

УДК 316.46

КРЕАТИВНИЙ ЛІДЕР ШКІЛЬНОЇ КОМАНДИ – ГЕНЕРАТОР ОСВІТНІХ РЕФОРМ

Тетяна Капустеринська

У статті проведено аналіз наукових досліджень зарубіжних авторів стосовно визначення феномена лідерства та креативного лідерства, зроблено спробу узагальнити різноманітні тлумачення терміна «лідерство». Досліджено розбіжності між поняттями «лідер» та «керівник». Здійснено дослідження сутнісних ознак постаті лідера та особливості їх реалізації в сучасних умовах.

Ключові слова: лідерство, креативне лідерство, ключові чинники лідерства, управлінські компетентності, стратегічне мислення керівника.

КРЕАТИВНЫЙ ЛИДЕР ШКОЛЬНОЙ КОМАНДЫ – ГЕНЕРАТОР ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ РЕФОРМ

Татьяна Капустеринская

В статье проведен анализ научных исследований зарубежных авторов относительно определения феномена лидерства и креативного лидерства, сделана попытка обобщить разнообразные толкования термина «лидерство». Исследованы расхождения между понятиями «лидер» и «руководитель». Осуществлено исследование сущностных признаков фигуры лидера и особенности их реализации в современных условиях.

Ключевые слова: лидерство, креативное лидерство, ключевые факторы лидерства, управленческие компетентности, стратегическое мышления руководителя.

CREATIVE SCHOOL TEAM LEADER – GENERATOR OF EDUCATIONAL REFORMS

Tetiana Kapusterynska

In the article the analysis of scientific researches of foreign and authors concerning the definition of the phenomenon of leadership is done. An attempt to generalize various interpretations of term "leadership" is made. Divergences between the concepts of "leader" and "manager" are researched. Essential characteristics of a leader's figure and peculiarities of their realization in modern conditions are investigated.

Key words: leadership, creative leadership, key factors of leadership, administrative competence, strategic thinking of a leader.

Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими і практичними завданнями. Запорукою успішних змін у контексті рекультуризації школи є готовність освітніх лідерів не тільки розкривати творчий потенціал та виявляти потреби кожного вчителя, але й здійснювати постійний цілеспрямований вплив на педагогічний колектив. Лише за умов

роботи в колективі як команди співробітники отримують велику самостійність, менше дотримується субординація. Лише на такій основі можлива спільна робота, що носитиме конструктивний і творчий характер. Погоджуючись із твердженням англійської дослідниці А. Герріс, наголосимо, що творчість, (найвищий рівень – креативність) не може розвиватися в умовах маніпулятивного

управління та конформістської лідерської практики, тому головним завданням освітніх лідерів є створення творчої атмосфери та забезпечення необхідних умов для професійного розвитку вчителів.

Правильно керувати людьми, вести їх до успіху – це справжнє мистецтво. Ефективність використання сучасних ідей, що пов'язані з оновленням змісту навчально-виховної роботи, підвищення якості освіти залежить від професіоналізму тих, хто керують організацією. Як показала сучасна практика роботи ефективних британських шкіл, найважливішими лідерськими якостями стали готовність до співробітництва та здатність створювати ефективні лідерські команди («teacher teams», «leadership teams», «sitemanagement teams» або «learning support teams»).

Управління людьми передбачає спеціальні здібності й задатки: характерні розумові та фізичні властивості, а також особливі дані, що дозволяють мотивувати людей, направляти і спонукати їх на виконання спільної роботи. Це можливо лише в тому випадку, якщо керівник постійно працює над собою й удосконалює себе як особистість. Чи готові управлінці освітніх установ саме до таких кардинальних змін у власній діяльності та, насамперед, свідомості. Тож проблему в зміні свідомості сучасного керівника вбачаємо в наступному. Звичайні освітні менеджери могли б навчитися діяти відповідно до нових принципів. Лідери перетворень відрізняються рядом особливостей, головними з яких є:

- здібність до встановлення системоутворювальних зв'язків між трьома чинниками, що обумовлюють успіх перетворень: ринковими реаліями, устремліннями вищого керівництва та

можливостями персоналу компанії;

- уміння впливати на співробітників, а також рівних за рангом колег, пробуджувати в них сильні стимул-реакції до участі в реформах;
- талант винаходу нового інструментарію, що забезпечує практичне впровадження намічених змін на основі системних підходів у навчально-виховному процесі;
- здібність до зміни стилю лідерства (аналогічна вмінню гравців у бейсбол: бити з різних кінців майданчика).

Аналіз досліджень і публікацій, у яких започатковане вирішення даної проблеми. Питання щодо лідерства викликали цікавість людей із давніх часів. Поняття лідерства широко поширене в соціології, політології, психології та ряду інших наук про людину і суспільство. Цьому феномену присвячені масштабні теоретичні й емпіричні дослідження. Вивчення природи лідерства має безпосередню прагматичну спрямованість. У першу чергу, воно служить розробці методів ефективного керівництва, а також відбору лідерів.

Феномен лідерства є об'єктом наукового й практичного інтересу вже давно. Його вивчають соціологи, психологи, політологи і менеджери. Однак систематичне, цілеспрямоване та широке вивчення лідерства почалося тільки з Ф. Тейлора. Проведено багато досліджень. Проте ще немає повної згоди з приводу того, що таке лідерство та як його слід вивчати.

Лідерство стало об'єктом дослідження, коли на початку ХХ ст. почали вперше вивчати управління. Однак, лише в період між 1930 та 1950 роками вперше здійснено вивчення лідерства у великих масштабах та на системній основі. У 40-х роках

XX століття вчені почали вивчати зібрані факти про співвідношення особистих якостей та лідерства. Так Стогділл зробив комплексний огляд досліджень у галузі лідерства, де відмітив, що лідери, як правило, вирізнялись інтелектом, прагненнями до знань, надійністю, відповідальністю, активністю, соціальною участю та соціально-економічним статусом [1]. У подальшому науковцями зроблено ряд великомасштабних досліджень на системній основі. Починаючи з 70-х років інтерес вивчення лідерства зріс ще більше, про що свідчить поява робіт Дж. Г. Бойетт, Дж. Мак Грегора Бернса, С. Гладішева, І. Дригіна, Р. Такера, Б. Келлермана, Дж. Пейджа. Зокрема, науковці О. Ві-ханський та А. Наумов зазначають, що лідерство – це не управління. Ефективний керівник не обов'язково є ефективним лідером та навпаки. Їхні основні характеристики перебувають у різних вимірах [2].

Розвиток лідерства в розвинених англомовних країнах став предметом дослідження в межах висвітлення більш широкого кола питань таких вітчизняних і російських науковців, як: Ю. Алфьоров, Н. Авшенюк, І. Ветров, Б. Вульфсон, Н. Ільчишин, І. Миськів, О. Листопад, О. Локшина, А. Сбруєва та ін. Різні аспекти поняття «творчий (креативний) потенціал особистості» розкривали: А. Бергсон, І. Надольний, П. Крамар, Б. Новіков, О. Чаплигін, І. Шпачинський (філософський аспект), В. Василенко, Є. Головаха, О. Дробницький (структура ціннісних орієнтацій), Д. Богоявленська, О. Матюшкін, В. Моляко (структурні компоненти творчого потенціалу особистості), І. Воронюк, Н. Булка, О. Деноткіна (креативність особистості), Т. Коваленко, Л. Овсянецька, Г. Костюшко (творча активність особистості) [3]. Незважаючи на значну кількість праць як із проблем розвитку креативного

лідерства в англомовних країнах, так і з питань формування потенціалу особистості, цілісного аналізу розвитку творчого потенціалу освітніх лідерів поки що зроблено не було.

Виділення невирішених раніше частин загальної проблеми, якій присвячується стаття. У сучасній літературі часто конфронтують дві точки зору на лідерські якості. Перша передбачає, що людина має народитися лідером, а навчання та виховання не відіграють ніякої ролі. Інша точка зору полягає в тому, що лідерські якості розвиваються, хоча й для цього потрібні деякі задатки від народження психофізіологічного характеру. Це, зокрема, – гостра увага, гарна пам'ять, здатність до продуктивного мислення.

Актуальність проблематики формування лідерства в сучасних керівників освітніх організацій обумовлена такими чинниками:

- наявністю досить скупих досліджень із даної проблематики;
- недостатнім рівнем професіоналізму сучасних керівників, що спричиняє неефективну діяльність освітньої організації.

Переконані, що вивчення проблеми лідерства необхідне для вироблення методів ефективного керівництва, відбору і формування лідерів. Стиль керівництва в майбутньому – це управління за допомогою харизматичних якостей, що відноситься до природи лідерства.

Формулювання цілей статті. Метою роботи є науково-теоретичне обґрунтування феномена лідерства та креативного лідерства, дослідження сутнісних ознак постаті лідера й особливості їх реалізації в сучасних умовах.

Виклад основного матеріалу дослідження з обґрунтуванням здобутих наукових результатів. Чим менше лідерський компонент, тим

жорсткішою має бути система заохочень і покарань, більш алгоритмічно виставлені завдання. Чим яскравіше лідерський компонент в освітній організації, тим менше часу й сил займає контроль. Лідерство на всіх рівнях дозволяє гнучко покращувати якісні основи організації. Як наслідок, відмова від стандартизації та перехід до делегування, натхнення, творення та професійного партнерства. Стверджуємо, лідерство – невід’ємний компонент командної роботи та найефективніша форма людської взаємодії, що направлена на досягнення мети.

Дженнікс, американський професор, дослідник природи лідерства, наголошує: «Лідерство визначається конкретною ситуацією. Хто стане лідером певної групи? Багато в чому залежить від роду діяльності та від тих лідерських якостей, що необхідні для ефективного функціонування групи в цій ситуації. Характеристики людей, які стають лідерами в схожих ситуаціях, досить різні. Ще серйозніше за відмінність у поведінці лідерів у різних ситуаціях. Єдиний загальний чинник – це те, що лідер повинен володіти і, як правило, дійсно володіє видатною загальною або технічною компетентністю в даній сфері діяльності. Загальний інтелект є неодмінною умовою лідерства».

У працях Л. Уманського знаходимо типологію лідерів: лідер-організатор, лідер-генератор емоційного настрою, лідер емоційного тяжіння, лідер-умілець. Модель типології лідерства, що будується на трьох засадах, пов’язаних із визначенням змісту, стилю, характеру діяльності, запропонував Б. Паригін. За змістом діяльності він виокремив: лідера-натхненника, лідера-виконавця, лідера, який одночасно поєднує першу та другу позиції.

Серйозний вплив на розвиток різних концепцій лідерства справили відомі роботи Г. Тарда та Г. Лебона. Усі найбільші досягнення людства, на їхню думку, – результат діяльності великих особистостей; послідовники ж, що складають переважну більшість, тільки наслідують видатних людей [4].

Слідом за роботами Г. Тарда і Г. Лебона поступово починають складатися перші теорії лідерства, з’являється сам термін «лідер», що позначає людину, яка володіє владою та управляє іншими.

Уважно вивчивши погляд вищезазначених науковців, зазначимо, що *лідерство – це тип управлінської взаємодії, що ґрунтується на найбільш ефективному для даної ситуації співіснуванні різноманітних джерел влади та спрямований на досягнення цілей організації*.

Успіх – зусилля професіоналів, направлених на досягнення поставлених завдань. Дії освітніх менеджерів будуть ефективними, якщо окрім прагнень і бажань вони володіють видатними здібностями та яскраво вираженими індивідуальними якостями. Під ефективністю діяльності школи як успішної освітньої установи дослідники розуміють «покращення результатів навчальної діяльності учнів після запровадження реформаційних змін». Найголовнішими ознаками сучасних ефективних шкіл, згідно з Г. Холденом, є:

- здійснення професійного лідерства;
- формування спільних цілей і поглядів учасників процесу прийняття рішень;
- створення сприятливого для навчання середовища;
- зосередження уваги на процесах навчання та викладання;
- установлення високих стандартів;

- надання позитивної підтримки процесу змін;
- здійснення моніторингу результатів навчального процесу;
- визначення прав і обов'язків учнів;
- установа взаємодії сім'ї та школи;
- забезпечення розвитку школи як організації, що навчається [5].

Незаперечним є факт, що досягнення окресленої мети можливе тільки за умов наявності в навчальному закладі професійних творчих (креативних) лідерів, готових до створення нової організаційної культури школи та її перетворення на професійну творчу громаду. Дослідники з Центру креативного лідерства визначають *креативне лідерство* як «здатність мислити та діяти, виходячи за межі, що лімітують його ефективність» [5]. Креативне лідерство передбачає не тільки нестандартність мислення та поведінки управлінця з

метою підвищення ефективності діяльності навчального закладу, але й надання можливостей розвитку творчого потенціалу своїх підлеглих. Під творчим потенціалом ми розуміємо здатність до створення нового та впровадження інновацій у діяльність навчального закладу в результаті творчого пошуку, що передбачає самовираження й оригінальність.

У літературі менеджменту є визначення лідерства в Роберта Ділтса (Robert Dilts), найбільшого фахівця в області НЛП (зокрема навиків ефективного лідерства): «Лідерство зв'язане з тим, аби йти першим та впливати на тих, що оточують не лише словом, але і справою. Лідерство визначається як здатність направляти чий-небудь вчинки, активність і діяльність і наводити до певного висновку або стану» [6].

Із вищезазначеного можна навести умовну формулу лідерства.

Лідерство = природний талант + уміння управляти людьми

Щодо другої складової формули, уміння управляти людьми є рівнозначним рівню вищої математики. За дослідженнями сучасних учених (О. Віханського, Д. Зербіно, А. Наумова, Л. Уманського), 90 % сучасних лідерів володіють цими вміннями на арифметичному рівні. ХХ століття доводить, що цього недостатньо, акме сучасного керівника – виведення цього вміння на рівень вищої математики.

Освітня організація розглядається як цілісна система, що входить до складу іншої надсистеми. У організації існують різні види потоків: матеріальні, фінансові, інформаційні, існують субординація, конфлікти інтересів, узгодження, звітність, контроль, неформальні контакти і стосунки. На членів організації впливають: стимул-

реакції, пряма і непряма дія з боку інших людей, суспільні норми, владні повноваження, статус тощо. Перелічені чинники, переплітаючись і часто вступаючи в протиріччя, обрушуються на членів організації, перетворюючи управління нею на складне мистецтво. Саме це – мистецтво лідера.

Наявність в організації лідерів, які володіють ключовими компетенціями та яскравими індивідуальними якостями, – це не лише запорука успіху в реалізації амбітних планів, але й сильна конкурентна перевага.

Традиційно лідерські команди представляли інтереси педагогічного колективу та місцевої громади в процесі прийняття рішень. За сучасних умов створення зазначених команд передбачає досягнення таких цілей:

- розширення доступу вчителів до виконання лідерських функцій;
- сприяння розвитку творчих професійних навчальних громад у школі;
- допомога іншим членам шкільної громади у виконанні лідерських функцій;
- приділення пріоритетної уваги навчальній діяльності учнів.

Основними функціями, що виконують лідерські команди, визначено:

- допомога у створенні професійних громад у школах;
- проведення досліджень різних аспектів діяльності навчального закладу;
- координування освітніх ініціатив відповідно до концепції та цілей школи;
- залучення вчителів, батьків та представників місцевої громади до виконання лідерських функцій;
- співпраця з усіма членами професійної навчальної громади;
- надання допомоги вчителям щодо професійного розвитку та набуття лідерських навичок [7].

Висновки. Потрібно зазначити, що неможливо чітко визначити лідерство й креативне лідерство як певну сталу величину. Лідерство – це обдарованість, майстерність, наполегливість у досягненні своєї мети, що деякі люди отримали від природи. Інші ж мають цьому навчатися, щоб опанувати обрану професію, упоратися із завданнями, котрі стоять перед закладом.

Усвідомлення чинників успіху, що аналізуються в статті, приходять через болісні пошуки рішень та серйозні помилки, через осмислення невдач у реалізації багатообіцяючих стратегій та

впровадженні перспективних сучасних форм управління. Освітні організації можуть втрачати непорушні, здавалося б, позиції на ринку внаслідок нездатності зрозуміти процеси, що відбуваються, та успішно адаптуватися у швидкоплинному конкурентному освітньому середовищі. Тому керівникові школи важливо завжди пам'ятати, що ключові чинники успіху – це керівники, які володіють одночасно як екстраординарними здібностями, так і яскраво вираженими лідерськими якостями.

Що потрібно для того, щоб стати креативним лідером?

1. *Мати мету.* У вас повинна бути мрія, частиною якої всі б хотіли стати.

2. *Мати багато дрібних ідей.* Не потрібно витратити час на пошуки великої ідеї, якщо у вас її немає. Креативні лідери висувають дрібні ідеї.

3. *Уміти змінювати ракурси.* Стів Джобс умів перетворювати проблеми в можливості.

4. *Дивувати очевидними речами.* Багато років Стів Джобс відмовлявся продавати товари Apple в роздріб. Відкривши магазин, він здивував очевидним. Тепер його магазин найприбутковіший у всьому світі.

5. *Створювати неповторне.* Потрібно створювати не те, що претендує на незамінність, а неповторне – те, перед чим люди не зможуть устояти.

6. *Надихати інших.* Креативні лідери створюють команду, що забезпечує наявність відповідальності, навчання, визнання та радості. Саме в такому суспільстві народжуються ідеї.

7. *Виконувати задумане.* Замість того, щоб місяцями планувати і вести переговори, креативні лідери націлені на конкретні дії. Потрібно навчитися терпіти невдачі та швидко виправляти свої помилки.

У новому світі перемагають не владні лідери, а креативні. Отже, керівник нової формації – це ще й креативний лідер – сучасний, гуманний лідер як реальна людина, яка живе

відкрито у своєму світорозумінні й поведінці у світі. Він піклується про благо колег, свою моральну стабільність і світоглядну визначеність, зрозумілий

для оточуючих людей. Він виявляє та викоринює несправедливість. Лідер поглиблює своє розуміння добра та блага.

Література

1. Бойетт Дж. Г. Можно ли научиться лидерству? / Дж. Г. Бойетт, Дж. Т. Бойетт. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://www.management.com.ua/ld/ld013.html>.
2. Дрыгина И. В. Важность лидерских качеств менеджера для его профессиональной деятельности / И. В. Дрыгина. – [Електрон. ресурс]. – Режим доступа: <http://res.krasu.ru/paradigma/2/8.htm>.
3. Електрон. ресурс. – Режим доступа: <http://cyberleninka.ru/article/n/razvitie-upravlencheskoy-kompetentnosti-rukovoditeley-novogo-tipa-dlya-novoy-shkoly#ixzz3HvgefX3D>.
4. Капустеринська Т. Д. Мистецтво управління сучасною школою: [навч.-метод. посібник] / Капустеринська Т. Д. – Миколаїв: ОІППО, 2007. – 148 с.
5. Соціальна психологія: [навч.-метод. посібник] / [Орбан Л. Е., Хрущ В. Д., Москаленко Ю. М. та ін.; за ред. Л. Е. Орбан, В. Д. Хруща]. – Івано-Франківськ, 1994.
6. Швачко О. В. Соціальна психологія: навч. посіб для студ. непсихол. спец. вищ. навч. Закладів / О.В. Швачко / Ред. Т. М. Коліна. – К.: Вища шк., 2002.
7. Lambert L. Leadership capacity for lasting school improvement [Computer file] / L. Lambert. – Alexandria, VA, USA: Association for Supervision and Curriculum Development, 2003. – 192 p.
8. Stoll L. Creative Leadership teams. Capacity building and succession planning [Computer file] / L. Stoll, J. Temperley // Management in Education. – 2009. – Vol. 23, № 1. – P. 12–18.