

СУЧАСНІ ПІДХОДИ ДО РОЗВИТКУ ЛІДЕРСТВА ТА ЇХ ІМПЛЕМЕНТАЦІЯ У ВИЩИХ НАВЧАЛЬНИХ ЗАКЛАДАХ УКРАЇНИ

Постановка проблеми. Феномен лідерства осмислюється та досліджується впродовж усієї історії людства. Чим складніші стають стосунки між людьми, тим глибшим і витонченішим стає і сам феномен. Аналогічна ситуація і з підходами до розвитку лідерства. Навряд чи настане той час, коли можна буде заявити про остаточне дослідження цієї теми.

Натомість, конкурентне середовище загострює динаміку розвитку управлінських та організаторських методів, чим вимагає від освітніх організацій відповідної реакції. Так, важливим фактором формування конкурентоздатного фахівця є розвиток особистісних якостей, які забезпечують достатній рівень професійної компетентності та підвищують внутрішній потенціал особистості. Лідерство необхідно розглядати як обов'язкову складову в досягненні професійної компетентності, без якої неможлива повноцінна самореалізація фахівця.

Аналіз попередніх досліджень та публікацій. Останнім часом у вітчизняній науці досить активно досліджується феномен лідерства. В управлінській структурі дослідженнями займаються такі науковці, як: Т. Земська, Н. Земський, М. Козлов, В. Кульбіт, М. Лисечко, С. Марков, Л. Мельник, В. Нагаєв, Н. Онуфрієва, В. Пасічніченко, Н. Радіна, О. Романовський, Р. Рудніцька, Л.Столяренко, А. Яковлев, А. Янкова. У сучасній західній літературі проблеми лідерства представлені дуже широко у працях Ж. Блондель, Б. Басьо, Д. Дженнінгс, К. Левін, Р. Стогділ, С. Хук.

Мета статті — розглянути наукові підходи щодо розвитку лідерства в цілому та у ВНЗ, обґрунтувати найбільш ефективні методи розвитку лідерства в рамках надання вищої освіти.

Виклад основного матеріалу. Розглядаючи різноманітні підходи до розвитку лідерства іноді важко знайти хоча б якісь спільні риси між ними. Така різноманітність обумовлена багатьма факторами. Так, деякі підходи ґрунтуються на протилежних за своєю суттю розуміннях теорії лідерства і як наслідок мають різні об'єкти впливу. Наприклад, розвиток лідерства на основі теорії харизматичного лідера проти формування лідерства виходячи з поведінкової теорії лідерства. Є підходи, які визнають лише індивідуальний розвиток на основі коучінгу або менторінгу, інші вважають, що тільки навчання у групі можна застосовувати при вихованні лідерів. Одні вважають, що розвивати лідерство бажано до 25 років, інші вбачають доцільним навчання дорослої особи без відриву від робочого місця. Є підходи, які схожі за своєю суттю але застосовують у своїй роботі різні методи. Якщо помножити всі ці фактори між собою, то легко можна зрозуміти причини такої різноманітності підходів.

Але все ж таки є одна спільна риса, яка об'єднує всі. Важко знайти підхід, який би виключав філософське осмислення феномену лідерства. Дійсно, складно уявити школу з лідерства, в якій би одразу починали з розвитку ораторської майстерності або вивчення основ мотивації підлеглих без вступного заняття на тему лідерства або коучера, який би при спілкуванні не торкався безпосередньо феномену лідерства.

На нашу думку, при розгляді теоретичного аспекту вивчення теорії лідерства, заслуговує на увагу еkleктична теорія лідерства, як стимулюючого фактору соціальних змін. Цей підхід поєднує в собі теорію соціальних змін, теорію лідерства, як фактору соціальних змін, трансформаційну теорію лідерства, теорію лідера-служителя тощо.

Згідно з цією теорією лідер є рушійною силою в демонтажі старої структури та встановленні нової, спроектованої спеціально для подолання актуальних викликів та запровадження відповідних змін у курсі організації. Він вміє донести до інших членів організації свою ідею, знаходить і створює прихильників та змінює статус-кво.

У своїй роботі В. Уатт зазначає, що теорія лідерства, як стимулюючого фактору соціальних

змін будується на наступному припущенні: лідер під час триваючого процесу вирішення задач, що виникають у зв'язку із змінами, як у внутрішній культурі організації, так і у зовнішньому середовищі, може продемонструвати надзвичайну ефективність лише внаслідок розширення можливостей та повноважень своїх послідовників [1].

Стимулюючи соціальні зміни, лідерство потребує розвитку комунікативних навичок та інструментів, що дозволить залучити досвідчених, креативних та, найголовніше, прихильних до змін колег і співробітників. Також потрібні навички, що забезпечать розуміння прагнень об'єктів впливу вже як лідерів, соціальних змін та викликів, що на них чекають. Такі здібності покликані забезпечити психологічний стан в середині організації, що дозволить співробітникам разом рухатись від спільної ідеї змін до екстраординарно нових дій.

На нашу думку теорія лідерства має право на існування не тільки в межах менеджменту змін, а й у межах загального менеджменту, оскільки запорукою успішної діяльності будь якої організації є постійний її розвиток та адаптація до навколишнього середовища, що завжди знаходиться в стані динаміки.

У своїй роботі над розвитком лідерства В. Уатт, К. Баллард, Б. Ингрем [2] запроваджують усебічне та глибоке пізнання студентами дефініцій лідер, лідерство, лідерські якості. Дослідження проводиться в межах зазначеної вище теорії стимулюючого соціальні зміни лідерства. Авжеж, наведена нижче форма осмислення студентами теоретичної основи лідерства не є унікальною або єдино правильною. Але вона заслуговує на увагу і може бути гарним прикладом для застосування у вищих навчальних закладах України. Програма включає в себе 5 навчальних сегментів:

1. **Визначення та оцінка.** Студенти залучаються до визначення своїх особистих якостей. Також їм пропонують сформулювати кілька визначень поняття лідерства. Визначення студенти презентують у класі для відкритого обговорення.

2. **Основи.** Студентам пропонується прочитати та обговорити спеціально підготовлений для цього курсу матеріал з метою забезпечення спільної бази знань з теорії лідерства. За цим матеріалом проводяться два письмових тестування знань, одне з яких групове.

3. **Сучасні погляди.** Цей етап забезпечує студентам можливість дослідження актуальних поглядів на лідерство, зокрема, вивчаються сучасні дослідження відомих теоретиків з лідерства. Після цього студенти презентують ключові тези фахівців і дискутують на цю тему. На додаток робляться доповіді про відомих автентичних лідерів та загально визнані теорії лідерства.

4. **Аплікація.** Перегляд деяких епізодів телевізійних серіалів.

5. **Дебати.** Проводяться відкриті дебати щодо визначення поняття лідерства та лідерських якостей, які студенти формулюють наприкінці курсу виходячи з отриманих знань.

Під час всіх дискусій студенти всебічно заохочуються до відкритої критики наданих іншими студентами визначень. Також, наприкінці кожного етапу, за виключенням другого, студенти виконують письмове завдання на тему «Що я вивчив» та презентують його.

Автори підходу відзначають, що його корисно буде використовувати також у складі інших.

На нашу думку, застосування підходу до розвитку лідерства, парадигмою якого є всебічне вивчення феномену лідерства та лідерських якостей з метою глибоко розуміння цих дефініцій, в рамках надавання вищої освіти не може застосовуватися самостійно. Але і переоцінити важливість такого підходу важко, оскільки лідерство в менеджменті можна визначити як найвищу форму майстерності керівника.

Без філософського осмислення цього феномену ніякі комунікативні або вольові здібності не допоможуть досягнути такої майстерності. Будь-який лідер-керівник під час своєї професійної діяльності приходить до свого суб'єктивного розуміння цього феномену. Завданням же вищої школи ми вважаємо надання теоретичної бази для такого осмислення задля пришвидшення цього процесу у майбутньому.

Після ознайомлення з теоретичною основою лідерства, студентам як правило пропонується до опанування матеріал, виходячи із контексту їх майбутньої професійної діяльності. Як приклад можна навести визначені Американською асоціацією виховання та розвитку разом із Карен

Лоусон [3, с. 54-55] основні модулі, які доцільно використовувати для розвитку лідерства:

- осмислення лідерства (визначення лідерства, якості та характеристики ефективних лідерів, стилі лідерства);
- комунікація та вплив (активне слухання, невербальна комунікація, якісна передача своєї думки, адаптація свого стилю, ефективне використання email);
- мотивація та збереження персоналу (розуміння працівників, управління кризь покоління, створення навколишнього середовища);
- керування змінами (розуміння природи змін, уміння правильно реагувати на зміни, використання стратегії для управління змінами, подолання опору до змін);
- робота з конфліктами (визначення симптомів та причин конфлікту, профілактика конфліктів, використання корисних сторін конфлікту, вирішення конфлікту);
- делегування (визначення можливостей для делегування, делегування влади з відповідальністю, процес делегування);
- коучінг (відмінність коучінга від консультування, бар'єри для коучінга, розуміння процесу коучінгу, характеристики ефективних коучерів, помилки у коучінгу);
- управління діями (розстановка чітких стандартів та очікувань, надання зворотного зв'язку, управління на відстані, оцінка своїх дій);
- проведення ефективних нарад (проведення нарад вчасно та за планом, розуміння групових процесів, уміння проводити відео конференції).
- розвиток персоналу (адаптація нових співробітників, менторство, навчання, планування кар'єри);
- управління пріоритетами та боротьба зі стресом (управління своїм часом та собою, визначення причини та симптомів стресу, допомога іншим справлятися зі стресом, підтримування балансу в контексті робота-дім).

Цей перелік не є вичерпним. Більше того, він за визначенням не може бути таким. Також він не може бути ані стовідсотково правильним, ані перманентно актуальним, оскільки лідерство ґрунтується на стосунках між людьми, що постійно еволюціонують та змінюються під тиском навколишнього середовища. Тому завданням вищої школи при складанні навчальних програм є не тільки ретельний аналіз та осмислення викликів, що стоять перед організацією, в якій буде працювати її випускник, але і прогнозування майбутніх викликів.

Аналізуючи процес еволюції підходів до розвитку лідерства, Г. Хернез-Брум і Р. Хьюз [4] прогнозують, що формування лідерських якостей, незважаючи на всі тенденції, і надалі буде актуальним. Однак, вони будуть змінюватись разом із зміною конкурентного середовища під тиском наступних чинників:

- глобальна конкуренція;
- інформаційні технології;
- необхідність у швидких і гнучких організаціях;
- збільшення ролі команд в організації;
- різноманітні потреби співробітників.

На нашу думку, також необхідно звертати увагу та враховувати характерні ознаки професійної деформації, як на перешкоду в досягненні успіху.

При викладанні матеріалу задля розвитку лідерства доречним буде застосування саме проактивних педагогічних методів. Зокрема, пропонується активно задавати питання замість прямої подачі інформації, ініціювати так звані «мозкові штурми», групові дискусії, рольові ігри та вікторини, організувати панельні дискусії замість представлення студентами докладів та обов'язково виділяти час для вправ на зближення аудиторії [5, с. 12-13].

Доцільно звернути увагу на так звану теорію цілісного лідера. Згідно з цією теорією розвиток лідерства потребує:

- 1) отримання професійних знань та навичок;
- 2) розвитку безпосередньо лідерських якостей у контексті професійної діяльності;
- 3) наявності певних особистісних якостей.

На нашу думку, ця теорія відповідає принципам вищої освіти та заслуговує на увагу в контексті розвитку лідерства у вищих навчальних закладах.

Вважаємо за необхідне звернути увагу, що у своїй роботі Р. Презіосі і Д. Алексакіс [6] виділяють так звані традиційні та нетрадиційні методи розвитку лідерства. До традиційної методики вони відносять загальнопоширену практику викладання в навчальних закладах шляхом проведення лекцій, обговорення запропонованого матеріалу та контролю знань. Такий підхід називають «контент-доставкою» та критикують, спираючись на той факт, що пропонований матеріал складається та екзамується під суб'єктивним впливом викладача і внаслідок цього не є корисним. Ми не згодні з такою оцінкою, оскільки ці недоліки є ознакою непрофесійності роботи викладача, а не самого підходу. Але нашу увагу привернуло те, що в рамках нетрадиційної методики вони пропонують серед іншого використовувати проблемно-орієнтоване навчання та коучінг.

Проблемно-орієнтоване навчання — це педагогічний метод, що спонукає студентів до навчання шляхом стимулювання вирішення певної проблеми. С. Хмело-Сілвер [7] визначила, що в проблемно-орієнтованому навчанні студенти зосереджують свою увагу на вирішенні комплексної проблеми, яка не має єдиного правильного рішення. Студенти працюють у робочих групах з метою ідентифікації конкретних знань та навичок, що допоможуть їм вирішити проблему. Далі вони займаються самоосвітою, після чого застосовують нові знання для вирішення проблеми. Наступним етапом є осмислення отриманих знань та ефективності застосованої стратегії до вирішення проблеми. Якщо вона була неефективною, то цикл повторюється знову. У такому навчальному процесі викладач виступає радше у ролі арбітра ніж провідника знань.

Проблемно-орієнтоване навчання допомагає розвинути у студентів:

- ефективні навички з вирішення проблем;
- навички самовиховання;
- внутрішню мотивацію до самовиховання;
- комунікативні якості (здебільшого навички зі співробітництва);
- стратегічне мислення.

Але, найголовніше, студенти отримують розширені та гнучкі знання в аспекті поставленої перед ними проблеми.

Метод проблемно-орієнтованого навчання доцільно використовувати задля розвитку лідерства в рамках вищої освіти з наступних причин:

1) гнучкість, що дозволяє студентам самостійно визначити спосіб досягнення поставленої мети в аспекті неможливості встановлення як уніфікованих лідерських якостей так і уніфікованих перепон на шляху досягнення успіху;

2) сам факт застосування методу незалежно від його змісту сприяє розвитку лідерства;

3) легко імплемтується у навчальний процес вищого навчального закладу.

Розглядаючи питання розвитку лідерства, неможливо оминати стороною такий підхід як коучінг. Коучінг — це процес розвитку особистості, якій відбувається віч-на-віч з коучером. Він допомагає досягнути специфічних особистісних або професійних якостей та цілей. Коучер спирається на сильні сторони особистості та сприяє у визначені її бажань та мрій, допомагає сфокусуватися на сучасному та майбутньому, встановити конкретні, вимірювальні цілі, створити план дій та виконати його. Коучер не займається наставництвом чи консультуванням. Він, як правило, задає питання та окреслює можливості, щоб допомогти особі знайти свої відповіді.

У цьому аспекті доцільно зацитувати Дж. Уитмора: «Коучінг розкриває потенціал людини і таким чином допомагає їй досягнути максимальної ефективності. Коучінг — це скоріше поміч, ніж навчання. Згадайте, як ви навчилися ходити. Невже мати давала вам докладні інструкції? Ми всі від природи володіємо здатністю та схильністю до навчання, а інструктаж йде у розріз з цією схильністю. Ідея не нова: те ж саме дві з залишком тисячі років назад говорив Сократ, але його філософія була втрачена у матеріалістичній гонці за спрощенням, яка торкнулася останніх два

сторіччя. Зараз маятник гойднувся у зворотному напрямку, і якщо не метод Сократа у всій повноті, то по меншій мірі коучінг прийшов до нас на пару сторіч!» [8].

Виходячи з того, що процес коучінгу відбувається віч-на-віч та потребує часу, складно уявити на практиці його безпосереднє застосування у навчальному процесі вищого навчального закладу України, де передбачено виключно групові заняття. Однак, у рамках синергетичної парадигми педагогіки вищої школи така можливість виглядає більш реалістично.

Синергетичний підхід дозволяє усвідомити, що і сама система освіти, і кожна людина в процесі освіти являють собою надзвичайно складні відкриті системи, які, перебуваючи під дією величезної множини різноманітних чинників, набувають властивості самоорганізації та саморозвитку. Так, на особистість студента під час навчання діють, зокрема, засоби масової інформації, політика, релігія, соціокультурний простір, сім'я, вулиця, однолітки, особисті потреби, особливості розвитку тощо. Більш того, значна частина цих чинників здатна змінювати з часом свою інтенсивність, а отже і силу впливу на людину, в процесі її освіти, вікового та особистісного розвитку. Уявляється цілком зрозумілим, що реальна дія цих факторів не завжди співпадає з цілями і завданнями освіти.

Таким чином, реальна траєкторія інтелектуального, фізичного і морального розвитку особистості студента зазнає певних відхилень від бажаної [9, с. 139-141].

Синергетична парадигма педагогіки вищої школи передбачає, що в численних точках біфуркації на студента повинен здійснюватися вплив з метою повернення його розвитку до бажаної траєкторії. На нашу думку, методика, що застосовується у коучінгу, ідеально підходить для виконання цього завдання вищої школи. Цей підхід може застосовуватися як на виконання загальних цілей навчання так і на виконання програми розвитку лідерства в рамках такого навчання. На практиці функції коучера у вищому навчальному закладі може взяти на себе куратор групи, оскільки супроводжує студентів упродовж усього періоду навчання.

Також, у сучасній практиці розвитку лідерства широко використовується залучення до навчального процесу фахівців-практиків, які досягли у своїй діяльності певного успіху. На нашу думку, навіть нечисленне, точкове спілкування студентів з такими особистостями сприятиме підвищенню мотивації на досягнення успіху.

Висновки. Підходи до розвитку лідерства ґрунтуються на різних теоріях, але мають спільну рису — філософське осмислення цього феномену. Передумовою ефективного розвитку лідерства є ретельне планування контенту програми з урахуванням контексту професійної діяльності особи. Визначена необхідність у застосуванні проактивних методів навчання. Обґрунтовано доцільність використання таких нетрадиційних методів розвитку як проблемно-орієнтоване навчання та коучінг.

Література:

1. Facilitative social change leadership theory: 10 recommendations toward effective leadership. [Електронний ресурс] / Watt W. M. // *Journal of Leadership Education*. — 2009. — 8 (2). — 41-61 p. Режим доступу: http://leadershipeducators.org/Resources/Documents/jole/2009_fall/Watt.pdf
2. Contemporary Issues in Leadership: A Field Study of Leadership Development [Електронний ресурс] / Watt W. M., Ballard C. E., Inghram B. D. // *International Leadership Journal*. — 2011. — 3(2). — 109-130 p. Режим доступу: http://www.tesc.edu/documents/ILJ_Summer_2011.pdf
3. Lawson K. *Leadership Development Basics (Training Basics)*/ Karen Lawson. — ASTD Press, 2009. — 128 p.
4. Leadership development: Past, present, and future. [Електронний ресурс]/ Hernez-Broome G., & Hughes R. L. // *Human Resource Planning*. — 2004. — 27 (1). — 24-32 p. Режим доступу: pdf-release.net/external/1728589/pdf-release-dot-net-leadership%20development.pdf
5. *The Leadership Development Program Curriculum & Trainer's Guide*. — New Leadership Learning Center Inc. — 2013. — 102 p.
6. A Comparison of Traditional Instructional Methods and Accelerated Learning Methods in Leadership Education. [Електронний ресурс]/ Preziosi R. C., Alexakis G. // *International Leadership Journal*. — 2011. — 3 (1). — 79-90 p. Режим доступу: http://www.tesc.edu/documents/ILJ_Winter_2011_final.pdf
7. Problem-based learning: What and how do students learn? [Електронний ресурс]/ Hmelo-Silver C. E. // *Educational Psychology Review*. — 2004. — 160 (3). 235-266 p. Режим доступу: <http://kanagawa.lti.cs.cmu.edu>

/olcts09/sites/default/files/Hmelo-Silver_2004.pdf

8. Уитмор Дж. Внутренняя сила лидера: Коучинг как метод управления персоналом / Джон Уитмор. — М.: Альпина Паблишер, 2012. — 309 с.

9. Формування психологічної готовності майбутніх фахівців до професійної діяльності / [Романовський О.Г., Пономарьов О.С., Ігнатюк О.А. та ін.]. — Х.: Видавець Савчук О.О.; НТУ «ХП», 2011. — 336 с.

У статті розглянуто наукові підходи щодо розвитку лідерства. Обґрунтована необхідність ретельного планування контенту програми з урахування контексту професійної діяльності особи. Визначена необхідність у застосуванні проактивних методів навчання та обґрунтована доцільність використання таких нетрадиційних методів розвитку як проблемно-орієнтоване навчання та коучінг.

Ключові слова: теорії лідерства, розвиток лідерства, коучінг, проблемно-орієнтоване навчання.

В статье рассмотрены научные подходы по развитию лидерства. Обоснована необходимость тщательного планирования контента программы с учетом контекста профессиональной деятельности личности. Определена необходимость в применении проактивных методов обучения и обоснована целесообразность использования таких нетрадиционных методов развития как проблемно-ориентированное обучение и коучинг.

Ключевые слова: теории лидерства, развитие лидерства, коучинг, проблемно-ориентированное обучение.

The scientific approaches to leadership development have been considered in the article.. The necessity of careful planning the content of the program has been argued, taking into account the context of person's professional activity. It is identified the need to use proactive methods of training and justified the expediency of using non-traditional development methods such as the problem-oriented teaching and coaching.

Keywords: theory of leadership, leadership development, coaching, problem-oriented teaching.