Адміністратор	Інноватор
Доручає	Стимулює
Основа дій – план	Основа дій – бачення, візія
Покладається на систему	Покладається на людей
Використовує тільки доводи	Використовує як докази, так і емоції
Контролює	Довіряє
Підтримує і направляє рух	Дає імпульс руху
Професіонал	Ентузіаст

Відповідно, актуальними на сучасному етапі підготовки фахівців педагогічного профілю є зміни в освітніх програмах, оскільки варто

передбачати формування компетенцій, які спрямовуються на протистояння майбутнім викликам часу, зокрема педагогічного лідерства.

Педагогічне лідерство сьогодні розглядають як здатність педагога позитивно впливати на особистісно-професійне становлення здобувача освіти та колег і спрямовувати їх до конструктивної діяльності, продуктивного вирішення завдань, досягнення цілей, зберігаючи при цьому сприятливу психологічну атмосферу співпраці та співтворчості.

Аналіз вивченої літератури показав, що найважливішими чинниками, що впливають на розвиток освіти, є такі: зміна “політичного ландшафту” у світі й ускладнення соціальних проблем, корінні перетворення в економіці, пов’язані з новим витком науково-технічної трансформації, підвищення ролі знань як одного з основних важелів економічного прогресу і забезпечення конкурентоспроможності країни [1].

Ефективність лідерства в таких умовах визначають здатністю педагога прийняти і задовольнити специфічні потреби групи на кожній стадії і вибирати відповідний їй стиль впливу, гармонійно поєднуючи індивідуальні та групові потреби із забезпеченням необхідних умов для виконання завдання, підтримати консенсус і єдність персоналу освітньої організації на основі загальних цілей і цінностей, здійснювати специфічний підхід для розкриття індивідуального потенціалу персоналу.

Підготовка педагога-лідера повинна бути спрямована на розвиток його аналітичних здібностей, на формування компетенцій проектування і моделювання, на стимулювання особистості до можливого вирішення проблеми в складних і невизначених ситуаціях, на уміння реагувати не тільки швидко, а й на основі різних стратегій поведінки.

*Перспективи подальших досліджень* вбачаємо у вивченні проблеми впливу університетської освіти на формування лідерських якостей особистості.

---

1. Гершунский Б. С. *Философия образования для 21 века (В поисках практикоориентированных образовательных концепций)*. Москва : Изд-во “Совершенство”, 1998. 608 с.

2. Евтихов О. В. *Тренинг лидерства*. Санкт-Петербург : Речь, 2007. 256 с.

3. Кремень В. Г., Пазиніч С. М., Пономарьов О. С. *Філософія управління*. Харків : НТУ “ХПІ”, 2008. 524 с.

4. *Лідерство у діяльності керівника освітньої організації* / О. І. Бондарчук, О. О. Нежинська : спецкурс для слухачів очно-дистанційної

форми навчання в системі післядипломної педагогічної освіти. Київ, 2017. 36 с.

5. Лідерство у 21-му столітті. URL : <https://www2.deloitte.com/content/dam/Deloitte/ua/Documents/human-capital/Deloitte-Global-Human-Capital-Trends-2019-3.pdf>

6. *Мараховська Н. В.* Педагогічні умови формування лідерських якостей майбутніх учителів у процесі навчання дисциплін гуманітарного циклу : автореф. дис. на здобуття наук. ступеня канд. пед. наук : спец. 13.00.04 “Теорія і методика професійної освіти”. Харків, 2009. 22 с.

7. *Сорочан Т. М., Ковальчук В. В., Бабенко Л. О., Юзвенко Л. В.* Програма розвитку лідерства – 2015. Для державних службовців. Лідерство як управлінська компетентність : навч. посібник для проведення тренінгу. ДВНЗ “УМО”. Київ, 2015. 35 с.

8. *Товканець О.* Концепція лідерства в освітньому менеджменті. Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія : Педагогіка та психологія. 2018. № 2 (8). С. 39–43.

9. Управлінське лідерство: виклики сьогодення : колективна монографія; за заг. ред. В. В. Толкованова. Хмельницький : ПП Мельник А. А., 2013. 600 с.

10. *Фуллан М.* Новое понимание реформ в образовании ; пер. с. англ. Е. Л. Фруминой ; Моск. высш. шк. социальн. и экон. наук. Москва : Просвещение, 2006. 270 с.

11. *Dvořák D., Sedláček M. (Eds.).* Pedagogické vedení školy: Lidé v čele školy a učení žáků [Tematické číslo]. Orbis scholae, 2011.

12. *Fullan M.* Personal Action Guide and Workbook. Leading in a Culture of Change. San Francisco : Jossey Bass, 2004. P. 44–59.

13. *Lazarová B., Pol M., Sedláček M.* Souhrnná zpráva mapující pedagogické vedení ředitelů základních škol v ČR. Praha : ČŠI, 2015.

14. National Professional Qualification for Headship (NPQH). URL : <https://www.gov.uk/guidance/national-professional-qualification-for-headship-npqh>

15. OECD. School leadership for learning: Insights from TALIS 2013. Paris: OECD, 2016. Publishing.

16. *Sergiovanni T. J.* Adding value to leadership gets extraordinary results. Educational Leadership. Boston, 1992. URL : <http://www.ascd.org/ASCD/pdf/journals/edlead/el199005sergiiovanni.pdf>

Стаття: надійшла до редколегії 29.08.2021

доопрацьована 01.09.2021

прийнята до друку 05.09.2021

**LEADERSHIP IN THE TEACHER'S PROFESSIONAL ACTIVITY****Oksana Tovkanets***Uzhhorod National University,  
sq. Narodna, 3, Uzhhorod, Ukraine, UA-88000*

The article substantiates the features of leadership in the professional activity of a teacher. It is emphasized that leadership is a specific type of management relationship, which is based on social interaction, and the leader in this situation is an innovator. The functional differences of a leadership (regulation of interpersonal relations in the team, spontaneity) and management (organization of official relations of the group as a certain social organization, purposefulness, control of various elements of social structure) are determined. It is argued that a person's leadership qualities mean a set of their psychological qualities, abilities and features of intragroup interaction that ensure the success of their leadership functions. Important leadership behavioral qualities of a leader: responsibility, cooperation, personal development, resilience, awareness, integrity. The organizational and managerial qualities of a teacher-leader (professional competence, moral qualities, ability to work, culture of taking into account different points of view, etc.) are systematized and the differences in the activity of a teacher-functionary and a teacher-leader are determined. It is noted that the effectiveness of leadership is determined by the teacher's ability to perceive and satisfy the specific needs of the group at each stage and choose the appropriate style of influence, harmoniously combining individual and group needs while providing the necessary conditions for completing the assignment. The main problem of leadership is to maintain consensus and unity of the staff of the educational organization on the basis of common goals and values, the implementation of a specific approach to reveal the individual potential of staff. It is concluded that the training of a teacher-leader should be aimed at developing his analytical skills, at the formation of design and modeling competencies, at stimulating the individual to a possible solution of the problems in difficult and uncertain situations, at the ability to respond not only quickly but also on the basis of various strategies behavior.

*Keywords:* leadership, teacher, qualities of a leader, professional competence.