

УДК. 373.3015.3

ВІКТОРІЯ СТИНСЬКА, доктор педагогічних наук,  
професор, професор кафедри педагогіки та освітнього  
менеджменту імені Богдана Ступарика, ДВНЗ  
"Прикарпатський національний університет імені  
Василя Стефаника", Україна  
ORCID ID 0000-0003-0555-3205  
viktorii.stynska@pnu.edu.ua

ЛЮБОВ ПРОКОПІВ, кандидат педагогічних наук,  
доцент, завідувач кафедри педагогіки та освітнього  
менеджменту імені Богдана Ступарика, ДВНЗ  
"Прикарпатський національний університет імені  
Василя Стефаника", Україна  
ORCID ID 0000-0001-8661-510x  
Liubov.prokopiv@pnu.edu.ua

## ТЕХНОЛОГІЇ ФОРМУВАННЯ ЛІДЕРА У ПРОЦЕСІ ПРОФЕСІЙНОЇ ПІДГОТОВКИ ВИКЛАДАЧА ЗАКЛАДУ ВИЩОЇ ОСВІТИ

VIKTORIJA STYNSKA, Doctor of Education, Professor,  
Professoof of the Bohdan Stuparyk Department of  
Pedagogy and Educational Management, Vasyl Stefanyk  
Precarpathian national university, Ukraine  
LIUBOV PROKOPIV, PhD in Education, Associate  
Professor, Head of the Bohdan Stuparyk Department of  
Pedagogy and Educational Management,  
Vasyl Stefanyk Precarpathian national university, Ukraine

## THE LEADER-SHAPING TECHNOLOGIES IN THE PROCESS OF PROFESSIONAL TRAINING OF A HIGHER EDUCATION INSTITUTION LECTURER

Дослідження присвячене основним питанням використання технологій формування лідера у практиці роботи ЗВО, аналізу методик їх використання задля ефективного керівництва, уміння адаптуватися у колективі. У публікації визначені розповсюджені методики формування лідера у студентів. У роботі використані теоретичні методи, методи педагогічної реконструкції, репрезентативне онлайн-опитування на основі системи LimeSurvey. Отримані результати підтвердили доцільність впровадження технологій формування лідера у процесі професійної підготовки викладача ЗВО.

**Ключові слова:** лідерство, формування лідера, технології, студентське середовище, професійна освіта.

**Summary.** The research deals with

the main issues of using the leader-shaping technologies in the activities of a higher education institution (HEI), analysis of their use for developing effective leadership as well as the ability to adapt in the team. The publication identifies common methods of shaping leadership skills in students. The work involves theoretical methods, methods of pedagogical reconstruction, representative online survey based on Lime Survey system. The obtained results confirmed the expediency of introducing leader-shaping technologies in the process of professional training of a HEI lecturer.

**Key words:** leadership, shaping a leader, technologies, student environment, professional training

**Meta:** обґрунтувати особливості використання технологій формування лідера для ефективної співпраці в умовах професійного середовища ЗВО.

**Постановка проблеми в загальному вигляді.** Сучасний стан суспільного розвитку вимагає оновленого підходу до розуміння проблеми лідерства. Не виконавець, а лідер здатний у певному руслі управляти системами. У цьому контексті необхідним є формування лідерських якостей викладачів. Ця місія необхідна у професійному просторі ЗВО.

У процесі дослідження нами використано як теоретичні, так і практичні методи (фокусовані інтерв'ю, SWOT-аналізи оцінки формування лідерства в умовах професійної освітньої діяльності, методи педагогічної реконструкції тощо).

Сьогодні у питаннях формування лідера існує чимало викликів і суперечностей між: необхідністю соціуму в лідері-викладачеві та відсутністю нових технологій його пошуку і навчання; вимогами освітнього середовища до лідерства і невмінням

провести його якісну підготовку; необхідністю в оновленні програм підготовки лідерства та нерозробленістю освітніх компонентів його підготовки. Це вимагає у процесі професійної підготовки майбутнього викладача вищої освіти (далі – ЗВО) зміни і переосмислення підходів до змісту, технологій формування лідера, детальнішого їх аналізу.

#### Аналіз досліджень і публікацій.

Проблема лідерства займає одне з провідних місць у науковій літературі. Основні вимоги до формування лідерських якостей викладачів ЗВО знайшли своє відображення в законодавчій базі (*Закон України "Про вищу освіту"*, *Стратегія державної кадрової політики до 2030 р.*, *Стратегія інноваційного розвитку України на 2020-2030 р. та ін.*). Тут наголошується на фаховій підготовці лідерів-менеджерів освіти, здатних швидко адаптуватися і приймати правильні рішення.

Особливі підходи до лідерства з точки зору методології проаналізовані М. Діденко, В. Локшин, С. Нестуля та ін. (*Нестуля, 2019*). Теоретичні основи формування лідера розроблено І. Адізес, К. Бланшар, С. Калашніковою, Д. Максвелл, Дж. В. Шеклтон та ін.

Наукові дослідження проблеми все ж є неповними, і в питаннях лідерства значна роль відводиться формуванню майбутнього харизматичного лідера-педагога. Дану концепцію на герменевтико-культурологічних засадах проаналізував Г. Васянович, котрий визначив провідні напрями його формування. Зокрема, автор наголошує, що ...справжній лідер-педагог у процесі своєї практичної діяльності має зважати на: певну "непрозорість", "закритість" людини; відхід від патерналізму і спрямованість мислення на взаємодію; право на "нерозуміння" тощо" (*Васянович, 2020, с. 50*).

А. Семенова розкриває психопедагогічні технології комунікації сучасного лідера. Зокрема, авторка доводить, що важливим елементом формування лідера-викладача є володіння технікою мовлення. Це не лише складова його культури, передумова позитивного сприйняття ото-

ченням (*Семенова, 2019, с. 82*).

С. Нестуля розглядає теоретико-методологічні засади формування лідерських якостей студентів. Вона наголошує на потребі "розвитку лідерських якостей у трьох контекстах: соціально-економічному, науково-методичному, особистісно-професійному" (*Нестуля, 2019, с. 10*).

Ця розвідка є продовженням циклу публікації авторів (*Прокопів & Штогрин, 2020*).

**Виклад основного матеріалу дослідження.** На сучасному етапі є чимало ідей з приводу ефективного формування лідерських якостей. Зазначимо, що у тлумачному словнику лідерство визначається як "становище, обов'язки, діяльність лідера" (*Словник*).

Нам імпонує тлумачення С. Нестулі, котра наголошує, що "лідер – особистість, яка має ... "бути відповідальним перед самим собою, перед послідовниками, і, урешті-решт, перед суспільством і майбутнім" (*Нестуля, 2019 с. 69*). Дане трактування ми будемо використовувати надалі.

Пошук технологій формування лідера у професійній освіті ми порівнювали з аналогічними їм у європейській та американській вищій освіті. Зокрема, М. Мескон, Ф. Хедоурі підкреслюють, що лідер здатний впливати на окремі особистості та групи, спрямовуючи їхні зусилля на досягнення цілей організації" (*Мескон & Хедоури Ф., с. 464*).

На основі проведеного SWOT-аналізу серед студентів Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника (близько 300 респондентів) нами визначено перспективні технології, дотримання яких сприяє формуванню лідера у процесі професійної діяльності.

Важливими серед них є:

- технології формування мотивації;
- стимулювання рефлексивного ставлення студентів до лідера;
- технології моніторингу рівня сформованості у студентів лідерських якостей.

Проаналізуємо їх детальніше. Технології формування лідера передбачають роботу над його організац-

ійно-діловими якостями, завдяки яким можна активно впливати на поведінку інших людей, координувати сумісні зусилля для вирішення поставлених завдань.

Щодо технологій формування мотивації, то поширеними є усвідомлення важливості навчального матеріалу для покращення власної життєдіяльності, створення умов для виявлення самостійності та ініціативи, відчуття успіху тощо.

Аналіз наукових джерел та власна практична діяльність у ЗВО довели, що для підвищення мотивації у лідера варто враховувати такі особливості: володіння тайм-менеджментом, уміння виділяти проміжні цілі, заохочення досягнень, неочікуване заохочення, надання студенту-лідеру можливості відчувати себе переможцем, самоконтроль, створення установки на порозуміння, розумна внутрішня конкуренція (*Березовська & Лукіш*). Мотивувати лідера варто через використання тренінгів, ділових ігор та інтерактивних методів, що допомагають виявити необхідні лідерські якості в ситуаціях, максимально наближених до реальних.

Для вдосконалення лідерських якостей студентів нами також застосовувалися спірні чи навіть конфліктні ситуації, які інколи виникали стихійно, а інколи моделювалися як педагогічне завдання (як різновид "суду"): набуття вмінь розв'язувати непорозуміння, чітко пояснювати свою позицію з певного питання, відбирати вагомні аргументи для її підтвердження тощо.

У стимулюванні рефлексивного ставлення студентів до лідера важливим є процес самопізнання і розуміння його іншими студентами. Як відомо, результати самопізнання особистістю складають її "Я-концепцію". На всіх етапах реалізації технологій формування лідера значна увага приділялася стимулюванню рефлексивного ставлення до зазначеного процесу. Під час проведеного дослідження нами були організовані самоспостереження студентів за власною поведінкою, взаємостосунками, самооцінка рівня розвиненості визначених лідерських якостей. Лише 30 відсотків респондентів визначили в



Рис. 1. Схема планування етапів розв'язання проблеми

себе лідерські якості.

Надаючи допомогу студентам у процесі їх самовдосконалення, ми звертали їх увагу на те, що саморефлексія не повинна перетворюватися в самозвинувачення. Власні комплекси також створюють небезпеку для правильної самооцінки. Тому навіювалась думка, що кожна особистість, займаючись власним самовдосконаленням, має усвідомлювати, що дрібні недоліки не принижують індивідуальної цінності.

Суттєвим кроком у вдосконаленні рефлексивного ставлення було порівняння оцінок викладачів щодо рівня сформованості лідерських якостей із самооцінками самих студентів. Такий аналіз сприяв підвищенню самокритичності в молодих людей, формуванню в них більш відповідального ставлення до дослідження своїх особистісних властивостей. Рефлексія у майбутніх викладачів до постійного самоспостереження, прагнення вдосконалювати свої лідерські якості стають необхідними передумовами набуття ними професійної майстерності.

Суттєвим компонентом технології формування лідера є моделювання лідерських якостей і навичок. Сутність виявляється у тому, як людині зберегти рівновагу між готовністю до змін і необхідністю дотримання у своїй поведінці принципів послідовності та конгруентності. Надаючи допомогу

студентам у процесі їх самовдосконалення, ми акцентували на тому, що цей процес не повинен перетворюватися в самозвинувачення, самобичування, інакше він шкодить психологічному стану людини. Власні комплекси теж створюють значну небезпеку для самооцінки. Тому студентам навіювалась думка, що кожна особистість, займаючись власним самовихованням, повинна відчувати своє право бути невдосконаленою, розуміти, що дрібні недоліки не принижують її.

У здійсненні моніторингу рівня сформованості в майбутніх викладачів ЗВО лідерських якостей важливе місце мають ефективний моніторинг та оцінка отриманих результатів. Ми здійснювали дослідження з метою з'ясування теоретичних знань студентів з проблеми лідерства, його місця в педагогічній діяльності, з питань етики ділового спілкування, ступеня оволодіння моделями ефективною лідерської поведінки в типових педагогічних ситуаціях тощо. Рівень засвоєння знань перевірявся за допомогою онлайн-опитувань. Наведемо приклади питань, які виносилися на сумісне обговорення:

1. Чи може кожний педагог стати лідером?
2. Як майбутньому фахівцю розвивати свої лідерські якості?
3. Як досягти професійного успіху?

4. Що таке дистрес?

5. Чи може сучасна жінка-педагог гармонійно поєднувати роботу та дім?

У бесідах зі студентами серед типових недоліків лідера виділені: емоційна реакція на невдачі, неорганізованість, невміння керувати групою онлайн. Встановлено, що 54% респондентів відчувають труднощі у спілкуванні, 29% мають проблеми у взаємостосунках. Причому 90% осіб вказують на постійні перевантаження (фізичні та психічні), не вміють правильно організувати свій час тощо.

З метою розвитку гнучкості, аналітичності, продуктивності, неординарності та інтелектуально-креативних якостей студентам пропонувалася значна кількість різних завдань: із залишком, недостачею та нечітко визначеними умовами, наявністю неоднозначно правильних варіантів вирішення тощо. Для пошуку розв'язання проблеми, аналізу кожного фрагмента дій майбутнім викладачам рекомендувалося дотримуватися запропонованої нами схеми (див. рис. 1):

Рис. 1. Схема планування етапів розв'язання проблеми

Реалізація формування лідерських якостей передбачає формування їх організаційно-ділових якостей. Для цього ми студентів ознайомлювали з технологіями (мозкова атака, Дельфі

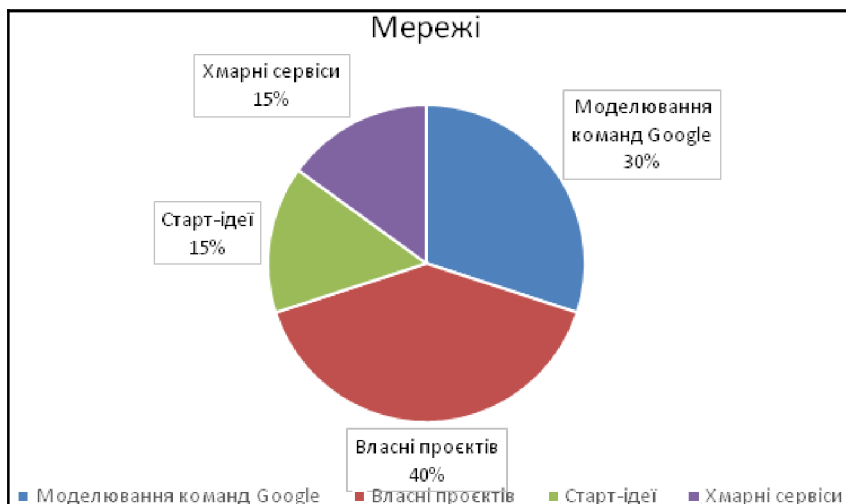


Рис. 2. Поширені онлайн-технології формування лідера

тощо), які дозволяють удосконалити процес прийняття колективних рішень. Нами також враховувалося, що під час педагогічної взаємодії викладач повинен уміти використовувати весь арсенал переконання: поради, вимоги, настанови, аргументацію тощо. Тому лідери набували досвід у використанні технік переконання: двобічної аргументації (зосередження уваги на сильних і слабких сторонах у позиції співрозмовника, що спонукає до її переосмислення); позитивних відповідей (методу Сократа); порівняння (використання контраргументації, аналізу негативних аспектів позиції партнера); методу здобуття висновків (спонукання партнера через певну послідовність питань до розуміння помилковості власних аргументів; спонукання співрозмовника до позитивних відповідей, таким чином підштовхуючи його до переосмислення первісної позиції); методу суперечностей (знаходження слабких місць у позиції партнера); методу "Так, але..." (демонстрування попередньої згоди з позицією співрозмовника з подальшою її критикою); методу бумерангу (спростування позиції співрозмовника за допомогою застосованих ними доказів) (Волківська, 2016, с. 379–380).

Важливим кроком у формуванні лідера-викладача виступає комунікація. Тому реалізація частини вправ, рольових і ділових ігор, тренінгів спрямовувалась на набуття студентами досвіду ефективної взаємодії з людьми. Систематичне порівняння май-

бутнім викладачем реальних уявлень про себе, ідеальних уявлень, яким він хоче бути, та "дзеркальних уявлень" про те, як його сприймають інші, дозволяло вдосконалювати процес самопізнання та формування своїх лідерських якостей.

На нашу думку, важливим моментом у формуванні лідера є ефективний моніторинг. У процесі його організації ми враховували також рекомендації: педагогічна діагностика з боку викладача потребує уваги, чуйності. Вона повинна ґрунтуватися на сумісній діяльності та взаємодопомозі.

З метою формування лідерських якостей в освітній діяльності нами проаналізований досвід залучення студентів Прикарпатського національного університету імені Василя Стефаника до різних видів діяльності. Ефективними у цьому напрямі є діяльність органів студентського самоврядування із залучення студентів до конкурсів ("Міс і містер університету тощо), організація бізнес-ідей, мистецьких активностей ("ПНУ має таланти" тощо), контакти з громадськими організаціями, взаємодія з центром "Агенти змін" тощо.

Специфікою формування лідера у професійній підготовці є: упровадження інноваційних технологій, високий рівень самостійності студентів, моделювання педагогічних ситуацій, які сприяють удосконаленню емоційної та вольової сфер, педагогічних умінь. Важливою вважаємо командну роботу, яка має бути спланованою

та поетапною:

I етап – адекватний відбір форми, теми, оптимального варіанту, обґрунтування завдань, узгодження сумісних зусиль, прогнозування результатів тощо;

II етап – узгодження вимог.

Активною технологією формування лідера бачаться онлайн-заняття. Як приклад, наведемо колективне планування відеомосту "Яким має бути успішний управлінець: бачення сторін". Ми проаналізували особливості підготовки студентів-лідерів ОПП "Освітні, педагогічні науки" другого (магістерського) рівня, поетапно розкривши важливість лідерських якостей для здійснення успішної професійної діяльності. Нами організовано загальне обговорення плану роботи, унесені пропозиції та зауваження. Серед інших "масштабних" технологій визначимо конкурс ораторського мистецтва серед студентів ОПП "Початкова освіта" "Ти записався у лідери?", онлайн-журнал "Який він – лідер?" тощо. У процесі проведення таких занять ми розробили серію запитань і завдань про лідерство, намагалися аналізувати, наскільки кваліфіковано організоване заняття.

Серед типових технологій, де відбувається розподіл офіційної та неофіційної влади, є форуми. Роль лідера в такій ситуації полягає в об'єднанні доповідачів та аудиторії для пошуку оптимальних рішень. Своєрідними прикладами форумів автори вважають публічні слухання, робочі дискусійні групи, дебати (формальні і неформальні), мозкові атаки, ігри та інше.

Провідним засобом формування лідера виступила педагогічна практика. На наш погляд, розвиток лідерських якостей на цьому етапі має свої характерні особливості. Педагогічна практика містить багато несподіванок, оскільки студенти часто поведуться зовсім не так, як планувалося на заняттях. Перший педагогічний досвід не завжди буває успішним. Важливим елементом згаданої роботи є те, що студенти не тільки ознайомлюються з проблемами, але й засвоюють алгоритм, за яким можна результативно перейти в успішних

лідерів їх професійні секрети. Саме тому під час педагогічної практики ми організували колективні та індивідуальні консультації, де типові труднощі обговорювалися у соціальних мережах, групах (Viber, Telegram).

Неабияке місце у формуванні лідера-викладача посідають онлайн-технології електронної освіти. Вони передбачають віртуальну, мобільну освіту. Завдяки соціальним мережам студенти організують команди, покращують рівень критичного мислення. Задля визначення рівнів використання освіти для формування лідера-викладача ми провели контент-аналіз з чотирма групами студентів другого (магістерського) рівня і переконались, що найбільш поширеними є моделювання команд через Google клас, створення власних проєктів у соціальних мережах, застосування старт-ідей, використання хмарних сервісів (*див рис. 2*).

Нами у процесі освітньої діяльності використовувались *мобільні блоги* (moblogging) – "спільноти одnodумців", що надають можливості для змістовної взаємодії. Перспективними були "мережеві журнали" – це вебсайти з певної тематики. Поширеними стали: Blogger.com, хмарний сервіс Microsoft Office 365 та інші.

Аналіз репрезентативного онлайн-опитування (200 респондентів) за допомогою LimeSurvey допоміг нам з'ясувати рівень сформованості лідерських якостей майбутніх викладачів. Високий рівень отримали лише 15% респондентів. На наше переконання, кількість лідерів в освітньому середовищі сьогодні є невеликою.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Результатом формування лідера є усвідомлення єдності певних факторів (інтелектуальні здібності, харизма, набуті вміння) тощо. Значну роль в освітньому процесі сучасного ЗВО відігра-

ють технології формування лідера. Тому вважаємо необхідним працювати над їх формуванням через інноватику. Найбільше цьому сприяє онлайн-середовище.

На основі отриманих даних нами проаналізовані технології формування лідера у професійному середовищі ЗВО, доведена їх ефективність. Найбільш результативними були: тренінги, онлайн-заняття, вебінари, зустрічі, індивідуальна робота тощо.

Перспективним у дослідженні є вивчення особливостей використання інформаційних технологій для підвищення рівня лідерської компетентності.

#### СПИСОК ЛІТЕРАТУРИ

Березовська, Л., Пукіш, А. (2015). Психологічні особливості управлінського та підприємницького потенціалу менеджерів. *Вісник Національного університету оборони України*, 1(44), 21–27.

Васянович, Г. (2020). Герменевтико-культурологічні засади формування харизматичного лідера-педагога. *Лідер. Еліта. Суспільство*, 1, 43–51. DOI 10.20998/2616-3241.2020.1.04

Мескон, М., Альберт, М., Хедоури, Ф. (1997). *Основы менеджмента*. Москва: Дело.

Нестуля, С. (2019). Дидактичні основи формування лідерської компетентності майбутніх бакалаврів з менеджменту. Полтава: ПУЕТ.

Прокопів, Л., Штогрин, О. (2020). Основні підходи до розуміння лідерських якостей майбутнього викладача ЗВО. *Бюлетень кафедри педагогіки та освітнього менеджменту імені Богдана Ступарика*, 65–70.

Семенова, А. (2019). Психопедагогічні технології розвитку культури і техніки мовлення сучасного лідера. *Лідер. Еліта. Суспільство*, 2, 71–86.

DOI 10.20998/2616-3241.2019.2.06

Словник. Уа. Взято з <https://www.slovnuk.ua/index.php?swrd=%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE>

#### REFERENCES

Berezovsjka, L., Pukish, A. (2015). Psykholohichni osoblyvosti upravljinskogho ta pidpryjemnyckogho potencialu menedzheriv. *Visnyk Nacionaljnogho universytetu oborony Ukrainy*, 1(44), 21–27.

Vasjanovych, Gh. (2020). Ghermenevtyko-kuljturologichni zasady formuvannja kharyzmatychnogho liderapedagogha. *Lider. Elita. Suspiljstvo*, 1, 43–51. DOI 10.20998/2616-3241.2020.1.04

Meskon, M., Aljbert, M., Khedoury, F. (1997). *Osnovy menedzhmenta*. Moskva: Delo.

Nestulja, S. (2019). *Dydaktychni osnovy formuvannja liderskoho kompetentnosti majbutnikh bakalavriv z menedzhmentu*. Poltava: PUET.

Prokopiv, L., Shtoghryn, O. (2020). *Osnovni pidkhody do rozuminnja liderskykh jakostej majbutnjogho vykladacha ZVO. Buletnej kafedry pedagoghiky ta osvithnjogho menedzhmentu imeni Boghdana Stuparyka*, 65–70.

Semenova, A. (2019). *Psykhopedagoghichni tekhnologhiji rozvytku kuljтуры i tekhniky movlennja suchasnogho lidera. Lider. Elita. Suspiljstvo*, 2, 71–86. DOI 10.20998/2616-3241.2019.2.06

Slovnuk. Retrieved from <https://www.slovnuk.ua/index.php?swrd=%D0%BB%D1%96%D0%B4%D0%B5%D1%80%D1%81%D1%82%D0%B2%D0%BE>

*Стаття надійшла 22.04.2021 р.*