

федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение  
высшего образования  
«Тольяттинский государственный университет»  
Гуманитарно-педагогический институт  

---

(наименование института полностью)

Кафедра Педагогика и методики преподавания

44.04.02 Психолого-педагогическое образование  
(код и наименование направления подготовки)

Теория и методика образовательной деятельности  
(направленность (профиль))

## **ВЫПУСКНАЯ КВАЛИФИКАЦИОННАЯ РАБОТА (МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ)**

на тему Развитие лидерской компетентности педагогов общеобразовательных организаций

Обучающийся

Д.Р.Зайдуллина

(И.О. Фамилия)

(личная подпись)

Научный  
руководитель

д-р пед.наук, Г.В.Ахметжанова,

(ученая степень, звание, И.О. Фамилия)

Тольятти 2022

## Оглавление

Введение .....	3
ГЛАВА 1. Теоретические подходы к изучению понятия «Лидерская компетентность» .....	10
1.1 Проблема исследования феномена «Лидерство» в отечественных и зарубежных исследованиях .....	10
1.2 Сущность, структура лидерской компетентности и ее значение в современной системе образования .....	22
1.3 Особенности лидерства в педагогической сфере.....	34
ГЛАВА 2. Экспериментальное исследование по повышению уровня лидерской компетентности педагогов в процессе работы методического объединения .....	45
1.1 Психолого-педагогические условия выявления лидерской компетентности на констатирующем этапе исследования .....	45
2.2 Формирующий этап исследования лидерской компетентности педагогов на основе авторской программы .....	59
2.3 Анализ экспериментального исследования.....	72
Заключение .....	81
Список используемой литературы .....	85
Приложение А Диагностика лидерских способностей (по методике Жарикова Е.В. и Крушельницкого Е.В.).....	91
Приложение Б Тест Фидлера .....	92
Приложение В Вопросы по методике «КОС» .....	93

## Введение

Развитие лидерской компетентности – целенаправленный процесс, происходящий благодаря реализации социально-значимой деятельности. Лидерская компетентность – одно из неотъемлемых качеств личности, которое позволяет успешно социализироваться и достигать больших высот как в профессиональной деятельности, так и в социуме.

Современное общество характеризуется наличием высокой степени конкуренции в любой сфере, поэтому, если человек стремится быть успешным, он должен обладать определенными профессионально-личностными компетентностями, которые позволят ему достичь высот и соответствовать мировым стандартам.

Достижение успеха зависит лично от каждого человека, от его стремлений, достижений, от умения использовать инновационные формы в своей деятельности. Тот, кто обладает лидерской компетентностью, будет иметь больше шансов быть оцененным по своим заслугам. Это проблема актуальна и в педагогической среде, так как в науке имеется недостаточно знаний о тех условиях и компонентах, способствующих развитию и формированию лидерской компетентности среди педагогов как молодых, так и уже обладающих достаточным профессиональным опытом.

**Актуальность на социальном уровне:** развитие лидерского потенциала в условиях социально-экономической модернизации общества очевидна, так как на современном этапе существует потребность в профессионалах с навыками организатора, способным к качественно новому интеллектуальному труду и эффективной коммуникации, готового достигать поставленных целей. В социуме востребованы люди, обладающие лидерской компетентностью, умеющие построить деятельность, опираясь на личностно-ориентированное взаимодействие с коллегами.

**Актуальность на научно-теоретическом уровне:** теоретическая неразработанность рассматриваемой проблемы, неоднозначность в

определении феномена «Лидерство» (зарубежными учеными М.Чемерс [68], Д.Канджеми [30]) и существующих стилей, описанных в трудах К.Левина [73], говорят о важности изучения данной темы как среди отечественных, так и зарубежных педагогов, и психологов. Достаточная изученность значимости лидерской компетентности позволит повысить мотивацию к учебному предмету как у учащихся, так и у самого педагога, дисциплина на занятиях будет на высоком уровне, так как все будут с нетерпением ждать получения новых знаний.

**Актуальность на научно-практическом уровне:** на сегодняшний день образовательный процесс происходит наиболее эффективно, если педагогами используются различные инновационные методики, так как именно они раскрывают индивидуальные задатки и таланты каждого. Новые реформы, обновляющиеся ФГОС требуют изменений в профессиональной деятельности педагогов и внедрения их на практике. В случае, когда свой имеющийся или выработанный потенциал педагоги будут использовать на практике, это повысит качество образовательного учебного процесса и позволит двигаться в сторону тех стран, которые занимают ведущие позиции в образовании и готовят для общества людей, способных улучшить жизни каждого в лучшую сторону. Лидерство современного педагога – ключевой элемент инновационного образовательного процесса и поддержки качества образования. Истинное лидерство – это работа, прежде всего, над самим собой, лидерами не рождаются, ими становятся, развивая в себе те качества, которые действительно помогут достичь успехов.

**Теоретической основой исследования являются:** изучением личностных характеристик, влияющих на становление педагога-лидера занимались М.Чемерс [68], Д.Канджеми [30]; выделением личностных особенностей для становления лидера группы занимался отечественный психолог Парыгин Б.Д. [44]; признаки, характерные для лидера были описаны Ильиным Е.П. [27]; стили, виды и типы лидерства представлены в работах Усманского Л.И. [51]; определением феномена «Лидерство» занимались

К.Берд [67], Дж.Максвелл [38]; понятие «компетентность» даны в трудах Н.Хомского [69], Дж.Равена [47], Дж.Баумана [5].

В результате научного исследования выявлены следующие **недостатки**:

- недостаточность теоретического изучения лидерской компетентности и ее компонентов;
- ограниченное внимание к всестороннему развитию лидерской компетентности в общеобразовательных организациях;
- трудности в повышении уровня лидерской компетентности на практике ввиду отсутствия соответствующих программ.

Результаты анализа научного исследования выявили следующие **противоречия** между:

- неполной теоретической осведомленностью о сущности лидерской компетентности, направленной на успешное осуществление педагогами профессиональной деятельности, и необходимостью реализации этой компетентности на практике;
- возрастающими требованиями государства и социума к успешно развитой личности, обладающей высоким уровнем развития лидерской компетентности и недостаточной заинтересованностью к формированию данной компетентности в образовательных учреждениях.

Таким образом, поиск путей разрешения указанных противоречий определил **проблему исследования**: как развить лидерскую компетентность педагогов общеобразовательных организаций?

**Объект исследования**: процесс развития лидерской компетентности в общеобразовательной организации.

**Предмет исследования**: развитие лидерской компетентности в методическом объединении общеобразовательных учреждений на основе авторской программы.

**Цель исследования**: повысить уровень развития лидерской компетентности педагогов общеобразовательных организаций.

Исходя из формулировки проблемы, объекта и предмета исследования была выдвинута **гипотеза** исследования: уровень лидерской компетентности педагогов будет повышен, если:

- выявлены компоненты лидерской компетентности;
- рассмотрены особенности лидерства в педагогической сфере;
- рассмотрены психолого-педагогические условия развития лидерской компетентности в методическом объединении.

**Задачи исследования:**

1. изучить отечественную и зарубежную научную литературу по теме «Лидерство»;
2. раскрыть особенности понятия «Лидерская компетентность»;
3. разработать и апробировать авторскую программу «На пути к лидерству» развития лидерской компетентности педагогов общеобразовательных учреждений;
4. провести экспериментальное исследование на основе авторской программы по повышению уровня лидерской компетентности и сделать выводы по полученным результатам.

Для решения перечисленных выше задач были использованы следующими **методами**: теоретические: изучение и анализ психолого-педагогической литературы по изучаемой теме, обобщение; эмпирические: педагогическое наблюдение, опрос, индивидуальные беседы, анкетирование, тестирование.

**Экспериментальная база исследования:** ГБОУ СО «Лицей №57» (Базовая школа РАН) г.Тольятти. Испытуемыми стали 20 педагогов данного общеобразовательного учреждения. Исследование проводилось в 3 этапа.

На первом этапе (февраль – июль 2021 года) проводилась психодиагностика, направленная на выявление уровня сформированности у испытуемых педагогов лидерской компетентности.

На втором этапе (сентябрь – декабрь 2021 года) разработана программа формирующего эксперимента, в составленных мероприятиях которой было

раскрыто понятие «Лидерство», дана информация о функциях и важности развития лидерской компетенции в профессиональной деятельности педагогов.

На третьем этапе исследования (январь – май 2022 года) проведено контрольное тестирование для выявления проверки эффективности авторской программы по развитию лидерской компетентности педагогов, проверялась достоверность выдвинутой гипотезы и оформлялись полученные данные в диссертационном исследовании.

**Научная новизна исследования:**

- раскрыты и определены особенности лидерской компетентности в педагогической сфере;
- выявлены психолого-педагогические условия, способствующие эффективному развитию лидерской компетентности педагогов.

**Теоретическая значимость исследования:**

- обобщены теоретические представления о феномене «Лидерство»;
- рассмотрены и охарактеризованы стили, виды и функции лидерства;
- определена структура лидерской компетентности в педагогической сфере.

**Практическая значимость** исследования: составлена и апробирована авторская программа «На пути к лидерству», которая может быть использована педагогами общеобразовательных организаций.

**На защиту выносятся следующие положения:**

- Лидерство – психологический феномен, состоящий из множества компонентов, объединенных в компетенции и компетентности. Лидером является член группы, который выдвигается для решения конкретной задачи в группе, принимая на себя определенные функции. Важность лидерства и его влияние на нашу жизнь интересует социологов и психологов, но единого понимания сущности этого явления и структуры лидерских качеств до сих пор не существует. Лидерство считается одним из общественных феноменов,

которое сопровождает человечество с древнейших времен. Сам феномен издавна привлекает внимание ученых, так как лидерство вносит значительный вклад в развитие общества и оказывает влияние на все процессы, происходящие в нем, именно поэтому в разных исторических этапах было принято изучать данное явление. Образование – это профессиональная сфера, которая постоянно реформируется и реагирует на социальные, экономические и политические изменения. Лидерство – это личностная черта, психологической природой которой является авторитет, позволяющий личности организовать членов группы, а также мотивировать на реализацию поставленных задач и на достижение общей цели.

- Формирование лидерской компетентности приобретает все большую социальную значимость и характеризуется как целенаправленное формирование и углубление соответствующей компетентности. Развитие лидерской компетентности в образовательной среде осуществляется путем осмысления зависимости прогресса всего человечества от уровня развития каждой отдельной личности. Необходимо развитие компонентов лидерской компетентности: личностного, организаторского и коммуникативного.
- Условия, способствующие реализации эффективного развития лидерской компетентности в педагогической среде:
- выбор и применение наиболее эффективных видов деятельности, направленных на развитие и поддержку лидерской компетентности педагогов общеобразовательных организаций;
- создание среды для самоактуализации, саморазвития личности;
- использование социально-педагогических, психолого-педагогических технологий в развитии у педагогов лидерской компетентности в процессе обучения;
- поддержка лидерства в педагогической среде.

- Программа по развитию лидерской компетентности, включающая задания, связанные с организацией различных мероприятий, позволила повысить интерес к педагогическому процессу. Апробация данной программы подтвердила важность для педагогов эффективной лидерской деятельности в педагогической среде. Программа оказала положительное влияние на педагогов, их коллег, на методические объединения, активизировав их лидерскую деятельность.

В рамках данной программы особое внимание уделялось анализу компонентов лидерской компетентности. В процессе работы использовались задания на отработку личностных, коммуникативных и организаторских умений и навыков, применялись активные способы работы, благодаря которым удалось организовывать эффективную педагогическую деятельность с закреплением данных умений на практике. Наличие заданий, связанных с организацией различных мероприятий позволило повысить интерес к работе и приобрести опыт лидерской деятельности, что позволило развить их лидерскую компетентность. Апробация авторской программы «На пути к лидерству» подтвердила важность для педагогов овладения высоким уровнем лидерской компетентности в педагогической среде.

Апробация результатов: материалы исследования были представлены в научном журнале «Студенческий» г.Новосибирск январь 2021 года, в журнале «Современная школа России» в июне 2021 года, в XXV Международной научно-практической конференции «Наука и инновации в XXI веке: актуальные вопросы, открытия и достижения» г.Пенза июнь 2021 года, в научном журнале «Школы России. Вопросы модернизации» в декабре 2021 года, научно-практической конференции «Студенческие дни науки в ТГУ» в апреле 2022 года.

**Структура диссертации.** Работа состоит из введения, 2 глав (разделов), заключения, содержит 4 рисунка, 13 таблиц, список используемой литературы (76 источников), приложений А, Б, В. Основной текст работы изложен на 93 страницах.

## **ГЛАВА 1. Теоретические подходы к изучению понятия «Лидерская компетентность»**

### **1.1 Проблема исследования феномена «Лидерство» в отечественных и зарубежных исследованиях**

В современном мире усилился акцент на подходе к пониманию сущности образования и его роли, и поэтому в нашей стране принимаются меры по модернизации системы образования путем ее обновления и совершенствования. Происходящие изменения в обществе диктуют новые тенденции современной цивилизации. Основная из них – подготовка компетентностных специалистов, то есть таких конкурентноспособных кадров, которые легко адаптируются к реалиям современного общества, способны эффективно работать и совершенствоваться в своей деятельности, постоянно стремясь к профессиональному росту.

Каждый человек в современном мире, который стремится к высокому уровню жизни и достижению больших высот, хочет быть успешным во всех сферах жизни. Наличие лидерской компетентности может способствовать достижению этой цели. Несмотря на актуальность данной темы, в научной периодике и методических разработках она раскрыта не в полной мере.

Изучением феномена «Лидерство» ученые, психологи и другие исследователи занимаются с 20-х годов прошлого столетия. Однако, неверным будет утверждение, что изучение данного явления началось в прошлом столетии; данный термин положил свое начало еще с античных времен, так как родоначальником рассмотрения проблем лидерских позиций принято считать философа Платона. Он предложил рассматривать 2 типа лидеров:

- «деловой человек, который намеревается достичь цели, связанные с материальными потребностями;

- философ, основная деятельность которого заключается в управлении страной на основе принципов разумности и справедливости» [45, с.312].

Несмотря на то, что первыми изучать данный феномен начали зарубежные исследователи, значительный вклад в разработку концепций и рассмотрении различных классификаций о лидерских позициях внесли, в том числе и отечественные ученые.

Важность лидерства и его влияние на нашу жизнь интересует социологов и психологов, но единого понимания сущности этого явления и структуры лидерской компетентности до сих пор не существует. Лидерство считается одним из общественных феноменов, сопровождающее человечество с древнейших времен. Сам феномен издавна привлекает внимание ученых, так как лидеры вносят значительный вклад в развитие общества и во все процессы, происходящие в нем. Именно поэтому на разных исторических этапах было принято изучать лидерские качества, умения и навыки как основу описания судеб великих личностей. Само понятие «Лидер» ('Leader') образованы от английского корня "-lead, что в переводе на русский язык переводится как «дорога, путь». Со временем этот термин использовали для наименования людей, которые показывали путь.

Зарубежные исследователи дают следующие трактовки лидера:

- член группы, способный оказывать влияние на поведение остальных участников [49];
- ведущий человек, который ведет за собой, пробуждает интерес к делу. Он берет во внимание интересы большинства, его уровень деятельности качественнее, чем у остальных;
- член группы, взявший на себя ответственность в принятии ответственных решений, затрагивающих интересы всех членов группы [10].

В работе рассматривается предположение ученого Д.Гоулман о том, что «лидер – человек, способный компетентно решать поставленные перед ним

задачи для успешного продвижения группы» [13, с.125–145]. Американский психолог, М.Чемерс, утверждал, что «лидерство стоит рассматривать в контексте процесса влияния, благодаря которому один член группы получает поддержку других соратников и работает для достижения общих для группы целей» [68, р.47]. По его мнению, огромную роль играют следующие лидерские характеристики:

- наличие единых коллективных целей;
- лидерство существует в той группе, где происходит влияние одного члена на всех остальных членов группы;
- лидерство – социальный феномен, поэтому необходимо рассматривать данное явление при изучении специфики социальных процессов и характеризующих их психологических особенностей.

Многие современные ученые разделяют мнение М.Чемерса о том, что «лидерство – форма решения различных проблем, поэтому для достижения своих целей лидер должен обладать критическим мышлением» [68, р.27–43]. Исходя из такой трактовки лидерства, следует, что лидер занимает главенствующую позицию, привлекает к себе последователей, которые ожидают от него достижения определенных целей, от которых и будет зависеть поведение лидера. Описанием такого понятия как «Успешное лидерство» занимался Л.Холлон. Он был уверен в том, что истинными лидерами рождаются и выделял следующие особенности успешного лидера:

- «создание открытого общения;
- развитие у членов группы высокую мотивацию к достижению целей;
- наличие навыков для манипулирования другими людьми для реализации целей;
- способность пробудить интерес у людей для выполнения совместной деятельности» [69, р.187].

Д.Канджеми и К.Ковальски разделяли мнение Л.Холлона и выделили собственные характеристики успешного лидера: «гибкость поведения,

наличие самообладания в сложных ситуациях, отсутствие боязни неопределенности, высокая восприимчивость и развитость интуиции, способность управлять своим эмоциональным фоном, с легкостью брать инициативу в управлении в собственные руки, энергичность, вера в собственный потенциал и других людей. Такой человек открыт новым знаниям и с радостью делится с ними, создаёт благоприятные условия для личностного роста подчиненных» [29, с.217], [30, с.115]. Несмотря на то, что изучение лидерства положило начало исследования за рубежом, российские исследователи начали еще в прошлом столетии и до сих пор уделяют большое внимание этому явлению и тем самым делают значительный прорыв в этой области. Перейдем к рассмотрению понятия «Лидерство» среди отечественных представителей. У российских ученых интерес к лидерству появился в 20-е годы прошлого столетия. Однако термин «Лидерство» исследователи не использовали. Вместо него Аркин Е.А. и Эльконин Д.Б. брали во внимание термин «Вожачество» из-за влияния политических событий, происходивших в нашей стране в те годы. Исследование данного термина продолжилось в 60-е годы. В тот период появились труды, в которых рассматривалось соотношение понятий «Лидерство» и «Руководство». Наиболее полно эти понятия рассмотрел отечественный психолог Парыгин Б.Д. [44] (таблица 1):

Таблица 1 – Соотношение понятий «Лидер» и «Руководитель» по Барыгину Б.Д.

Руководитель	Лидер
Регулирует официальные отношения группы	Регулирует межличностные отношения
Назначается или избирается официально	Занимает свою роль неофициально
Выполняет определенные социальные роли	Деятельность лидера ограничивается рамками внутригрупповых отношений и взаимодействий
Поддерживает свой авторитет санкционными мерами воздействия	Авторитет зависит от его личного воздействия

В своих трудах Парыгин Б.Д. также выделяет личностные особенности для становления лидером группы: наличие организаторских, творческих и ораторских способностей, коммуникабельности, активной жизненной позиции, высокой заинтересованности в достижении групповых целей, авторитета в группе.

Психологу удалось определить по содержанию следующие типы лидеров:

- «лидер-вдохновитель: занимается разработкой и предлагает программу конструктивного поведения;
- лидер-исполнитель: занимается распределением ролей для достижения конкретно заданной ранее программы;
- лидер одновременно вдохновитель и исполнитель» [44, с.115–125].

В рамках данной работы лидер будет пониматься как «член группы, который признается ею и, используя свою лидерскую компетентность и способности, принимает оптимальное решение для быстрого и успешного достижения общих целей группы; лидерство – это процесс реализации влияния лидера группы на ее членов в ходе достижения групповых целей» [18, с.2512].

Отечественный психолог, Ильин Е.Н., в своих работах, посвященных раскрытию лидерского потенциала, выделил признаки, характерные для лидера:

- «принадлежность к группе, желание вести за собой единомышленников;
- наличие четко выделенных целей и путей достижения намеченных групповых целей;
- наличие инициативности, что означает взятие добровольно на себя значительно большую меру ответственности;
- желание членов группы подчиняться лидеру» [27, с.221].

В зарубежной и отечественной психологии насчитывается множество классификаций и теорий лидерства. Для того чтобы наиболее полно определить роль лидерства, были рассмотрены существующие стили лидерства как у зарубежных, так и у отечественных психологов.

Комаров В.В. выделил 3 функции лидерства:

- Организационная функция – постановка цели, организация принятия решения, планирование путей, способов и средств достижения актуальных целей команды. При реализации данной функции происходит распределение функциональных ролей и обязанностей между участниками группы, поиск приемлемых способов коммуникации и мотивации к конкретным действиям.
- Информационная функция – сбор, переработка, хранение информации и своевременное информирование участников группы о текущем виде деятельности.
- Функция социализации – включает в себя формирование социально значимых и одобряемых норм, навыков, привычек, умений в поведении, которые необходимы для оказывания воспитательного значения [33, с.77-85].

В работе рассмотрена классификация Уманского Л.И., который выделил три вида лидерства:

- Деловое лидерство проявляется для достижения производственных задач и оказывает сильное воздействие на эффективность деятельности руководства, возникает на почве производственных целей.
- Эмоциональное лидерство возникает в группах, которые образуются на основе человеческих симпатий. Основными задачами лидера в таких группах принято считать создание атмосферы благоприятного психологического комфорта.
- Ситуативное лидерство может быть одновременно деловым и эмоциональным. Его отличительной особенностью является

ограниченность по времени и конкретной ситуацией. Лидер в таком случае должен обладать умением адекватно и быстро оценивать ситуации и действовать организованно [51].

Российские психологи рассматривали влияние внешних и внутренних факторов на становление лидера, как одних из важнейших компонентов влияния на формирование и развитие образовательного процесса.

К.Левин и Р.Липпет предложили 3 стиля лидерства:

- Авторитарный – для такого лидерства характерно принятие единоличных решений, контроль действий подчиненных, непринятие инициативы со стороны членов группы;
- Демократический. Лидерство при таком стиле взаимодействия заинтересовано в участии всех членов группы для принятия общего и благоприятного решения, одобряет инициативы, разделяет ответственные поручения между членами команды;
- Попустительский. Такое лидерство не берет на себя ответственность в принятии решения, предоставляя эту возможность своим подчиненным [73].

Описание подходов к понятию и определению феномена «Лидерство» началось в прошлом столетии и продолжается по сей день:

- Подход с позиции влияния личностных качеств. Его изучение и рассмотрение началось с 30-х годов XX века такими учеными, как К.Берд, Р.Стогдилл, и характеризует «Лидерство» как «совокупность определенного набора качеств, общих для всех лидеров: обладание высоким уровнем интеллекта, наличие впечатляющей внешности, честности, справедливости, инициативности, уверенности в себе. Это тот набор качеств, наличие которых сможет привести к успехам во всех ситуациях» [75, с.575]. Дальнейшее развитие этот подход не получил, так как ученым не удалось прийти к единому мнению о совокупности качеств, которыми обладает крупный лидер. Большинство исследователей высказались о том, что эффективное

лидерство носит ситуационный характер, поэтому нет единого набора личностных характеристик, который присутствует у каждого лидера.

- Поведенческий подход. Начал активно развиваться в 40-е и 50-е годы 20 века. Этот подход рассматривает «Лидерство» как набор качеств и умений, эффективность реализации которых зависит от поведенческих установок лидера и его стиля управления своими последователями.
- Ситуационный подход. Свое развитие этот подход начал в 60-е годы прошлого столетия. Последователи этого подхода выдвигают на главные позиции ситуационные факторы, но и не забывают о важности личностных и поведенческих особенностей. «Ввиду того, что каждая ситуация выдвигает определенные требования для ее решения и поиска наиболее благоприятного пути решения, следовательно, лидер должен быть готов вести себя по-разному в самых различных ситуациях» [72]. Полученные данные в результате исследования данного подхода пригодились для развития такого явления как «Лидерология».
- Современные подходы. Их открытие и последующее изучение происходило в 1990-е годы.

Американский психолог Р.Стогдилл занимался исследованием в области «Лидерология», после чего пришел к выводу о том, что «становление лидера происходит благодаря наличию личных свойств, которые и помогают ему эффективно воздействовать на своих единомышленников» [74, р.512].

В своих работах американский психолог К.Берд писал о том, что «существует определенный список личностных качеств и умений для становления лидера. К ним относятся: инициативность, коммуникабельность, энтузиазм, чувство юмора, уверенность и доброта» [67, р.420]. Спустя несколько лет этот список дополнил Р.Стогдилл такими качествами, как бдительность, популярность и красноречие.

Британский исследователь Дж.Максвелл в своих трудах утверждал, что «для потенциального лидера характерно наличие позитивного восприятия, служения общим интересам, личностного потенциала, гибкости, порядочности, дисциплинированности, широкого кругозора» [38, с.125].

Основные роли, которые исполняют педагоги, обладающие лидерской компетентностью: эксперты, как в профессиональной деятельности, так и в остальных сферах жизни; агенты изменений; вдохновляющие мотиваторы не только своих обучающихся, но и коллег; превосходные коммуникаторы; надежные коллеги; исследователи. В то же время они делятся своим опытом, поскольку они стремятся к профессиональному развитию, чтобы помочь коллегам решить проблемы, которые были выявлены. Они стремятся учиться у своих коллег, полагая, что коллективные знания группы необходимы для успешного обучения и обучения студентов, и далее развивают свои знания и навыки.

Образование – это профессиональная сфера, которая постоянно реформируется и реагирует на социальные, экономические и политические изменения. Это постоянное изменение делает работу учителя захватывающей и утомительной, и именно поэтому так важно руководство учителями: каждая школа нуждается в учителях, которые будут опираться, когда происходят изменения. Лидерство – это личностная черта, психологической природой которой является авторитет, позволяющий личности организовать членов группы, а также замотивировать на реализацию поставленных задач и достижение общей цели.

Е.Боргатта утверждал, что «лидер – человек, который обладает наивысшим интеллектом, за счет которого он получает высокую оценку за свои действия» [11, с.118].

На сегодняшний день существует множество работ, посвященных описанию классификации теорий лидерства. В исследовании рассмотрены следующие из них:

- Ситуативная теория лидерства. Лидером становится тот человек, который обладает определенным качеством, которое ему необходимо для решения сложившейся ситуации. Большинство ученых подвергают сомнениям данную теорию, так как лидер приобретает авторитет в результате одного имеющегося качества и также легко теряет свой авторитет, то есть происходит постоянное смещение лидеров. Получается, что происходит несогласование с понятием «Лидер», поэтому эта теория не получила статус научной теории лидерства.
- Теория когнитивных ресурсов, основанная на интеллекте и опыте лидера. Она была предложена американским психологом, А.Бермус [9]. В этой теории он впервые уделил внимание самому лидеру и его личности [71]. На первый план, по мнению исследователя, выходит интеллектуальный потенциал.
- Теория гуманистического направления. Данная теория была исследована и разработана известными американскими учеными, Дж.Максвеллом [38] и Р.Фулмером [71]. В ее основу положен факт о том, что «человек представляет собой сложный мотивированный организм, который всегда является управляемым. Лидер обеспечивает членам группы свободу осуществления деятельности и удовлетворения потребностей так, чтобы каждый человек смог внести свой вклад в достижении общих целей» [71].
- Трехуровневая модель лидерства. Модель была представлена в 2011 году в книге «Три уровня лидерства: как развивать свой лидерский потенциал, умения и навыки» написанной Джеймсом Скуллером. В психологии данная модель классифицируется как «Интегрированная психологическая теория лидерства» [74].

Трехуровневую модель лидерства принято считать практическим руководством по развитию таких лидерских качеств, как харизма, творческие умения, организаторские способности и многие другие навыки. Цель данной

модели – обобщение того, что обязан делать лидер, чтобы не только управлять последователями и единомышленниками, но и развивать себя [7].

Спустя некоторое время углубленным изучением этой модели занималась Павлова А.П.: «В самом сердце лидера находится его самосознание, его успех к самообладанию и специальная компетентность, его ощущение связи с тем, кто его окружает. Это – внутреннее ядро, источник, внешней эффективности лидерства индивида» [42, с.105].

Дж.Скуллер выдвинул предположение о том, что харизма у каждого человека индивидуальна и уникальна и поэтому обрисовал в общих чертах семь качеств харизмы:

- «личная власть – управление своими мыслями, чувствами и действиями;
- высокая, реальная самооценка;
- стремление учиться и развиваться;
- баланс энергичного ощущения цели с беспокойством об обслуживании других и уважения к их доброй воле;
- интуиция;
- находиться здесь и сейчас;
- внутреннее спокойствие ума и удовлетворение достигнутым» [74, с.102-106].

К.Левин был первым, кто занимался описанием структурных элементов лидерства. Он выделил 5 основных компонентов лидерства [73]:

- лидер – человек с набором определенных личностных характеристик, знаний, умений и способностей, позволяющих ему достичь больших успехов как для себя, так и для группы своих последователей;
- последователи – члены группы с определенными потребностями, которые избрали себе лидера и нацелены вместе с ним достигать цели;
- задачи – проблемные текущие ситуации, требующие решения;

- ситуация – совокупность обстоятельств, в которой происходит процесс взаимодействия;
- группа – совокупность людей, объединенных общими интересами.
- Рассмотрим каждый из компонентов в отдельности.

«Истинный лидер – тот человек, который неоднократно занимал лидирующие позиции. Все многообразие потребностей человека не замыкаются его профессиональной деятельностью [15]. Если человек повышает свою квалификацию, то он уже тем самым потенциально готовится к карьере, а значит, и заявляет о своих претензиях на профессиональное лидерство. Понятие лидерства связано с лидирующей позицией человека некоторое время, даже когда сама по себе деятельность этого человека незначительна» [73, с.220].

Последователи. Без лидера они представляют собой некую совокупность людей. Последователи – те, кто, по крайней мере, не противодействует лидеру [4].

Задачи – проблемные текущие ситуации, которые являются важной характеристикой деловой ситуации и определяют деятельность группы.

Ситуация – совокупность обстоятельств, благодаря которым лидер может продемонстрировать свои способности адаптироваться к изменяющимся условиям [16].

Группа – заключительный элемент процесса лидерства; рассматривать группу можно как персонал одного из подразделений организации или же часть этого персонала со своей структурой формальных и неформальных отношений.

В отечественной психологии Журавлевым А.Л. выделены следующие компоненты лидерства [23]:

- мотивационный – уверенность в себе, стремление к самоутверждению и самореализации;
- эмоционально-волевой – уравновешенность, эмоциональная стабильность, эмпатия, наличие волевых качеств;

- личностный – креативное и критическое мышление, коммуникативные и организаторские способности;
- деловой – способность быстро реагировать на происходящие изменения в ситуациях, быть ответственным за свои поступки [20], [24].

Таким образом, теоретический анализ научной литературы зарубежных и отечественных исследователей к определению феномена «Лидерство» показал, что единого мнения о данной дефиниции не существует, ученые в работах выделяют специфические характеристики феномена. Наиболее распространенной в наши дни является трактовка лидерства как личностной черты, психологической природой которой является авторитет, позволяющий личности организовать членов группы, а также замотивировать их на реализацию поставленных задач и достижение общей цели.

## **1.2 Сущность, структура лидерской компетентности и ее значение в современной системе образования**

В последние десятилетия в педагогической среде все больше уделяется внимания вопросам понятия «Лидерство». С каждым годом в связи с переменчивыми тенденциями в образовании из-за внедрения дистанционного обучения, фокуса на зарубежных методиках в образовании и поиска отечественных наиболее востребованных и эффективных приемов, от лидера требуется все больше знаний, умений и навыков: не просто высокий уровень индивидуального развития, но и способность легко и быстро реагировать на перемены в образовании, генерировать новые идеи, актуализировать внутренний потенциал последователей. Для того чтобы это определить, необходимо выявить природу лидерства и понять, как происходит становление педагога, обладающего лидерской компетентностью, с учетом психологических и возрастных особенностей [32].

Прежде чем раскрывать понятие сущности «Лидерская компетентность» необходимо осмыслить истоки ее становления, начавшиеся с развития компетентностного подхода. По исследованиям одних ученых, компетентностный подход берет свои истоки в Древней Греции, и Аристотеля принято считать основоположником этого направления. По словам других исследователей, понятие «Компетентность» появилось в 20 веке.

Ученые, занимавшиеся изучением компетентностного подхода в образовании (к ним относятся: Зимняя И.А. [26], Хуторской А.В. [56], [57] и др.) выделяют следующие отличительные особенности специалиста, владеющего набором компетентностей, и квалифицированного специалиста: обладание первым определенным уровнем знаний, умений и навыков и наличие способности их эффективного внедрения в профессиональную сферу.

Анализ исследований позволил выявить различные взгляды на компетентностный подход. Так, Коган Е.Я. утверждает, что «компетентностный подход – это новый подход в обучении, благодаря которому у участников образовательного процесса меняется отношение к позиции учителя и, соответственно, к позиции учащихся»; «дальнейшее использование этого подхода приведет к глобальным позитивным изменениям от изменения сознания до обновления методической базы» [10, с.202]. Другой российский исследователь, Бермус А.Г. рассматривает этот подход в качестве «современного коррелята множества использованных ранее традиционных методов (культурологического, дидактоцентрического, функционально-коммуникативного и др.)» [9, с.10]. Ту же позицию разделяет Ильин Е.А., он также отмечает, что «компетентностный подход – это возможность внедрения в образовательные учреждения подхода, акцентирующего внимание на результатах образовательной деятельности, причем конечным итогом при овладении компетентностным подходом считается способность человека действовать в самых разных ситуациях» [27, с.15]. По мнению Лебедева О.Е., «компетентностный подход – совокупность общих принципов определения целей образования, отбора содержания образования, организации

образовательного процесса и оценки образовательных результатов» [35, с.3–12].

В России компетентностный подход начал внедряться в начале нынешнего столетия; его используют при формулировании целей, задач и содержания образовательной деятельности. Лернер И.Я., Краевский В.В., Скаткин М.Н. следовали данному подходу. Перечисленные ученые рассматривали компетентностный подход как «ответ на новые требования, продиктованные обществом и ситуацией в стране к качеству и умениям педагога» [49]. Внедрение данного подхода в образовательную среду осуществляется путем осмысления зависимости прогресса всего человечества от уровня развития каждой отдельной личности. Следовательно, компетентностный подход акцентируется на результате образовательной деятельности, когда в любых, даже самых трудных ситуациях человек способен эффективно действовать и добиваться наилучших результатов [28].

Таким образом, компетентностный подход позволяет усилить практическую направленность образования, тем самым поднимает уровень качества образования и предоставляет возможность получить высококвалифицированных специалистов, знающих и понимающих, что от них требуется и как достичь успеха в своей профессиональной деятельности [50].

В настоящий момент среди психологов и педагогов нет единого мнения относительно структуры и содержания лидерской компетентности.

Лидерская компетентность включает 2 основных понятия: компетенция и компетентность. В наши дни развитие лидерской компетентности используется в педагогической сфере для реализации личностно-ориентированного обучения в школах и вузах, для повышения здоровой конкурентоспособности среди педагогов, для обновления содержания учебных стандартов и методик преподавания в соответствии с ФГОС [48], [54], [62].

Российский ученый Хуторской А.В. рассматривает под компетентностью «требование к образовательной подготовке специалиста», а под компетенцией – «личностное качество, которое уже имело место» [57, с.1]. Таким образом, компетенции выступают как цели образовательного процесса, а компетенции как результат, совокупность личностных качеств специалиста [55].

Лукиянова М.И. дала следующее определение компетентности: «Это качество, свойство или состояние специалиста, обеспечивающее его физическое, психическое и духовное соответствие, требованиям определенной профессии, специальности; стандартам квалификации, занимаемой должности...» [37, с.109].

Д.Равен рассматривал «компетентность» как способность, наличие которой позволяет эффективно выполнять конкретные действия в определенной предметной деятельности [47].

В работе рассматривается компетентность как владение, специалистом определенной компетенцией, включая его личное отношение к ней и предмету деятельности [20]. Анализируемые понятия можно различить по отношению их области действия: «компетенция» определяет «знаю как», а «компетентность» – «знаю что».

Компетентность – определенный набор компетенций, актуализированных в определенных видах деятельности. Компетентность – «ядро» профессионализма, а компетенция является «компонентом его качества».

В литературе имеются описания множества типологий компетентностей. Классификации могут быть спорными, поскольку зачастую происходят разночтения в языковой среде, следствием которых становится либо использование различных слов для наименования одних и тех же компетенций, либо наоборот, использование одного наименования для концептуально отличных друг от друга компетенций [40].

По мнению Зимней И.А., компетентность – это «основывающаяся на знаниях, интеллектуально- и личностно-обусловленная социально-профессиональная жизнедеятельность человека» [26, с.23–25].

Зимняя И.А. занималась изучением компетентностного подхода и выделила следующие группы ключевых, по ее мнению, компетентностей:

- «Компетентности, выделяющие себя как личность и как субъект жизнедеятельности;
- компетентности, основанные на взаимодействии человека с социумом;
- компетентности, раскрывающие деятельность человека и проявляющиеся во всех ее формах» [26, с.24].

Перечисленные выше группы компетентностей позволили определить и раскрыть каждую компетентность в соответствии с выполняемой ей функцией.

Компетентности, выделяющие себя как личность и как субъект жизнедеятельности, включают:

- компетентности здоровьесбережения (следование здоровому образу жизни, осведомленность о пагубном влиянии вредных привычек, соблюдение правил личной гигиены);
- ценностно-смысловые компетентности (наличие нравственных, культурных, религиозных ценностей);
- компетентности интеграции;
- компетентности гражданственности (гражданская ответственность, следование гражданскому долгу);
- компетентности самосовершенствования (профессиональное развитие, овладение навыками саморегулирования и личностной рефлексии).

Компетентности, основанные на взаимодействии человека с социумом:

- компетентности социального взаимодействия (социальная мобильность, толерантность, межличностное, межрасовое взаимодействие);
- коммуникативные компетентности (умение вести диалог, письменно выражать свои мысли, наличие способностей в иноязычном общении).
- Компетентности, раскрывающие деятельность человека и проявляющиеся во всех ее формах:
- компетентности познавательной деятельности (создание и решение проблемных ситуаций, способность к интеллектуальной деятельности);
- деятельностная компетентность (способности к проектированию, моделированию и исследовательской деятельности).

Углубленными исследованиями в области изучения разновидностей компетентностей занимался американский психолог Дж.Равен. Благодаря своим трудам он выделил и подробно описал список из 37 общих компетентностей [47, с.320–329] : «тенденция к более ясному пониманию ценностей и установок по отношению к конкретной цели; тенденция контролировать свою деятельность; вовлечение эмоций в процесс деятельности; готовность и способность обучаться самостоятельно; поиск и использование обратной связи; уверенность в себе; самоконтроль; адаптивность: отсутствие чувства беспомощности; склонность к размышлениям о будущем: привычка к абстрагированию; внимание к проблемам, связанным с достижением поставленных целей; самостоятельность мышления, оригинальность; критическое мышление; готовность решать сложные вопросы; готовность работать над чем-либо спорным и вызывающим беспокойство; исследование окружающей среды для выявления ее возможностей и ресурсов; готовность полагаться на субъективные оценки и идти на умеренный риск; отсутствие фатализма; готовность использовать новые идеи и инновации для достижения цели;

знание того, как использовать инновации; уверенность в благожелательном отношении общества к инновациям; установка на взаимный выигрыш и широта перспектив; настойчивость; использование ресурсов; доверие; отношение к правилам как указателям желательных способов поведения; способность принимать решения; персональная ответственность; способность к совместной работе ради достижения цели; способность побуждать других людей работать сообща ради достижения поставленной цели; способность слушать других людей и принимать во внимание то, что они говорят; стремление к субъективной оценке личностного потенциала сотрудников; готовность разрешать другим людям принимать самостоятельные решения; способность разрешать конфликты и смягчать разногласия; способность эффективно работать в качестве подчиненного; терпимость по отношению к различным стилям жизни окружающих; понимание плюралистической политики; готовность заниматься организационным и общественным планированием».

По определению психолога, «компетентность – это такое явление, которое состоит из большого числа компонентов, многие из которых относительно независимы друг от друга, некоторые компоненты относятся скорее к когнитивной сфере, а другие – к эмоциональной, эти компоненты могут заменять друг друга в качестве составляющих эффективного поведения» [47, с.97].

Американский «Национальный центр квалификации» на протяжении 7 лет, с 2009 по 2016 год занимался изучением лидерских компетентностей педагогов, благодаря которым развивает свой потенциал как сам учитель, так и благоприятно развиваются его обучающиеся, с легкостью достигая общие цели. Основные из них [65]:

- Рефлексивная. При ее наличии человек рассматривает себя в качестве лидера, глубоко осведомлен о дальнейшем развитии лидерского потенциала. Она помогает создавать комфортные условия для осуществления профессиональной деятельности, предоставляет

возможность поощрять размышления своих последователей и других коллег, строить стратегические планы на будущее. Она также помогает созданным педагогическим группам и сообществам функционировать с культурой осознанного и осмысленного размышления, что позволяет руководить разработкой и осуществлять крупномасштабные задачи и проекты, путем сбора и анализа данных поддерживает культурные сдвиги, происходящие в образовательной среде.

- Компетентность личной эффективности. Она проявляется в том случае, если человек понимает свои сильные стороны, имеет свой собственный, уникальный стиль руководства, видит роль, которую играет в развитии доверия и авторитета между членами группами. Наличие данной компетентности позволяет человеку брать на себя роль педагога, обладающего лидерской компетентностью, отвечать на невзгоды стойкостью и смирением, исследуя свои возможности. Благодаря ее наличию педагог приспосабливается укреплять доверие и авторитет для поддержки обучения на протяжении всей жизни, сочетая роли и обязанности педагога с другими профессиональными обязанностями.
- Межличностная компетентность. При ее наличии педагог осваивает необходимые навыки для поддержки коллег, демонстрирует личное видение профессии, ищет эффективные возможности стать ближе к членам группы, укрепляет доверие и устанавливает важные отношения, направленные на продвижение целей, формулирует способы поддержки других в эффективное общение, помогает другим в построении контактов, при этом остается ориентированным на обучающихся.
- Коммуникативная компетентность. Обладатели данной компетентности видят потребности к росту обучающихся, демонстрируют собственное успешное преподавание и обучение,

чувствуют себя готовыми и способными обратиться к помощникам в случае необходимости, создают увлекательные продукты, которые вдохновляют других, делятся тщательно продуманными сообщениями и мыслями, которые побудят других следовать положительным изменениям, влияют на других педагогов, обладающих лидерской компетентностью, и развивают их способность в общении, успешно ориентируясь в общении в различных ситуациях.

Институт управления недвижимостью в 2015 году провел опрос среди 800 специалистов, посвященный изучению должностных функций при выполнении критических задач специалистами для выполнения эффективной работы. Обработав полученные данные, специалисты института озвучили 13 элементов лидерской компетентности для профессионалов и составили для каждого определение:

- Социальный интеллект. Он является одним из лучших показателей эффективного лидерства и, следовательно, одной из главных лидерских компетентностей. Социальный интеллект – это наша способность понимать различные социальные ситуации и способность эффективно действовать в них.
- Управление конфликтами. Эта лидерская компетентность включает в себя помощь другим коллегам в целях предотвращения или разрешения межличностных конфликтов; открытое обсуждение и регулирование разногласий; адекватное восприятие критики.
- Принятие решений – одна из ключевых лидерских компетентностей, поскольку она лежит в основе деятельности лидера. Хороший лидер знает, когда принимать разумное и реализуемое решение самостоятельно, когда проконсультироваться с членами своей команды или коллегами и узнать их мнение по определенному вопросу, и, возможно, самое главное, когда сделать шаг назад и позволить решать другим.

- Построение взаимоотношений. В эту компетентность входит выстраивание длительных и качественных взаимоотношений, налаживание отношений с самыми разными людьми, использование различных стилей коммуникации, адаптируя их к особенностям личности и культуры собеседника.
- Управление изменениями. В системе образования постоянно происходят изменения, обновляются ФГОСы. Эффективный педагог, обладающий лидерской компетентностью, знает, как подготовить, поддержать и направить своих коллег через эти различные организационные изменения для получения самых благоприятных результатов.
- Навыки межличностного общения. В основе этой компетентности лежит активное слушание, предоставление и получение обратной связи, (невербальное) общение, навыки решения проблем.
- Эмоциональный интеллект. Это наша способность понимать собственные эмоции и других людей и управлять различными эмоциональными ситуациями.

Эмоциональный интеллект состоит из нескольких компонентов:

- Самосознание – знание своих сильных и слабых сторон;
- саморегуляция – способность управлять своими собственными эмоциями;
- мотивация – люди с высоким эмоциональным интеллектом обычно также очень мотивированы;
- эмпатия – способность принимать и понимать эмоции других людей.
- Быть хорошим коучером и заслуживать доверия. Лидеры должны быть разными для многих разных людей, давать полезную обратную связь для поддержания прочных отношений, выявлять барьеры, препятствующие их росту и развитию.

- Инклюзивность. Хорошие лидеры знают, как создать рабочую среду, в которой каждый чувствует себя желанным гостем. Они следят за тем, чтобы к каждому сотруднику относились одинаково и уважительно, чтобы у него были одинаковые возможности и ресурсы, чтобы он мог участвовать и процветать. Инклюзивным лидерам присущи следующие личностные характеристики:
- Приверженность разнообразию;
- скромность – лидеры скромны в своих способностях, признают ошибки и создают пространство для других, чтобы внести свой вклад;
- осознание предвзятости – они демонстрируют осведомленность о личных слепых зонах, а также о недостатках в системе и упорно трудятся;
- любопытство к другим – они демонстрируют непредубежденность и глубокое любопытство к другим, слушают без осуждения и стремятся с сочувствием понять окружающих;
- культурный интеллект – они внимательны к чужой культуре и адаптируются по мере необходимости;
- эффективное сотрудничество – они расширяют возможности других, уделяют внимание разнообразию мышления и психологической безопасности, а также фокусируются на сплоченности команды.
- Управление педагогическим сообществом. Эта компетенция включает в себя процесс контроля за обучением, развитием, мотивацией и повседневным управлением сотрудниками. Праздновать и разделять успехи команды, четко и понятно формулировать ожидаемые результаты работы.
- Ловкость. Гибкие лидеры не боятся перемен; напротив, они принимают их. Хорошие лидеры также обладают способностью постоянно учиться, разучиваться и переучиваться, что также называется гибкостью в обучении. Они знают, как важно продолжать

развиваться, расти и использовать новые стратегии для решения все более сложных проблем, с которыми они сталкиваются в своих организациях.

- Критическое мышление. Обладать острым умом, в комфортном режиме разбираться со сложными концепциями и вопросами. Понятно разъяснять сложные идеи с помощью аналогий, визуальных материалов и других приемов.
- Мужество. Лидерам часто приходится принимать решения. Не каждое решение будет легким, и иногда решение сделать что-то – или нет – означает пойти на (большой) риск. Это требует мужества. Мужество также заключается в том, чтобы отстаивать свои ценности и людей и защищать их перед другими, когда это необходимо.

Анализ работ Андреева Г.М., Батаршева А.В., Немова Р.С. позволяет выделить следующие компоненты лидерской компетентности [1]:

- Организаторский компонент: организованность, ответственность, способность интегрировать усилия группы. Наличие высокого уровня развития организаторских качеств необходимы для эффективной профессиональной деятельности.
- Коммуникативный компонент: общительность, гибкость, влияние. Они необходимы для развития межличностного контакта.
- Личностный компонент: активность, ответственность и самостоятельность. Наличие этих качеств является гарантом эффективного профессионального самосовершенствования.

По мере обновления образовательных реалий в системе обучения педагог, обладающий лидерской компетентностью, выступает важным сподвижником всех преобразований, готовым воспринимать инновации и проявлять активность и творчество. В связи с этим становится необходимым создание педагогических условий, способствующих развитию лидерской компетентности [8], [9].

При использовании в своей деятельности этих компетентностей педагоги должны быть честными по отношению к своей практике, а также щедрыми по отношению к себе и к своим достижениям, так как новые проекты расширяют возможности, позволяя двигаться в любом направлении через эти компетентности. Существующие компетентности находятся в тесном взаимодействии и их наличие влияет на результат образовательной деятельности и успех в решении как профессиональных, так и жизненных задач. Повышение уровня лидерской компетентности в образовательной среде осуществляется путем осмысления зависимости прогресса всего человечества от уровня развития каждой отдельной личности.

Таким образом, сущность лидерской компетентности состоит в ее способности реализовать процесс лидерства, основанном на социальном опыте в процессе межличностного взаимодействия. Использование понятия «Лидерская компетентность» позволяет обогатить накопленный исследователями опыт в сфере изучения феномена лидерства в общеобразовательных учреждениях. По мере обновления образовательных реалий в системе обучения педагог, обладающий лидерской компетентностью, выступает важным сподвижником всех преобразований, готовым воспринимать инновации и проявлять активность и творчество. В связи с этим становится необходимым развитие структуры лидерской компетентности: личностного, организаторского и коммуникативного компонентов.

### **1.3 Особенности лидерства в педагогической сфере**

Происходящие в обществе социальные преобразования приводят к смещению акцентов в разных сферах жизнедеятельности с коллективного начала на индивидуальное, тем самым придав большее значение субъектности личности. Наиболее ярко эти тенденции отображаются в системе образования. Все большую актуальность набирают инновационные пути развития образования и возрастает потребность в кадрах, чья профессиональная

деятельность включает активную жизненную позицию, полна стремления к самообразованию и творческой самореализации, то есть российское общество нуждается в инициативных педагогических сотрудниках [63]. Федеральный проект «Учитель будущего» своей одной из задач, например, определяет организацию непрерывного роста педагогов. Образовательное лидерство – один из вариантов профессионального роста, поэтому в рамках реализации данного проекта оно приобретает еще большую значимость.

В Российском научном сообществе лидерство как педагогический феномен тесно связан с процессом управления и принятия решения, а также направленностью на получение конечного образовательного продукта с наименьшими затратами. Оно понимается как работа в команде, основанная на субъект-субъектном взаимодействии с обучающимися с учётом их личностных качеств и потребностей; как демократическая ценность, которая обеспечивает творчество, креативность обучающихся для достижения не только индивидуальных, но и командных целей; как социальное явление, ориентированное на развитие личности на базе гуманистического взаимодействия с группой при сохранении самоуправления и автономности как ведущих характеристик [1].

В современных реалиях российской системе образования требуется такой педагог, чья деятельность направлена на развитие способностей учащихся, их знаний, умений и навыков; профессионал, открытый инновационным процессам, происходящим в педагогической сфере, готовый изучать и применять в своей деятельности новейшие информационные технологии и педагогические инструменты, понимающий важность личностно ориентированного обучения [14]. Для современного образования характерна ориентация на развитие личности учащегося, его собственных способностей; именно поэтому современная российская школа должна формировать универсальные знания, умения и навыки, а также самостоятельную деятельность и личную ответственность каждого обучающегося. Внедрение понятия «компетенция» и «компетентность» позволяет решить проблемы в

отечественных школах, когда обучающиеся, несмотря на овладение большим объемом теоретических знаний, зачастую испытывают сложности при реализации задач или проблемных ситуаций на практике [34].

Педагогическое лидерство отличается тем, что оно носит:

- мотивационно-прогностический характер, стимулирующий самореализацию учителя и обучающегося и членов группы;
- информационно-когнитивный характер, который заключается во владении знаниями, умениями, навыками поиска, обработки и хранения информации;
- новаторский характер, нацеленный на неординарное решение педагогических задач, создание инноваций и их внедрение в образовательный процесс;
- креативно-творческий характер, который предполагает развитие критического мышления, умения определять приоритеты, организовывать обучающихся на решение задач, принимать решения на основе консенсуса, ставить стратегические задачи, подразумевающие перспективы развития не только школьного коллектива, но и каждого его члена в отдельности;
- эмотивно-ценностный характер, который отражает связь лидерства с ценностно-смысловыми ориентирами;
- инструментальный характер, предполагающий гибкую смену образовательных стратегий;
- коммуникативный характер, отражающий диалоговый режим взаимодействия педагога и школьного коллектива, который заключается в переосмыслении информации, полученной педагогом, для выработки определенной позиции и превращения её в конструктивные знания для дальнейшего использования в образовательных целях [3]. Педагоги, обладающие лидерской компетентностью, вносят конкретные изменения в наших школах и

социуме, продвигая образование вперед. Становление таких профессионалов начинается с любви к обучению других. Такие педагоги имеют страсть к постоянному обучению и готовы делиться любовью к своему предмету и за пределами классной комнаты.

Для современной образовательной ситуации особенно важно развитие педагога-профессионала, чья педагогическая деятельность востребована обществом; педагога, владеющего компетенциями, использование которых позволяет претворять в жизнь различные виды детской деятельности и жаждущего критически мыслить [12]. Роль личности педагога в образовательном процессе колоссальная. «Образовательный процесс – это не только передача необходимой учебной и научной информации, но и процесс взаимодействия педагога и обучающихся – их взаимовлияние друг на друга, обмен эмоциями, мыслями, переживаниями. Педагог должен не только развивать стремление человека к знанию, но и максимально мотивировать его на этот путь» [6, с.110]. Во время осуществления профессиональной деятельности педагог стоит во главе детского коллектива, руководит им, занимается организацией различных воспитательных мероприятий, является носителем нравственных и духовных ценностей и выступает образцом поведения [16].

Что такое лидерство? В последние годы лидерство учителей стало более отчетливой ролью, которую должны выполнять педагоги. Лидеры-учителя выходят за пределы класса, чтобы перенести свой опыт на более широкую платформу, оказывая влияние на образовательную культуру, практику и рост в своих сообществах. Они могут помочь другим учителям улучшить их способность обучать студентов, или они могут возглавить команды, чтобы лучше удовлетворить потребности студентов, школы и сообщества. Некоторые уделяют большую часть своего времени тому, чтобы помочь родителям лучше работать со своими детьми, в то время как другие настаивают на проведении реформ политическими средствами. Короче говоря,

список обязанностей, которые берут на себя учителя-лидеры, кажется бесконечным [36].

Процесс становления и формирования педагога, обладающего лидерской компетентностью, включает комплекс упражнений, которые предназначены вовлекать других коллег и обучающихся в сотрудничество, рефлексию и самооценку. Работа по развитию лидерства педагогов является комплексной, занимает достаточно много времени и включает в себя этапы. Последовательное прохождение этих этапов приведет к успехам в педагогической деятельности; даже если и не сразу педагог станет лидером, но он будет на пути становления и развития у себя лидерской компетентности.

Отечественный психолог Андриенко Е.В. предложил собственную классификацию качеств, необходимых педагогу для успешного осуществления профессиональной деятельности, и выделил среди них 2 группы:

- «Качества, приводящие к продуктивной коммуникации. К ним относятся: общительность, открытость, склонность к сотрудничеству, наличие эмпатии, тактичности, терпения, эмоциональной стабильности.
- Ко второй группе лидерских качеств педагога относятся высокая интеллектуальная эрудированность и способность к критическому мышлению» [2, с.178].

Андриенко Е.В. выделил как общие черты лидера, так и профессиональные. Комбинирование качеств 2 вышеперечисленных групп позволит осуществлять успешную педагогическую деятельность на пути достижения лидерских качеств.

В результате исследований современных психологов, удалось выявить взаимосвязь личностных особенностей и явления «Лидерство». Однако, невозможно предсказать, насколько эффективным лидером будет человек, только на основании его личностных характеристик. Большую роль

оказывают ситуации, в которых эти личностные черты необходимо будет применить [17]:

- Более высокие интеллектуальные способности по сравнению с остальными участниками группы.
- Стремление к власти. Для лидера важны честолюбие, забота о престиже и избыток энергии. В том случае, когда лидеру присущи данные черты, то он, как правило, будет лучше социально адаптирован и будет проявлять большую гибкость в насущных вопросах.
- Большое значение оказывает и рост человека. Это логично, так как высокому человеку легче будет донести информацию и расположить к себе последователей.

В 1940-е годы в своих трудах американский психолог К.Берд определил список качеств, присущих лидеру. В исследовании рассмотрены 11 характеристик, которые исследователь выделял как основополагающие при становлении лидера и которые помогут раскрыть лидерский потенциал. Для удобства ученый разбил эти качества на 3 группы: системные навыки, коммуникативные навыки и внутренние качества:

- «Системные навыки: видение, целеполагание, целеустремленность или настойчивость, гибкость.
- Коммуникативные навыки: коммуникабельность, умение мотивировать и вдохновлять, организованность, поддержка.
- Внутренние качества: внутренняя целостность, уверенность, проактивность, самообладание» [67, р.325].

Видение. С этого качества начинается лидерство. Наличие его дает возможность представлять и мысленно выстраивать картины будущего и выстраивать благоприятные перспективы. Благодаря этой характеристике лидер может назначить глобальную цель. Способность смотреть в будущее, выстраивать перспективы, которые помогут вывести обучающихся на новый

уровень интеллектуального развития – необходимые лидерские качества современного педагога.

**Целеполагание.** Оно дает возможность лидеру выразить свое видение в конечный и ожидаемый благоприятный исход ситуации. Когда определена, в нашем случае, конечная цель обучения, тогда цель образования становится понятной, и намного легче будет найти способы ее достижения.

**Целеустремленность.** Наличие этого качества в случае возникновения затруднений позволяет не останавливаться, а отыскивать решения проблемы и двигаться дальше. Вера в себя и способность найти выход из самых разных ситуаций присущи для истинных педагогов-лидеров, так как в наше непростое время, когда смартфоны выходят на первое место развлечений, на педагога перекладывается вся ответственность, чтобы взять первенство на себя, используя занимательные и интерактивные задания на уроках.

**Гибкость.** Гибкость – особенно актуальный в наши дни навык, так как в непростых условиях пандемии педагогу нужно с легкостью подстраиваться под ожидаемые перемены, когда на смену очного обучения наступает временный период дистанционного обучения.

**Коммуникабельность.** В современном мире это качество выходит на первые позиции по важности. Особенно это актуально в педагогической среде, где каждый учащийся обладает собственной яркой индивидуальностью, поэтому найти подход и общий язык становится непростой задачей, выполнение которой посильна только настоящему профессионалу.

**Организованность.** Для лидера жизненно необходима команда профессионалов, которой он сможет довериться и вести вперед для достижения общих целей. Для осуществления задуманного у лидера необходимо наличие таких качеств, как планирование, делегирование. Вся команда должна вместе с лидером работать на повышение основных показателей в дружественной обстановке, для этого лидеру необходимо создать благоприятные условия работы, которые помогут сблизить членов группы и позволят более эффективно справляться с намеченными задачами.

Поддержка. Это лидерское качество позволяет оказать поддержку своим обучающимся и коллегам в непростой для них ситуации. Ученики будут очарованы и заинтересованы именно таким педагогом, чья деятельность направлена на реализацию как своих, так и своих учеников, целей. Благодаря наличию этого качества лидеру удастся держать свой авторитет.

Целостность. Она сочетает в себе все вышеперечисленные качества. Для достижения целостности необходимо создать баланс всех частей и проявлений человека. За педагогом, обладающим лидерской компетентностью, потянутся обучающиеся в том случае, когда его слова, действия и поступки находятся в гармонии и транслируют целостность личности учителя.

Уверенность. Уверенность – базовый навык, которым должен обладать каждый лидер. Ее наличие означает, что человек верит в себя и в свою команду, ему можно довериться.

Проактивность. Педагогу, обладающему лидерской компетентностью, необходимо обладать новейшей информацией и быть в центре потоков событий и образовательных тенденций, стремительно развивающихся во всем мире с тем, чтобы действовать первым.

Самообладание. Этим качеством должен обладать каждый человек. В понятие самообладания входит ряд таких качеств, как стрессоустойчивость, умение держать удар, выдержанность, которые связаны с критическими ситуациями и проявлением негативных эмоций. За весь день перед глазами педагога проходит большое количество обучающихся, но несмотря на усталость, плохое настроение ближе к концу дня, не стоит терять обладание, так как нужно уметь контролировать свои чувства и эмоции. Некоторые из вышеперечисленных характеристик присущи человеку благодаря его генетическим особенностям, но большинство определяются воспитанием, приобретаются и развиваются в практической деятельности.

Вопрос об условиях формирования лидерских компетенций педагогов рассматривался в трудах Э.Боргатта. По мнению ученого, наличие лидерских качеств связано с генетикой, и, следовательно, внешнее окружение не

способно оказать влияния на их формирование. Совсем иную точку зрения высказывает современный представитель феномена «Лидерология», К.Дэвис, утверждая, что лидерский потенциал возможно «выработать, отшлифовать, потому что они поддаются постановке и тренировке» [19, с.99–121].

Следующие 5 ролей представляют собой выборку из множества способов, которыми педагоги могут способствовать успеху своих школ:

#### Поставщик образовательных ресурсов

- Педагоги могут делиться со своими коллегами такими профессиональными ресурсами, как статьи, книги, планы уроков или занятий, а также инструменты оценки.

#### Специалист по обучению

- Такой педагог внедряет в образовательный процесс эффективные стратегии обучения. Благодаря чему реализуется дифференциация обучения и планируются занятия в партнерстве с другими коллегами.

#### Обучающий фасилитатор

- Содействие возможностям профессионального обучения среди сотрудников – еще одна роль учителей-лидеров. Когда педагоги учатся вместе друг у друга, они могут сосредоточиться на том, что наиболее непосредственно улучшает обучение учащихся. Их профессиональное обучение становится более актуальным, ориентированным на работу в классе и ориентированным на заполнение пробелов в обучении учащихся.

#### Наставник

- Наставники служат образцами для подражания; адаптируют новых учителей к новой школе; и консультируют новых учителей по вопросам обучения, учебной программы, процедур, практики и политики. Работа наставником требует много времени и опыта и вносит значительный вклад в развитие нового профессионала.

#### Катализатор перемен

- Педагоги могут быть катализаторами перемен, провидцами, которые всегда ищут лучший путь. Учителя, которые берут на себя роль катализатора, чувствуют себя уверенно в своей собственной работе и твердо привержены постоянному совершенствованию. Они задают вопросы для проведения анализа обучения учащихся.

Таким образом, лидерство в педагогической сфере обладает следующими особенностями, имеет характер:

- мотивационно-прогностический;
- информационно-когнитивный;
- новаторский;
- креативно-творческий;
- эмотивно-ценностный;
- инструментальный;
- коммуникативный.

Это связано со спецификой педагогической деятельности, направленной на воспитание подрастающего поколения. Для проявления лидерства в педагогической сфере необходимо гармоничное сочетание организаторских способностей руководителя, наличие коммуникативных навыков и личных качеств. Именно в сочетании данных параметров заключается особенность педагогического лидера.

#### Выводы по первой главе

Теоретический анализ научной литературы позволяет сделать выводы о том, что высокий интерес к изучению понятия «Лидерство» начался с античности и позволяет акцентировать внимание на важности данного феномена, зародившегося в древнейшие времена. Изучение лидерства положило начало исследования за рубежом, российские исследователи начали в прошлом столетии и до сих пор уделяют большое внимание этому явлению и делают значительный прорыв в этой области. Лидерство – это личностная черта, психологической природой которой является авторитет, позволяющий

личности организовать членов группы, а также мотивировать на реализацию поставленных задач и достижение общей цели.

В педагогической и психологической науке и практике проблема лидерства рассматривается в различных аспектах, существует множество понятий «Лидерство», даны основные характеристики, необходимые для педагога, обладающего лидерской компетентностью, но очевидно, что не полностью исследованы условия, в которых развивается истинный лидер, которого слушают, слышат обучающиеся и следуют его примерам. Зарубежные и отечественные исследователи предлагают широкий спектр определений к осмыслению лидерской компетентности. В связи с этим становится необходимым развитие компонентов структуры лидерской компетентности: личностного, организаторского и коммуникативного. Сущность лидерской компетентности состоит в ее способности реализовать процесс лидерства, основанном на социальном опыте в процессе межличностного взаимодействия. По мере обновления образовательных реалий в системе обучения педагог, обладающий лидерской компетентностью, выступает важным сподвижником всех преобразований.

Завершая теоретический обзор достижений отечественных и зарубежных исследователей, можно сделать вывод о том, что лидерство в образовательной сфере наряду с общими концепциями лидерства обладает рядом особенностей: имеет мотивационно-прогностический, информационно-когнитивный, новаторский, креативно-творческий, эмотивно-ценностный, инструментальный, коммуникативный характер. Педагог, обладающий лидерской компетентностью, выступает инициатором педагогических преобразований, готовым воспринимать инновации и проявлять активность и творчество. В первой главе рассмотрены компоненты лидерской компетентности, измерение которых будет проводиться во второй главе, путем проведения экспериментального исследования, состоящего из трех этапов: констатирующего, формирующего и контрольного.

## **ГЛАВА 2. Экспериментальное исследование по повышению уровня лидерской компетентности педагогов в процессе работы методического объединения**

### **2.1 Психолого-педагогические условия выявления лидерской компетентности на констатирующем этапе исследования**

Признание лидерской компетентности одной из важнейших задач для осуществления профессиональной деятельности педагога позволяет остановиться на параграфе о психолого-педагогических условиях, способствующих формированию и раскрытию данной компетентности у педагогов.

Происходящие в настоящее время социально-экономические и культурные изменения оказывают влияние на требования, которые предъявляются государством к педагогам общеобразовательных учреждений, требуя от них социальной активности, профессиональной мобильности и наличия лидерской компетентности. В обществе усилился интерес к изучению проблемы лидерства, повышению лидерской компетентности в среде педагогических работников, так как именно они выступают основным проводником знаний, необходимых для формирования всесторонне развитой личности. При этом следует помнить, что педагогу, обладающему лидерской компетентностью, требуются определенные знания, позволяющие, во-первых, разбираться в выбранной им сфере деятельности, во-вторых, управлять социально-профессиональными процессами и лицами, их реализующими, в-третьих, раскрывать личностный потенциал для выполнения функций лидера [8].

Проведенный анализ работ современных исследователей в области формирования лидерской компетентности позволил сделать вывод о том, что она является не врожденной, а приобретенной, и формируется под влиянием

специально организованных условий, которые способствуют наиболее успешному формированию лидерской компетентности.

Анализ современной психолого-педагогической литературы о психологических особенностях лидерской компетентности педагогов свидетельствует о том, что в педагогической и психологической науке и практике данная проблема рассматривается в различных аспектах, существует множество дефиниций понятия «Лидерство», даны основные характеристики, необходимые для педагога, обладающего лидерской компетентностью, но очевидно, что не полностью исследованы условия, в которых развивается истинный лидер, которого слушают, слышат обучающиеся и следуют его примерам.

В исследовании рассмотрены три группы психолого-педагогических условий, способствующих формированию лидерской компетентности [12]:

- Рефлексивно-мотивационные условия. Достижение данных условий возможно благодаря проведению самоисследования личных возможностей с определения потенциальных ресурсов, способствующих успешному осуществлению лидерства и созданию внутренней мотивации на повышение педагогического опыта.
- Содержательно-познавательные условия. Благодаря их воздействию педагоги получают необходимые знания, развивают навыки и умения, развивают свой собственный, индивидуальный педагогический стиль своей деятельности. Реализация на практике данных условий происходит следующим образом: проектирование раскрытия своего лидерского потенциала путем использования ментальных карт и лент времени.
- Деятельностные условия. Они направлены на формирование опыта лидерского поведения, самовыражения и эффективного диалога. Это обеспечивается благодаря внедрению активных форм взаимодействия и сотрудничества, применению тех приемов на практике, которые позволяют обучающимся найти и выбрать для себя наиболее

приемлемый метод обучения, способный научить их критическому мышлению. Работы по изучению лидерства доказывают, что лидерами становились те индивиды, которые обладали качествами, дававшими им превосходство их над другими людьми. К таким качествам относятся большая физическая сила, интеллектуальное превосходство и эмоциональная стабильность.

В современной отечественной научной литературе социально-педагогические условия рассматриваются как специальные обстоятельства, оказывающие влияние на результат педагогической деятельности [21], атмосфера, создаваемая педагогами с целью оказания помощи воспитанникам в саморазвитии, профессиональном совершенствовании их личности [5], применении средств обучения для достижения необходимого результата.

Отечественными учеными выделяются разные условия, способствующие реализации эффективной учебно-воспитательной деятельности и развитию лидерской компетентности в педагогической среде. По результатам анализа работ, обращенных к изучению проблем лидерства Вежевича Т. Е., к наиболее эффективным условиям, влияющими на развитие лидерского потенциала можно отнести:

- использование психолого-педагогического инструментария с целью мониторинга и выявления сформированности лидерской компетентности как исходной позиции для организации работы по развитию личности;
- выбор и применение наиболее эффективных видов деятельности, направленных на развитие и поддержку лидерской компетентности педагогов общеобразовательных организаций;
- создание среды для самоактуализации, саморазвития личности;
- использование социально-педагогических, психолого-педагогических технологий в развитии у педагогов лидерского потенциала в процессе обучения;
- поддержка деятельности лидеров;

- создание привлекательного положительного имиджа лидера методического объединения. Педагог, который выдвигает и поддерживает лидера, может использовать систему морального и материального поощрения его деятельности. Педагог, обладающий лидерской компетентностью, должен осознавать, за какие именно заслуги его поощряют [39] – [43].
- Творческая атмосфера и свобода выбора лидером дела и поручения по душе. У каждого педагога, особенно у обладающего лидерской компетентностью, должно быть дело и поручение по душе. М.Чемерс, Л.Холлон рассматривают психологические и педагогические условия как:
  - «обстоятельства взаимодействия участников образовательного процесса, которые считаются результатом целеустремленного, запланированного выбора, применения элементов, содержания, методов для достижения целей образовательных действий» [68, с.28–35];
  - «ряд факторов, выбора определенных принципов, организации, создающей культуру окружающей среды, разработки модели, образовательной системы, преобразования образовательного процесса, подготовки специального преподавательского состава, использования новейших методов и технологий» [66, с.145];
  - «набор возможностей содержания, форм, методов целостного образовательного процесса, которые направлены на достижение целей образовательного процесса» [70, с.190–193].

Для развития у педагогов общеобразовательных учреждений лидерской компетентности необходимо создавать специальную социально-воспитательную среду, которая будет способствовать привлечению внимания учителей необходимости формирования у себя лидерского потенциала, созданию комфортных условий для получения необходимых знаний посредством самообразования.

Такой средой для педагогов является методическое объединение, в ходе работы которого реализуется комплекс организационных мероприятий, способствующих облегчению усвоения педагогами определенных профессиональных знаний, развитию умений и навыков в области лидерства, посредством реализации целевой программы развития лидерского потенциала и качеств. Мероприятия представляют собой социально-ориентированный, информационно-образовательный, социально-управленческий, социально-профессиональный, социально-психологический, научно-методический характер.

Проблему развития и совершенствования лидерской компетентности учителей исследовали многие педагоги и в том числе психологи. Однако, в научной литературе проблема развития профессиональной компетентности учителя в условиях методического объединения, как инновационный процесс в общеобразовательной школе, разработана недостаточно [25], [76].

Методическое объединение учителей является основным структурным подразделением методической службы образовательного учреждения, курирующим воспитательную работу по одному или нескольким учебным предметам, методическую, экспериментальную и внеучебную работу.

Проанализировав методические рекомендации для руководителей педагогических школьных методических кружков, в содержании методического кружка можно выделить [64]:

- работа с нормативно-правовой документацией и литературой;
- составление рабочих программ по предметам, обсуждение и утверждение календарно-тематических планов;
- создание методической копилки учителя, содержащей дидактический и раздаточный материала по предметам;
- ознакомление с новыми методами, принципами и формами проведения учебного занятия;

- разработка и утверждение авторских программ по элективным курсам; проведение творческих отчетов, по теме самообразования учителей, о работе на курсах повышения квалификации.

Работа методического объединения в образовательном учреждении должна быть организована таким образом, чтобы были обеспечены связи и отношения между элементами и подсистемами. Только в этом случае данная система будет функционировать и развиваться.

Работа МО будет по-настоящему эффективной, она окажет действенное влияние на качество образования и образования только тогда, когда его цели, задачи и содержание взаимосвязаны, а коллективные формы будут сопровождаться систематическими и самостоятельными занятиями. Главными задачами методической работы являются следующие [58], [59]:

- изучение и внедрение передового педагогического опыта;
- ознакомление с достижениями психолого-педагогической науки с целью повышения научного уровня педагога;
- повышение профессионального мастерства педагога.

На основе рассмотренных в теоретической части компонентов лидерской компетентности (организаторский, коммуникативный, личностный) и для подтверждения теоретических выводов, полученных на основе изучения научной литературы, был проведен констатирующий этап экспериментального исследования (февраль – июль 2021 года), позволяющий подтвердить теоретические изыскания и определить практические пути решения проблемы развития лидерской компетентности педагогов образовательной организации.

Экспериментальная база проведения – ГБОУ СО «Лицей №57» (Базовая школа РАН). Участники эксперимента – педагогический состав лицея, а именно: 20 педагогов начального и основного образования. Эксперимент был проведен в соответствии с внутренним распорядком учебного процесса с учетом расписания каждого учителя. На данном этапе исследовательской работы цель заключалась в выявлении уровня сформированности лидерской

компетентности среди испытуемых, были проведены различные методики, тесты, диагностики, которые позволили определить степень сформированности лидерской компетентности у каждого педагога, мотивы, побуждающие их к этому стремлению, также мы определили сильные стороны педагогов, проводили с ними диагностические беседы, в течение которых они давали собственное определение феномена «Лидерство» и объясняли его важность в своей деятельности. Педагоги восприняли положительно этот эксперимент, с большим энтузиазмом согласились в нем поучаствовать, так как были заинтересованы феноменом «Лидерство», стремились узнать, обладают ли они лидерской компетентностью, в случае, если не обладают, как развить ее, так как за педагогом, обладающим лидерской компетентностью, будут тянуться учащиеся, следовательно, повысится мотивация к учебному предмету как у учащихся, так и у самого учителя, дисциплина будет на высшем уровне. Во время диагностики сформированности лидерской компетентности педагогов общеобразовательной организации были проведены следующие методики, представленные в таблице 2, позволившие определить, на сколько развита данная компетентность, в соответствии с компонентами лидерской компетентности по Андрееву В.И., Батаршеву А.В., Немову Р.С., которые были описаны и рассмотрены в первой главе диссертационного исследования [31].

Таблица 2 – Диагностическая карта констатирующего этапа эксперимента

Компоненты	Критерии	Методики
Личностный	Критерий оценки собственной успешности и внутренней готовности к лидерству	методика незаконченных предложений, Тест «Пьедестал»
Коммуникативный	Критерий внешней реализации	Диагностика лидерских способностей (Жариков Е. и Крушельницкий Е.), тест Фидлера
Организаторский	Деятельностно-составляющий критерий	Методика «КОС», арта самооценки педагогов.

Для повышения уровня личностного компонента применены следующие методики:

- Методика незаконченных предложений
- Испытуемым педагогам предлагалось дописать предложения:
  - Для меня примером для подражания является...
  - Больше всего я радуюсь, когда...
  - Для меня радость быть учителем, потому что...
  - Я люблю быть в центре внимания, потому что...
  - Меня можно отнести к категории лидера, так как...

Интерпретация. Следующая шкала оценок обобщенных установок:

- Положительная – от 1 до 3;
- нейтральная – от 0 до 1;
- отрицательная – от -3 до -1.

Для тестирования выбрана личностная сфера, в которой могут преобладать как отрицательные, так и положительные установки, которые показывают наличие или отсутствие психологических сложностей, удовлетворенность своей жизнью и деятельностью в целом.

Полученные результаты: у контрольной и экспериментальной групп получились одинаковые: 30% испытуемых не удовлетворены личностной сферой; у 50% и 20% – степень проявления смысловых установок на нейтральном и положительных уровнях.

Тест «Пьедестал»

Каждый педагог получил листы бумаги, на которых в течение 5 минут они изображали пьедестал и тех людей (желательно среди своих коллег), которые, по их мнению, заслужили призовые места за свою профессиональную деятельность и являются значимыми фигурами в жизни Лицея. Можно было изобразить себя, если было большое желание.

По результатам проведенного теста экспериментальной группы: 7 педагогов, а это 70% испытуемых, изображали на первом месте своих коллег,

завучей, директора, объяснив это тем, что они знают, над какими личностными компетентностями им необходимо поработать, чтобы по праву в будущем изобразить себя на первом месте; 3 испытуемых, которые составили 30%, изобразили себя, заслужившими победного места. В контрольной группе следующие показатели: 10% – на низком уровне, 70% и 20% – на среднем и высоком уровнях соответственно. Данные представлены в таблице 3.

Таблица 3 – Степень выраженности личностных способностей внутри коллектива

	Степень выраженности личностного компонента		
	низкая	средняя	высокая
Контрольная группа	10%	70%	20%
Экспериментальная группа	0%	70%	30%

Для повышения уровня сформированности коммуникативного компонента были задействованы следующие методики:

- Диагностика лидерских способностей (по методике Жарикова Е.В. и Крушельницкого Е.В.) [22].

Методика включает 15 вопросов с двумя вариантами ответов («да» и «нет»), благодаря ей можно оценить способность человека быть лидером. Вопросы к тесту представлены в Приложении А.

Если сумма баллов менее 25, то качества лидера выражены слабо.

Если сумма баллов в пределах от 26 до 35, то качества лидера выражены средне.

Если сумма баллов от 36 до 40, то лидерские качества выражены сильно.

Если сумма баллов более 40, то данный человек как лидер склонен к диктату.

После заполнения карточки было подсчитано количество набранных баллов.

После обработки результатов были получены следующие данные, представленные в таблице 4 и на рисунке 1.

Таблица 4 – Степень выраженности коммуникативного компонента

Степень выраженности коммуникативного компонента				
	Слабая	Средняя	Сильная	Склонность к диктату
Контрольная группа	40%	50%	10%	0%
Экспериментальная группа	30%	50%	20%	0%

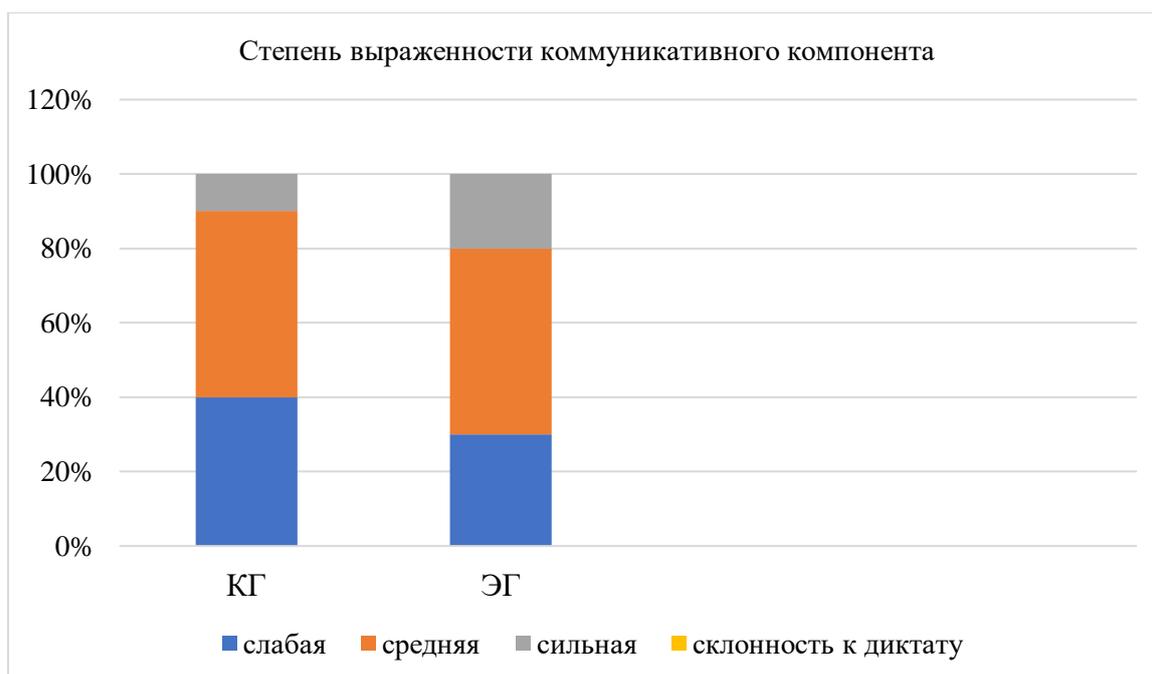


Рисунок 1 – Степень выраженности коммуникативного компонента

По итогам проведенной методики выявлены следующие данные: у контрольной и экспериментальной групп коммуникативный компонент преимущественно развит на 50% соответственно.

Тест Фидлера. Методика используется для оценки коммуникативного компонента в коллективе. В Приложении Б представлена таблица Б.1, заполнить которую необходимо было каждому педагогу. В таблице приведены противоположные по смыслу пары слов, с помощью которых можно описать атмосферу в коллективе. Чем левее поставлен знак, тем ниже балл, а, значит, благоприятнее психологическая атмосфера между коллегами, по мнению

отвечающего. В результате апробирования данного теста были получены результаты, которые представлены в таблице 5.

Таблица 5 – Степень выраженности коммуникативного компонента

Степень выраженности коммуникативного компонента				
	Слабая	Нейтральная	Средняя	Сильная
Контрольная группа	10%	30%	40%	20%
Экспериментальная группа	10%	30%	40%	20%

Получены следующие результаты: на актуальный момент степень выраженности коммуникативного компонента находится на одинаковых позициях, слабая степень выраженности у 10%, нейтральная – 30%, средняя – 40%, сильная – 20%.

Для повышения уровня сформированности организаторского компонента были использованы следующие методики:

- Методика «КОС» (Синявский В.В., Федорошин В.А.)

Данная методика позволяет определить уровень сформированности организаторского компонента, благодаря списку вопросов в Приложении В, ответы на которые могут быть «да» или «нет». Показатель сформированности организаторского компонента выражается через соотношение совпадающих ответов к максимально возможному числу совпадений.

Если показатели близки или равны 1, то уровень проявления организаторского компонента низкий. Такие педагоги не стремятся к общению, чувствуют себя неуверенно в незнакомых ситуациях, зачастую замкнуты в себе. Если показатели близки или равны 2, то уровень организаторского компонента ниже среднего. При таких данных педагоги испытывают сложности в установлении контактов, не готовы отстаивать свое мнение, в общественной деятельности редко проявляют инициативу, так как не готовы принять самостоятельные решения. Если показатели близки или

равны 3, то уровень организаторского компонента средний. Такие педагоги самостоятельно планируют свою деятельность, они открыты новым знакомствам. Если показатели равны 4 и 5, то уровень сформированности организаторского компонента высокий и очень высокий соответственно. При таких данных педагоги занимаются общественной деятельностью, постоянно расширяют круг знакомых, проявляют инициативу в осуществлении любой организаторской деятельности.

Итоги проведения проведенной методики получились следующие: у экспериментальной группы: 1 испытуемый получил показатель «1», что составило 10%, 3 испытуемых – показатели «2», это составило 30%, средний уровень или показатель «3» получили 6 испытуемых, что составило 60%, высокий и очень высокий уровни показали 0% испытуемых; контрольная группа: по 20% на низком и ниже среднего уровня, 60% – на среднем уровне. Полученные данные представлены в таблице 6.

Таблица 6 – Уровни развития коммуникативного и организаторского компонентов

Уровни развития коммуникативного и организаторского компонентов					
	Низкий	Ниже среднего	Средний	Высокий	Очень высокий
Контрольная группа	20%	20%	60%	0%	0%
Экспериментальная группа	10%	30%	60%	0%	0%

– Карта самооценки педагогов

Данная карта помогает выявлять сильные стороны испытуемого в уровне сформированности организаторского компонента. Он состоит из 7 вопросов, на каждый вопрос выставляется цифра от 1 до 4. Отвечать нужно согласно первой реакции, которая была после прочтения, так как именно она, с большей вероятностью, была верна.

- 4 – согласен  
 3 – скорее согласен, чем не согласен  
 2 – скорее не согласен, чем согласен  
 1 – не согласен

Педагогам были заданы следующие утверждения:

- Я отношусь спокойно к критике в свой адрес.
- Я радуюсь даже маленьким собственным успехам.
- Я легко устанавливаю дружественные отношения с коллегами.
- Я открыта новым знаниям.
- Я применяю новые технологии на своих занятиях.
- У меня есть собственные дидактические и методические материалы.
- Я легко поддерживаю разговоры на отвлеченные темы.

По итогам проведенной методики получились следующие данные:

Максимальный балл – 28 баллов.

В контрольной группе: 19-28 баллов (высокий уровень самооценки) получили – 0 % педагогов, 10-18 баллов (средний уровень самооценки) набрали – 100 % (10 испытуемых).

В экспериментальной группе следующие данные: 19-28 баллов (высокий уровень самооценки) получили – 10 % (1 испытуемый), 10-18 баллов (средний уровень самооценки) набрали – 90 % (9 испытуемых). Полученные данные представлены в таблице 7 и на рисунке 2.

Таблица 7 – Уровни сформированности организаторского компонента лидерской компетентности

Уровни сформированности организаторского компонента лидерской компетентности			
	Низкий	Средний	Высокий
Контрольная группа	0%	90%	10%
Экспериментальная группа	0%	100%	0%

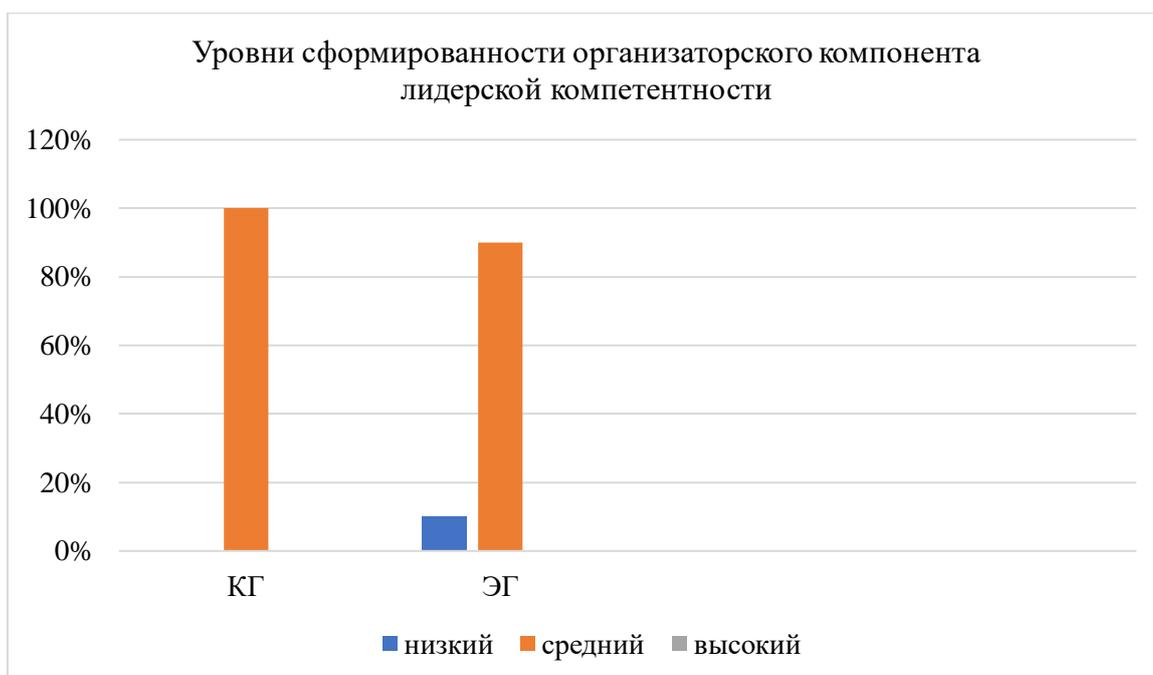


Рисунок 2 – Уровни сформированности организаторского компонента лидерской компетентности

По итогам проведенного этапа эксперимента было выявлено, как педагоги видят преподавателя, обладающего лидерской компетентностью. Большинство учителей данного образовательного учреждения не стремятся обладать высоким уровнем сформированности лидерской компетентности. Вполне вероятно, это связано с их возрастными особенностями (средний возраст учителей Лицея 45-50 лет). Большинство из них уверены, что время грандиозных открытий для них уже прошло, не беря во внимание, что постоянно обновляются ФГОС и каждый год вводятся нововведения для улучшения показателей образовательного процесса.

Таким образом, констатирующий этап эксперимента показал, что педагоги ГБОУ СО «Лицей №57» (Базовая школа РАН) контрольной и экспериментальной групп по каждому компоненту лидерской компетентности (по личностному, коммуникативному и организаторскому компонентам) преимущественно обладают средним уровнем сформированности, и, следовательно, нуждаются в их повышении до высокого уровня.

## **2.2 Формирующий этап исследования лидерской компетентности педагогов на основе авторской программы**

Результаты исследования констатирующего эксперимента подтвердили предположение о том, что лидерская компетентность педагогов недостаточно развита. Для проверки и доказательства гипотезы диссертационного исследования был организован и проведен второй этап эксперимента – формирующий.

Для экспериментальной группы была разработана и апробирована авторская программа «На пути к лидерству» по развитию лидерской компетентности педагогов общеобразовательного учреждения, включающая теоретические и практические навыки организации личностной, коммуникативной и организаторской индивидуальной и групповой деятельности.

Программа была разработана для формирования инициативных, целеустремленных и открытых новым знаниям и умениям педагогам; она ориентирована на развитие всех компонентов лидерской компетентности: организаторских, коммуникативных и личностных способностей.

Программа составлена с учетом возрастных и психологических особенностей экспериментальной группы. Во время ее прохождения педагоги приобрели навыки и знания, которые систематически совершенствуются, благодаря этому педагоги обрели способность выполнять разноуровневые упражнения и самостоятельно в дальнейшем с опорой на полученные знания смогут организовывать подобные мероприятия.

Цель программы: развитие лидерской компетентности педагогов общеобразовательного учреждения.

Задачи программы:

Обучающие:

- Сформировать у педагогов систему понятий о лидерстве и лидерской компетентности;

- обучить эффективным коммуникативным методам (грамотно и ясно формулировать свои мысли, высказываться логично и связно).

Развивающие:

- Развить личностные способности (активность, самостоятельность и ответственность за свою деятельность);
- развить навыки коммуникативного взаимодействия в среде коллег и учащихся;
- развить организаторские способности для эффективного осуществления педагогической деятельности.

Воспитательные:

- Создать благоприятные условия для развития лидерской компетентности;
- формировать потребность в рефлексии и критическом мышлении.

Формы организации программы:

- индивидуальная;
- групповая;
- фронтальная.

Методы организации занятий: словесные методы (лекции, беседы), наглядные методы (плакаты, таблицы, схемы), методы проблемного обучения (создание проблемных ситуаций), интерактивные методы (мультимедийные лекции и презентации).

Также занятия были разделены на интрогрупповой и интергрупповой блоки. Интрогрупповой блок (внутригрупповой) — это обучение лидера взаимодействию с группой.

Цель: подготовка лидеров к работе в группе, формированию коллектива и его психологического климата. Интергрупповой (межгрупповой) блок. Цель: обеспечение умений представлять интересы группы во «внешней среде», «продвижение» лидера в деятельности. Этому способствуют тренинг личностного роста, организационно-деятельностные конкурсы.

Структура программы «На пути к лидерству» представлена в таблице 8.

Таблица 8 – Структура программы «На пути к лидерству»

Название раздела	Цель раздела	Темы раздела
Раздел 1. Феномен «Лидерство». Компоненты лидерской компетентности	Дать теоретические знания о лидерстве и его компонентов	Кто такой лидер? Лидерская компетентность Лидерство в педагогической сфере
Раздел 2. Самореализация лидера	Раскрыть индивидуальные особенности, расширить представления о своей лидерской компетентности во время осуществления профессиональной деятельности	Психологический портрет лидера
Раздел 3. На пути к положительным изменениям	Познакомить с практическими формами и методами реализации лидерской компетентности Закрепить результаты Подвести итоги	Межличностное взаимодействие Коллективно-творческое дело

Каждое занятие имело следующую структуру:

- вводная часть (упражнения на создание благоприятной психологической атмосферы во время занятия, включение в деятельность);
- основная часть (упражнения, направленные на развитие лидерской компетентности, организаторских, коммуникативных и личностных способностей);
- заключительная часть (упражнения, направленные на получение обратной связи и сбора данных о выявленных изменениях в результате проделанной работы).

В таблице 9 представлен учебно-тематический план программы «На пути к лидерству»

Таблица 9 – Учебно-тематический план программы «На пути к лидерству»

Наименование тем и разделов	Всего часов	теоретические	практические
Раздел 1. Феномен «Лидерство». Компоненты лидерской компетентности	10	5	5
1.1 Кто такой лидер?	6	3	3
1.2 Лидерская компетентность	2	1	1
1.3 Лидерство в педагогической сфере	2	1	1
Раздел 2. Самореализация лидера	12	4	9
2.1 Портрет педагога, обладающего лидерской компетентностью	4	1	3
2.2 Внешние компоненты лидера	4	1	3
2.3 Коммуникативное взаимодействие	4	1	3
Раздел 3. Я – организатор	12	4	9
3.1 Вместе мы сила!	4	1	3
3.2 Педагог и организаторская деятельность	4	1	3
3.3 Методическое объединение	4	1	3
Всего часов	36	13	23

В первом разделе «Феномен «Лидерство»» были рассмотрены общие понятия, теории, характеристики, история появления данного психологического явления.

На первом, вводном занятии, была создана атмосфера психологического комфорта, педагоги поделились своими ожиданиями от предстоящей программы, каждый прописал собственные цели и задачи; затем были актуализированы имеющиеся знания о понятии «Лидерство», педагоги по собственному желанию отвечали на проблемные вопросы, которые были заданы лектором; на занятии были даны характеристики феномена, его особенности, компоненты, существующие стили и задачи. Всего на протяжении 2 занятий была дана вся теоретическая информация, представленная выше, которая подготовила педагогов для закрепления полученных знаний на практических занятиях.

Далее в этом разделе были проведены 2 практических занятия: тренинг и мастер-класс «Кто такой лидер?» Было запланировано проведение тренинга, на котором педагоги закрепили теоретическую информацию о трактовках понятия «Лидерство», о функциях лидерства, ответив на предложенный список вопросов. Далее по кругу коллеги делились друг с другом, какая теоретическая информация их удивила, какую информацию они услышали впервые. Для достижения наивысшего результата этого мероприятия был организован и проведен педсовет в игровой форме. Педагогам были озвучены проблемные школьные ситуации, их задача состояла в том, чтобы, примерив на себя разные роли и показав различные мини-сценки, доказать, что ситуации можно и нужно рассматривать с разных позиций и искать разные пути преодоления непростых ситуаций.

Пример ситуации. Урок английского языка. Учитель пришел на замену в класс заболевшего коллеги. Ввиду того, что педагог незнаком некоторые учащиеся решили вести себя отвратительно (не обращали внимание на объяснения учителя, смеялись, использовали телефоны не по назначению), так как были уверены в отсутствии наказания. Учитель сначала пытался утихомирить тех ребят, но так как их поведение не изменилось, решил их игнорировать. Но все же в конце урока отругал мальчиков и обещал выставить им «2». А после урока передал основному учителю просьбу о выставлении неудовлетворительных оценок в журнал за прошедший урок. Обоюдная ненависть учителя и данного ученика усилится еще больше. Такие ситуации будут повторяться и дальше. Уважения к учителю не будет ни у этого мальчика, ни у всего класса.

Педагогам было дано проиграть эту ситуацию с разных ролевых позиций, по итогам необходимо было найти оптимальное решение, которое удовлетворило бы педагога и позволило бы сохранить дружественный психологический климат в классе во время проведения занятия.

Заключительной частью тренинга было следующее задание: составить общий коллаж, на котором каждый участник зафиксировал ту информацию,

которую узнал во время теоретических и практических мероприятий. Затем было проведено групповое обсуждение получившихся работ, каждый высказал свое мнение и поделился впечатлениями от выполнения задания; в заключении педагогам была предложена техника расслабления, которая и завершила тренинг. Ее название «Дерево»: необходимо в сознании представить образ своего любимого дерева (его ствол, корни, ветки, листочки), затем нужно прочувствовать все его части, так как Земля – это символ жизни, корни – это символ стабильности, связи человека с реальностью. Данная техника укрепляет уверенность в себе, поэтому она и была выбрана.

На мастер-классе «Кто такой лидер?» учителя были ознакомлены с мультимедийной лекцией и интерактивной презентацией, после просмотра которых была организована дискуссия, во время которой каждый высказал свое мнение об услышанном. Далее была проведена диагностика лидерской компетентности участников программы. В ходе ее были выявлены сильные и слабые стороны относительно всех 3 компонентов лидерской компетентности у каждого педагога.

Затем испытуемые получили результаты исследования, которые были проведены на констатирующем этапе эксперимента; согласно результатам исследования, каждому педагогу была составлена индивидуальная траектория в развитии лидерской компетентности с опорой на формирование тех компонентов данной компетентности, которые на начало эксперимента находились на ниже среднего и среднем уровнях развития.

На следующем теоретическом занятии первого раздела педагогам была дана информация о понятиях «Компетентностный подход», «Лидерская компетентность», а также различия дефиниций «компетенция» и «компетентность». Занятия проводились в интерактивной форме, педагоги принимали участие, активно отвечая и задавая вопросы [61].

Практическое занятие было организовано в форме семинара. Занятия проводилось в режиме интенсивного взаимодействия всех педагогов, задействованных в эксперименте. Для достижения целей семинара

проводилась работа в малых группах, мозговой штурм, использовались наглядные материалы. Педагоги выполняли следующее упражнение: педагоги были поделены на группы по 3-4 человека, каждая группа изображала на листе бумаги собирательный образ идеального лидера, перечисляя необходимые характеристики, которые помогут осуществлять эффективную профессиональную деятельность. В заключении семинара были презентованы работы и собран единый образ «идеального» педагога.

На заключительном, лекционном занятии этого раздела педагогам была представлена лекция «Лидерство в педагогической сфере».

Для закрепления полученных знаний педагогам были проведены дебаты.

Учителя получили уникальную возможность поучаствовать в интерактивной игре-дебате «Я – лидер». Суть заключалась в том, чтобы спикеры двух команд аргументированно обосновали свою точку зрения по теме, а жюри оценивало выступление каждого спикера. Каждый педагог выступил с шестиминутной речью для подтверждения своей стороны темы. Член команды утверждения выступал первым. Далее обе стороны представили свои речи поочередно. После первых шести речей обе стороны, подытожив все ранее сказанное, выступили с заключительной речью. Все педагоги достойно выступили на мероприятии, несмотря на то что это была сложная, но в то же время очень интересная и достижимая задача.

Второй раздел «Самореализация лидера» был посвящен рассмотрению понятия «Лидерство» относительно каждой личности.

На теоретическом и практическом занятиях этой темы «Портрет педагога, обладающего лидерской компетентностью» была продолжена работа по развитию таких организаторских способностей. Главными методами программы на этих занятиях стали беседа и личностный тренинг «Шведский стол».

Тренинг проводился следующим образом: участникам предложили принять участие в «шведском столе», на котором в качестве блюд были разложены пройденные на лекции виды компетенций и компетентностей; в

самом начале мероприятия каждый педагог подобрал по 5 компетентностей, компетенций, которые оказали положительное влияние на их профессиональную деятельность. На следующем этапе на листе бумаги нужно было нарисовать собственное «блюдо» с подобранными ранее понятиями. Форма представления работы: изображения выбранной компетентности по аналогии с реальным блюдом. Каждый педагог продемонстрировал собственные рисунки и представил перед коллегами. В заключении получившиеся «блюда» были выложены на столе. Таким образом, педагоги доказали, насколько разнообразной, оригинальной, активной и яркой может быть педагогическая деятельность.

Информация, данная в теоретическом блоке, была акцентирована на лидерской компетентности и ее компонентах.

Далее были проведены 9 практических занятий, посвященных отработке полученных в теории знаний: деловая игра «Внешние компоненты лидера» и тренинг «Ораторское искусство».

Для закрепления полученных на лекциях знаний о коммуникативном компоненте и закрепления методических рекомендаций из сборника «Упражнения для ораторов» для педагогов был организован семинар «Интервью». Для проведения участники были поделены на пары. Двое педагогов садились в центр круга и начинали диалоги, в ходе которых им предстояло узнать, как можно больше информации о своем собеседнике. Испытуемым были выданы карточки, на которых были прописаны темы для общения. Итак, по кругу участники коммуницировали, что позволило развить коммуникативные навыки педагогов и сплотило коллектив, так как, по отзывам испытуемых, они узнали много новой и полезной информации о коллегах.

Деловая игра по теме «Внешние компоненты лидера». Цель – обучить участников эксперимента умениям демонстрировать окружающим свои лучшие качества, создавать позитивный имидж педагога, обладающего лидерской компетентностью, и научить осуществлять самопрезентацию [46].

Во время проведения деловой игры участники были поделены на 3 команды:

- претенденты на должность;
- эксперты;
- имиджмейкеры.

Перед началом игры была придумана ситуация (принять на работу активного и целеустремленного педагога, деятельность которого сможет повысить не только качественные и количественные показатели учащихся, но и имидж общеобразовательного учреждения в целом). Затем участники были поделены на 3 команды, получили инструкции по выполнению своей роли и содержанию работы. Игра состояла из 3 этапов: подготовка к игре, презентация готовых проектов и анализ полученных результатов.

Группа претендентов готовилась к представлению жюри своих лучших качеств, создавая положительный имидж для участия в отборочном интервью, опираясь на те компоненты педагогического имиджа, о которых они узнали при прослушивании лекционного материала. Они также занимались разработкой собственной программы-проекта по решению самых разных ситуаций (кейсов), которые возможны в классе с трудными подростками, и также они создавали памятки по повышению имиджа как педагогов, так и самой общеобразовательной организации в целом.

Группа экспертов разрабатывала общие критерии по отбору и оцениванию претендентов, анкеты для группового интервью, делая акцент на имидже педагога, придумывали проблемные педагогические кейсы, решения которых подразумевали нестандартные пути выхода.

Группа имиджмейкеров осуществляла анализ полученной информации о каждом педагоге, выделяя преимущества и недостатки каждого из них, на основе которых создали проект нового имиджа, реализовали его и продумали программу продвижения, благодаря которой сформируется лидерская компетентность.

После подготовительной части начался следующий, основной этап, цель которого заключалась в самопрезентации претендентов. Каждый по очереди на протяжении 10 мин осуществлял самопрезентацию, рассказывая о себе, отвечая на вопросы анкетирования, участвуя в 1 ролевой игре с поиском наиболее благоприятного выхода из непростой сложившейся ситуации во время школьного процесса.

Эксперты и имиджмейкеры оценивали имидж педагогов и предложенные ими выходы из предложенных ситуаций, их способности осуществлять самопрезентацию и саморекламу.

Заключительное слово было дано претендентам, которые поделились впечатлениями о полученных результатах, о проделанной работе, сложностях, с которыми они столкнулись при подготовке к выступлению и во время самого мероприятия.

Для начала была проведена беседа по теме «Общение и коммуникативные навыки лидера» общение рассматривалось как многомерное явление. Результаты тестовой диагностики «Уровень коммуникативного компонента» предоставили каждому участнику возможность отрефлексировать, какие качества в общении помогают или мешают им в установлении контактов [52], [53], [60].

Обучение эффективному межличностному взаимодействию, коллективному принятию решений, стратегии сотрудничества участников происходило в игре «Необитаемый остров». Во время прохождения игры педагоги обсуждали проблемы и ранжировали задачи по степени значимости их решения, выработали коллективную стратегию выживания, в результате чего удалось определить лидеров мероприятия.

Следующий, 3 раздел, был посвящен развитию организаторского компонента лидерской компетентности; так как в научной работе были рассмотрены психолого-педагогические условия реализации лидерской компетентности в процессе работы методического объединения, то для

совершенствования этих компонентов работа проводилась среди методических объединений испытуемой общеобразовательной организации.

На лекционных занятиях были рассмотрены организаторский компонент лидерской компетентности, методы его реализации, также были даны теоретические знания о понятии «Методическое объединение» и рекомендации по осуществлению эффективной деятельности внутри него.

На практических занятиях были проведены следующие мероприятия: практикум «Чемодан лидера», тренинг личностного роста «Достижения» и организационно-деятельностные, мотивационные конкурсы.

Практикум «Чемодан лидера» направлен на развитие организаторского компонента: поиск решения возможных проблем во время осуществления педагогической деятельности, формирование упорства в своей деятельности. Мероприятие началось с того, что в каждом методическом объединении выбирали члена команды, который на время выходил из комнаты и ожидал результаты работы своих коллег. Оставшиеся педагоги, благодаря тесному взаимодействию коллег внутри методического объединения, а, следовательно, владению знаний о психологических и личностных особенностях вышедшего участника, собирали ему чемодан в дальнюю дорогу. В соответствии с ранее полученными знаниями в прошлых разделах о лидерской компетентности, ее компонентах, видами компетенций и компетентностей каждая группы учителей складывали в чемодан положительные характеристики, которые смогли бы помочь их товарищу стать более успешным в своей области. Но также были сложены и отрицательные качества, которые могли бы помешать коллеге в «дороге». При сборе чемодана каждая характеристика была поддержана и выбрана большинством. В листе «отправления» было указано по 5-7 положительных и отрицательных качеств. Затем приглашался участник, ожидавший «сбор чемодана» и знакомился с полученным списком. После небольшой дискуссии о полученной информации, педагог делился своими эмоциями и высказывал собственное мнение о полученном «чемодане». Далее все вышеописанные действия повторялись по отношению к каждому педагогу.

Таким образом, благодаря данному практикуму педагогам закрепить коммуникативные навыки внутри методического объединения и сформировать личностные и групповые организаторские способности.

Далее были проведены организационно-деятельностные конкурсы и игры: «Агитатор», «Ролевая игра», «Круглый стол».

Конкурс «Агитатор». Педагогам необходимо было организовать коллективно-творческое дело (мероприятие было направлено на сплочение коллектива) внутри методического объединения и сагитировать коллег принять участие в общем деле, используя рекомендации, которые были даны во время проведения ораторского искусства.

«Ролевая игра. Педагогам были даны несколько ситуаций, которые нужно было сыграть с позиции активного слушания:

- Учащиеся используют нецензурную лексику во время занятий;
- учащиеся устроили драку за пределами школы;
- педагог стабильно опаздывает на занятия;
- на уроках педагог испытывает сложности с дисциплиной некоторых классов.

«Круглый стол»

Каждый участник поделился с неразрешимой для него проблемой. Затем группа коллегиально выбрала проблему, которая значима для каждого. Затем педагоги поделились на микрогруппы по 3 человека в каждой и выработали свое, по их мнению, эффективное решение проблемы. Следующий этап – от микрогруппы выступали представители с докладом. Тот, чья проблема рассматривалась, задавал вопросы на понимание, после чего благодарил всех за участие в решении проблемы и сообщал, чей вариант ему понравился больше всего, не критикуя и не оценивая другие варианты.

На этом занятия в рамках программы «На пути к лидерству» были завершены. Для того чтобы определить впечатления педагогов от пройденной программы, им была предложена методика «рефлексивный экран». Испытуемые по кругу высказались одним предложением о своих эмоциях,

использовав одну из данных структуры («Благодаря участию в программе я», «было познавательно, было трудно», «теперь я могу», «мне захотелось»).

Педагоги ответственно отнеслись к проведению предложенных мероприятий, продемонстрировав целеустремленность, настойчивость и способность эффективно работать как индивидуально, так и в группе, и внутри методического объединения. Педагоги поделились эмоциями от проведенных занятий. Большинство испытуемых отметили, что проведенный эксперимент способствовал повышению активности и результативности их работе. Но не все учителя смогли достичь желаемых результатов, отметив, что это уже зависело от стараний и усилий, приложенных самими педагогами.

В основе различных форм работы было обучение организаторской и коммуникативной техникам. На практических занятиях у педагогов совершенствовался организаторский компонент лидерской компетентности, а также развивалось их навыки командной работы, организации и руководства коллективом коллег. Для организации и проведения тренингов использовались следующие методы: тренинговые упражнения, групповые дискуссии, дебрифинг, ролевые игры и различные техники релаксации. Участие в программе «На пути к лидерству» способствовало осознанию педагогами того, каким должен быть истинный педагог, обладающий лидерской компетентностью. Апробация данной программы подтвердила важность для педагогов эффективной лидерской деятельности в педагогической среде.

Таким образом, в рамках формирующего этапа была разработана и реализована авторская программа по развитию компонентов лидерской компетентности у педагогов общеобразовательной организации. В процессе работы использовались различные задания на отработку личностного, коммуникативного и организаторского компонентов, умений и навыков, применялись активные способы работы, благодаря которым получилось организовывать эффективную педагогическую деятельность, закрепив данные умения на практике. Наличие заданий, связанных с организацией

различных мероприятий позволило повысить интерес к работе и приобрести опыт лидерской деятельности, что позволило развить их лидерскую компетентность.

### **2.3 Анализ экспериментального исследования**

На контрольном этапе эксперимента было проведено повторное тестирование, целью которого являлась проверка эффективности апробированной авторской программы по развитию лидерской компетентности педагогов. Выборку испытуемых составили педагоги ГБОУ СО «Лицей №57» (Базовая школа РАН) контрольной и экспериментальной групп.

В ходе тестирования для проверки эффективности программы «На пути к лидерству», апробированной на формирующем этапе эксперимента, необходимо было ответить на следующие вопросы:

- Изменились ли показатели каждого компонента лидерской компетентности у педагогов контрольной и экспериментальной групп?
- какие изменения отмечаются в профессиональной и личностной деятельности испытуемых педагогов?

Итоги повторного тестирования представлены более детально.

Сформированность личностного компонента:

Количественные данные по методике «Методика незаконченных предложений». Полученные результаты: у контрольной группы показатели не изменились по сравнению с констатирующим этапом: на низком – 30%, на среднем – 50%, на высоком 20%; у экспериментальной группы повысились на среднем и высоком уровнях на 10% соответственно.

Внедрение упражнений, направленных на раскрытие личностного компонента лидерской компетентности, доказало, что педагоги начали более положительно оценивать себя как личность и акцентировать внимание на

собственных достижениях. Количественные данные по методике «Пьедестал» представлены в таблице 10.

Таблица 10 – Степень выраженности личностного компонента

Степень выраженности личностного компонента			
	низкая	средняя	высокая
Контрольная группа	10%	70%	20%
Контрольная группа (контрольный этап)	10%	70%	20%
Экспериментальная группа	0%	70%	30%
Экспериментальная группа (контрольный этап)	0%	50%	50%

В результате контрольной диагностики по определению уровня сформированности личностного компонента были получены следующие результаты: за счет снижения показателей среднего уровня с 70% до 50% в экспериментальной группе произошло повышение высокой степени выраженности с 30% до 50%.

По результатам контрольного теста экспериментальной группы: 5 педагогов, а это 50% испытуемых, изображали на первом месте своих коллег; 5 испытуемых, которые составили 50%, изобразили себя, заслужившими победного места.

Сформированность коммуникативного компонента дана в таблице 11:

Таблица 11 – Степень выраженности коммуникативного компонента по методике Жарикова Е.В. и Крушельницкого Е.В.

Степень выраженности коммуникативного компонента				
	Слабая	Средняя	Сильная	Склонность к диктату
Контрольная группа (констатирующий этап)	40%	50%	10%	0%

Продолжение таблицы 11

Степень выраженности коммуникативного компонента				
	Слабая	Средняя	Сильная	Склонность к диктату
Контрольная группа (контрольный этап)	40%	50%	10%	0%
Экспериментальная группа (констатирующий этап)	30%	50%	20%	0%
Экспериментальная группа (контрольный этап)	10%	70%	20%	0%

По результатам методики Жарикова Е.В. и Крушельницкого Е.В. произошли положительные изменения в показателях. Полученные результаты показывают, что актуальный уровень сформированности коммуникативного компонента педагогов экспериментальной группы возрос в сравнении с контрольной группой: средний уровень на 20%, высокий уровень экспериментальной группы также возрос на 10%, склонность к диктату как было у 0%, так и осталась на том же уровне, что радует, так как наличие данной характеристики не дает возможности успешно функционировать как человеку, так и коллективу, в котором он осуществляет свою деятельность.

Результаты уровня сформированности коммуникативных компонентов по тесту Фидлера представлены в таблице 12.

Получены следующие результаты: на актуальный момент степень выраженности коммуникативного компонента на нейтральном и сильном уровнях не изменилась, средняя – 40%, увеличившись на 10% соответственно по сравнению с ранее полученными итогами экспериментальной группы. Педагоги открыты к межличностному взаимодействию как с коллегами, так и с обучающимися.

Таблица 12 – Степень выраженности коммуникативного компонента

Степень выраженности коммуникативного компонента				
	Слабая	Нейтральная	Средняя	Сильная
Контрольная группа (констатирующий этап)	10%	30%	40%	20%
Контрольная группа (контрольный этап)	0%	40%	40%	20%
Экспериментальная группа (констатирующий этап)	10%	30%	40%	20%
Экспериментальная группа (контрольный этап)	0%	30%	50%	20%

– Сформированность организаторского компонента:

Педагоги отмечали положительные изменения при реализации профессиональной деятельности организаторских способностей. Был проведен анализ компонентов педагогов контрольной и экспериментальной групп, представлены они в таблице 13:

Таблица 13 – Уровни развития коммуникативного и организаторского компонентов (по методике «КОС»)

Степень выраженности коммуникативного и организаторского компонентов (по методике «КОС»)					
	Низкий	Ниже среднего	Средний	Высокий	Очень высокий
Контрольная группа (констатирующий этап)	20%	20%	60%	0%	0%
Контрольная группа (контрольный этап)	0%	40%	60%	0%	0%
Экспериментальная группа (констатирующий этап)	10%	30%	60%	0%	0%
Экспериментальная группа (контрольный этап)	0%	30%	50%	10%	10%

Анализ данных показал, что в контрольной и экспериментальной группах снизилось количество педагогов с низкой степенью выраженности.

Если до контрольного этапа в экспериментальной группе наблюдалось 10% педагогов с низким уровнем, 30% с уровнем ниже среднего, то после него этот показатель стал 0% и 30% соответственно.

В контрольной группе были получены следующие данные: показатель низкого уровня на контрольном этапе 20% возрос до ниже среднего на 20%.

Количественные данные по методике «Карта самооценки педагогов» следующие на контрольном этапе эксперимента: в контрольной группе: 19-28 баллов (высокий уровень самооценки) получили – 10 % (1 испытуемый), 10-18 баллов (средний уровень самооценки) набрали – 90 % (9 испытуемых).

По сравнению с констатирующим этапом показатель изменился: на 10% повысился высокий уровень и на столько же понизился средний уровень. Разница таких преобразований существенна и доказывает эффективность проведенной программы. У большинства педагогов изменилось отношение к коммуникативному и организаторскому компонентам лидерской компетентности. Такие педагоги на пути проявления собственной инициативы и к самостоятельному планированию своей деятельности. В ходе эксперимента наблюдался подъем активности испытуемых, повышения уровня развития коммуникативных, организаторских способностей.

По итогам проведенной методики в экспериментальной группе получились следующие данные: 19-28 баллов (высокий уровень самооценки) получили – 40 % (4 испытуемых), 10-18 баллов (средний уровень самооценки) набрали – 60 % (6 испытуемых). Положительная динамика наблюдается на высоком уровне, так как он возрос с 10% до 40%. По отзывам испытуемых педагогов, им стало гораздо проще организовывать профессиональную деятельность, стало легче брать на себя ответственность, у них повысилась мотивация к эффективной организации образовательного процесса и к налаживанию межличностных связей.

В результате апробирования авторской программы получены следующие результаты по каждому структурному компоненту лидерской компетентности:

- Динамика развития личностного компонента контрольной группы: на низком уровне – 20 % педагогов (2 испытуемого), на среднем – 60% (4 испытуемого), на высоком – 20% (2 испытуемого). В то время как в экспериментальной группе: на низком уровне 0%, на среднем – 50% (5 педагогов), на высоком, соответственно, тоже 50% (5 педагогов).
- Динамика развития коммуникативного компонента контрольной группы: на низком и высоком уровнях по 20%, это по 2 испытуемого показали такие результаты, на среднем – 60% (6 испытуемых). Экспериментальная группа: на низком уровне – 10% (1 педагог), на среднем – 40% (4 педагога), на высоком – 50% (это 5 педагогов).
- Динамика развития организаторского компонента контрольной группы: на среднем и высоком уровнях по 50% (по 5 педагогов). В экспериментальной группе: на среднем уровне – 20% (2 педагога), на высоком – 80% (8 педагогов). Данные позволяют сделать вывод о важности развития лидерской компетентности. Полученные результаты по каждому компоненту лидерской компетентности представлены на рисунке 3 и рисунке 4.

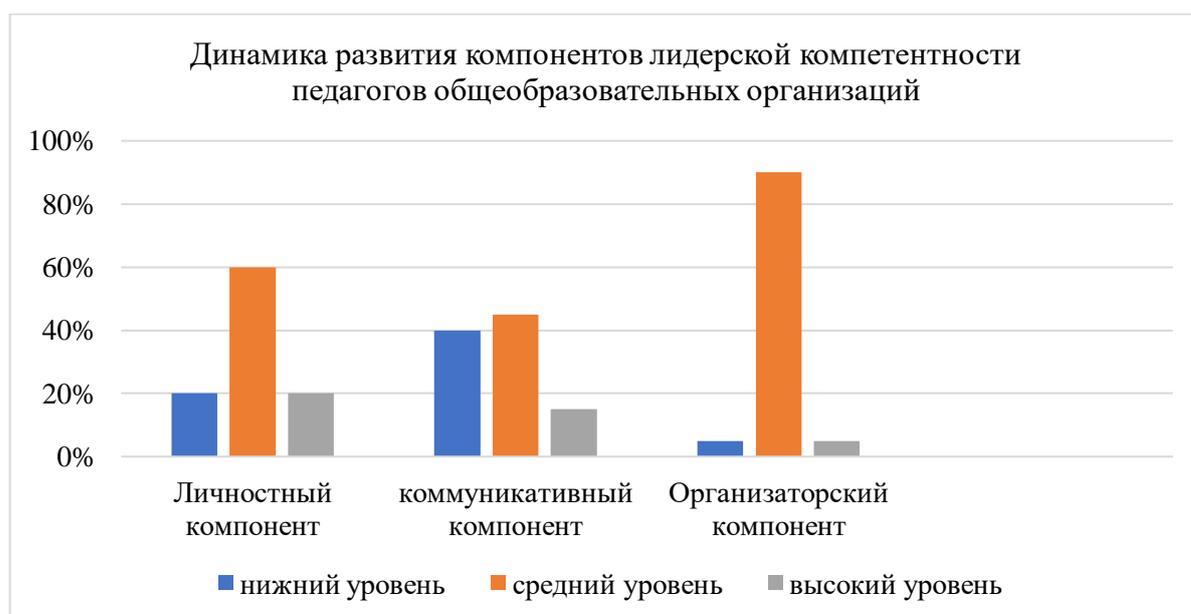


Рисунок 3 – Динамика развития компонентов лидерской компетентности контрольной группы педагогов

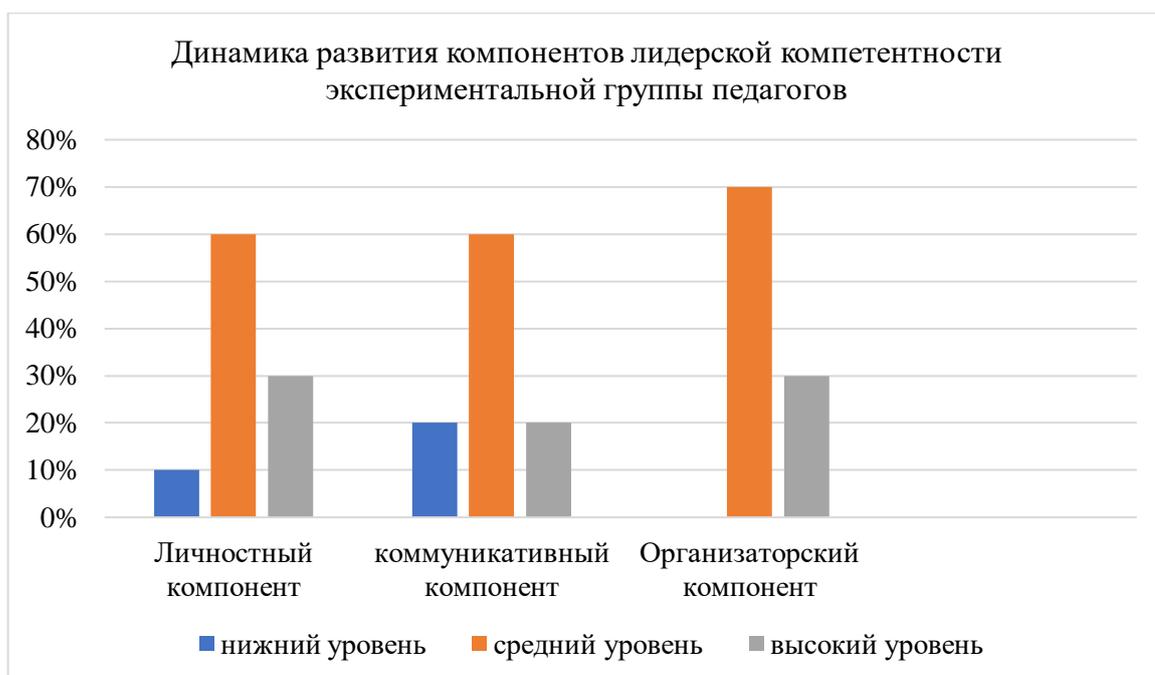


Рисунок 4 – Динамика развития компонентов лидерской компетентности экспериментальной группы педагогов

Достоинства авторской программы «На пути к лидерству»: на начальном этапе исследования испытуемые педагоги обладали средним уровнем сформированности лидерской компетентности, связано это с тем, что они осуществляют свою профессиональную деятельность в одном из лучших общеобразовательных организаций, согласно статистике по Самарской области; результаты проведенной работы дали возможность констатировать переход со среднего до достаточно высокого уровня сформированности этой компетентности. Динамика развития личностного компонента в экспериментальной группе: на низком уровне 0%, на среднем – 50% (5 педагогов), на высоком, соответственно, тоже 50% (5 педагогов). Динамика развития коммуникативного компонента: на низком уровне – 10% (1 педагог), на среднем – 40% (4 педагога), на высоком – 50% (это 5 педагогов). Динамика развития организаторского компонента в экспериментальной группе: на среднем уровне – 20% (2 педагога), на высоком – 80% (8 педагогов). Таким образом, программа оказала положительное влияние на педагогов, их коллег, на методические объединения, активизировав их лидерскую деятельность,

повысив их статус в обществе. Приведенные выше данные доказывают эффективность программы.

#### Выводы по второй главе

Во второй главе описаны результаты констатирующего этапа эксперимента, подтверждены теоретические знания и определены практические пути повышения уровня развития лидерской компетентности педагогов образовательных организаций.

Экспериментальная база проведения – ГБОУ СО «Лицей №57» (Базовая школа РАН). Участники эксперимента – педагогический состав лицея в составе 20 человек, по 10 испытуемых в контрольной и экспериментальной группах. Констатирующий этап эксперимента показал, что испытуемые педагоги по каждому компоненту лидерской компетентности (по личностному, коммуникативному и организаторскому) преимущественно обладают средним уровнем сформированности, и, следовательно, нуждаются в ее повышении до высокого уровня. На втором этапе исследования проведен формирующий эксперимент, для которого была разработана и апробирована программа «На пути к лидерству» по развитию лидерской компетентности педагогов общеобразовательного учреждения, состоящая из теоретических и практических блоков по организации различных видов деятельности.

В процессе работы использовались задания на отработку личностного, коммуникативного и организаторского компонентов, применялись активные способы работы, благодаря которым удалось организовывать эффективную педагогическую деятельность на практике. Наличие заданий, связанных с организацией различных мероприятий позволило повысить интерес к работе и приобрести опыт лидерской деятельности, что позволило развить их лидерскую компетентность. Занятия проводилось в режиме интенсивного взаимодействия всех педагогов, задействованных в эксперименте. Для достижения целей семинара проводилась работа в малых группах, мозговой штурм, использовались наглядные материалы.

Сравнительный анализ контрольной и экспериментальной групп на контрольном этапе исследования позволил констатировать переход педагогов со среднего до достаточно высокого уровня сформированности лидерской компетентности; была выявлена позитивная динамика по всем компонентам исследуемой компетентности: показатели личностного компонента лидерской компетентности экспериментальной группы: на низком уровне 0%, на среднем – 50% (5 педагогов), на высоком, соответственно, тоже 50% (5 педагогов); коммуникативного компонента: на низком уровне – 10% (1 педагог), на среднем – 40% (4 педагога), на высоком – 50% (это 5 педагогов); организаторского компонента: на среднем уровне – 20% (2 педагога), на высоком – 80% (8 педагогов). Следовательно, программа «На пути к лидерству» является эффективной и позволяет считать гипотезу исследования доказанной, задачи выполненными.

## Заключение

В исследовании на основании теоретического обобщения научной зарубежной и отечественной литературы определены сущность и характеристики феномена «Лидерство». Под лидерством понимается процесс реализации влияния лидера группы на ее членов в ходе достижения групповых целей. Труды отечественных исследователей оказали значительное влияние на понимание данного явления. Российские психологи рассматривали влияние внешних и внутренних факторов на становление лидера, как одних из важнейших компонентов влияния на формирование и развитие образовательного процесса.

В научной работе изучены и описаны основные компоненты лидерства, взаимодействие которых позволяет раскрыть содержание основных теорий лидерства и их подходов. Лидерство – это личностная черта, психологической природой которой является авторитет, позволяющий личности организовать членов группы, а также замотивировать на реализацию поставленных задач и достижение общей цели. Лидер – член группы, который признается ею и, используя свою лидерскую компетентность и способности, принимает оптимальное решение для быстрого и успешного достижения общих целей группы.

В работе раскрыто понятие «Компетентностный подход», наличие которого обеспечивает непрерывный рост педагогов и используется в сфере образования для реализации личностно-ориентированного обучения, для повышения здоровой конкурентоспособности среди учителей, для обновления содержания учебных стандартов и методик преподавания в соответствии с ФГОС.

Зарубежные и отечественные исследователи предлагают широкий спектр определений к осмыслению компетентностного подхода. Компетентностный подход позволяет усилить практическую направленность образования, тем самым поднимает уровень качества образования и

предоставляет получить высококвалифицированных специалистов, знающих и понимающих, что от них требуется и как достичь успеха в своей профессиональной деятельности. В связи с этим становится необходимым развитие компонентов лидерской компетентности: личностный, организаторский и коммуникативный. Внедрение компетентностного подхода и развитие лидерской компетентности в образовательную среду осуществляется путем осмысления зависимости прогресса всего человечества от уровня развития каждой отдельной личности.

Анализ теоретических работ позволяет выделить следующие компоненты качеств лидера: организаторские способности: организованность, ответственность, способность интегрировать усилия группы; коммуникативные способности: общительность, гибкость, влияние; личностные способности: активность, ответственность и самостоятельность.

Лидерство в педагогической сфере обладает следующими особенностями: имеет мотивационно-прогностический, информационно-когнитивный, новаторский, креативно-творческий, эмотивно-ценностный, инструментальный, коммуникативный характер.

В ходе исследования выделены психолого-педагогические условия, способствующие реализации эффективной учебно-воспитательной деятельности и развитию лидерской компетентности в педагогической среде:

- использование психолого-педагогического инструментария с целью мониторинга и выявления сформированности лидерской компетентности как исходной позиции для организации работы по развитию личности;
- выбор и применение наиболее эффективных видов деятельности, направленных на развитие и поддержку лидерской компетентности педагогов общеобразовательных организаций;
- создание среды для самоактуализации, саморазвития личности;

- использование социально-педагогических, психолого-педагогических технологий в развитии у педагогов лидерского потенциала в процессе обучения;
- поддержка деятельности лидеров;
- Создание привлекательного положительного имиджа лидера методического объединения. Формы поощрения могут быть различными, но ориентированными на конкретные лидерские достижения. Педагог, обладающий лидерской компетентностью, должен осознавать, за какие именно заслуги его поощряют.

Во второй главе проведено описание результатов экспериментального исследования. Для организации и проведения тренингов использовались следующие методы: тренинговые упражнения, групповые дискуссии,

Участие в программе «На пути к лидерству» способствовало осознанию педагогами того, каким должен быть истинный педагог, обладающий лидерской компетентностью. В рамках данной программы особое внимание уделялось анализу компонентов лидерской компетентности, вопросам самореализации лидера. Апробация данной программы подтвердила важность для педагогов эффективной лидерской деятельности в педагогической среде.

В процессе работы использовались задания на отработку личностных, коммуникативных и организаторских умений и навыков, применялись активные способы работы, благодаря которым удалось организовывать эффективную педагогическую деятельность с закреплением данных умений на практике. Наличие заданий, связанных с организацией различных мероприятий позволило повысить интерес к работе и приобрести опыт лидерской деятельности, что позволило развить их лидерскую компетентность. Апробация авторской программы подтвердила важность для педагогов эффективной лидерской деятельности в педагогической среде.

На контрольном этапе экспериментальной работы была определена эффективность разработанной программы и обобщены результаты исследования. Была выявлена позитивная динамика по каждому компоненту

лидерской компетентности: личностный компонент: на низком уровне 0%, на среднем – 50% (5 педагогов), на высоком, соответственно, тоже 50% (5 педагогов); коммуникативный компонент: на низком уровне – 10% (1 педагог), на среднем – 40% (4 педагога), на высоком – 50% (это 5 педагогов); организаторский компонент: на среднем уровне – 20% (2 педагога), на высоком – 80% (8 педагогов).

Анализ и обработка полученных данных позволили сделать вывод о положительных изменениях в развитии лидерской компетентности педагогов общеобразовательных организаций. Сравнительный анализ контрольной и экспериментальной групп на контрольном этапе исследования позволил констатировать переход экспериментальной группы педагогов со среднего до достаточно высокого уровня сформированности лидерской компетентности.

Результаты исследования могут служить теоретической базой для решения проблемы по развитию лидерской компетентности педагогов.

Таким образом, полученные в ходе исследования результаты доказывают, что цель исследования достигнута, гипотеза подтверждена, все задачи научного поиска решены.

Данное исследование не охватывает все аспекты проблемы развития лидерской компетентности педагогов общеобразовательных организаций и открывает перспективы последующего исследования. В качестве перспективы можно определить такие направления исследования, как поиск, выявление и совершенствование комплекса психолого-педагогических условий эффективного формирования лидерской компетентности педагогов.

## Список используемой литературы

1. Андреев Г. М., Батаршев А. В., Немов Р. С. Социальная психология. М. : Аспект Пресс, 2017. 290 с.
2. Андриенко Е. В. Социальная психология. М. : Академия, 2017. 315 с.
3. Анисимов Н.Д. Оценка способностей к лидерству и командному сотрудничеству у студентов // Вестник университета. 2018. №20. С. 165–170.
4. Аспанова Г. Р. Лидерская деятельность как область проявления лидерских способностей // Здоровоохранение, образование и безопасность. 2017. №3. С.87–93.
5. Бауман Дж. Сильнее. М. : Рипол-Классик, 2018. 340 с.
6. Белов В. В. Лидерство как фактор развития личности старшеклассников // Вестник Ленинградского государственного университета им. А. С. Пушкина. 2017. № 2. С. 104–116.
7. Бендас Т. В. Психология лидерства: учебник и практикум. М.: Юрайт, 2017. 450 с.
8. Бендер П., Хеллман Э. Лидерство изнутри. М. : Попурри. 2015. 303 с.
9. Бермус А. Г. Проблемы и перспективы реализации компетентностного подхода в образовании [Электронный ресурс] : Эйдос: интернет-журнал. URL: [www.eidos.ru/journal/2005/0910-12.htm](http://www.eidos.ru/journal/2005/0910-12.htm) (дата обращения: 12.10.2021).
10. Большой психологический словарь. М. : Олма-пресс, 2017. 672 с.
11. Боргатта Е. Психология лидерства. М. : Альпина Паблишер, 2020. 156 с.
12. Гиззатуллин И. Г. Структурный анализ понятия «социальное лидерство» // Педагогическое образование в России. 2018. № 10. С. 12–16.
13. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта. М. : Альпина, 2020. 304 с.

14. Давыдов Л. Д. Модернизация содержания среднего профессионального образования на основе компетентностной модели специалиста: Автореф. дис. канд. пед. наук. М. : 2018. 26 с.
15. Дафт Р.Л. Уроки лидерства. М. : Эксмо, 2019. 480 с.
16. Дистерверг А. Избранные педагогические сочинения. М. : Эксмо, 2016. 514 с.
17. Довгопол И. И. Компетентностный подход в повышении квалификации педагогических кадров // Теория и практика образования в современном мире. Санкт-Петербург : Свое издательство, 2017. С. 47–51. URL: <https://moluch.ru> (дата обращения: 15.05.2022).
18. Дубро Ю. С. Философско-педагогические предпосылки развития лидерства // В мире научных открытий. Социально-гуманитарные науки. 2015. № 5. С. 2504–2515.
19. Дэвис К. Лидерство на все времена. Результаты сегодня – наследие на века. Санкт-Петербург: Питер, 2018. 321 с.
20. Евтихов О. В. Стратегии и приемы лидерства. СПб. : Речь, 2017. 315 с.
21. Ершова Н.А. Компетенция ответственного лидерства и ее становление // Культура – духовный фундамент бизнеса в современном мире. М. : Перо, 2018. С. 71–96.
22. Жариков Е.В., Крушельницкий Е.В. Диагностика лидерских способностей // Социальные отношения. 2021. № 1 (36). С. 316–320.
23. Журавлев А. Л., Соснин В. А., Красников М. А. Социальная психология: учебное пособие. М.: ФОРУМ, 2015. 494 с.
24. Занковский А. Н. Психология лидерства. От поведенческой модели к культурно-ценностной парадигме. М. : ИНРАН, 2021. 390 с.
25. Зеер Э.Ф. Психология профессионального образования. М. : Воронеж, 2019. 413 с.
26. Зимняя И. А. Ключевые компетенции – новая парадигма результата образования // Высшее образование сегодня. 2003. № 5. С.23–25.

27. Ильин Е. Н. Психология лидерства: учебник для вузов. М. : Юрайт, 2020. 311 с.
28. Каттел Р. Психология индивидуальности. Факторные теории личности. М. : Прайм-Еврознак, 2017. 128 с.
29. Канджеми Дж. Использование лидером власти личного авторитета или власти законных полномочий. Психологические проблемы в бизнесе. Дубна: Феникс, 1997. 288 с.
30. Канджеми Дж., Ковальски К., Ушакова Т. Н. Психология современного лидерства. М. : АСТ, 2017. 288 с.
31. Кипнис М. Ш. Большая книга лучших игр и упражнений для любого тренинга. М. : АСТ, 2018. 637 с.
32. Коблянская Е. В., Лабковская Е. А. Поведение политиков предсказать можно // Независимая газета. 1993. С. 31.
33. Комаров В. В. Организационное лидерство: подходы к определению и классификации стилей лидерства // Лидерство и менеджмент. 2022. № 2. С.77-85.
34. Кричевский Р. Л. Феномен идентификации в лидерстве у старшеклассников // Социально-психологические проблемы личности и коллектива. Ярославль : ЯрГУ. 2017. С. 122–126.
35. Лебедев О.Е. Компетентностный подход в образовании // Школьные технологии. 2020. №5. С. 3 –12.
36. Логвинов И. Н. Тенденции исследования лидерства в современной социальной психологии. Курск: КурскГУ, 2018. 170 с.
37. Лукьянова М. И. Психолого-педагогические показатели деятельности школы. М. : Сфера, 2017. 208 с.
38. Максвелл Дж. 21 неопровержимый закон лидерства. М. : Попурри, 2019. 448 с.
39. Матяш Н. В. Методы активного социально-психологического обучения: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. М. : Академия, 2017. 96 с.

40. Минова М. Е. Подготовка лидеров детских и молодежных общественных объединений в учреждениях образования : пособие для педагогов учреждений общего среднего образования, учреждений дополнительного образования детей и молодежи. Минск : Национальный институт образования, 2018. 240 с.
41. Ожегов С. И. Толковый словарь русского языка. М. : Академия, 2012. 732 с.
42. Павлова А. П. Организационная культура и лидерство // Вестник АГТУ. 2008. №4 (45). С.101–106.
43. Панасюк А. Ю. Я – Ваш имиджмейкер и готов помочь сформировать Ваш профессиональный имидж. М. : Дело, 2003. 240 с.
44. Парыгин Б. Д. Руководство и лидерство. СПб., 2003. 280 с.
45. Платон. Законы. М. : Мысль, 1999. 347 с.
46. Психологические упражнения для тренингов [Электронный ресурс]. – Режим доступа: <http://www.trepsy.net> (дата обращения: 12.11.2020).
47. Равен Дж. Компетентность в современном обществе. Выявление, развитие, реализация. М.: Когнито-Центр, 2020. 396 с.
48. Строкова Т.А. Готова ли школа к реализации компетентностного подхода? // Народное образование. 2018. №7. С.187–191.
49. Студенческая библиотека [Электронный ресурс]. – Режим доступа. <http://studbooks.net> (дата обращения: 12.12. 2021).
50. Тургунбаева Б. А., Аспанова Г. Р. Лидерская деятельность как область проявления лидерских способностей // Здоровоохранение, образование и безопасность. 2017. №3. С. 87–93.
51. Уманский Л. И. Игровое педагогическое сопровождение детского лидерства. URL: [http://www.ipages.ru/index.php?ref\\_item\\_id=36858&ref\\_dl=1](http://www.ipages.ru/index.php?ref_item_id=36858&ref_dl=1), (дата обращения 27.01.2022).
52. Упражнения на развитие и концентрацию внимания [Электронный ресурс]. URL:<http://www.psychologos.ru> (дата обращения: 07.05.2022).

53. Фадеева М. П. Программа «Слагаемые лидерства» как одно из условий формирования лидерского потенциала подростков // Международный научно-практический электронный журнал «Моя профессиональная карьера». 2019. №5. С. 145–148.

54. Федеральный закон «Закон об образовании в РФ» No 27-ФЗ от 29 декабря 2012 года: Федеральный закон принят Госдумой 21 декабря 2012 года и одобрен Советом Федерации 26 декабря 2012 года. – URL: <http://news.sfukras.ru> (дата обращения: 07.04.2022).

55. Хуторской А. В. Образование как услуга и миссия. Типы заказчиков образования // Вестник института образования человека. 2017. №1.

56. Хуторской А.В. Модель компетентностного образования // Высшее образование сегодня. 2017. №12. С. 9–16.

57. Хуторской А.В. О моделировании компетентностного образования // Эйдос. 2018. №1. С. 1.

58. Шагарова Е. Д. Профессиональное развитие педагога в современных условиях // Новое слово в науке. 2018. С.103–104.

59. Шадриков В. Д. Психология деятельности и способности человека: учебное пособие. М : Логос, 2016. 320 с.

60. Шалагинова Л. В. Психология лидерства. СПб. : Речь, 2018. 458 с.

61. Щебетенко А. И. Психологические тесты для лидера коллектива. М.: Сфера, 2017. 160 с.

62. Яблонский С. А. Психология лидерства. К. : Высшая школа. 2003. 384 с.

63. Янг Р. Лидерство в командах. М. : ГИППО. 2004. 122 с.

64. Leithwood К. И. Successful schools, 2018. 251 p.

65. An American Dictionary of the English Language by Webster, Noah, 1758-1843 [Электронный ресурс] URL: <http://webstersdictionary1828.com/> (Дата обращения: 15.02.2021)

66. Bass В. М. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications Hardcover. 2018. 217 p.

67. Bird P. Sell Yourself. Persuasive Tactics to Boost Your Image. London, 1994. 445 P.
68. Chemers M. Leadership Research and Theory: A Functional Integration // Group Dynamics: Theory, Research and Practice. 2000. Vol. 4. P. 27–43.
69. Chollon N. Rules and Representations. NY, 2017. 209 p.
70. Edgeman Rick L. Principle - centered leadership and core value development // The TQM Magazine. 1998. Vol.10. N3. P.190–193.
71. Fidler F. Synergetics. Macmillan Publishing Co. 2019. 378 p.
72. Improving School Leadership: Executive Summaries, 2018 / The Organisation for Economic Co-operation and Development, OECD [Электронный ресурс]: URL: <http://www.oecd.org/dataoecd/52/40545479.pdf>.
73. Lewin K., Lippitt R. An experimental approach to the study of autocracy and democracy: A preliminary note // Sociometry. 1938. № 1. P. 292–380.
74. Skuller J. Leadership Research. NY, 2018. 201 p.
75. Stogdill R. M. Handbook of Leadership. N. Y. 2017. 1216 p.
76. The making of: Leadership in education [Электронный ресурс] – Режим доступа: <http://www.leadership-in-education.eu> (дата обращения: 17.03.2022).

## Приложение А

### Диагностика лидерских способностей (по методике Жарикова Е.В. и Крушельницкого Е.В.)

1. Я всегда готов к преодолению препятствий на своем пути.
2. Я умею вести за собой других людей.
3. Я привык к рутинной работе, когда все известно и не нужно выходить из зоны комфорта.
4. Я оптимистичен, верю в собственные силы, верю, что с легкостью преодолею поставленные передо мною задачи.
5. Я не теряю терпения и самообладания при выполнении многочисленных задач.
6. Я умею решать традиционные задачи нестандартным, оригинальным способом.
7. Я умею четко планировать свой день и выполнять своевременно необходимые по работе дела.
8. Я могу четко ответить на вопрос, чего хочу достичь в жизни и каким образом буду идти к своим целям.
9. Я умею находить общий язык с разными людьми.
10. Я легко могу сплотить коллег для достижения общего значимого дела.
11. Все коллеги относятся ко мне доброжелательно.
12. Если нужно будет рисковать, ради расширения личных границ, я буду готов к этому.
13. Я люблю быть в центре внимания.
14. Я готов тянуться к сильным личностям, перенимать у них опыт, делиться своими знаниями.
15. Я верю в себя и своих коллег.

## Приложение Б

### Тест Фидлера

Таблица Б.1 – Тест Фидлера

	1	2	3	4	5	6	7	8	
Взаимодействие									Несогласованность
Оптимистичность									Пессимистичность
Согласие									Несогласие
Открытость									Закрытость
Вера									Неверие
Успех									Безуспешность
Уверенность									Неуверенность
Дружелюбие									Враждебность
Взаимоподдержка									Отсутствие взаимоподдержки
Интерес									Скука

Приложение В  
Вопросы по методике «КОС»

1. Общаетесь ли Вы с большим количеством людей?
2. Часто ли Вы стремитесь склонить к своему мнению товарищей или знакомых?
3. Часто ли Вас беспокоит чувство обиды, причиненное товарищами, знакомыми или друзьями?
4. Бывает ли Вам трудно концентрироваться в критических ситуациях?
5. Стремитесь ли Вы устанавливать новые знакомства с разными людьми?
6. Получаете ли Вы удовольствие от выполнения общественной работы?
7. Согласны ли Вы с тем, что провести вечер за чтением книги гораздо приятнее, чем встреча с товарищами?
8. Стремитесь ли Вы организовывать различного рода мероприятия?
9. Добиваетесь ли Вы того, чтобы товарищи действовали в соответствии с Вашим мнением?
10. Испытываете ли вы трудности в незнакомых коллективах?
11. Берете ли Вы на себя ответственность в принятии важных решений?
12. Испытываете ли Вы чувство затруднения, неудобства или стеснения, если приходится проявить инициативу, чтобы познакомиться с новым человеком?
13. Вы утомляетесь от частого общения с товарищами?
14. Принимаете ли Вы участие в коллективных играх?
15. Верно ли, что Вы не стремитесь отстаивать свое мнение или решение, если оно не было сразу принято Вашими товарищами?