



УДК 378

DOI: [https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-4\(187\)-19-23](https://doi.org/10.33272/2522-9729-2019-4(187)-19-23)Підгорний Костянтин ORCID iD <http://orcid.org/orcid.org/0000-0001-9675-4189>

## ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРСЬКИХ ЯКОСТЕЙ СУЧАСНОГО ПЕДАГОГА В СИСТЕМІ ПІСЛЯДИПЛОМНОЇ ПЕДАГОГІЧНОЇ ОСВІТИ

**А** Розкрито зміст понять «лідерство», «харизматичний лідер»; доведено, що ефективність педагогічного впливу на становлення особистості відбуватиметься за умови постійної роботи педагога над формуванням особистих лідерських якостей. На прикладі роботи експертів Центру Лідерства Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут» показано методику формування комунікативної компетентності педагогів-лідерів у системі післядипломної педагогічної освіти. Доведено доцільність використання тренінгових технологій у формуванні лідерських якостей освітян.

**Ключові слова:** лідерство; лідерські якості; педагог; система післядипломної освіти; тренінгові технології; Центр лідерства

**Актуальність проблеми.** Сучасна Україна виконує свою історичну місію: реалізацію соціальної ідентичності в соціальній, політичній, економічній і духовно-культурній сферах. Виконати це завдання спроможні особистості, які мають лідерський потенціал і спроможні навчити лідерським якостям інших. Такими особистостями в освіті є педагоги-лідери, які вбачають свою роль у формуванні харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій.

**Аналіз попередніх досліджень і публікацій.** Проблема лідерства як складного явища вивчається філософами, психологами, менеджерами. Поняття «лідер» та якості лідера розкрито у працях Г. Альтмана, Ж. Блондель, У. Беннісса, Дж. Бойетт. Значення лідерства для управління довели О. Виханський, Е. Демінг, П. Друкер, А. Зуб, Т. Конті, Р. Кричевський, О. Кудряшова, І. Ладанов, М. Логунова, З. Черваньова та інші дослідники.

Поняття і значення організаційного лідерства розглянуто у наукових дослідженнях Л. Грень, В. Михайличенко, О. Романовського (розкрито зміст лідерського потенціалу та його структури, розглянуто наявний досвід його актуалізації у процесі навчання у закладі вищої освіти) [6]; Б. Фурманця, Л. Грень (розглянуто поняття модернізації лідерства як актуальної, інтегративно нової соціально-психологічної концепції у сфері психолого-педагогічної теорії і практики у закладі вищої освіти) [9], З. Черваньової (розглядається проблема харизматичного лідерства, його особливості, складники та прояви, як специфічної властивості, характеристики явища причетності до харизми) [10] та інших науковців.

На увагу заслуговують науково-комунікативні заходи, які висвітлюють питання лідерства: I Міжнародна науково-практична конференція «Лідери XXI століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій» (м. Львів, 22-23.09.2017, Львівська політехніка); IV Міжнародна науково-практична конференція «Філософсько-психологічні аспекти лідерства в бізнесі, освіті та державі» (м. Львів, 15.03.2019, Львівський національний університет імені Івана Франка), нещодавно проведена Міжнародна науково-практична конференція «Лідери XXI століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій» (м. Харків, 22-23.05.2019, Національний технічний університет «Харківський політехнічний інститут») тощо.

**Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми.** Не зважаючи на достатньо високий рівень напрацювань з даної проблематики, на нашу думку, поза увагою вчених залишається питання формування лідерських якостей сучасного педагога в системі післядипломної освіти.

**Мета статті** – дослідити формування лідерських якостей педагогів вищої школи в системі післядипломної освіти у Центрі лідерства НТУ «ХПІ». Мета визначає завдання: на прикладі запропонованої базової програми розкрити методику формування якостей харизматичного лідера-педагога засобами тренінгових технологій.

**Викладення основного матеріалу.** Метою Національної стратегії є підвищення доступності якісної, конкурентоспроможної освіти відповідно до вимог інноваційного сталого розвитку суспільства, еконо-

міки; забезпечення особистісного розвитку людини згідно з її індивідуальними здібностями, потребами на основі навчання протягом життя [5]. Освіта як «особлива сфера духовного виробництва, виступає одним із найважливіших соціальних інститутів» [3, с. 3]. «Освіта і виховання громадян демократичної країни особливо важливі для сучасної України, яка стоїть на шляху здійснення своєї історичної місії з реалізації соціальної ідентичності в соціальній, політичній, економічній і духовно-культурній сферах, на шляху входження до світового співтовариства. Тенденції цивілізаційного розвитку висувають нові вимоги перед людиною, а отже, і перед освітою, що відіграє вирішальну роль у становленні кожної особистості» [1, с. 5]. Ефективний вплив педагога на становлення особистості можливий за умови наявності у нього лідерських якостей. Так, О. Романовський визначає лідерство як «природний соціально-психологічний процес в групі, побудований на впливі особистого авторитету людини на поведінку членів групи. Це здатність впливати на людей, у тому числі і за рамками офіційних посад та статусу» [7, с. 4]. Ми погоджуємося з думкою авторського колективу, що «система освіти визначає головною цінністю особистість викладача і студента, їх цілі і прагнення, розвиток пізнавального інтересу» [3, с. 4] і далі: «Становлення і розвиток особистості педагога, його прагнення до постійного професійного зростання, загальна культура і життєва позиція залежать від рівня інтелектуального і морального розвитку, здібності до самореалізації і самовдосконалення, від його уміння управляти своєю професійною діяльністю» [3, с. 4]. «На перший план виходить визнання найважливішої ролі в розвитку студента викладача з яскраво вираженою індивідуальністю, з його правом на вибір і відповідальність, умінням проектувати зміни дидактичної системи і втілювати їх у життя» [8, с. 318].

Для того, щоб вирішувати важливі завдання соціуму і навчати цьому студентів, педагог сам повинен бути лідером, а для цього йому треба постійно працювати над формуванням особистих лідерських якостей. На глибоке переконання Л. Лебедик та В. Стрельнікова, зробити це можливо, завдяки використанню простих методик, що «допоможуть майбутньому лідеру легше засвоювати необхідну інформацію, зберігати в пам'яті та використовувати її у відповідній ситуації», і пропонують «дев'ять кроків швидкого, ефективного і простого навчання лідерству:

1. Втілюйте свою мрію у проект творення свого майбутнього.
  2. Знайдіть гарного наставника-ентузіаста.
  3. Ставте запитання.
  4. Читайте з більшою ефективністю.
  5. Учність всьому на практиці.
  6. Замість «лінійних» записів використовуйте «образи».
  7. Повторюйте, тренуйте пам'ять.
  8. Опануйте своїми психологічними станами.
  9. Одержуйте задоволення, навчаючи інших» [4, с. 27].
- О. Євтихов вважає, що «компонентами лідерського потенціалу особистості є внутрішні чинники: потреби в самоактуалізації, впливі, досягненні, повазі і визнання; ціннісне ставлення до позитивного розвитку лідерського потенціалу та його реалізації, наявність лідерських якостей сприяють його успішному професійному становленню. Існує безліч каталогів таких якостей, не кажучи вже про їх переліки, які дуже різноманітні [2].

Аналіз робіт, у яких досліджуються лідерські якості, дозволяє виділити групи якостей, що характеризують відповідні типи лідерства:

- для інтелектуального лідерства – це більша швидкість інтелектуальних процесів, ерудиція, привабливість для оточення, справедливість в оцінці інших, товариськість;
- діловому лідерству притаманні вміння знайти ефективний підхід, уміння примусити і водночас готовність надати допомогу;
- практичне лідерство базується на перевагах у практичній сфері взаємодії – лідер-практик виступає як організатор групової діяльності і при цьому виявляє такі свої особистісні якості як сміливість, упевненість у своїх діях, здатність досягати поставленої мети шляхом розподілу обов'язків і контролю за ходом її досягнення.

Велику роль у педагогічній діяльності відіграє харизма викладача-лідера. На думку З. Черваньової, «харизматичний лідер – це людина сильна, енергійна, що володіє здатністю впливати на групову свідомість, на широкий загал людей, емоційно «заряджати» їх своєю внутрішньою силою, надихати, бути креативним, мобілізувати послідовників на екстраординарні зусилля і дії» [10, с. 85]. Представимо якості та риси характеру ефективних лідерів (табл. 1):

Таблиця 1.

**Якості та риси характеру ефективних лідерів**

Інтелектуальні здібності	Риси характеру особистості	Набуті вміння
1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>- розум і логіка</li> <li>- поміркованість</li> <li>- проникливість</li> <li>- оригінальність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- ініціативність</li> <li>- гнучкість</li> <li>- пильність</li> <li>- творчість</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння отримати підтримку</li> <li>- вміння кооперуватися</li> <li>- вміння завоювати популярність і престиж</li> </ul>

Таблиця 1. (продовження)

1	2	3
<ul style="list-style-type: none"> <li>- освіченість</li> <li>- знання справи</li> <li>- мовна розвиненість</li> <li>- допитливість</li> <li>- інтуїтивність</li> <li>- концептуальність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- цілісність особистості</li> <li>- сміливість</li> <li>- самовпевненість</li> <li>- врівноваженість</li> <li>- незалежність</li> <li>- амбіційність</li> <li>- потреба у досягненнях</li> <li>- наполегливість, упертість</li> <li>- енергійність</li> <li>- працездатність</li> <li>- агресивність</li> <li>- обов'язковість</li> <li>- чесність</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- вміння приймати на себе ризик і відповідальність</li> <li>- вміння організовувати</li> <li>- вміння переконувати</li> <li>- вміння змінювати себе</li> <li>- вміння бути надійним</li> <li>- вміння жартувати і розуміти гумор</li> <li>- вміння розбиратися в людях</li> <li>- такт і дипломатичність</li> </ul>

«Високий рівень соціально-психологічної готовності до лідерської діяльності характеризується комплексом таких критеріїв: активний й адекватний прояв лідерського сприйняття і мислення; стабільна емоційно-вольова стійкість; наявність соціально-організаційних знань і вмінь; практичний прояв лідерських якостей; демонстрація прикладу розумової ініціативи й винахідливості; відповідальне ставлення до виконання лідерських функцій; упевненість у досягненні намічених цілей і завдань» [9, с. 152]. Протягом останніх п'яти років у Центрі лідерства НТУ «ХПІ» (завідувач кафедри проф. О. Романовський) експерти кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. акад. І. А. Зязюна за допомогою тренінгових технологій формують лідерські якості у слухачів – педагогів шкіл, професійно-технічних навчальних закладів, вищих закладів освіти.

Відповідно до плану виконання проекту «ELITE» – «Освіта для лідерства, інтелектуального та творчого розвитку», експерти Центру Лідерства надають послуги з психодіагностики рівня розвитку індивідуального та групового лідерського потенціалу, інституційного аудиту, особистісного консультування та коучингу, тренінги розвитку індивідуального та організаційного лідерського потенціалу. Саме в Центрі Лідерства проходили тренінги іміджевого для НТУ «ХПІ» заходу, VIII Школи – семінару «Сучасні педагогічні технології в освіті»: «Порівняльний аналіз підготовки лідерів в університетах України і Європейських країнах», «Storytelling у педагогічній практиці», «Конфліктна взаємодія в навчально-виховному процесі вишу», «Методика формування комунікативної компетентності майбутнього педагога-лідера», «Моральні основи взаємодії викладача і студента», «Тренінг позитивного мислення».

На базі Центру лідерства НТУ «ХПІ» у період проходження стажування нами було проведено тренінг на тему «Методика формування комунікативної компетентності педагога-лідера». Тренінг має три рівні.

Перший рівень – «Що таке комунікативна компетент-

ність і навіщо вона потрібна педагогу-лідеру?»

Другий рівень – «Роль невербального спілкування в побудові конструктивного діалогу і взаємно вигідного партнерства».

Третій рівень – «Емоційний інтелект лідера і вироблення навичок професійного спілкування».

При проведенні тренінгів нами були використані методики для визначення комунікативної компетентності.

1. Методика для визначення рівня комунікативного контролю в спілкуванні (Тест «Рівень комунікативного контролю у спілкуванні»: опитуваним треба оцінити кожне із речень, в якому описуються реакції на деякі ситуації: правильне (П) чи неправильне (Н), і за підсумком відповідей визначається рівень комунікативного контролю – низький, середній; високий).

2. Діагностики рівня емпатійних здібностей (методика В. Бойка) (Обробка результатів: підраховується число правильних відповідей (відповідних «ключу») за кожною шкалою (раціональний, емоційний, інтуїтивний канали емпатії; установки, сприяючі емпатії, проникаюча здібність в емпатії, ідентифікація в емпатії; потім визначається сумарна оцінка. Аналізуються показники окремих шкал і загальна сумарна оцінка рівня емпатії. Він може бути дуже високим, середнім; заниженим; дуже низьким).

3. Діагностика комунікативної установки (методика В. Бойка): опитуваним треба прочитати кожне із запропонованих нижче суджень і відповісти «так» чи «ні», виражаючи згоду чи незгоду з ними. Опрацювання даних і інтерпретування результатів відбувається з використанням таблиці «Визначення стану негативної комунікативної установки»; за допомогою цієї діагностики ми можемо виявити рівні ситуативної, типологічної, професійної, загальної комунікативної толерантності; визначити певні поведінкові ознаки, що свідчать про сформованість комунікативної толерантності.

4. Методика КОС (В. Синявського й Б. Федоришина). Опитуваним потрібно відповісти на всі запропоновані

питання. Зіставити відповіді з дешифратором і підрахувати кількість збігів окремо по комунікативних й організаторських схильностях. Обчислити оцінні коефіцієнти комунікативних (Кк) і організаторських (Ко) схильностей за запропонованою формулою. Для якісної оцінки результатів необхідно зіставити отримані коефіцієнти зі шкальними оцінками.

Також було проведено тренувальні вправи для набуття знань та формування вмінь ділового спілкування:

1. Вправа «Постановка запитань», метою якої є формування навичок ставити запитання в процесі ділової комунікації.

2. Вправа «Нескінченний ланцюжок», її мета – формування альтернативної позиції стосовно дискусійної проблеми, прогнозування наслідків індивідуальних позицій та політичних рішень для суспільства і для окремих осіб.

3. Вправа «Аргументи «за» та «проти», метою якої є відпрацювання навичок контраргументації.

4. Вправа «Пояснення на картках» має на меті відпрацювання навичок підбору аргументів.

5. Вправа «Організація аргументу», метою якої є розуміння процесу об'єднання думок щодо створення логічного, зрозумілого та переконливого аргументу.

6. Вправа «Регулювання емоційного напруження», її мета – формування навичок вербального регулювання емоційного напруження в діловій комунікації.

7. Вправа «Теза та її причини», метою якої є знаходження пояснювальних причин тез за поданим зразком.

8. Вправа «Переговори» має на меті формування вмінь встановлювати контакт із співрозмовниками, створювати сприятливу атмосферу для переговорів, привертати увагу партнера, пробудити інтерес до бесіди, а також перехоплювати ініціативу, якщо це потрібно.

9. Вправа «Збір фраз для контакту», її мета – формування вмінь установалення першого контакту.

10. Вправа «Завершити спілкування», метою якої є відпрацювання прийомів завершення бесіди.

11. Вправа «Мій досвід», яка має за мету визначення власних бар'єрів у спілкуванні.

Проходження тренінгу дозволить учасникам стати успішнішими комунікаторами в роботі і житті – усунути проблемні зони і бар'єри, що перешкоджають конструктивному і емпатійному спілкуванню, набути впевненості в собі, вибудувати продуктивні відносини колегами по роботі і студентами.

Після закінчення тренінгу учасники незмінно відзначають легкість у встановленні нових контактів, поліпшення навичок співпраці.

Після проведення тренінгу, ми дійшли таких висновків, що формування лідерського потенціалу педагога неможливе без формування у нього комунікативних навичок. Таким чином, комунікативна компетентність у професіях типу «людина – людина» стає професійно значущою, а для професії педагога комунікативна ком-

петентність є основоположною, адже професія педагога передбачає постійне спілкування з людьми.

**Результати дослідження.** Розвиток незалежної держави, становлення громадянського суспільства вимагає переосмислення значущості і ролі особистості. Одним із викликів сьогодення є розвиток лідерських якостей педагога, «інженера особистості». Проте педагог, формуючи лідерські якості молоді, повинен сам бути харизматичним лідером. На прикладі запропонованої базової програми нами було розкрито методику формування якостей харизматичного лідера-педагога засобами тренінгових технологій, зокрема, на прикладі тренінгу з методики формування комунікативної компетентності майбутнього педагога-лідера.

**Висновки з даного дослідження.** Отже, за результатами нашого дослідження, можемо зробити такі висновки.

По-перше, державна освітня політика сприяє всебічному розвитку особистості, спрямована на навчання людини протягом усього життя.

По-друге, для того, щоб бути затребуваним на ринку освітніх послуг, педагог повинен постійно працювати над формуванням особистих лідерських якостей.

По-третє, формувати лідерські якості педагогів у системі післядипломної освіти допоможуть експерти, використовуючи тренінгові технології (прикладом є Центр лідерства НТУ «ХПІ»).

**Перспективи подальших розвідок.** Перспективними, на нашу думку, є питання розвитку лідерських якостей студентів вищого закладу освіти за умови їх участі в органах студентського самоврядування.

## Список використаних джерел

1. Громадянські компетентності у професійній освіті державних службовців та посадових осіб місцевого самоврядування : зб. метод. матеріалів для системи підготовки, перепідготовки та підвищення кваліфікації держ. службовців і посадових осіб місцевого самоврядування / за заг. ред. Н. Г. Протасової, Ю. О. Молчанової. Київ : НАДУ, 2016. 308 с.
2. Евтихов О. В. Лидерский потенциал руководителя: специфика, содержание и возможности развития : монография. Красноярск : СибЮИ МВД России, 2011. 288 с.
3. Зміст і сутність педагогічної діяльності : навч. посіб. / О. Г. Романовський, О. С. Пономарьов, С. М. Пазиніч та ін. Харків : НТУ «ХПІ», 2007. 228 с.
4. Лебедик Л. В., Стрельніков В. Ю. Дев'ять кроків ефективного навчання лідерству. Імідж сучасного педагога. 2007. № 7–8 (76–77). С. 25–30.
5. Про Національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року : Указ Президента України : від 25.06.2013 р., № 344/2013 URL : <http://www.president.gov.ua/documents/15828.html>
6. Романовський А. Г., Михайличенко В. Е., Грень Л. Н. Педагогіка лідерства : монографія. Харків : ФЛП Бровин А.В., 2018. 500 с.
7. Романовський О. Г., Бондаренко В. В. Інноваційне формування повного спектру особистісних якостей лідера у всіх видах професійної діяльності на прикладі майбутніх психологів. Теорія і практика управління соціальними системами. 2017. № 2. С. 3–13.
8. Стрельніков В. Ю. Шляхи підготовки педагогів до проектування технології інтенсивного навчання. Вектори психології – 2019 : матеріали міжнар. молодіжної наук. конф., (м. Харків, 24 квіт. 2019 р.) / Харків. нац. ун-т імені В. Н. Каразіна. Харків, 2019. С. 318–321.
9. Фурманець Б. І., Грень Л. Н. Тезауруси модернізації лідерства в умовах вишу : монографія. Харків : Вид-во Іванченка І. С., 2018. 168 с.
10. Черванева З. А. Харизматическое лидерство как социально-психологический феномен. Теория и практика управления социальными системами. 2017. № 1. С. 76–86.



 **References**

1. Protasovoi, N. H., & Molchanovoi, Yu. O. (Eds.). (2016). Hromadianski kompetentnosti u profesiinii osviti derzhavnykh sluzhbovtstv ta posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia : zb. metod. materialiv dlia systemy pidhotovky, perepidhotovky ta pidvyshchennia kvalifikatsii derzh. sluzhbovtstv i posadovykh osib mistsevoho samovriaduvannia. Kyiv: NADU [in Ukrainian].
2. Evtikhov, O. V. (2011). Liderskii potencial rukovoditelia: spetsyfika, sodержanie i vozmozhnosti razvitiia. Krasnoiarsk: Siblul MVD Rossii [in Russian].
3. Romanovskiy, O. H., Ponomarov, O. S., & Pazynich, S. M. ta in. (2007). Zmist i sutnist pedahohichnoi diialnosti. Kharkiv: NTU «KhPI» [in Ukrainian].
4. Lebedyk, L. V., & Strelnikov, V. Yu. (2007). Dev'iat krokiv efektyvnoho navchannia liderstvu. Imidzh suchasnoho pedahoha, 7–8 (76–77), 25–30.
5. Pro Natsionalnu stratehiu rozvytku osvity v Ukraini na period do 2021 roku: Ukaz Prezydenta Ukrainy: vid 25.06.2013 r., № 344/2013. Retrieved from <https://zakon.rada.gov.ua/laws/show/344/2013> [in Ukrainian].
6. Romanovskiy, A. H., Mykhailychenko, V. E., & Hren, L. N. (2018). Pedahohika liderstva. Kharkiv: FLP Brovyn A.V. [in Ukrainian].
7. Romanovskiy, O. H., & Bondarenko, V. V. (2017). Innovatsiine formuvannia povnoho spektru osobystisnykh yakosti lidera u vsikh vyдах profesiinoi diialnosti na prykladi maibutnikh psykholohiv. Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymy systemamy, 2, 3–13.
8. Strelnikov, V. Yu. (2019). Shliakhy pidhotovky pedahohiv do proektuvannia tekhnolohii intensyvnoho navchannia. Vektory psykholohii – 2019 (pp. 318–321). Kharkiv [in Ukrainian].
9. Furmanec, B. I., & Gren, L. N. (2018). Tezaurusy modernizatsii liderstva v usloviakh vuza. Kharkov: Vid-vo Ivanchenka I. S. [in Russian].
10. Chervaneva, Z. A. (2017). Kharizmaticheskoe liderstvo kak sotsialno-psikhologicheskii fenomen. Teoriia i praktyka upravlinnia sotsialnymy systemamy, 1, 76–86 [in Russian].

*Дата надходження до редакції  
авторського оригіналу: 18.06.2019*

**Подгорный Константин. Формирование лидерских качеств современного педагога в системе последипломного педагогического образования.**

**А** Раскрыто содержание понятий «лидерство», «харизматический лидер»; доказано, что эффективность педагогического влияния на становление личности будет происходить при условии постоянной работы педагога над формированием личных лидерских качеств. На примере работы экспертов Центра Лидерства Национального технического университета «Харьковский политехнический институт» показано методiku формирования коммуникативной компетентности педагогов-лидеров в системе последипломного педагогического образования. Доказана целесообразность использования тренинговых технологий в формировании лидерских качеств педагогов.

**Ключевые слова:** лидерство; лидерские качества; педагог; система последипломного образования; тренинговые технологии; Центр лидерства

**Pidhornyi Kostiantyn. Formation of the Leadership Qualities of a Modern Teacher in the System of the In-Service Pedagogical Training.**

**S** This paper is about the content of the concepts «leadership», «charismatic leader». It is proved that the effectiveness of the pedagogical influence on the formation of the personality would occur under the condition of the teacher's constant work on the formation of personal leadership qualities. By the example of the experts' work of the Leadership Centre of the National Technical University «Kharkiv Polytechnic Institute», the methodology for the formation of communicative competence of teachers-leaders in the system of the in-service pedagogical education is shown. The expediency of using training technologies in the formation of leadership qualities of teachers has been proved.

**Key words:** leadership; leadership qualities; teacher; the system of the postgraduate pedagogical education; training technologies; the Leadership Centre

**Підгорний Костянтин Юрійович**, магістр кафедри педагогіки і психології управління соціальними системами ім. акад. І. А. Зязюна Національного технічного університету «Харківський політехнічний інститут»

**E-mail: [podgornyi84@gmail.com](mailto:podgornyi84@gmail.com)**