МІНІСТЕРСТВО ОСВІТИ І НАУКИ УКРАЇНИ

ХМЕЛЬНИЦЬКА ГУМАНІТАРНО-ПЕДАГОГІЧНА АКАДЕМІЯ

 ФАКУЛЬТЕТ ДОШКІЛЬНОЇ ОСВІТИ

Форма навчання: заочна

Кафедра: менеджменту освіти та педагогіки вищої школи

КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА

на здобуття другого (магістерського) рівня вищої освіти

на тему:

**Теорії лідерства та стилі управління закладами освіти**

|  |
| --- |
| Виконала: студентка 2 курсу спеціальності 073 Менеджмент  |
| **Ілона ЛИПЧАК**  |  |
| (прізвище та ініціали) |  |
|  |  |
| Керівник:  | **д.пед.н., професор****Олена ПЄХОТА** |
|  | (прізвище та ініціали) |
|  |  |
| Рецензент: | **д.пед.н., доцент** **Ірина ДАРМАНСЬКА** |
|  | (прізвище та ініціали) |

**Хмельницький – 2022 рік**

**ЗМІСТ**

**ВСТУП**……………………………………………………………………..3

**РОЗДІЛ 1. ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА ТА СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**…………………………………………………………………………...6

1.1. Проблема застосування теорій лідерства та стилів управління закладами освіти в психоло-педагогічній літературі…………………………...6

1.2. Психологія стилів управління та лідерства………………………...14

1.3. Сучасний стан впровадження теорій лідерства та стилів управління у закладах освіти Хмельниччини……………………………………………….24

**РОЗДІЛ 2.** **ЗМІСТ ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ ДО ЗАСТОСУВАННЯ ЛІДЕРСТВА ТА СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ В ПРАКТИЦІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**………………………………..33

2.1. Особливості впровадження лідерського потенціалу учнівської молоді………………………………………………………………………….....33

2.2. Створення освітнього середовища для розвитку лідерських якостей учнів………………………………………………………………………………43

2.3. Модель розвитку лідерських якостей учнів закладів загальної середньої освіти…………………………………………………………………53

**ВИСНОВКИ**…………………………………………………………..….63

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**…………………………..….66

**ВСТУП**

Сьогодні в умовах соціальних та економічних змін постала нагальна потреба суспільства в моральних, духовно багатих і творчих людях, які мають високий рівень особистісної культури, лідерського потенціалу, відрізняються активним інтересом до практичної участі у процесі перетворення держави. Сім’я та школа закладають основи особистісної індивідуальності молодої людини і формують стереотипи її поведінки в майбутньому.

 Аналіз психолого-педагогічної літератури та педагогічної практики свідчить, що проблемі формування лідерських якостей учнівської молоді присвячено багато наукових досліджень, що доводять важливість та актуальність обраної проблематики. У сучасній західній літературі проблеми лідерства представлені у працях: Ж. Блонделя, Би. Басе, Д. Дженнінгса, Р. Стогділа, Г. Файоля, Ф. Фідлера та інші.

 У вітчизняній літературі цій проблемі присвячені дослідження С. Гончарова, В. Демчука, О. Коберника, Л. Карамушки, Н. Коломінського, О. Мармази, В. Маслова та ін.

 Основною умовою формування та розвитку лідерської поведінки є створення ситуацій, в яких особистість може успішно розвивати лідерську поведінку (В. Овчарук), сюжетно-рольові та ділові ігри, тренінги, змагання та ін. (А. Шегда, І. Шоробура).

Розробка психолого-педагогічних засад активізації лідерських якостей в учнів у закладах загальної середньої освіти є актуальним та перспективним напрямом, як у теоретичному, так і в практичному аспектах.

Зважаючи на актуальність проблеми дослідження нами було вибрано тему магістерської роботи: «Теорії лідерства та стилі управління закладами освіти».

Обꞌєкт дослідження: теорії лідерства та стилі управління.

Предмет дослідження: особливості теорій лідерства та стилів управління в закладах освіти.

Мета дослідження: теоретичне обґрунтування змісту теорії лідерства та стилів управління, а також особливостей їх застосування в закладах освіти.

Завдання дослідження:

1. Проаналізувати наукові підходи із дослідження проблеми застосування теорій лідерства та стилів управління в закладах освіти.
2. Розкрити психологію стилів управління та лідерства.
3. Проаналізувати сучасний стан використання теорій лідерства та стилів управління закладах освіти Хмельниччини.
4. Розглянути особливості розвитку лідерського потенціалу учнівської молоді.
5. Обгрунтувати створення освітнього середовища для розвитку лідерських якостей учнів.
6. Розробити модель розвитку лідерських якостей учнів закладів загальної середньої освіти.

 Для досягнення поставленої мети та вирішення завдань дослідження використано такі **методи педагогічного дослідження:** теоретичні (бібліографічний метод вивчення джерел з проблеми дослідження, а також порівняльний аналіз психолого-педагогічної літератури для встановлення сутності теорій лідерства та стилів управління в закладах загальної середньої освіти); практичні (метод порівняльно-педагогічного аналізу для зіставлення різних теоретичних підходів учених до досліджуваної проблеми та визначення напрямів дослідження і його понятійно-категоріального апарату).

 **База проведення дослідно-експериментальної роботи.** Дослідницьку роботу було проведено у НВК №4 м.Хмельницького.

**Апробація результатів дослідження.** Основні положення магістерської роботи обговорювались на VІІІ Регіональному науково-практичному семінарі «Концептуальні проблеми розвитку мистецької освіти» (22 березня 2020 р.). Основні положення дослідження відображені у публікації: «Педагогічна творчість як компонент формування педагогічної майстерності педагога».

**Структура роботи**:Магістерська робота складається із вступу, двох розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (77 найменувань). Загальний обсяг роботи 65 сторінок.

**РОЗДІЛ 1.**

**ТЕОРЕТИЧНІ ЗАСАДИ ТЕОРІЇ ЛІДЕРСТВА ТА СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ ЗАКЛАДАМИ ЗАГАЛЬНОЇ СЕРЕДНЬОЇ ОСВІТИ**

**1.1. Проблема застосування теорій лідерства та стилів управління закладами освіти в психоло-педагогічній літературі**

 Аналіз численних досліджень свідчить про велику кількість різних підходів та теорій до визначення лідерства як соціально-психологічного феномена. На сьогодні існує безліч факторів, що обумовлюють вибір теорій та стилів лідерства в управлінській діяльності.

 У науковій літературі визначено три підходи до лідерства: традиційні концепції лідерства, ситуаційні концепції лідерства та нові теорії лідерства.

 Одним із перших визначених підходів є традиційні концепції, які ґрунтуються на теорії лідерських якостей та теорії лідерської поведінки. Подібність підходів і можливість об’єднати їх в одне ціле полягає в тому, що вони засновані на особистості лідера як людини, що характеризується унікальними управлінськими якостями, що охоплюють загальні аспекти поведінки лідера.

 Сутність «теорії лідерських якостей» або «харизматична теорія» полягає в тому, що лідером може бути людина, що володіє певними особистісними якостями, психологічними рисами від народження. Науковці здійснили спробу систематизувати лідерські якості. Дослідники називали різні якості, проте цей підхід не виправдав себе практично. На противагу було висунуто теорію «лідера без рис», але ця теорія була поверховою і не визначила сутність питання про походження теорії лідерства. Хоча прихильниками такого трактування не були визначені особистісні якості лідера, проте дана теорія є передумовою виникнення і розвитку інших концепцій лідерства, зокрема, концепції лідерської поведінки [25].

 Концепція лідерської поведінки припускає можливість підготовки лідерів за спеціальними програмами за допомогою виховання у них відповідних якостей. Дана концепція започаткувала основу для розробки численних програм підготовки лідерів. Але, незважаючи на багаточисельні та глибокі дослідження, взаємозв’язки між особистісними якостями лідера та ефективністю виробництва, задоволеністю від виконаної роботи виявлено не було.

 Ще одним підходом, на думку науковців, є підхід «ситуаційної теорії лідерства». У повсякденному суспільному житті виникають ситуації, в яких проявляються певні якості особистості людини, яка здатна стати лідером. Людина, яка наділена лідерськими якостями, має переваги над іншими людьми, і які проявляються в різних життєвих обставинах по-різному. Особлива увага приділяється дії зовнішніх факторів, що впливають на здатність людини управляти групою людей. Критика ситуаційної теорії була з боку Ж. Піаже. На думку ученого Ж. Піаже, що дана теорія не враховує суб’єктивну активність потенційного лідера (все вирішує ситуація).

 На основі традиційних і ситуаційних концепцій лідерства було створено нові концепції лідерства. Найбільш відомими з цих концепцій є: концепція атрибутивного лідерства (аналітик), харизматичного лідерства і потворного лідерства (реформатор). Визначені концепції приділяють велику увагу особистісним якостям лідера та його здібностям впливати на підлеглих.

 Третій підхід є комплексним варіантом і отримав назву «системної теорії лідерства». Лідерство розглядається як процес організації міжособистісних відносин у колективі, а лідер постає як суб’єкт управління цим процесом [29].

 Згідно цієї теорії лідерство є необхідною функцією колективу, тому вивчення здійснюється не лише з позицій цілей та завдань групи людей, але із врахуванням особистісних якостей самого лідера. Спроби досягти єдиного розуміння лідерства на підставі «синтетичного» підходу призвели до виникнення великої кількості «міні-теорій», що зумовило появу великої кількості експериментальних робіт з вивчення феномену лідерства. Проведені дослідження були спрямовані не лише на розширення та поглиблення теоретичних досліджень з лідерства, що призвело до розмежування понять «лідерство» та «керівництво».

Таблиця 1.1.1.

 Порівняльний аналіз понять «лідер» та «менеджер»

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Підстави для порівняння | Лідер | Менеджер |
| Орієнтація на мету  | Активна | Реактивна |
| Орієнтує послідовників  | На висування нових ідей | На поточну роботу |
| Діє  | Поодинці | Спільно з іншими |
| Ставлення до середовища  | Поза середовищем | Частина середовища |

 На сьогодні лідерство розглядається у різних напрямах: лідерство як образ (когнітивний підхід), лідерство як інтеракціоністський феномен (інтернаціоналістський підхід), лідерство як теорія систем. Представники системного (синтетичного) підходу вважають, що аналіз лідерства повинен базуватися на врахуванні трьох основних складових цього процесу: характеристиках лідерів, характеристи-послідовників та характеристиках ситуацій, в яких має місце взаємодія членів групи. Розглянемо детальніше деякі підходи до трактування лідерства.

 Теорія сили та впливу – це теорія, яка концентрує основну увагу на владі та впливі, які створює лідер. В основі цієї теорії покладено принцип, що заперечує значення послідовників та сили культури організації [55].

 Біхевіористська теорія, побудована на принципах пріоритетності впливу дії лідерів на колектив або групу людей та їх особистісних якостей [31].

 Ситуативна теорія полягає у прояву лідерських якостей керівника залежно від ситуації. Принцип дії цієї теорії побудований на ідеї, що різні обставини вимагають різних форм лідерства.

 В основі теорії випадковості покладено принцип випадкової ситуаційної змінної, що характеризується вибором стилю керівництва залежно від обставин.

 Теорія компетенції, що визначає значення послідовності на більш високий рівень, концентруючись на тих якостях, котрі послідовники приписують конкретному лідеру.

 Трансформаційна теорія, побудована на моделі трансакційного лідерства, що базується на врахуванні зовнішніх і внутрішніх мотивів лідерства та прихильності до ідей лідера. Лідер трансформаційного типу є активною та творчою людиною, яка вміє думати широко та образно.

 Цікавим є підхід Н. Стелтера у своїй монографії з психології лідерства, що виокремлює дві концепції лідерства: конкурентна модель лідерства, яка домінувала у класичній психології лідерства у XIX ст. і частково у XX ст., та кооперативна модель [73].

 Конкурентна модель ґрунтується на єдності особистості лідера і його поведінки: лідер вважається унікальною особистістю, що відстоює лідерство у боротьбі з іншими членами групи колективу. При цьому важливими його індивідуальними якостями є: вік, стать, зріст і вага, гендерна приналежність. Пізніше модель лідера доповнилась новими елементами поведінки лідера – емоційний стиль, що характеризує його взаємини з іншими людьми, однак у контексті вирішення завдань.

 Істотний внесок у розробку проблем лідерства внесли зарубіжні дослідники психоаналітичного напряму (З. Фрейд, А. Адлер, К. Юнг), що досліджували багатоаспектні чинники процесу лідерства. Представники Єльської школи (Г. Лассуел, Б. Скіннер, У. Уайт) досліджували особливості свідомості політичних лідерів; представники франкфуртської школи (Т. Адорно, Г. Маркузе, Е. Фромм) розробили концепцію «авторитарної особистості» і проаналізували проблему взаємовідносин харизматичних лідерів та їх послідовників.

 Ефективність лідера залежить від трьох змінних:

 1) структури потреб лідера, його прагнення до виконання завдання або задоволення міжособистісних потреб – спрямованість на досягнення результату чи людський фактор;

 2) здатності лідера контролювати ситуацію або його впевненості в тому, що завдання здійснене і ситуація знаходиться під контролем;

 3) взаємозв’язки між структурою потреб (прагнень) лідера та ситуативним контролем [45].

 Основні типи поведінки лідера включають:

* директивне лідерство – забезпечення керівником чіткої поставки завдань;
* підтримуюче лідерство – дружнє ставлення лідера та підвищена турбота про статус, благополуччя та потреби підлеглих;
* лідерство спільної участі – прагнення підвищити внесок кожного у спільну справу, уважність до пропозицій підлеглих, прояснення незрозумілих завдань;
* лідерство, орієнтоване на результат, полягає у постановці стимулюючих цілей, очікування від підлеглих високого рівня роботи і демонстрація впевненості у тому, що підлеглі досягнуть цілей [57].

 Науковцями було виокремлено шість позитивних ресурсів лідера: вплив на прийняття рішень; інформація; цінні ділові розпорядження; свобода при виконанні завдання; підтримка, яка надається лідером підлеглому; увага, з якою лідер стежить за професійним зростанням підлеглого.

 На нашу думку, найбільш ефективною є нормативна модель, що заперечує існування якогось одного найкращого способу дії для всіх ситуацій і в той же час вказує, що лідери повинні діяти за певних умов.

 В основі моделі лежать три критерії ефективності: раціоналізм, схвалення підлеглих, час. У залежності від комбінацій цих трьох критеріїв модель виокремлює п’ять можливих стилів лідерства. На одному полюсі – авторитарний стиль, на протилежному – стратегія групового прийняття рішень підлеглими, між ними знаходяться різні консультативні стилі лідерства. Відповідно до цієї моделі, певні стилі підходять до визнаних ситуацій. Вибір стилю залежить від того, чи дозволять дії лідера заощадити час чи створити атмосферу співробітництва [69].

 Не менш важливим є харизматичне лідерство. Усі концепції цього напряму побудовані на наступних характеристиках лідера:

* демонстрація стратегічного передбачення;
* мотивуюча дія для послідовників;
* демонстрація успіху;
* довіра послідовників;
* передбачення кризових ситуацій.

 Трансформаційне лідерство. Лідер орієнтований створення довгострокових відносин з підлеглими, тому прагне преутворити їх таким чином, щоб вони самі прагнули досягням, а цілі організації сприймали як свої власні. Це здійснюється за допомогою: харизми лідера; інтелектуальної стимуляції (заохочення стратегічного мислення та раціонального рішення ня проблем; уваги до підлеглих (створення команди однодумців); надихаючого стимулювання (навіювання ентузіазму та оптимістичного погляду на майбутнє) [62].

 Гуманістичний підхід до лідерства представлений у центрованій теорії, у якій запропоновано нове розуміння відмінностей між лідером та менеджером. Основними характеристики лідера є: бажання служити іншим; прагнення лідирувати; особистісний ріст; відсутність привілеїв у суспільстві.

Таблиця 1.1.2.

 Порівняльний аналіз лідерства та керівництва

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Підстави | Лідерство | Керівництво |
| Соціальна роль | Регуляція міжособистісних відносин | Регуляція офіційних стосунків |
| Сфери впливу | Мікросередовище  | Макросередовище – зв’язок з усієюсистемою суспільних відносин |
| Народження  | Стихійно виникає | Призначається, вибирається |
| Стійкість  | Нестабільно  | Стабільно |
| Наявність інструментіввлади | Не може застосувати санкцій | Може застосувати санкції: покарати чи нагородити |
| Сфера відповідальності | Безпосереднє ухвалення рішення, особиста відповідальність | Складний багатоступінчастий процес ухвалення рішення, поділ відповідальності |
| Сфера впливу  | Мала сфера дії | Широка сфера дії |

 В рамках атрибутивної концепції лідерства, лідер виконує роботу інформаційного процесора. Він веде пошук інформаційних підказок, які допомагають йому відповісти на запитання цільових установок.

 У концепція командного лідерства передбачено, що лідер забезпечує матеріальні цінності організації, заохочує творчість працівників, створює єдину команду послідовників, які розглядають цілі організації як власні та є активними учасниками лідерського процесу.

 Теорія лідерських ролей розглядає різні типи лідерства залежно від змісту діяльності, стилю керівництва, способів впливу та організації. Успішність кожної рольової позиції лідера передбачає наявність певних умінь і моделей поведінки у побудові ситуацій взаємодії [63].

 Отже, розглянувши сучасні підходи до теорій лідерства та стилів управління, нами було визначено найбільш ефективні теорії лідерства, які на нашу думку, можна використовувати в управлінні закладами загальної середньої освіти. Поведінка лідера ситуаційна, тобто він адаптує свій стиль залежно від обставин, з якими йому доводиться стикатися, тому пріоритетною у визначенні теорій лідерства є ситуативна теорія.

У науковій та управлінській практиці щодо теорій лідерства, розглядаються декілька теорій, які визначають зв’язок між стилями лідерства, особистісними якостями підлеглих та характеристиками освітніх організацій, діяльність яких спрямована на досягнення освітніх цілей. Успіх лідера (директора школи, його заступників) залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів.

Знання різних теорій лідерства допомагає керівникам пристосувати свою поведінку до різних обставин та розвивати їх управлінські здібності. Доцільність використання таких підходів у закладах загальної середньої освіти залежить від ефективності роботи лідера, обраного ним стилю лідерства тощо. Розуміючи особливості завдань, підлеглих та організацій, лідери можуть обирати стиль, який більш ймовірно призведе їх до успіху.

Таким чином, ефективний лідер має володіти навичками діагностування та демонструвати гнучкість поведінки. Будь-який лідер у своїй професійній кар’єрі приходить до свого суб’єктивного розуміння стилю лідерства.

**1.2. Психологія стилів управління та лідерства**

 У кожній організації складається певний стиль керівництва. Стиль керівництва – специфічний спосіб, система відносин між керівництвом та підлеглими, що характеризується стилем спілкування.

 Стиль керівництва є інтегральною характеристикою персонально-орієнтованого менеджменту, що може складатися стихійно, або вибиратися і вибудуватися свідомо. Стилі керівництва – це динамічне утворення, що відрізняється певною індивідуальністю та неповторністю [14].

 За визначенням науковців виокремлюють різні види стилів керівництва. Формування та розвиток конкретного стилю керівництва чи типу лідерства обумовлено низкою факторів: змістом та технологією діяльності організації; характером конкретних завдань, конкретної ситуації; ступеня зрілості колективу; залежності від індивідуального характеру та досвіду окремих виконавців.

 Стиль керівництва відображає диференціацію лідерів з різних позицій, а саме: змісту діяльності; характеру діяльності лідера; стилю та спрямованості діяльності установи.

 1. За змістом діяльності: лідер-натхненник («творець ситуції»), що пропонує програму поведінки; лідер-виконавець, організатор виконання плану існуючої програми; лідер, який є одночасно як натхненником, і організатором.

 2. За стилем лідерства (керівництва): авторитарний лідер, орієнтований на власні інтереси; демократичний лідер, що орієнтується на колектив; лідер, що поєднує в собі елементи того й іншого стилю.

 3. За характером діяльності: універсальний, що справляється з обов’язками організатора у різних ситуаціях не схожих одна на одну, який постійно проявляє свої якості лідера; лідер ситуативний, що вміє створювати і вирішувати лише певні ситуації, де він може проявити свої лідерські якості [11].

 Відповідно до іншої загальновідомої типології розрізняються два стилі керівництва: стиль «X» і стиль «Y» (Макгрегор), де особливості кожного з них визначаються вихідною установкою у відносинах керівника до підлеглих. Якщо він бачить у них безвідповідальних працівників, які прагнуть за першої ж можливості відхилятись від роботи, він є представником стилю «X». Такий керівник буде акцентувати увагу на контролі за процесом діяльності підлеглих, на беззаперечному виконанні прийнятих ним одноосібно рішень на жорсткому стимулюванні персоналу. Якщо ж керівник бачить у підлеглих партнерів, які прагнуть до професійної, ділової та особистісної самореалізації, він буде представником стилю «Y», бачити своє завдання він буде у пошуку та формуванні спільності інтересів персоналу, створенні оптимальних умов формування та розвитку позитивної мотивації до спільної діяльності, розвитку

Ініціативності [47].

 Відомою класифікацією стилів керівництва є поділ на авторитарний, демократичний та ліберальний стилі (K. Levin, R. Lippitt, 1938). Для авторитарного стилю характерні одноосібно прийняті рішення і жорсткий контроль, визначення регламенту діяльності підлеглих, не даючи їм можливості проявляти власну ініцітивність. Для демократичного стилю характерним є колегіально прийняті рішення, контроль переважно за результатами роботи, лідер залучає співробітників у процес прийняття рішень, використовуючи групову дискусію, стимулюючи їх активність і поділяючи разом з ними відповідальність за прийняття рішень. Для ліберального стилю характерний є те, що лідер фактично пускає справу на самоплив, лідер взагалі уникає можливості прийняття будь-яких рішень та надає підлеглим повну свободу дій [38].

 К. Левін вказав на негативні характеристики діяльності лідера з авторитарним стилем і виділив позитивні аспекти демократичного лідера (табл. 1.2.1).

 Таблиця 1.2.1.

 Зміст трьох стилів лідерства

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Характеристика стилів | Аторитарнийстиль | Демократичнийстиль | Ліберальнийстиль |
| Природа стилю | Зосередженнявсієї влади та відповідальності уруках лідера | Делегуванняповноважень із утриманням ключовихпозицій у лідера | Зняття лідеромз себе відповідальності та відстороненнявід влади на користьгрупи |
| Прерогатива привстановленніцілей та визначеннікоштів | Прийняття рішеньподілено зарівням на основі дольовоїучасті | Наданняможливості самоврядування у бажаному для групирежимі |
| Комунікаційні потоки йдутьпереважно зверху | Комунікаціяздійснюєтьсяактивно у двох напрямках | Комунікація здебільшого будуєтьсяна «горизонтальній»основі |
| Сильні сторонистилю | Увага надається терміновості та порядку,можливістьпередбаченнярезультату | Посилення особистихзобов’язань звиконання роботи через участь ууправлінні | Дозволяє початисправу так, як це бачиться підлеглим і без втручання лідера |
| Слабкі сторонистилю | Існуєтенденція достримуванняіндивідуальноїініціативи | Цей стильвимагає багаточасу | Група може втратити швидкість інапрямок руху без лідерськоговтручання |

 Американські дослідники Р. Хаус, Т. Мітчелл (R. Hous, T. Mitchell,1974) визначили чотири типи керівництва:

 1) підтримуюче керівництво (дружнє ставлення керівника до підлеглих, інтерес до їхніх потреб та статусу);

 2) директивне керівництво (чітка регламентація дій підлеглих, контроль за виконанням завдання);

 3) керівництво, що розділяється (прагнення консультуватися з підлеглими та враховувати їх пропозиції);

 4) керівництво, орієнтоване на досягнення результату діяльності [75].

 Найбільш ґрунтовними є уточнення розрізнених стилів керівництва за Н. Коломінським, що визначив п’ять основних видів: деспотичний, бюрократичний, патріархальний, кооперативний і ліберальний (табл. 1.2.2).

Таблиця 1.2.2.

Різниця між стилями керівництва

|  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- |
| Показники | Деспотичний | Бюрократичний | Патріархальний | Кооперативний |
| Відношення до працівників | Як додеталеймеханізму(«гвинтиків») | Як до «бездушних» посад | Як до «дітей нерозумних» | Як до партнерів і співробітників |
| Основа авторитету та влади | Ієрархія  | Апарат | «Батько в сім’ї» | Компетентність |
| Реалізація рішень | За наказом | Письмовий наказ | Пояснення («настанови») | Згода |
| Джерела інформації | Перша особа | За щаблем формального підпорядкування | «Доброзичливо зверху» | З різних сторін |
| Контроль | Тотальний | Доповідні записки і контроль | Емоційне відношення | Керівником за результатом |
| Мотивації | Страх | Просування | Залежність | Відповідальність |

 Стилі керівництва (лідерства) визначаються «зрілістю» виконавців: їх бажанням досягти поставлених цілей, освітою та досвідом, готовністю відповідати за свою поведінку (R. Hersey, K.Blanshard, 1982). Відповідно до цього виокремлюють чотири стилі:

* «вказівки», коли виконавці незрілі, помітна висока спрямованість на досягнення результату та низька – на взаємини в колективі;
* «продажу», коли рівень зрілості виконавців середній та орієнтований на завдання та на взаємини між людьми в колективі;
* «орієнтації на участь у прийнятті рішень», коли зрілість виконавців помірно висока, орієнтовція на взаємини висока, але виконання поставленого завдання є низьким;
* «делегування», коли рівень зрілості виконавців високий, а орієнтація на завдання та взаємини – низька [72].

 Б. Паригін розглядає такі типи лідерів:

- лідер-натхненник (програміст) – авторитарний – універсальний;

-лідер-програміст – авторитарний – ситуативний;

-лідер-програміст – демократичний – універсальний;

- лідер-програміст – демократичний – ситуативний;

- лідер-організатор (виконавець) – авторитарний – універсальний;

- лідер-організатор – авторитарний – ситуативний; лідер-організатор – демократичний – універсальний;

- лідер-організатор – демократичний – ситуативний [68].

 Розглядаючи низку вище зазначених категорій, можна назвати такі типи лідерів:

 1. Авторитетний лідер користується симпатією, навіть любов’ю підлеглих; його природна чарівність надихає оточуючих. Авторитетний лідер опирається на свої знання, практичний досвід, здібності, стриманість, та проявляє аналітичний підхід вирішення проблем.

 2. Лідер «з уявою», лідер-контролер, маніпулятор. Лідер «з уявою», з творчою фантазією, що дає можливості підлеглим реалізовувати розроблені плани, ідеї, їхні ініціативи, надихати свою групу на креативне вирішення завдань. Лідер-контролер, маніпулятор переважно займається налагодженням стосунків всередині колективу [34].

 Освіта є проміжною ланкою між об’єктивними та суб’єктивними факторами ефективної менеджерської діяльності, оскільки залежить від властивостей особистості, індивідуальних здібностей та рівня інтелекту. До об’єктивних факторів ефективного керівництва відносять соціально-економічний стан людини, його статус у суспільстві та отриману освіту. Дослідження однозначно підтверджують пряму залежність зайняття керівних посад від соціального походження та статусу людини. З’ясування впливу суб’єктивних факторів на ефективність керівництва у вигляді визначених якостей були присвячені досить численні емпіричні дослідження. Так, P.Стогділл (США) узагальнив результати проведеного дослідження, встановив залежність між окремими рисами керівника та займаною керуючою посадою, що обумовлюється наступними чинниками:

* соціальне походження;
* здібності: інтелект, розважливість, знання, вміння висловлювати власні думки;
* індивідуальні особливості: пристосованість, домінування, незалежність, оригінальність, впевненість у собі;
* ставлення до завдань – трудова мотивація, відповідальність, ініціативність, завзятість, орієнтація на виробничі завдання;
* соціальні здібності та навички – готовність до кооперації з іншими, популярність, навички спілкування [74].

 Стиль управління ефективного менеджера відрізняється гнучкістю, індивідуальним та ситуативним підходом. Ситуативний стиль управління (П. Херсі, К. Бландед) передбачає гнучке реагування на рівень психологічного розвитку підлеглих та колективу.

 Ймовірна модель ефективності керівництва (Ф. Фідлер) пов’язана зі ступенем контролю керівника над ситуацією. Ситуація залежить від таких параметрів, як:

 - рівня довірливих відносин керівника з підлеглими;

 - величини влади керівника (його можливість контролювати дії підлеглих і використовувати різні засоби стимулювання активності підлеглих);

 - структури колективного завдання (чітка постановка завдання, шляхи та способи його вирішення, наявність багатоаспектності прийняття рішень, можливість перевірки правильності виконання поставлених завдань) [76].

 Сукупна кількісна оцінка, що включає всі перераховані вище параметри, дає можливість визначити рівень здійснюваного керівником ситуаційного контролю (СК), тобто як він володіє на сьогодні ситуацією функціонування колективу.

 Критерієм ефективності керівництва є рівень авторитету керівника. Посадовий авторитет керівника становить не більше 65% впливу на підлеглих. Керівник може отримати найбільшу ефективність від роботи працівників опираючись додатково на свій психологічний авторитет, що складається з морального (залежить від моральних якостей керівника) та функціонального (визначається компетентністю, діловими якостями керівника, ставленням до своєї професійної діяльності).

 Дослідження ефективнсті стилів лідерства показали, що у колективі, яким керує лідер з демократичним стилем керівництва, рівень загальної задоволеності роботою та прагнення до творчості в роботі був найвищим; у групі лідера з авторитарним стилем керівництва була найвища продуктивність. Отже, вибір стилю лідерства багато в чому залежить від змісту тієї чи іншої професійної діяльності.

 На думку вченого Ф. Фідлера (F. Fiedler, 1967), ефективність застосування того чи іншого стилю керівництва залежить від трьох основних факторів: сили позиції керівника, структури завдання та відносин між керівником та членами групи [76]. На думку Р. Блейка та Дж. Мутона, найбільш ефективним є стиль, що спирається на колективне керування. Науковці (V. H. Vroom, A. G. Jago, 1988) припустили, що успішні лідери повинні вміти змінювати свою поведінку від дуже авторитарного до демократичного стилів [77].

 Дж. Гольдберг (J. Goldberg, 1985) зазначає, що найефективнішим є такий стиль, який орієнтований на кінцевий результат діяльності, а також стиль делегування, що передбачає вибір лідера та передачу відповідальності на нижчий рівень управління.

 Встановлено, що в освітньому середовищі, незалежно від стилю управління роботи, зростає кількість авторитарних форм. Учні школи здебільшого (58% відповідей) віддають перевагу демократичному стилю спілкування, рідше – ліберальному (26%) та ще рідше – авторитарному (16%). Найбільш адекватно і доброзичливо учні сприймають демократичний стиль керівництва та спілкування. Авторитарний стиль теж не відкидається (якщо він не дуже жорсткий), хоча рівень його виразності сприймається по-різному. Лідери схильні применшувати використання педагогом авторитарних компонентів і перебільшують застосування демократичних компонентів спілкування. Учні з низьким статусом, навпаки, перебільшують використання вчителем перших компонентів та применшують використання других. У них більшою мірою проявляється потреба в демократичних формах спілкування педагога, тому вони бажають звертаються до педагогів з цим стилем керівництва та спілкування.

 Емпірично підтверджено, що в трудових колективах за природних обставин найбільшого ефекту керівник досягає за допомогою демократичного стилю керівництва. Під час складної критичної ситуації, найкращої якості діяльності можна досягти, застосовуючи авторитарний стиль керування.

 Дослідження науковців показало, що неприпустимо використовувати елементи ліберального стилю при керівництві виробничими колективами, авторитарного стилю – при керівництві науковими колективами.

 Таким чином, численні дослідження показали, що види взаємодії в організаціях залежать від цілей, завдань, індивідуальних особливостей підлеглих та керівника, від конкретної ситуації та умов. Особливо необхідно підереслити на необхідності використання гнучкого і динамічного характеру стилю керівництва.

 **1.3. Сучасний стан впровадження теорій лідерства та стилів управління у закладах освіти Хмельниччини**

 Сучасне життя ставить перед молоддю завдання, які потребують активного включення їх до соціальних відносин, взаємодії з людьми та соціальними інститутами в економічній, політичній та духовній сферах. Молодіжна ініціативність, прагнення до участі в житті суспільства та держави, задоволення та реалізації різних соціальних потреб та інтересів ведуть до виникнення лідерства та інших форм соціальної активності.

 Метою соціальної активності може бути як сам процес діяльності та спілкування, так і їх зміст, результат, коли вони є засобом для досягнення соціально-значущих пріоритетів. Особливий науковий інтерес до цієї проблеми викликаний специфікою мотивів соціальної активності студентів та наявності практичного життєвого досвіду. Це пов’язано, насамперед, з особливостями соціалізації молоді, активною взаємодією їх із соціумом, особистісним та професійним самовизначенням, формуванням життєвих планів.

 Учні загальної середньої школи як соціальна група характеризується особливими умовами життя, праці та побуту, суспільною поведінкою та «власною» психологією. Загальні соціально-психологічні особливості учнівських груп визначаються тим, що це реальні, тимчасові, переважно малі, контактні, мінімально ієрархізовані (один старший у навчальній групі) та регламентовані, навчальні, об’єднані єдиною навчальною метою, але індивідуалізовані за результатом (кожен отримує індивідуальний результат від навчання, хоч і відчуває вплив групових факторів). У навчальному колективі немає матеріально чи формально виражених щоденних критеріїв ефективності праці всіх і кожного (подібно до наявних на кожному виробництві), є лише розрізнені поточні оцінки окремих учнів та семестрові оцінки [13].

 Вивчення сучасного покоління учнівської молоді та виховання лідерів в колективі є значним: сьогоднішні лідери серед соціально активних учнів у майбутньому можуть проявити себе в якості керівників, громадських та політичних лідерів, сферою діяльності яких є суспільство та його соціальні інститути.

 Спільність учнівської молоді обумовлена ​​технологічним і соціальним ускладненням суспільного життя, встановленням нових вимог професійної освіти, особистісної зрілості та соціального становлення.

 Цей віковий період характеризується розвитком в учнів перших уявлень про себе як про дорослих індивідів. У них формується здатність перебувати з іншою людиною у відносинах, заснованих на довірі, підтримці та гуманності.

 У цей період індивід констатує себе як представник визначеного покоління, що спрямоване на виборі професії та визначенні подальшого життєвого шляху. Значними передумовами успішного соціального самовизначення особистості є формування інтелектуального потенціалу. Поряд із збереженням великої ролі колективно-групових форм спілкування наростає значення індивідуально-особистісних контактів та уподобань.

 Однак у цьому віці досить легко протікають процеси макро-групової ідентифікації, об’єднання в різноманітні суспільні рухи, відбувається формування специфічних субкультур. Загальна діяльність у поєднанні з однорідністю віку класу породжує в учнів спільність потреб, мотивів, інтересів, цінностей та життєвих цілей [5].

 Розглянемо сучасний стан застосування теорій лідерства та стилів управління в закладах освіти Хмельниччини. Проаналізувавши досвід роботи Хмельницького колегіуму №16,  у сфері лідерства питання успішності є чи не найважливішим. Робота у колегіумі з формування лідерських якостей учнівської молоді визначається за наступними напрямами: бізнес-тренінги (фінансова та економічна грамотність, управління бізнесом, розробка бізнес-проектів); тренінг особистісного зростання (комплексна програма для змін та успішного розвитку особистості, її лідерського потенціалу); сімейні тренінги (взаємовідносини між батьками і дітьми у процесі залучення їх до лідерських ігор); дитячий літній табір (базою є колегіум).

Цікавим досвідом Хмельниччини є створення навчальних центрів у м.Хмельницький, що пропонують власні напрацювання розробки програм лідерства. Це і дитячі бізнес-клуби, гурткові та клубні заняття за інтересами; курси та ярмарки професій; школи саморозвитку; тренінги.

В рамках соціально-просвітницького проекту громадянського виховання учнівської молоді з грудня 2018 року Хмельницькою міською радою спільно з Департаментом освіти та науки започатковується проект «Школа сучасних лідерів», орієнтований на старшокласників закладів загальної середньої освіти міста. В рамках соцпроекту «Громадсько-політичні студії» було проведено програму «Школа сучасного лідера».

Навчання проводилось за такою програмою:

- різні форми тренінгів та лекцій, практичних вправ та інтерактивних ігор;

- формування лідерських якостей через створення команди, впровадження тайм-менеджементу у практичну діяльність;

- розвиток навичок критичного мислення у мультимедійному світі;

- організація зустрічі та живого спілкування в невимушеній атмосфері з міським головою – Олександром Симчишиним;

- обмін досвідом у прогресивній молодіжній тусівці нашого міста.

Ключовим питанням організації програми «Школа сучасного лідера» є відпрацювання лідерських якостей, що проходило під гаслом «Зміни себе на краще». Було проведено низку тренінгів, під час яких учасники знайомились з однолітками в неформальній обстпновці; виконували вправи з комунікації та риторики; ставали учасниками ігор з медіаграмотності; вчились працювати у команді. Особлива увага приділялась усвідомленню учнівською молоддю себе як креативних, творчих, унікальних людей, здатних до толерантності і комунікативного звꞌязку в колективі

 У Хмельницькій гімназії №1 ім. В. Красицького створено школу лідерства та учнівського самоврядування. Гімназисти постійно залучаються до участі у різнопланових заходах: правозахисній події від руху «Amytsty International», проектах «Молодь за демократію. Активні громадяни», «Шкільний громадський бюджет», проекті Ради Європи «Школа мрій. Хмельницький», формумі «Освітні можливості», засіданнях лідерів учнівського самоврядування, де створена волонтерська група гімназії, яка безпосередньо брала участь у Всеукраїнській благодійній акції «Серце до серця», «Здорові немовлята».

 У гімназії проводяться форуми «Освітніх можливостей», де відбуваються зустрічі з представниками Хмельницької міської ради, Малої академії наук України, Української академії лідерства та представниками закладів вищої освіти. Даний форум сприяє розвитку громадської активності учнівської молоді, їх саморозвитку та самовизначення, вихованню почуття власної гідності, моральної відповідальності перед суспільством.

 Важливим для розвитку лідерських якостей учнівської молоді є створення команди лідерів «Ерудит», які брали участь у міському онлайн-квізі для молоді. Основними питаннями заходу були: європейські цінності та роль молоді у розбудові європейського Хмельницького.

 В гімназії, в рамках учнівського самоврядування, систематично проводяться мандрівні виставки для молоді і про молодь, що сприяє національному вихованню молоді, розширенню їхніх знань про людей різних національностей. Учнівська молодь та лідери учнівського самоврядування постійно беруть участь в засіданні молодіжної ради міста, що сприяє виробленню креативних ідей, формуванню активної позиції кожної особистості молодої людини.

 Цікавим є досвід загальноміської програми «Школа лідерів» м.Шепетівки. В рамках цього проекту молодь спілкувалась з міським головою та представниками влади у сесійній залі Шепетівської міської ради. Молодь спробувала себе в ролі депутатів та рада лідерів учнівського самоврядування затвердили положення про премію «За вагомі досягнення молоді у різних сферах суспільного життя Шепетівської міської територіальної громади». Також був затверджений план роботи міської ради лідерів учнівського самоврядування.

 Формуванню лідерської позиції учнів сприяє створення молодіжного середовища у громаді, спільне проведення медіапроектів та спортивних змагань, де учні мають можливість реалізувати власний лідерський потенціал, ідеї, розвиваючи ініціативність, відповідальність, дисциплінованість, рішучість.

 Одним із критеріїв формування лідерських якостей є соціальна активність молоді. У психології активність розглядається як одна з найважливіших категорій, що характеризує діяльнісний стан людини, детермінований вродженими та набутими в процесі соціалізації особистості потребами.

 Соціальна активність – це:

 - системна якість, що структурує соціально-психологічний, міжособистісний та життєвий простір у часі та співвідноситься з громадськими та особистісними цінностями;

 - індивідуально-типологічні, функціональні якості особистості, що включають спрямованість на життєвий досвід;

 - відповідальність, ініціативність як інтегральна сукупність трьох складових – домагань, саморегуляції та задоволеності.

 Внутрішніми умовами виникнення та розвитку життєвої активності можуть виступати: психофізіологічні особливості (сила нервової системи, темперамент), компетентність, культура особистості та середовище її проживання, сенс життя (орієнтації), ціннісно-змістова система особистості як вираження сенсожиттєвих орієнтацій, ідентичність – її спрямованість і рівень виразності, а також потреби, мотиви, їх ієрархія та рівень актуалізації [16].

 Цікавим є досвід роботи формування життєвої активності учнівської молоді, запропонований тренінговою компанією «Розвиток» у м.Хмельницькому. Важливими зовнішніми умовами життєвої активності закладу є створення освітнього середовища. Тренінгова компанія залучає учнівську молодь та проводить з ними: індивідуальні та групові заняття, тренінги, курси особистісного розвитку, зустрічі з відомими людьми.

 Мотиваційна структура соціальної активності є органічною складовою її сутності. Мотиви соціальної активності – це усвідомлення причини, при яких люди вступають у взаємодію один з одним, впливають один на одного та здійснюють різні види соціально-значущої діяльності [8].

 У структурі мотивів соціальної активності виокремлюють три підгрупи: потреби, внутрішній контроль, цілі. Ці підструктури складаються з різних мотиваційвінних компонентів, що зумовлюють соціальну активність особистості.

 Здійснення соціалізації молоді потребує інтегрального показнику, що і є пріоритетним напрямом роботи тренінгової компанії «Розвиток». Лідерська позиція молоді формується під впливом зовнішнього середовища, мотивації соціальної активності особистості учня до задоволення власних потреб у самореалізації, у соціальних зв’язках, у спілкуванні, через прагнення до прояву індивідуальності та мобільності.

 Соціальна активність є сферою застосування особистісних сил і здібностей особистості учня. Проаналізувавши результати досліджень щодо визначення мотивів залучення молоді до волонтерської діяльності, ми зꞌясували таку ієрархію: бути соціально корисним – 89 %, сприяти змінам у суспільстві – 50 %, самореалізація – 36 %, з почуття обов’язку – 19 %, цікаво провести дозвілля – 15%, вирішити власні проблеми – 10%. Встановлено, що для більшості волонтерів благодійна діяльність була пов’язана з прагненням вирішити свої власні проблеми різної якості. Одна з основних мотивацій – подолання соціальної маргінальності, задоволення потреби бути необхідним. Велику групу склали прагматичні мотиви – кар’єрного зростання, перспективи, цікаве дозвілля.

 Включення молоді до соціальної діяльності може бути мотивованою і керуватись прагматичними цілями: кар’єрне зростання завдяки можливостям участі в престижних молодіжних організаціях, в освітніх лідерських програмах. Беручи участь у різних видах соціальної діяльності, у молоді формуються лідерські компетентності, однією із складових яких є навички організаторської роботи у майбутній громадській діяльності.

 Проаналізувавши досвід науковців та практиків, можна визначити наступні типи лідерства в учнівському середовищі:

 - інтелектуальне – визначається якістю розумових здібностей, вмінням застосовувати їх, та рівнем успішності учня;

 - організаторське – здатність учня виконувати функції організатора;

 - емоційне – лідери, які надають емоційну підтримку іншим;

 - ініціююче – креативний потенціал особистості, її активність;

 - комунікативне – встановлюється за принципом налагодження звꞌязків у спілкуванні [10].

 Отже, формування лідерських якостей учнівської молоді проходить у різних сферах життєдіяльності учня та проявляється в інтелектуальному, організаторському, емоційному та комунікативному середовищі.

 Інтелектуальне лідерство учнів пов’язане з їх основною діяльністю – навчальною. Організаторське лідерство учнів полягає в активній взаємодії з членами молодіжної групи, налагодження громадських зв’язків та ділової інтеграції. У комунікативному лідерстві учні декларують особистісні характеристики у сфері освіти, такі як: комунікативні навички, контактність, компетентність, володіння інформацією, вміння слухати та аналізувати та ін.

 Для прогнозування успішного розвитку учня як соціального лідера значущим є визначення особливостей, які входять до системи компонентів лідерських якостей. Сучасна психологічна наука розглядає лідерство та соціальну взаємодію учнів з позиції соціальної обдарованості, яка набуває різноманітних форм.

 Таким чином, пріоритетну роль у формуванні лідерських якостей учнівської молоді відіграють фактори, що безпосередньо впливають на розвиток особистісних характеристик учня. До таких факторів ми можемо віднести:

 - особливості поведінки лідера та сприйняття його аудиторією співрозмовників, налагодження комунікативних відносин;

 - особистісні характеристики учня: відкритість, оригінальність, інтелектуальні здібності;

 - зовнішні характеристики, такі як привабливість, стильність тощо;

 - сприйняття людини людиною, яке обумовлено психологічною установкою і відносинами.

**РОЗДІЛ 2.**

**ЗМІСТ ОСНОВНИХ ПІДХОДІВ ДО ЗАСТОСУВАННЯ ЛІДЕРСТВА ТА СТИЛІВ УПРАВЛІННЯ В ПРАКТИЦІ ФУНКЦІОНУВАННЯ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**

 **2.1. Особливості використання лідерського потенціалу учнівської молоді**

 В умовах соціально-економічної модернізації суспільство все більше потребує компетентних та активних спеціалістів, здатних самостійно приймати рішення, готові брати на себе відповідальність за їх здійснення та які вміють правильно будувати взаємовідносини з іншими людьми, працювати в команді, тобто виявляти лідерські якості.

 Початок ХХІ століття відзначається високою потребою суспільства та окремих соціальних організацій у пошуку та відборі успішних лідерів. До сфери лідерства можна віднести представників широкого спектру соціальних груп: лідери масових рухів, керівники та члени наукових та виробничих колективів, учасники дитячих та підліткових груп, члени та керівники громадських та політичних партій. Характерними особливостями лідерів є внутрішня сила, що змушує їх досягати свої життєві цілі найефективніше. Лідер – це втілення життєвої сили, що прагне ідеалу. У кожному із нас, у вільних, мислячих та здатних до доцільної діяльності осіб, є задатки життєвої сили, і прагнення до досконалості, що змушує нас відчувати бажання досягти вищої матеріальної і духовної цінності в оточуючому світі. Але реалізувати це бажання вдається тільки лідерам [7].

 Особливий інтерес на сучасному етапі розвитку суспільства представляє питання розвитку лідерського потенціалу молоді. У нинішніх умовах різко зростає соціальне навантаження на молодь, що визначається як демографічною ситуацією, так і викликами сучасності.

 Мобільність, ініціативність, здібність генерувати та сприймати новації у житті та навколишньому світі роблять молодь стратегічним ресурсом країни. Для забезпечення конкурентоспроможності і якості життя громадян, необхідно ефективно задіювати потенціал, носієм якого виступає молодь. Отже, необхідно розробити цілеспрямовану систему роботи з організації процесу розвитку та активізації лідерського потенціалу учнівської молоді.

 Головними завданнями такої роботи є: навчити молоду людину виявляти, розвивати базові лідерські якості та грамотно використовувати свій лідерський потенціал; удосконалювати вміння і навички володіння харизматичним впливом, принципами гнучкості, основними технологіями самомотивації та управління [17].

 Основні напрямами дослідників в сфері лідерства визначаються у двох головних завданнях – це: а) проблема ефективності лідерства – умови, які забезпечують успішність лідерської поведінки; б) проблема пошуку ефективного лідера та обґрунтування його індивідуальних ресурсів і характеристик, що забезпечують успішне здійснення лідерства.

 Сучасному лідеру потрібна майстерність для формування та пояснення власних планів та ідей. Лідерство безпосередньо пов’язане з можливостями розвитку унікальних здібностей молодої людини та отримання доступу до глибинних станів творчості. У довгостроковій перспективі, стверджує П. Друкер, основним завданням компаній і організацій буде не надавати людям роботу, як це було раніше, а організовувати їх. Організатор пропонує не роботу, а можливості, простір для творчості. Він може взяти ідею, визначити, які потрібні для її здійснення ресурси, а потім залучити ці ресурси. Організатор, у якого є натхнення, в один день може мобілізувати ресурс «інтелектуальних найманців» для вирішення будь-якого специфічного завдання [70].

 Існують різні визначення лідерства. В першому розділі нашого дослідження ми розглянули їхні трактування. Багато вчених досліджували феномен лідерства в реальних соціальних групах. На основі вивчення їх робіт можна дати визначення лідерства як рівня провідного впливу особистості члена групи на групу загалом у напрямі оптимізації розв’язання загальногрупового завдання. При цьому невід’ємною частиною лідерства є спілкування. По суті, у цьому контексті, це означає здатність передавати інформацію іншим з метою отримання бажаного та реального ефекту. З цього погляду лідер розглядається як дієвий комунікатор [70].

 Лідер, який повідомляє інформацію, повинен не просто говорити; своїми словами він винен збуджувати у людей ентузіазм. Йому не потрібно передавати їм власну енергію, він має вивільнити ту, що прихована у них. Для здійснення всіх цих функцій необхідні знання, вміння та навички ефективного лідерства, одним з елементів якого можуть бути соціальні комунікації. Таким чином, ми розглядаємо лідерство як форму ефективної комунікації між суб’єктом управління та його об’єктом. Ефективному лідеру характерні такі якості: високий рівень розвитку емоційного інтелекту, здатність переконувати, талант установлення позитивних відносин у соціально-психологічній групі і великому колективі, здатність впливати на поведінку об’єктів управління [21].

 Ефективний лідер вміє успішно виконувати всі типи комунікацій, всі комунікативні канали: словесні, книжкові, мультимедійні та інші. Для формування ефективного лідера необхідно, щоб соціальний суб’єкт був «комунікативною особистістю». Теорією комунікативної особистості займалися такі суміжні наукові дисципліни, як соціологія, психологія, лінгвістика. У багатьох теоріях лідерство розглядається як процес організації міжособистісних відносин у групі, а лідер – як суб’єкт управління цим процесом. Допускається можливість навчання лідерству, а досвід лідерської поведінки можна формувати, у тому числі у модельованих ситуаціях, розвиваючи тим самим відповідні лідерські якості, актуальні в сучасних умовах.

 Лідерство можна представити як сферу взаємодії. Лідерство не стільки особистісний, скільки міжособистісний феномен. Важливе завдання лідера полягає в побудові міцних партнерських відносин з іншими людьми. Лідерство ґрунтується на неформальному впливі лідера. Лідер має вплив на послідовників, але цей ресурс впливу має виражений особистісний компонент (а не просто формальний). Безглуздо говорити просто ефективний або неефективний лідер, треба також говорити про лідера, який може бути ефективним в одній ситуації і неефективним в іншій. Щоб збільшити організаційну і групову ефективність, необхідно навчитися не тільки найбільш ефективно підготувати лідерів, а й створювати організаційне оточення, в якому лідер зможе добре працювати (теорія Ф. Фідлера) [76].

 З цих позицій цікава також ціннісна теорія лідерства Л. Даниленка та Л. Карамушки. Автори пов’язують процес лідерства з усіма членами групи (організації), а не тільки з певною людиною, які можуть проявити свої лідерські здібності та будують свою ціннісну модель на основі двох базових положень [17].

 Перше базове положення полягає в тому, що лідер (як окремо взятий індивід) значно впливає на розвиток цінностей і норм окремих членів та організації в цілому. Все, що лідери роблять, говорять, проповідують, з інтересом спостерігається, обговорюється та інтерпретується суб’єктами організаційно-лідерського процесу [17].

 Друге положення полягає в тому, що лідерству, заснованому на цінностях можна і, більше того, необхідно навчатися в процесі діяльності. Лідерство розвивається в результаті накопичення досвіду, причому процес вивчення та навчання лідерству безперервний. Автори наголошують, що найбільш ефективний шлях освоєння лідерства відбувається через діяльність і практику взаємодії індивідів один з одним. Але для цього міжособистісні взаємини повинні бути достатньо розвинені, організаційне оточення – бути відкритим і допускати можливість для особистості соціального росту і розвитку лідерського потенціалу.

 Дослідники Г. Швець та З. Шершньов визначають лідерський потенціал як сукупність індивідуальних характеристик, що забезпечують успішне здійснення лідерства. Вчені включають у поняття «особистісний потенціал» не тільки потенційну особу (природно-обумовлені професійно-важливі якості, позитивні спадкові фактори), але і систему постійно відновлюваних і збагачуваних ресурсів – інтелектуальних, психологічних, вольових, які сприяють прогресивному особистісному та професійному розвитку [63; 66].

 У соціальній психології дослідники феномену лідерства головними напрямами розвитку лідерського потенціалу відзначають: а) стійке почуття і самовідчуття господаря життя (ця формула часто використовується в техніках аутотренінгу); в) гарне представлення себе, а саме, вміння зачаровувати людей; г) наявність ситуації, що вимагає застосування особистісних якостей.

 Розвиток лідерського потенціалу молодої людини можна розглядати, на наш погляд, як процес, що може мати три головні складові:

 1. Готовність суспільства, групи чи її членів працювати з лідером.

 2. Прагнення та бажання молодої людини бути лідером.

 3. Соціальне побудоване середовище або поле лідерства.

 Побудова поля лідерства безпосередньо пов’язана з ситуаціями, в яких проходить розвиток лідерського потенціалу. До параметрів поля лідерства відносяться: композиція групи, міжособистісні стосунки у групі, характер діяльності та спілкування, почуття причетності особистості до того, що відбувається і відповідальність за діяльність, спрямованість діяльності та статус особистості молодої у групі [26].

 Багато дослідників поняття «лідерський потенціал» визначають як особливу інтегральну якість, яка забезпечує і визначає ефективність здійснення будь-якої діяльності в даних об’єктивних умовах для досягнення авторитету через особистісний та діловий ресурс. Лідерський потенціал передає наявність відповідних потреб і мотивів, а також певний рівень поняття відповідальності за свої дії та вчинки.

 Загальновідомо, що мотиви виступають спонукальною силою будь-якої діяльності, і навчальної діяльності зокрема. Як підкреслює О. Мармаза, діяльності без мотиву не буває, «немотивована» діяльність – це не діяльність позбавлена мотиву, а діяльність з суб’єктивно або об’єктивно схованими мотивами [40]. Мотиви спрямовують діяльність на задоволення певної потреби або кількох потреб. Негативні мотиви або їх відсутність можуть змінити будь-які найцінніші, найвагоміші задуми вчителя. Тому формування стійких позитивних мотивів навчальної діяльності є обов’язковою психологічною передумовою активної навчально-пізнавальної діяльності учнів.

До основних мотивів, які можна виокремити в процесі навчання, відносяться наступні:

- постановка далекої та близької перспективи в навчанні, фаховій підготовці;

- важливість навчальної теми, яка вивчається;

- можливості використання навчального матеріалу, який вивчається, у подальшій професійній діяльності;

- завоювання та підтвердження авторитету в учнівському колективі через досягнення поставлених навчальних цілей;

- швидкі темпи інформатизації сучасного суспільства [41].

Таблиця 2.1.1

Мотиваційні чинники успішної навчально-пізнавальної діяльності учнівської молоді.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| №з/п | Мотиваційні чинники успішності навчання | Частка в структурі групи факторів, % |
| 1 | Зацікавленість у предметі і вчителі | 15,5 |
| 2 | Актуальність знань, зв’язок з практикою, корисність знань | 13,6 |
| 3 | Особистісні риси та якості | 11,04 |
| 4 | Подолання ліні та пасивності | 10,6 |
| 5 | Відповідна мотивація і стимулювання з боку вчителя | 6,37 |
| 6 | Усвідомлення перспектив (корисність) навчання у школі | 6,37 |
| 7 | Визнання і підтримка з боку вчителів і друзів | 5,73 |
| 8 | Взаєморозуміння і співпраця з вчителем | 5,52 |
| 9 | Вплив колективу (учнівської групи) | 5,31 |
| 10 | Матеріальне стимулювання | 4,46 |
| 11 | Небайдужість вчителя | 3,4 |
| 12 | Справедливе оцінювання, ефективний контроль | 2,77 |
| 13 | Власний імідж, бажання бути на висоті | 2,34 |
| 14 | Відповідальність перед батьками | 2,12 |
| 15 | Конкуренція з однокласниками | 1,7 |
| 16 | Толерантність з боку вчителя, уникнення критики, категоричності | 1,7 |
| 17 | Заохочення кращих | 0,85 |
| 18 | Можливість для учнів висловитися, показати себе | 0,64 |
| 19 | Надмірний контроль | 0,64 |
| 20 | Гарантоване працевлаштування | 0,42 |
| 21 | Увага до інтелектуальних потреб учнів | 0,2 |

При цьому всі мотиви поділяються на зовнішні та внутрішні. Зовнішні мотиви визначаються вимогами, які ставлять перед учнями суспільство, вчителі, батьки, колектив, ситуація навчання тощо. Внутрішні мотиви визначаються власними потребами, інтересами та переконаннями учня. При цьому потрібно відзначити, що спочатку мотиви навчальної діяльності формуються під впливом зовнішніх у відношенні до неї факторів, які пізніше повинні замінюватися внутрішніми. С. Нестуля відзначає: поява самосвідомості, яка веде до того, що людина починає свідомо і цілеспрямовано «будувати» себе є важливим моментом в розвитку особистості учня [46]. Отже, сформованість внутрішніх мотивів виступає необхідною психологічною умовою активної навчально-пізнавальної діяльності учнів.

Водночас необхідно пам’ятати, як зазначає в В. Крижко, що мотиваційна сфера глибоко індивідуальна. Тому в її формуванні потрібно орієнтуватися не на учня взагалі, а на конкретні типи ставлення учнів до навчання, які визначилися саме в учнівському колективі. З цією метою потрібно проводити психолого-педагогічний моніторинг учнівського колективу, який би включав комплексне спостереження та дослідження розвитку мотиваційних компонентів кожного окремого учня [49].

 У молодої людини вся система потреб упорядковується та інтегрується світоглядом, що формується. На відміну від інших людей, лідер з народження наділений природним потенціалом, який дозволяє йому досягати більшого. Однак справжнім лідером стає той, хто мужньо, не дотримуючись загальноприйнятих канонів, створює себе і досягає успіху, відточуючи, розвиваючи та втілюючи свій природний потенціал. Вказує лідеру потрібний напрям інтуїція. Володіння інтуїтивними здібностями означає здатність здійснювати оптимальний вибір [48].

 Базовим ступенем підготовки лідерів є тренінги. Найбільш ефективними виходять тренінги, які замовляються під конкретну групу, з чітко сформованим завданням. Залежно від спрямованості групи, цілей та завдання тренінги класифікуються. Найчастіше це: підвищення згуртованості групи; розвиток навичок спільної групової роботи; реалізація творчого потенціалу групи; формування та розвиток лідерських умінь та навичок [6].

 У суспільстві та в молодіжному середовищі створюються і поширюються суперечливі погляди про молодь та її роль у соціально-економічному житті. Результати опитування проведені серед учнівської молоді закладів загальної середньої освіти показали, що: близько 40% молодих людей, оцінюючи себе та своїх однолітків, вважають, що в молоді є позитивні і негативні якості; 8% вважають, що хорошої молоді мало. Найбільше молодь турбують проблеми:наркоманії – 45%, безробіття та бідності – 42%; зростання злочинності – 27%; проблеми моралі та моральності – 10%. Можна зауважити, що у сучасному молодіжному середовищі слабо розвинена культура відповідальності, самоорганізації, відзначається низька мотивація до участі у суспільно-політичній діяльності.

 У процесі роботи з організації розвитку та активізації лідерського потенціалу молоді необхідно створити комплекс психолого-педагогічних та соціологічних заходів. До них відносять: розробку спеціальних діагностичних методик, створення єдиної науково-практичної бази «технології лідерства»; організація тренінгів та курсів з активізації лідерського потенціалу учнівської молоді.

 Крім того, що вчитель повинен розуміти, які знання необхідно засвоїти, які уміння та навички необхідно набути учням (враховуючи ступінь повноти, точності і та ін.), він повинен також усвідомлювати, як буде організоване це засвоєння, які якості розумової діяльності можна розвинути, ставлячи перед учнями конкретні навчальні задачі. Адже до одного й того ж об’єкту вивчення можуть бути сформовані різні навчальні задачі в залежності від поставлених навчальних цілей [9].

Ю. Машбиць розширив тлумачення навчальної задачі [30]. Він розглядає навчальну задачу як будь-яку задачу, яка пред’являється вчителем учневі (або яку ставить перед собою сам учень) та яка спрямована на досягнення навчальних цілей. Навчальна задача є компонентом як навчальної діяльності учнів, так і навчаючої діяльності вчителя. В останньому випадку вона виступає в якості навчаючого впливу. Постановка навчальної задачі в якості засобу управління навчальною діяльністю спочатку здійснюється вчителем, а потім довизначається кожним учнем відповідно до його сформованих цілей, що у великій мірі залежить від проведеної вчителем мотиваційної та пропедевтичної роботи. Адже, як зазначав І. Коваленко, для того, щоб учні по-справжньому включилися в роботу, необхідно зробити поставлені перед ними навчальні задачі не тільки зрозумілими, але й внутрішньо прийнятими ними, тобто щоб вони набули значимості для кожного учня та знайшли, таким чином, відгук та опорну точку в його переживаннях [30].

Необхідною умовою віднесення задачі до класу навчальних є наявність зв’язку між процесом розв’язування задачі та досягненням навчальних цілей. При цьому управління навчальною діяльністю повинне забезпечувати як засвоєння системи засобів, що є необхідними та достатніми для успішної навчальної діяльності, так і просування до визначених навчальних цілей (близьких і віддалених).

Це можливе лише у тому випадку коли вчитель буде конструювати не кожну окрему навчальну задачу, яка буде відірвана від всіх інших, а систему навчальних задач з чітко визначеними цілями та призначенням, місцем кожної в системі навчальних задач. Адже загальновідомо, що корисність навчальної задачі в великій мірі визначається тим, яка навчальна задача розв’язувалася перед нею, і яка буде розглядатися наступною. Тому під час формування системи навчальних задач вчитель повинен враховувати:

- рівень складності кожної навчальної задачі. Він визначається її структурою: кількістю об’єктів, які входять до складу умови задачі, їх взаємозв’язками, кількістю операцій, які необхідно здійснити;

- рівень важкості кожної навчальної задачі. При оцінці даного параметру потрібно враховувати як об’єктивно-логічні (перш за все рівень складності), так і суб’єктивні її характеристики (здібності учнів, особливості мотиваційної сфери, наявність необхідних знань, умінь та навичок);

- рівень проблемності кожної навчальної задачі, що вказує на вихід учня за рамки алгоритмів (якими він володіє) під час розв’язування задачі;

- фахову спрямованість навчальної задачі відповідно до спеціальності учнів [61].

 Ключовою проблемою входження молоді у життя суспільства є створення умов для самореалізації. У рамках цієї концепції в закладах загальної середньої освіти організовано роботу, що включає наступні напрями: «Здорове покоління», «Лідер-комунікатор», «Професіоналізм молодих», «Молодь у важких життєвих ситуаціях» та «Молодь в інформаційному просторі» та ін.

 Таким чином, проблема розвитку лідерського потенціалу учнівської молоді є важливим завданням організації освітнього процесу у закладах загальної середньої освіти. В сучасних умовах розвитку суспільства лідерство є бажаною соціальною і особистісною цінністю, що зумовлює зростання кількості різноманітних лідерських шкіл, лідерських програм. Загалом розвиток лідерського потенціалу молоді та весь комплекс вживаних заходів щодо формування ефективного лідерства сприятиме якісному оновленню держави.

 **2.2. Створення освітнього середовища для розвитку лідерських якостей учнів**

Створення освітнього середовища є цілеспрямований і керований процес інтеграції виховних взаємодій школи і її середовищ з метою якісного перетворення реального середовища життєдіяльності школярів у сприятливе середовище для розвитку їхнього лідерського потенціалу та індивідуалізації.

Створення освітнього середовища характе­ризується педагогічним цілепокладанням і доцільністю на принципах природо- і культуровідповідності, цілісного розгляду особистості школяра як складної біо- і психосоціальної системи, що розвивається винятково в ході вибіркової взаємодії самої особистості з різноманітним середовищем [20].

Жодне окремо взяте соціальне мікросередовище не може бути достатнім для сприятливого розвитку внутрішньої сутності дитини, сприятливого протікання суперечливих процесів соціалізації й індивідуалізації. Будь-яке мікросоціальне середовище є лише маленькою часткою того величезного світу, що, інтегративно поєднуючи нескінченну безліч взаємодіючих між собою мікросередовищ, у тому або іншому ступені, як понадмакросередовище, що взаємодіє з особистістю [20]. Потреба дитини розширювати в міру дорослішання кількість мікросередовищ своєї життєдіяльності є об’єктивною закономірністю.

Показниками сприятливого освітнього середовища для розвитку лідерських якостей учня є:

* вклю­ченість у сумісну діяльність;
* гармонійність усіх суб’єктів педагогічного процесу;
* довіра і висока вимогливість один до одного;
* інформованість суб’єктів пе­да­го­гічного процесу про цілі і стан справ;
* позитивне відношення до цілей су­місної діяльності;
* задоволеність приналежністю до колективу;
* позитивне від­ношення до оцінки результатів власної діяльності;
* сприятливий психо­ло­гіч­ний мікроклімат;
* демократичний стиль управління;
* стан емоційної задоволеності як результату сумісної діяльності;
* хорошу матеріальну базу [28].

Сприятливе середовище, у нашому розумінні, виступає як збалансована система, стан якої є особливою індивідуальною якістю для конкретного колективу й відбиває в собі рівень стабільності даної якості колективу в самому широкому сенсі. Створення й становлення сприятливого освітнього середовища виступає як двосторонній процес і вимагає урахування й прийняття думок всіх суб’єктів.

В умовах освітнього процесу закладу загальної середньої освіти ефективність сприятливого освітнього середовища виявляється у високому рівні мотивації всіх суб’єктів, у академічних успіхах учнів, у високих показниках різних інтелектуальних і спортивних змагань, у науково-дослідній діяльності та ін.

Реалізацію творчого потенціалу особистості в навчальному закладі доцільно проводити через створення різноманітного і багато­функціо­на­ль­но­го освітнього сприятливого середовища.

Ефективність і стабільність такого середовища підвищуються, якщо воно утворює єдиний інтегративний простір, що складається з різних мікросередовищ упродовж тривалого періоду.

У сприятливому освітньому середовищі в суб’єктів педагогічного процесу формується готовність до особистісного самовдо­ско­налення, забезпечується реалізація співтворчості в межах гуманістичної парадигми.

Актуалізація творчого потенціалу в сприятливому освітньому середовищі відбувається за певних організаційно-педагогічних умов:

* формування іміджу школи;
* організації педагогічної взаємодії суб’єктів педагогічного процесу в умовах сприятливого мікроклімату;
* управління процесом створення сприятливого освітнього середовища [32].

Першою умовою, яка сприяє створенню сприятливого освітнього середовища, є формування іміджу школи.

«Школа лідера», за задумом освітян та батьків, – це школа для всієї родини. Це будинок, у якому тепло й затишно, де люблять і чекають, де завжди допоможуть. У «Школі лідера» є свої закони. Закони школи – це продукт спільної творчості як учнів, так і вчителів. Для того щоб законів дотримувалися, їх необхідно знати, тому вони були розміщені в шкільних щоденниках.

Щоденник – це теж продукт творчості шкільного колективу. Крім того, що він містить масу корисної для учнів, учителів і батьків інформації, наприклад, електронні адреси пошукових систем, посилання на освітні сайти, електронні адреси вчителів, що, до речі кажучи, розширює можливості для спілкування, щоденник удосконалюється.

Для створення таких шкіл оголошуються спеціальні конкурси, у них беруть участь учні, їхні батьки й педагоги. Символіка «Школи лідерів» були затверджені на загальній конференції школи: це гімн, герб і прапор. Кожен символ має смислове навантаження.

Предметом гордості учнів школи став «Альманах зелена лампа», де розміщуються творчі роботи учнів: твори, вірші, філософські міркування. На сторінках «Альманаху» учні діляться своїми почуттями, які виникли після занурення в світ української літератури, думками, які виникли в них при спілкуванні один з одним.

Регулярно виходить «Наша газетка» – найдемократичніше видання школи, всі номери якої повністю створені учнями. У результаті взаємодії всіх суб’єктів педагогічного процесу формується шкільний колектив, складається система цінностей.

Особливу роль відіграє організація різнопланових свят. Цілі й завдання свят – ідея любові, добра, загального єднання, співробітництва дітей, батьків і педагогів; зміцнення переконання в тому, що школа – це родина, це будинок, де людина знаходить підтримку й захист.

Підготовка до «Першого дзвінка», у якій беруть участь всі співробітники школи, дає можливість розкрити творчі та лідерські можливості кожного, полегшує входження в колектив нових його членів, що тільки-но прийшли на роботу. Свято дає можливість дітям і батькам побачити вчителя не тільки як педагога, але і як різнобічно обдаровану творчу особистість.

Підготовка Свята створює атмосферу співробітництва, співдружності в педагогічному колективі. Зміст Свята наочно ілюструє основні педагогічні принципи школи, її основну ідею. Написання сценарію «Першого дзвінка» являє собою колективну творчу справу. На сцену виходять всі співробітники – від техперсоналу до директора. Ми представляємо себе батькам й учням, розкриваємо свої можливості й, між іншим, самі в собі відкриваємо таланти.

Завдання Свята «Останній дзвінок» – показати творчі та лідерські можливості кожної дитини в підведенні підсумків року, особливо випускниками, робота творчих колективів, особисті творчі досягнення обдарованих дітей, демонстрація можливостей класних колективів.

Написання сценарію виступу є колективна творча справа уже кожного класу. Сценарій складається з урахуванням індивідуальних та лідерських можливостей учнів, класів, їхніх психологічних особливостей. Реальну допомогу учням надають класні керівники, вихователі, батьки. Як показав досвід, батьки дуже охоче виходять на сцену разом з дітьми, вони одержують від цього величезне задоволення.

У процесі підготовки Свята – при написанні сценарію, на репетиціях – діти одержують можливість спілкуватися не тільки в класі, але й у всьому просторі школи.

Розкриття й розвиток творчих та лідерських здібностей учнів, батьків, педагогів є однією з концептуальних ідей філософії школи, одним із проявів якої є свята.

Слід також зазначити, що формування іміджу школи є результатом розвитку соціального та культурно-історичного мікросере­довищ.

Другою організаційно-педагогічною умовою, яка сприяє створенню освітнього середовища, є організація взаємодії всіх суб’єктів педагогічного процесу в різних мікросередовищах. У результаті взаємодії всіх суб’єктів педагогічного процесу(друга умова) формувається шкільний колектив, складається система цінностей у процесі створення освітнього середовища в цілому та окремих його мікросередовищ. Це відбувалося завдяки:

* взаємодії вчителів, учнів та адміністрації школи на принципах співробіт­ниц­т­ва, індивідуального підходу, використання активних методів навчання, діа­ло­го­вого спілкування;
* реалізації міських і районних програм «Обдарована молодь», «Комплекс­на програма боротьби зі злочинністю», профілактика СНІДу; обдаровані учні 10-11 класів щотижнево відвідують практикум Школи лідерства;
* розширенню освітнього кругозору, формуванню толерантного ставлення до представників різних національних культур, релігійних конфесій, фор­му­ван­ню свідомого уявлення про єдність європейської спільноти та гідне місце Ук­раї­ни в ній через установлення тісних зв’язків з навчальними закладами Ве­ли­кої Британії, Польщі, Спо­лучених Штатів Америки, Австралії, Естонії, Фран­ції, обмін деле­га­ція­ми педагогів та учнів, використання досвіду виховної роботи;
* здійсненню інтеграції естетичного виховання на уроках літератури, англійської мови, образотворчого мистецтва, музики тощо;
* цілеспрямованому навчанню педагогів сучасним освітнім техноло­гіям, налагодженню методичної підтримки вчителів, які використовують активні методи, можливості постійно стежити за новинками ринку освітніх засобів та отримувати підручники, що сподобалися, програми, технічні засоби, наочні приладдя та ін.; написанню вчителями методичних посібників і підручників;
* максимальному розвитку ініціативи, талантів, творчих та лідерських здібностей через вільний вибір діяльності за інтересами із широкого спектра можливостей, надаваних школою;
* постійній взаємодії адміністрації, учителів, учнів та їхніх батьків у проведенні свят, екскурсій, відпочинку та ін.;
* проведенню такої виховної роботи, результатом якої є відсутність дітей, що знаходяться на обліку внутрішньому шкільному та районних і міських правоохоронних органів.

Уведення в навчальний план предметів культурологічного циклу дозволяло моделювати освітній процес як систему, що сприяє саморозвитку особистості лідера, формуванню культури й інтелігентності, орієн­то­ва­ної на інтереси особистості. У школі цьому сприяють доброзичливий мікроклімат, екологічність впливів, стійке поєднання розвивального середовища з духовними потребами особистості.

Головними тематичними напрямами його роботи є:

* International Summer School – мовна школа, навчальні заняття в якій проходять у невимушеній цікавій формі і спрямовані на вдосконалення рівня володіння англійською мовою.
* Спортивно-оздоровча зміна – під час роботи якої проводяться різноманітні спортивно-туристичні змагання.
* Природнича школа – це школа, що спрямована на вивчення природничих дисциплін, поєднує повноцінний відпочинок з удосконаленням своїх знань у цих галузях.

Організація взаємодії всіх суб’єктів педагогічного процесу відбувається в інтелектуальному мікросередлвищі (використання розвивального навчання на уроках, у гуртковій роботі, проведення олімпіад і конкурсів), психологічному мікросередовищі (робота психологічної служби у тісній співпраці з педагогами, учнями, адміністрацією, батьками), науково-методичне мікросередовище сприяло професійному зростанню вчителів, електронне мікросередовище підвищувало професійну компетентність учителів, а також сприяло розвитку ключових компетентностей учнів, своєчасній перевірці і контролю знань і ін. [43].

Крім того, вагому увагу приділяється реалізації організаційно-педагогічних умов управління процесом створення сприятливого освітнього середовища.

Програма роботи по управлінню створенням освітнього середовища передбачає:

* формування цілісного педагогічного колективу однодумців через серйозну роботу над мотивацією кожного співробітника;
* підвищення кваліфікації педагогів, створення мікропедагогічних колективів і відпрацьовування нових способів управління педагогічним колективом;
* формування однодумців – батьків, що поділяють погляди педагогів на освіту дітей [42].

Реалізація цієї програми спиралася на три основних компоненти процесу управління:

* інформацію;
* координацію (узгодження діяльності педагогів з метою напряму їхньої активності на досягнення загальних цілей);
* мотивацію (урахування і корекція інтересів педагогів з метою дати їм можливість реалізувати ці інтереси в процесі роботи) [42].

Передусім, необхідно звернули особливу увагу на перепідготовку і підвищення кваліфікації вчителів, яка має стабільний, неперервний і плановий характер. Це проводиться як традиційно (навчання в аспірантурі, на курсах підвищення кваліфікації ХОНМІНО, ХНУ, Brіtіsh Counsіl), так і не зовсім традиційно: закордонні стажування (Великобританія, Німеччина, США й ін.), тренінги-семінари, тренінги, семінари вихователів груп подовженого дня, семінари за методикою HEADWAY, навчально-методичні семінари, відкриті уроки, обмін досвідом. Учителі постійно беруть активну участь у науково-практичних конференціях в Україні.

З урахуванням сучасних вимог до системи освіти викладацькому склад школи необхідно брати активну участь у науково-дослідній роботі. Для цього у школі необхідно організовувати в постійно діючому режимі та інтерактивному режимі з використанням шкільної комп’ютерної мережі мініпедради, на яких обговорюються актуальні конкретні питання, що виникають при проведенні уроків або спілкуванні із учителями й учнями, велику роботу приводить психологічна служба школи.

Психологами постійно вивчається статус дитини в класному колективі й структура класів та проводяться тренінги на групову згуртованість, що дозволяє поліпшити психологічний мікроклімат класів, підвищити концентрацію уваги учнів на уроках й якість засвоєної інформації, визначити лідеські якості учнів.

Психологи школи повинні проводити дослідження особистісних особливостей учителів на різних етапах професійного становлення. Результати цих досліджень мають практичне значення й широко обговорюються в педагогічному колективі [20].

У закладах загальної середньої освіти повинен бути розроблений «психологічний» сайт, на якому повинна бути втановлена «Пошта довіри», у якій анонімно одержують консультації не тільки учні, але й учителі школи. В «Кабінеті психолога» можна познайомитися з постійно обновлюваною інформацією із психологічних проблем.

Слід також розглянути сутність впровадження електронних засобів спілкування в про­цесі кадрового управління з метою підвищення ефективності управлінського процесу. Актуальність даного експерименту полягала в тому, що виникла нагальна потреба переводу управлінських технологій на новий рівень.

Електронна система управління школою побудована на більш демократичній основі, більш жорстко простежуються зворотні зв’язки між управлінськими структурами й колективом учителів і батьків. Це пов’язане з тим, що така система вирішує не тільки загальноосвітні, але й виховні завдання, поставлені батьками. Отже, створення в школі електронного середовища спілкування, стимулює інтерес педагогів до нових носіїв інформації, здійснює освоєння педагогами електронної пошти з управлінських проблем, вирішує проблеми поширення внутрішньої інформації [33].

Для встановлення електронної системи управління закладом загальної середньої освіти необхідно вирішити низку завдань:

- школу необхідно обладнати сучасною комп’ютерною технікою, що дозволить створити умови для освоєння вчителями нових інформаційних технологій;

- для вчителів і співробітників школи повинні бути організовані постійно діючі курси підвищення кваліфікації, на яких кожен співробітник може освоїти правила користування електронною поштою, опанувати навички роботи в декількох програмах;

Створення електронного середовища школи сприяє: стимулюванню інтересів вчителів до нових носіїв інформації, освоєння педагогами електронної пошти, вирішення управлінських проблем, вирішення проблеми поширення внутрішньої інформації, лідерських якостей педагогів.

Використання електронної пошти, Zoom-платформи, Moodle-платформи при спілкуванні адміністрації й педагогічного колективу дає можливість прямого спілкування кожного члена колективу безпосередньо. З’являється можливість швидкого вивчення суспільної думки. а, отже, стає реальним більш грамотне прийняття адміністративних рішень, формування лідерських компетентностей.

Крім того, при організації такого електронного середовища спілкування легко враховується питання конфіденційності повідомлення й адміністрація може ознайомитися з думкою тих співробітників, яким важко в силу своїх особистісних психологічних особливостей вийти на прямий контакт із керівництвом.

Таким чином можемо стверджувати, що в «Школі лідерства» розроблено систему підготовки для формування лідерських якостей учнівської молоді. Для цього створено банк методик, що дозволяє діагностувати особливості та рівень сформованості лідерських якостей учнів закладів загальної середньої освіти. Розроблено схему проведення кадрового відбору педагогів та представників адміністрації. Навчання в «Школі лідерства» будується за принципами індивідуальності, співробітництва, компетентнісного підходу, цілеспрямованості, систематичності, впровадження інноваційної діяльності.

 **2.3. Модель розвитку лідерських якостей учнів закладів загальної середньої освіти**

Сучасна система освіти спрямована на розробку нових психолого-педагогічних підходів щодо процесу формування лідерських якостей в учнівської молоді, які відповідають вимогам та системі цінностей громадянського суспільства.

Відповідно до цього лідерський потенціал особистості учня визначається як система здібностей і ресурсних можливостей індивіда, що розвивається та успішно проявляє лідерські якості у певних об’єктивних умовах. Лідерський потенціал є соціально-психологічною характеристикою особистості учня, що відображає здатність впливати на оточуючих через свій особистісний та діловий ресурс. Лідерський потенціал учнів – це діалектична єдність реальних та прихованих можливостей та ресурсів учнів [22].

Реальні можливості лідерського потенціалу особистості учня виражаються особистісними якостями (домінантність, відповідальність, ініціативність, товариськість, впевненість у собі, емоційна врівноваженість і стресостійкість, підприємливість), вміннями та навичками (чути інших, вибудовувати взаємини з людьми, використовувати способи харизматичного впливу, керувати своїм іміджем та репутацією, формувати довіру до себе та своїх планів).

Приховані можливості у структурі лідерського потенціалу учнів представлені їх установками (лідер як носій корпоративних цінностей, підпорядкування особистого результату загальному, готовність до непопулярних рішень) і мотивацією (прагнення стати лідером, прагнення розвиватися, прагнення до досягнення результатів) [27].

Визначаючи поняття «активізація лідерського потенціалу», ми враховували розуміння активності як діяльнісного стану людини, внутрішньо детермінованого з позиції її ставлення до світу, і реалізованого в поведінці.

На цій підставі активізація лідерського потенціалу розглядається як системно організована діяльність учнів, що передбачає стимулювання та підвищення прояву ціннісної рефлексії, творчості, самостійності та ініціативності, які є складовими лідерства [36].

Позашкільна діяльність учнів є ключовим фактором, що впливає на розвиток їхнього внутрішнього потенціалу. Вона сприяє розвитку духовних та моральних якостей учнів, що дозволяють їм вибудовувати свою діяльність відповідно до загальноприйнятих цінностей і традицій.

Позашкільна діяльність учнів – це своєрідний простір, в рамках якого учні отримують можливість розвивати власний соціально значимий особистісний досвід; як синтез знань, способів діяльності та мислення, культурних норм поведінки та соціальних установок.

Позашкільна діяльність спонукає учнів проявляти власну позицію у здійсненні вибору змісту, форм і методів соціальної діяльності; сприяє розвитку креативних та організаторських якостей учнів, культури їх мислення.

Активізація лідерського потенціалу учнів у позашкільній діяльності виражається як цілісний та цілеспрямований процес.

Представимо модель активізації лідерського потенціалу учнів у позашкільній діяльності. В основу розробки моделі покладено особистісно-діяльнісний, акмеологічний та аксіологічний підходи [38].

Особистісно-діяльнісний підхід дозволяє побачити у позашкільній роботі таку організацію діяльності учнів, яка передбачає спрямованість їх інтересів, життєвих планів, ціннісних орієнтацій, розуміння сенсу навчання в розвитку потенційних можливостей. З позиції особистісно-діяльнісного підходу з’являється можливість визначити етапний характер процесу активізації лідерського потенціалу учнів, кожен етап якого характеризується розвитком певних особистісних якостей і ресурсних можливостей.

Акмеологічний підхід передбачає комплексне дослідження цінностей учнів, які переживають певний етап власного соціального розвитку, що супроводжується конкретними новоутвореннями та досягненнями, зокрема єдністю індивідуальних, особистісних та суб’єктивно-діяльнісних характеристик. Акмеологічний підхід виявляє внутрішні можливості учнів.

Аксіологічний підхід забезпечує можливість відтворення умов для емоційно-ціннісного становлення в учнів позиції лідера, завдяки чому здатність впливати на оточуючих через свій особистісний та діловий ресурс набуває особливої ​​значущості для учнів.

Поряд із методологічними підходами, в основу проектування моделі покладено принципи цілісності, конструктивної взаємодії, діяльності та індивідуалізації [53].

Принцип цілісності проявляється в наявності єдності та взаємозв’язку всіх компонентів діяльності. У позашкільній роботі вплив принципу цілісності виявляється у взаємозв’язку педагогічних засобів та методів навчання, які сприяють удосконаленню лідерського потенціалу учнів.

Принцип конструктивної взаємодії дозволяє охарактеризувати сутнісні характеристики процесу активізації лідерського потенціалу учнів з позиції організації їх ефективної взаємодії і визначається не тільки змістом, а й його формою. Принцип діяльності передбачає комплексну, багатопланову систему видів діяльності, в основу якої лежить спеціальний тип відносин, що формується у звичайному для учнів колективі.

Відповідно до принципу індивідуалізації, діяльність учнів та їх взаємодія здійснюється в рамках індивідуальних моделей, що дозволяє врахувати їхню неповторність, самобутність, прояв їх задатків та здібностей. При цьому важливим є педагогічне моделювання лідерського потенціалу учнів [53].

Модель активізації лідерського потенціалу учнів у процесі позашкільної діяльності – це єдність цільового, теоретико-методологічного, змістовного, організаційно-педагогічного та оціночно-результативного компонентів.

Цільовий компонент є системоутворюючим елементом моделі. Його метою є стимулювання прояву учнями ціннісної рефлексії, творчості, самостійності та ініціативності як передумов розвитку лідерського потенціалу, що включає наступні завдання: формування в учнів установок на активну життєву позицію та засвоєння лідерської моделі поведінки; формування досвіду вирішення соціальних та міжособистісних проблем; розвиток в учнів репутації лідера.

Теоретико-методологічний компонент визначається змістовими, організаційно-педагогічними та процесуальними засобами активізації лідерського потенціалу учнів у процесі позашкільної діяльності. Цей компонент утворений методологічними підходами (особистісно-діяльнісний, акмеологічний та аксіологічний) та принципами (цілісності, конструктивної взаємодії, діяльності та індивідуалізації).

На досягнення перспективної мети спрямовано змістовний та організаційно-педагогічний компонент, що визначають зміст активізації лідерського потенціалу учнів, а також етапи розвитку лідерського потенціалу, відповідні форми та методи позашкільної роботи. Ефективність реалізації моделі залежить від критеріїв та рівнів, що включені в оціночно-результативний компонент.

 Підвищення ефективності впровадження моделі активізації лідерського потенціалу учнів у процесі позашкільної діяльності забезпечується сукупністю педагогічних умов: створення конкурентного освітнього середовища, що спонукає учнів приймати та засвоювати нові ролі лідерської поведінки; створення «Школи лідера» як форми розвитку учнівського лідерського руху у позанавчальній діяльності; застосування спеціальних вправ для самостійної роботи із розвитку особистісних якостей, установок, мотивації, умінь та навичок лідерської поведінки; забезпечення учнів можливостями реалізації лідерських умінь та навичок у квазіпрофесійній діяльності.

Перша педагогічна умова визначає психолого-педагогічні механізми, які спонукають учнів приймати нові ролі лідерської поведінки. Одним з таких психолого-педагогічних механізмів є створення конкурентного освітнього середовища. Перебуваючи в такому середовищі однолітки залучаються до конкурентних відносин. Учні усвідомлюють залежність успішної майбутньої діяльності від особистісної ініціативності, відповідальності, активної поведінки у різних ситуаціях.

Цікавим та цінним є засвоєння учнями нових ролей лідерської поведінки (справжній лідер, емоційний лідер, ситуативний лідер, полівалентний лідер).

Змістовну основу другої педагогічної умови становить створення у закладі Школи лідера, яка розглядається як ефективна форма розвитку студентського лідерського руху у позашкільній діяльності. Особливість цієї умови визначається положенням про те, що особливу роль у закріпленні лідерських умінь та навичок, необхідних для успішного здійснення людинотворчої та розвиваючої функцій, відіграє практична діяльність.

Встановлено, що участь учнівської молоді у спеціально організованій Школі лідера дозволяє проявити та розвинути свої лідерські здібності, сформувати необхідні норми поведінки, спілкування, ціннісні орієнтири, і навіть індивідуальний стиль лідерської поведінки.

Третя педагогічна умова стосується навчання учнів спеціальних вправ для самостійної роботи з розвитку лідерських якостей, установок, мотивацій, умінь та навичок лідерської поведінки. Вказана умова передбачає послідовне, систематичне та самостійне виконання учнями спеціально розроблених вправ. У процесуальному аспекті такі вправи передбачають здійснення самоаналізу власної поведінки, фіксацію власних успіхів і невдач, визначення факторів, що сприяють і перешкоджають досягненню мети, засвоєння способів підвищення впевненості у собі.

Виконання таких вправ дозволяє учням розвинути вміння та навички поведінки у різних ситуаціях, розвинути здібності до самоаналізу, розуміння інших, коригувати систему відносин до навколишнього світу.

Четверта педагогічна умова обґрунтовує роль квазіпрофесіональної діяльності у забезпеченні можливостей у реалізації своїх лідерських умінь та навичок. Ця умова ґрунтується на концепції контекстного навчання, орієнтованої на послідовне, безперервне і систематичне наближення навчальної діяльності учнів до професійної.

Формами квазіпрофесіоної діяльності учнів є учнівське самоврядування, волонтерська робота, робота в дитячих оздоровчих таборах, проведення спільних заходів із власниками та керівниками підприємств. Вибір форм квазіпрофесійної діяльності визначається особистими можливостями учнів та прагненням апробувати у собі ту чи іншу роль лідера.

Вирішуючи перше завдання, пов’язане з розробкою діагностичного інструментарію, ми спиралися на структуру лідерського потенціалу студентів та принципи обґрунтованості, стійкості, правильності та точності інформації. Це дозволило нам визначити критерії та показники оцінки досліджуваного потенціалу студентів та підібрати до них відповідні методики діагностики.

Методика розвитку лідерського потенціалу учнів закладів загальної середньої освіти включає три етапи: організаційно-пропедевтичний, мотиваційно-діяльнісний та розвиваючий. На першому – організаційно-пропедевтичному етапі основна увага приділялася трьом аспектам формування лідерського потенціалу учнівської молоді:

а) формування установок на активну життєву позицію;

б) засвоєння лідерської моделі поведінки (активної та відповідальної);

в) стимулювання рефлексії власної поведінки.

На цьому етапі реалізується перша організаційно-педагогічна умова: побудова конкурентного освітнього середовища, що стимулює учнів приймати та засвоювати нові ролі лідерської поведінки.

Ця умова спрямована на усвідомлення учнями залежності успішності навчальної діяльності від особистої ініціативи, відповідальної та активної поведінки в різних ситуаціях, безперервного саморозвитку та самоудосконалення.

Це забезпечувалося через учнівське самоврядування та ті заходи, які учні організовували та проводили самостійно або за допомогою адміністрації. Учнівське самоврядування представляло роботу у кількох напрямах:

 а) формування традицій школи (День знань, День випускника, День відкритих дверей та ін.);

 б) подання та захист інтересів учнів (проведення оглядів-конкурсів, олімпіад, участь у МАН та ін.);

в) навчальна робота (актив класу, старостат школи та ін.);

г) науково-дослідна діяльність (науково-практична конференція, олімпіада, інтелектуальні ігри);

д) формування здорового способу життя (спортивні змагання, лекторії, спортивні секції та ін.);

е) культурно-масова робота.

Таким чином, перший етап методики активізації лідерського потенціалу учнів сприяє розвитку лідерських якостей особистості: впевненість у собі, цілеспрямованість, рефлексію, стресостійкість; а також удосконалення ключових навичок, з яких складається лідерська поведінка: навички комунікації та самопрезентації, ораторської майстерності, прийоми впливу.

На другому – мотиваційно-діяльнісному основна увага приділяється підвищенню ситуативної компетентності лідерської поведінки учнів, набуття досвіду вирішення проблем (як особистісних, так і міжособистісних).

Цікавим є підхід створення гуртків за інтересами, наприклад, психологічний клуб «Пізнання», політико-дискусійний клуб «Перспектива», «Клуб любителів плавання», клуб майстрів кулінарії та ін. Крім цього, кожній учнівській групі пропонується виступити організатором будь-якого заходу, що з ентузіазмом підтримувалось учнями. Важливим етапом розвитку учнівського самоуправління є створення учнівського Уряду, Президії учнівського уряду, що складаються з учнів-лідерів.

Доцільним є використання вправ для самостійної роботи:

 а) розвиток відносин зі «своїм відображенням у дзеркалі»;

 б) здійснення рішучих вчинків у нестандартних ситуаціях;

 в) практика визнання своїх помилок;

 г) практика прийняття відповідальності за прийняті рішення;

 д) практика створення задоволення на день.

На другому етапі реалізовувалася ще одна педагогічна умова – створення «Школи лідера» як форми розвитку учнівського лідерського руху у позанавчальний час. Робота цієї «школи» представлена ​​напрямами: теоретичні заняття, виїзні сесії, проектна робота, тренінги, майстер-класи та творчі заходи.

Під час навчання учасники школи пройшли курси «Лідерство та менеджмент», «Основи організаторської роботи», «Психологія впливу», «Лідерство та персональний бренд», про що отримали відповідні сертифікати. Під час виїзних сесій учні розробляли різні проекти, найбільш вдалі з яких:

 1) учнівське кафе;

2) учнівське радіо;

3) зайнятість учнів у вільний час.

На третьому розвиваючому етапі основну увагу приділялося розвитку репутації лідера, тобто у учнів формувалися уявлення про себе як про знаючу, надійну і відповідальну людину, яка завжди готова взяти ситуацію під контроль та «привести команду до перемоги».

На цьому етапі реалізується комплекс організаційно-педагогічних умов:

 1) Створення конкурентного освітнього середовища, що спонукає учнів приймати та засвоювати нові ролі лідерської поведінки, спонукає учнів до роботи з благоустрою території, складання портфоліо досягнень кожного учня та ін.

2) Виконання учнями спеціальних вправ у процесі самостійної роботи з розвитку особистісних якостей, установок, мотивації, умінь та навичок лідерської поведінки, здійснюється у варіативному форматі.

Шлях лідера – це відпрацювання навичок самостійного прийняття рішення в будь-яких ситуаціях та постійні вправи, пов’язані з відповідальністю, як за відносини, так і за результати спільної роботи у колективі.

3) Забезпечення учнів можливостями реалізації лідерських умінь та навичок у квазіпрофесійній діяльності здійснюється в кількох варіантах, вибір яких залежить від особистісних уподобань учнів. Перший варіант – учнівське самоврядування; другий – профорієнтаційна робота зі школярами.

Отже, визначені педагогічні умови, а саме: створення конкурентного освітнього середовища, що спонукає учнів приймати та засвоювати нові ролі лідерської поведінки; створення «Школи лідера» як форми розвитку учнівського лідерського руху у позанавчальній діяльності; застосування спеціальних вправ для самостійної роботи із розвитку особистісних якостей, установок, мотивації, умінь та навичок лідерської поведінки; забезпечення учнів можливостями реалізації лідерських умінь та навичок у квазіпрофесійній діяльності сприяють ефективності реалізації моделі розвитку лідерського потенціалу учнівської молоді.

Цільовий компонент

формування в учнів активної життєвої позиції

набуття досвіду для вирішення міжособистісних проблем

розвиток в учнів позиції лідера

Теоретико-методологічний компонент

Методологічні підходи Принципи

особистісно-діяльнісний

акмеологічний

аксіологічний

комунікативної взаємодії

цілісності

конструктивної взаємодії

діяльності

індивідуальності

Змістовий компонент

Школа лідера,

учнівське самоврядування, волонтерська робота,

культурно-масова робота,

 гурткова робота,

тренінги,

квести, олімпіади,

конкурси, МАН

Критерії: особистісні якості, уміння і навички, установки, мотивація

Організаційно-педагогічний компонент

Організаційно-педагогічні умови:

* створення конкурентного освітнього середовища;
* застосування спеціальних вправ для самостійної роботи;
* забезпечення учнів можливостями реалізації лідерських умінь та навичок у квазіпрофесійній діяльності.

Результат: перехід на більш високий рівень лідерського потенціалу

Оціночно-результативний компонент

Рис. 2.3.1. Модель розвитку лідерських якостей учнів закладів загальної середньої освіти

**ВИСНОВКИ**

 Проведені нами дослідження дозволили зробити такі висновки:

1. У науковій та управлінській практиці щодо теорій лідерства, розглядаються декілька теорій, які визначають зв’язок між стилями лідерства, особистісними якостями підлеглих та характеристиками освітніх організацій, діяльність яких спрямована на досягнення освітніх цілей. Успіх лідера (директора школи, його заступників) залежить від зовнішніх та внутрішніх факторів.

Знання різних теорій лідерства допомагає керівникам пристосувати свою поведінку до різних обставин та розвивати їх управлінські здібності. Доцільність використання таких підходів у закладах загальної середньої освіти залежить від ефективності роботи лідера, обраного ним стилю лідерства тощо. Розуміючи особливості завдань, підлеглих та організацій, лідери можуть обирати стиль, який більш ймовірно призведе їх до успіху.

Ефективний лідер має володіти навичками діагностування та демонструвати гнучкість поведінки. Будь-який лідер у своїй професійній кар’єрі приходить до свого суб’єктивного розуміння стилю лідерства.

 2. Освіта є проміжною ланкою між об’єктивними та суб’єктивними факторами ефективної менеджерської діяльності, оскільки залежить від властивостей особистості, індивідуальних здібностей та рівня інтелекту. До об’єктивних факторів ефективного керівництва відносять соціально-економічний стан людини, його статус у суспільстві та отриману освіту.

 Численні дослідження показали, що види взаємодії в організаціях залежать від цілей, завдань, індивідуальних особливостей підлеглих та керівника, від конкретної ситуації та умов. Особливо необхідно підереслити на необхідності використання гнучкого і динамічного характеру стилю керівництва.

 3. Пріоритетну роль у формуванні лідерських якостей учнівської молоді відіграють фактори, що безпосередньо впливають на розвиток особистісних характеристик учня. До таких факторів ми можемо віднести:

 • особливості поведінки лідера та сприйняття його аудиторією співрозмовників, налагодження комунікативних відносин;

 • особистісні характеристики учня: відкритість, оригінальність, інтелектуальні здібності;

 • зовнішні характеристики, такі як привабливість, стильність тощо;

 • сприйняття людини людиною, яке обумовлено психологічною установкою і відносинами.

 4. Проблема розвитку лідерського потенціалу учнівської молоді є важливим завданням організації освітнього процесу у закладах загальної середньої освіти. В сучасних умовах розвитку суспільства лідерство є бажаною соціальною і особистісною цінністю, що зумовлює зростання кількості різноманітних лідерських шкіл, лідерських програм. Загалом розвиток лідерського потенціалу молоді та весь комплекс вживаних заходів щодо формування ефективного лідерства сприятиме якісному оновленню держави.

5. Створення освітнього середовища є цілеспрямований і керований процес інтеграції виховних взаємодій школи і її середовищ з метою якісного перетворення реального середовища життєдіяльності школярів у сприятливе середовище для розвитку їхнього лідерського потенціалу та індивідуалізації.

Одним із пріоритетних завдань формування лідерських якостей учнів закладів загальної середньої освіти є створення «Школи лідерства», в якій розроблено систему підготовки для розвитку лідерських потенціалу учнівської молоді. Для цього створено банк методик, що дозволяє діагностувати особливості та рівень сформованості лідерських якостей учнів закладів загальної середньої освіти. Розроблено схему проведення кадрового відбору педагогів та представників адміністрації. Навчання в «Школі лідерства» будується за принципами індивідуальності, співробітництва, компетентнісного підходу, цілеспрямованості, систематичності, впровадження інноваційної діяльності.

6. Визначені нами педагогічні умови формування лідерських якостей учнів закладів загальної середньої освіти, серед яких: створення конкурентного освітнього середовища, що спонукає учнів приймати та засвоювати нові ролі лідерської поведінки; створення «Школи лідера» як форми розвитку учнівського лідерського руху у позанавчальній діяльності; застосування спеціальних вправ для самостійної роботи із розвитку особистісних якостей, установок, мотивації, умінь та навичок лідерської поведінки; забезпечення учнів можливостями реалізації лідерських умінь та навичок у квазіпрофесійній діяльності сприяють ефективності реалізації моделі розвитку лідерського потенціалу учнівської молоді.

Опираючись на обґрунтовані компоненти структури формування лідерських якостей учнів нами було розроблено модель розвитку лідерських якостей учнів закладів загальної середньої освіти.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Актуальні проблеми менеджменту в Україні: моногр. / за ред.Л. І. Федулова ; Ін-т екон. прогнозування НАН України. Київ: Фенікс, 2005. 320 с.
2. Алексюк А. А. Педагогіка вищої освіти України, історія, теорія. Київ: 1998. С. 123-125.
3. Байбара Т. М. Компетентнісний підхід в початковій освіті: теоретичні засади. Початкова школа, 2010. №8. С.15.
4. Бакуменко В. Д. Формування державно-управлінських рішень: Проблеми теорії, методології, практики: моногр. Київ: Вид-во УАДУ, 2000. 328 с.
5. Бебик В. М. Менеджмент освіти глобального суспільства. Глобалізація і Болонський процес: проблеми і технології: кол. моногр. Київ: МАУП, 2005.
6. Беззубченко О. А. Теорія лідерства в менеджменті. *Актуальні проблеми науки та освіти.* Маріуполь: МДУ, 2015. 74 с.
7. Бобров В. Я. Філософія освіти XXI століття: проблеми перспективи : 3б.наук. пр. АПН України, Т-во «Знання» України; За заг. ред. В.Андрущенка. Київ: 2000. Вип. 3. С. 443-447.
8. Бондар В. І. Управлінський аспект плану роботи школи. *Підручник для директора.* 2006. № 1. С. 4-6.
9. Васильєв І. Б. Педагогічне проектування професійно-технічних закладів освіти нового типу. *Проф. освіта : теорія і практика*. 1998. № 1/2. С.43-52.
10. Вишневський О. І. Теоретичні основи сучасної української педагогіки: навчальний посібник. Дрогобич: Коло. 2003.
11. Возна Л. Б., Босак О. В. Формування іміджу лідера для ефективного управління персоналом. *Молодий вчений*. 2019. 4 (2). С. 471-475.
12. Вудкок М., Френсіс Д. Розкутий менеджер. Львів: В-во Львівська політехніка, 2009. 168 с.
13. Головатий М. Ф. Освіта України: зупинитися і оглянутися. Болонський процес: перспективи і розвиток у контексті інтеграції України в європейський простір вищої освіти: Моногр. / За ред. В. М. Бебика. Київ: МАУП, 2004.
14. Гончаров С. М. Основи менеджменту та маркетингу. Київ. 1992.
15. Гуменник В. І. Менеджмент організацій. Київ: Знання, 2012. 503 с.
16. Даниленко Л. І. Управління інноваційною діяльністю в загальноосвітніх навчальних закладах: монографія. Київ: Міленіум, 2004. 358 с.
17. Даниленко Л., Карамушка Л. Освітній менеджмент. Київ: Шкільний світ, 2003. 205 с.
18. Демчук В. С. Основи освітнього менеджменту. Київ: Ленвіт, 2007. 263 с.
19. Десятов Т. М., Коберник О. М., Тевлін Б. Л., Чепурна Н. М. Наука управління загальноосвітнім навчальним закладом. Харків: Видав. гр. «Основа», 2004. 234 с.
20. Дзвінчук Д. І. Психологічні основи ефективного управління. Київ: ЗАТ «НІЧЛАВА», 2000. 176 с.
21. Дикань Н. В. Менеджмент. Київ: Знання, 2008. 389 с.
22. Дмитренко Г. А. Стратегічний менеджмент у системі освіти: навч. посібник. Київ: МАУП, 1999.
23. Єльникова Г. В. До питання адаптивного управління. *Освіта і управління*. 1999 (2001). № 4. С. 7-18.
24. Журавський В. С. Вища освіта як фактор державотворення і культура в Україні. Київ: Видавничий дім «Ін Юре», 2003.
25. Заволічна Т. Р., Зрибнєва І. П. Синергія впливу лідерських компетенцій та навичок ведення переговорів на ефективність проєктного менеджменту. 2021.
26. Ільчишин Д. О. Значення лідера в менеджменті. *Сучасний менеджмент: витоки, реалії та перспективи розвитку*: тези доп. VІ Всеукр. студент. наук.-практ. конф. Львів, 2020. 276 с.
27. Карабанова Д., Рябоволик Т. Характеристика і оцінка типів лідерства в менеджменті. *Наука – виробництву*. 2021. 164 с.
28. Карамушка Л. М. Психологія управління: навч. посіб. Київ: Міленіум, 2003. 344 с.
29. Кінц К. В. Керівництво та лідерство в менеджменті. 2020. 140 с.
30. Коваленко І. Й. Регіональний менеджмент: навч. посіб. / [І. Й. Коваленко, Н. А. Кругла, Л. М. Радванська, Г. М Швороб]. Херсон : Олді-плюс, 2004. 304 с.
31. Ковальчук Я. С. Визначальна роль теорій лідерства вчених-біхевіористів в сучасному менеджменті. *Збірник матеріалів конференції*. 2016. 445 с.
32. Колодюк Т., Мосійчук І. В. Керівництво та лідерство в менеджменті. *Актуальні проблеми менеджменту та маркетингу в ХХІ ст.* 2016.
33. Крижко В. В. Теорія та практика менеджменту в освіті. Київ: Освіта України, 2005. 255 с.
34. Кубіціцький О. М. Лідерство та стиль роботи менеджера. Київ: ЦУЛ, 2010. 192 с.
35. Кузьмин О. Є. Сучасний менеджмент. Львів. 1995. 140 с.
36. Кулешова О. М. Лідерський аспект управлінської діяльності освітнього менеджменту. *Проблеми освіти*. 2021. 155 с.
37. Лікарчук І. Л., До питання про методологічні засади освітнього менеджменту [Електронний ресурс] Режим доступу: <http://www.narodnaosvita.kiev.ua/> (дата звернення: 12.08.2021).
38. Локшин В. С. Формування лідерських якостей майбутніх менеджерів соціокультурної діяльності в контексті процесу модернізації вищої освіти. *Духовність особистості: методологія, теорія і практика*, 2013. С. 109-120.
39. Маркіна І. А., Вороніна В. Л., Дмитренко І. А. Лідерство як феномен сучасного менеджменту. *Економічний простір*. 2020. С. 88-91.
40. Мармаза О. І. Інновації в менеджменті освіти. 2019.
41. Мармаза О. І. Менеджмент в освіті: дорожня карта керівника. Харків: Основа, 2007. 448 с.
42. Мармаза О.І. Менеджмент в освіті: секрети успішного управління. Харків: Видав, гр. «Основа», 2005. 156 с.
43. Маслов В. Принципи менеджменту в установах освіти. Освіта і управління. 1997. № 1. С. 77–84.
44. Мельтухова Н. М., Михайленко Г. В. Світовий досвід управління освітньою галуззю <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/tpdu/2011-3/doc/5/01> (дата звернення: 12.08.2021).
45. Мосійчук І. В., Колодюк Т. Cучacні проблеми керівництвa тa лідерcтвa в менеджменті. 2018. 203 с.
46. Нестуля С. І. Дидактичні основи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту. Полтава : ПУЕТ, 2019. 799 с.
47. Овчарук В. В. Системи адміністрування в управлінні підприємствами: побудова та застосування з урахуванням євроінтеграційних процесів. Львів: Галицька видавнича спілка, 2018. 276 с.
48. Олійник В. В. Наукові основи управління підвищення кваліфікації педагогічних працівників ПТО : монографія. Київ: Міленіум, 2003. 594 с.
49. Павлютенков Є. М., Крижко В. В. Основи управління школою. Харків: Видав, гр. «Основа», 2006. 187 с.
50. Палінчак В. М. Американський стиль менеджменту. *Науковий вісник Ужгородського національного університету. Серія: Педагогіка. Соціальна робота*. 2017. С. 207-209.
51. Приживара С. В. Управління як специфічний вид діяльності <http://www.kbuapa.kharkov.ua/e-book/db/2012-1/doc/1/07.pdf> (дата звернення: 12.08.2021).
52. Прищак М. Д., Лесько О. Й. Системний підхід до менеджменту в теорії стилів менеджменту І. Адізеса. *Тези доповідей ІІІ Міжнародної науково-практичної конференції «Знання. Освіта. Освіченість».* Вінниця, 28–29 вересня 2016. С. 38-41.
53. Ренька Б. М. Стратегічне планування в управлінні загальноосвітнім навчальним закладом. Педагогічний процес: теорія і практика. Зб. наукових праць. Вип. 2. Київ: Вид-во «ЕКМО», 2009. С. 238-247.
54. Саврук О. Ю. Стилі керівництва: сутність та характерні риси. *В-во Національного університету «Львівська політехніка».* 2009.
55. Савченко О. Я. Уміння вчитися як ключова компетентність загальної середньої освіти. за заг. ред. О. В. Овчарук. Київ: К.І.С., 2005. 375 с.
56. Старобінський Е. Є. Як управляти персоналом. Київ: ЦУЛ, 2010. 192 с.
57. Товканець О. С. Концепція лідерства в освітньому менеджменті. *Науковий вісник Мукачівського державного університету. Серія «Педагогіка та психологія»:* зб. наук. пр./Ред. кол.: Товканець ГВ (гол. ред.) та ін. Мукачево: Вид-во МДУ, 2018. Випуск 2 (8). 253 с.
58. Тодосова Г. І. Шляхи розвитку державно-громадського управління освітою в Україні: європейський досвід та українська реальність. Головне управління освіти і науки виконавчого органу Київської міської ради, 2012.
59. Федоров В. Д. Менеджмент закладу освіти, менеджер закладу освіти: психологічні засади. Кам’янець-Подільський: Абетка – НОВА, 2004. 267 с.
60. Хміль Ф. І. Менеджмент: підручник. Київ. 1995. 153 с.
61. Хриков Є. М. Управління навчальним закладом: навч. посіб. Київ: Знання, 2006. 365 с.
62. Швед В. В. Методологічні основи впливу на неформальні групи в міжнародному менеджменті. *Вісник Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля*, 2016, С. 94-96.
63. Швець Г. О. Лідерство як невід’ємна складова ефективного менеджменту. *Бухгалтерський облік, аналіз та аудит*. 2017. 123 с.
64. Шевченко В. М. Особливості формування механізмів державного управління навчальними закладами в умовах євроінтеграції та інноваційного розвитку України. Дніпропетровський ун-т економіки та права, 2012.
65. Шегда А. В. Менеджмент. Київ: Товариство «Знання», КОО, 2000.
66. Шершньова З. Є. Стратегічне управління: підручник. 2-ге вид., перероб. і доп. Київ: КНЕУ, 2004. 699 с.
67. Ширяєва Н.Ю. Преамбула щодо професійного позиціювання проектних менеджерів. *Управління проектами: стан та перспективи*: Матер.VІІІ міжн.наук.- практ.конф. Миколаїв, 2012. С. 242-243.
68. Шоробура І. М.Менеджмент вищої освіти. [І. М. Шоробура, Є. В. Долинський, О. О. Долинська]. Хмельн. гуманіт.-пед. акад. Хмельницький : Заколодний М. І., 2015. 256 с.
69. Юкіш В. В. Сучасні наукові підходи в зарубіжній теорії менеджменту до розуміння лідерства. *Сталий розвиток економіки*. 2011. С.235-239.
70. Drucker Peter. Innovation and entrepreneurship. Routledge, 2020.
71. Meskon A., Hedouri M. Fundamentals of Management. *The Case of LTD.,* 2010. 701 p.
72. Schneier, C. E. The contingency model of leadership: An extension to emergent leadership and leader’s sex. Organizational Behav. and Hum. Perform. 1978. Vol. 21. P. 220–239.
73. Stelter, N. Gender differences in leadership: Current social issues and future organizational implications. Journal of Leadership & Organizational Studies. 2002. Vol. 8. P. 88–99. 201.
74. Stogdill, R. M. Personal factors associated with leadership: A Survey of the Literature. Journal of Psychology. 1948. № 25.
75. Fayol, H. General and Industrial Management. London, Pitman, 1949. P. 20-41.
76. Fiedler, F. E. A Theory of leadership effectiveness. N. Y., 1967. 189.
77. Yukl, G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories. The Leadership Quarterly. 1998. Vol. 10. P. 285–305.