

УДК 005.591.6:316.46.058]:[37.091.12.011.3-051:378](045)  
DOI <https://doi.org/10.32840/1992-5786.2021.79.2.18>

**С. І. Нестуля**

доктор педагогічних наук, доцент,  
професор кафедри педагогіки та суспільних наук  
ВНЗ Укоопспілки «Полтавський університет економіки і торгівлі»

## ІННОВАЦІЙНО-ОРГАНІЗАЦІЙНИЙ ФОРМАТ РОЗВИТКУ ЛІДЕРСЬКОЇ КОМПЕТЕНТНОСТІ ВИКЛАДАЧІВ У ВИЩІЙ ШКОЛІ

*У статті розглянуто поняття інноваційно-організаційного формату розвитку лідерської компетентності викладачів у вищій школі як цілеспрямованої систематичної колективної та групової діяльності науково-педагогічних кадрів, спрямованої на підвищення їхнього науково-теоретичного, загальнокультурного рівня, психолого-педагогічної підготовки, професійної майстерності та здатності проявити свій лідерський потенціал в освітньому середовищі закладу вищої освіти. Зазначено, що ефективний викладач-лідер повинен мати схильність до служіння насамперед студентам, колективу університету, педагогіці. Він має допомагати людям у досягненні ними найкращих особистих і професійних результатів. Охарактеризовані умови, які має забезпечити викладач-лідер для успішного служіння студентам. Визначено, що інноваційно-організаційний формат розвитку лідерської компетентності викладачів у вищій школі є цілеспрямованою систематичною колективною та групою діяльністю. На основі теоретичного аналізу продемонстровано, що основними структурними компонентами інноваційно-організаційного формату розвитку лідерської компетентності викладачів у вищій школі є тренінги з лідерства, лідерські фокус-групи, авторські науково-педагогічні майстерні, онлайн-фестивалі педагогічних ідей та лідерства, вебкоучинг із розвитку лідерської компетентності, Інститути (клуби) з лідерства у структурі закладу вищої освіти. Акцентовано на тому, що інноваційно-організаційний формат пропонується як орієнтовний, поєднується з іншими формами колективної та групової роботи. Зазначено його динамічність та можливість доповнення, урізноманітнення будь-якими методиками роботи з науково-педагогічними кадрами, які сприятимуть розвитку їхньої лідерської компетентності. Інноваційно-організаційний формат розвитку лідерської компетентності виступає підґрунтям передового лідерсько-педагогічного досвіду ЗВО й окреслює показники якості новизни в процесі розвитку лідерської компетентності викладачів вищої школи.*

**Ключові слова:** викладач, вища школа, інновації, лідерство, лідерська компетентність, розвиток.

**Постановка проблеми.** Виклики сучасності, пов'язані з трансформацією освітнього простору та реформаційними процесами в системі вищої освіти в Україні, спрямовують пошуки освітнянської спільноти на розвиток особистості викладача-лідера, авторитет якого забезпечується не лише його професійно-педагогічними знаннями, але й особистісними якостями, лідерською поведінкою, компетентністю, здатністю до інноваційної діяльності, ставленням до колег та студентів, педагогічною майстерністю, культурою ділового спілкування та ін. Отже, сучасні університети мають стати і провайдерами інноваційних змін в організації освітнього процесу, і платформами професійного розвитку науково-педагогічних кадрів й самовдосконалення, і, безперечно, середовищем для розвитку лідерської компетентності кожного викладача, який позиціонує себе ефективним та успішним у своїй діяльності.

Реалії сьогодення переконують, що ефективний викладач-лідер повинен мати схильність до служіння насамперед своїм студентам, колективу університету, педагогіці. Він має допомагати людям у досягненні ними найкращих особистих і професійних результатів. При цьому викла-

дач-лідер має залишатися об'єктивним, не боятися давати правдиві оцінки. Головне – робити це зі щирою зацікавленістю в успіху свого студента. Для успішного служіння студентам він має забезпечити виконання таких умов: упевненість у тому, що в нього спільне з ними бачення ситуації; донесення до кожного студента ключових цілей, стратегічних рішень та очікувань, які стосуються обов'язків та особистої ролі кожного в досягненні визначених цілей; надання ресурсів, необхідних для забезпечення успіху студента в навчанні; створення дружнього та комфортного робочого середовища, яке б сприяло формуванню сильного почуття особистої причетності до спільної справи й новаторського підходу до неї, а також бездоганному виконанню поставлених завдань і командній роботі. Вочевидь, це актуалізує пошуки шляхів розвитку лідерської компетентності викладачів у вищій школі.

**Мета статті** – схарактеризувати інноваційно-організаційний формат розвитку лідерської компетентності викладачів у вищій школі.

**Виклад основного матеріалу.** Сучасні аспекти розвитку лідерської компетентності викладачів у вищій школі у вітчизняній педагогіці розглядали

Ю. Бреус [2], С. Калашнікова [3], Н. Кононец [4], М. Лютий [6], Н. Лебідь [5], О. Нестуля [8] та інші науковці, які переконливо доводять, що підвищенню професіоналізму викладача в системі вищої освіти сприяють саме різні форми інноваційної роботи, під час якої стимулюються бажання самовдосконалення, самореалізації та розвитку лідерських якостей, розкриття, актуалізація й реалізація лідерського потенціалу педагога вищої школи. З огляду на те, що освітній процес у закладах вищої освіти (ЗВО) має свою специфіку (поліфункціональність професійно-педагогічної діяльності викладача, орієнтація топ-менеджменту ЗВО на забезпечення конкурентоспроможності університету на вітчизняному та європейському ринках освітніх послуг і праці, інноваційність освітньої, наукової та практичної діяльності, участь у програмах міжнародного співробітництва і мобільності, лідерська управлінська парадигма тощо), і професійно-педагогічна діяльність викладачів цих закладів має свої особливості: 1) здатність до лідерства в освітньо-науковому середовищі ЗВО; 2) здатність навчати лідерства своїх студентів.

Ми переконані, щоб відповідати сучасним вимогам, викладач-лідер має постійно не лише удосконалювати свій фаховий рівень, але й розвивати *лідерську компетентність* – здатність реалізовувати дидактичні цілі, завдання, функції та технології лідерського управління в освітньому процесі, здатність розширювати межі професійно-педагогічного досвіду та досвіду лідерства [9, с. 194–198].

Задля цього у ЗВО мають бути організовані такі форми і методи роботи з науково-педагогічними кадрами, які дадуть змогу розширити й збагатити поняття професіоналізму викладача-лідера новими складниками прояву його лідерської компетентності. Вибір конкретної з них залежить від педагогічної майстерності й культури викладачів,

морально-психологічного клімату в колективі, матеріально-технічних ресурсів ЗВО, інноваційної відкритості та активності науково-педагогічних кадрів та топ-менеджменту університету. Так, університет, аби бути успішним, має створювати умови для розвитку лідерської компетентності викладачів у контексті *інноваційного підходу*, котрий передбачає створення інноваційно-організаційного формату розвитку цього феномена [2; 4, с. 76–80].

*Інноваційно-організаційний формат розвитку лідерської компетентності викладачів у вищій школі* визначаємо як цілеспрямовану систематичну колективну та групову діяльність науково-педагогічних кадрів, спрямовану на підвищення їхнього науково-теоретичного, загальнокультурного рівня, психолого-педагогічної підготовки, професійної майстерності та здатності проявити свій лідерський потенціал в освітньому середовищі ЗВО.

Основна діяльність викладачів, що становить інноваційно-організаційний формат розвитку їхньої лідерської компетентності, має здійснюватися в колективних та групових формах, які дадуть змогу проявити свій лідерський потенціал [3, с. 44; 6, с. 85–97].

Інноваційними груповими формами розвитку лідерської компетентності викладачів у вищій школі вважаємо тренінги з лідерства, лідерські фокус-групи, авторські науково-педагогічні майстерні, онлайн-фестивалі педагогічних ідей та лідерства, вебкоучинг із розвитку лідерської компетентності, Інститути (клуби) з лідерства у структурі ЗВО (рис. 1).

Підкреслимо, що визначені вище форми роботи з науково-педагогічними кадрами ЗВО в контексті розвитку їхньої лідерської компетентності становлять структурні компоненти інноваційно-організаційного формату розвитку досліджуваного феномена.

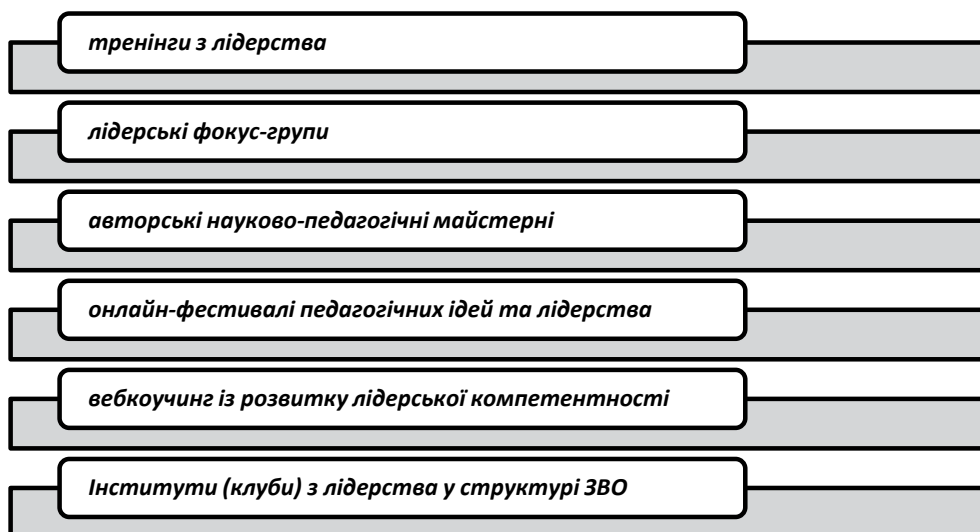


Рис. 1. Інноваційно-організаційний формат розвитку лідерської компетентності викладачів у вищій школі

**Тренінги з лідерства** для викладачів ЗВО проводяться з метою удосконалення навичок лідерської поведінки – моделювання певних управлінських, професійно-педагогічних, психологічних, нестандартних рішень у тій чи іншій педагогічній ситуації, їх аналізу, пошуку й вироблення оптимальних рішень. Такі тренінги сприятимуть не лише позитивним зрушенням у рівні розвитку лідерської компетентності педагога, але й виробленню рішень щодо формування цієї компетентності в студентів, суттєвому впливу на розвиток та успіхи ЗВО. Безперечно, перевагами проведення тренінгів із лідерства є конкретна мета заходу, зона комфорту, цікаві інноваційні справи та інтерактивні завдання, які тренер може вибрати на власний розсуд або відпрацювати ті, які пропонують учасники [8].

**Лідерські фокус-групи** також можна використовувати як один із дієвих форматів взаємодії з науково-педагогічними кадрами, які прагнуть розвивати свою лідерську компетентність. Діяльність цих груп, яка визначається чотирма напрямками (організаційний, креативний, інформаційний, діагностичний), зорієнтована на реалізацію конкретної, чітко окресленої проблеми, що передбачає застосування лідерських здібностей викладача. Кількість членів такої групи та термін її роботи визначається індивідуально залежно від означеної проблеми та мети дослідження (група може працювати 25-45 хвилин чи навіть більше). Основні переваги такого формату роботи над розвитком лідерської компетентності викладачів – це розуміння ним важливості лідерства в науково-педагогічній діяльності, необхідності її удосконалення, творче й ефективне вирішення нагальних

проблем із використанням лідерської поведінки та знань сучасних концепцій лідерства за короткий проміжок часу, обмін інформацією та ефективний інтерактив, мотивація викладачів до саморозвитку, самореалізації, лідерства і інноваційної професійно-педагогічної діяльності [1, с. 44–51; 5].

**Авторські науково-педагогічні майстерні** як інноваційно-організаційний формат розвитку лідерської компетентності викладачів у вищій школі передбачають створення на кафедрах чи інших структурних підрозділах ЗВО спільноти науково-педагогічних кадрів, які разом працюють над науково-педагогічною проблемою для набуття кожним учасником нового знання і нового досвіду за допомогою творчості. Імплементация нових наукових ідей і розробок авторів, які працюють у майстерні, дає підстави для визнання науково-освітньої спільнотою результатів, а публікації в наукових виданнях – для визнання їх лідерами за вибраним напрямом досліджень. Такі майстерні тримають лідерську позицію в роботі над науково-педагогічною проблемою, яка цікавить усіх учасників майстерні. Як правило, майстернею керує один із науково-педагогічних працівників, а до роботи в ній залучаються не лише колеги, але й студенти, що дає змогу усім проявити свій лідерський потенціал [9, с. 194–198].

**Онлайн-фестивалі педагогічних ідей та лідерства** – це своєрідний віртуальний майданчик для обговорення найважливіших педагогічних здобутків і аналізу практичних рішень у сфері освіти, які потребують від викладачів лідерської поведінки та компетентності. Організація таких фестивалів, як показала практика дистанційного освітнього процесу, дає змогу викладачам від-

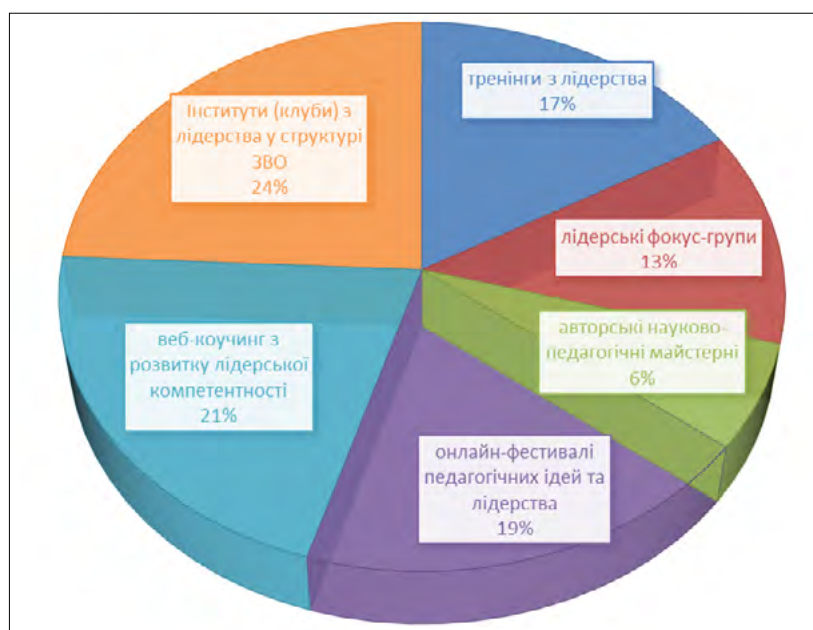


Рис. 2. Анкетування щодо ефективності форм розвитку лідерської компетентності викладачів

крити для себе нові ідеї, зарядитися натхненням від тренерів та колег, перейняти кращі розробки і поділитися власними інноваціями та відкриттями за допомогою сучасних цифрових технологій. Автори ідей і знахідок завдяки сервісам для онлайн-комунікації надають бажаним консультації, реалізується формат «питання-відповіді» як у чаті, так і у відеозв'язку. Заявки на івенти, методичні ідеї, інноваційні педагогічні знахідки, які висвітлюють лідерську позицію авторів у науково-педагогічній діяльності, учасники онлайн-фестивалю подають завчасно (реєстраційна форма, електронна пошта, спілкування в месенджерах тощо), лише після цього складається програма фестивалю й визначається формат віртуальної комунікації [10, с. 116–131].

**Вебкоучинг із розвитку лідерської компетентності** реалізує цілі й завдання індивідуального та колективного наставництва тренера з лідерства з викладачем/викладачами за допомогою цифрових технологій. Основне її призначення полягає в допомозі на добровільних засадах та за індивідуальним графіком спілкування. Цінність її роботи – у двосторонній ефективності. Тренер із лідерства, консультуючи викладачів щодо планування, методики й технології організації освітнього процесу, обговорюючи педагогічні проблеми, котрі вимагають лідерської компетентності педагогів, розвиває і власну педагогічну майстерність та лідерську компетентність, переконується у правильності лідерсько-педагогічних позицій. А науково-педагогічні кадри мають змогу безпосередньо вивчати лідерський стиль тренера з лідерства на відстані.

**Інститути (клуби) з лідерства у структурі ЗВО** займають особливу позицію, адже забезпечують наукове та практичне підґрунтя для розвитку лідерської компетентності усіх учасників освітнього процесу в середовищі університету. За сприяння працівників таких підрозділів ЗВО має унікальну змогу застосувати на високому професійному рівні усі вищезгадані формати роботи з викладачами та студентством. За своєю суттю вони забезпечують координаційну функцію в системі розвитку лідерської компетентності викладачів у вищій школі [7, с. 154–167].

Варто зазначити, що такі структурні підрозділи набувають інноваційності тоді, коли розглядається інноваційний лідерсько-педагогічний досвід. Інноваційний лідерсько-педагогічний досвід потрактовуємо як педагогічні відкриття та винаходи викладачів-лідерів, які працюють і формують лідерський потенціал своїх студентів, знахідки топ-менеджменту ЗВО у процесі розвитку лідерської компетентності науково-педагогічних кадрів, досвід втілення в життя оригінальних ідей, методів, прийомів навчання, виховання, реалізації лідерської управлінської парадигми тощо. Досвід

викладачів-лідерів вимагає від топ-менеджменту ЗВО ретельної уваги, ґрунтовного вивчення й обґрунтування, бо цей досвід зазвичай має прогностичні функції, оскільки випереджає практику.

Під час проведення анкетування серед викладачів ПУЕТ (188 осіб) респондентам пропонувалося оцінити ефективність кожної з форм роботи в контексті розвитку їхньої лідерської компетентності, яку вони використовували задля розвитку власної лідерської компетентності і яку вважали найефективнішою. Було отримано такі результати: Інститути (клуби) з лідерства у структурі ЗВО вибрали 24% опитаних респондентів; вебкоучинг із розвитку лідерської компетентності – 21% викладачів, онлайн-фестивалі педагогічних ідей та лідерства – 19%, тренінги з лідерства – 17%, лідерські фокус-групи – 13%, авторські науково-педагогічні майстерні – 6% респондентів.

Як бачимо, серед форм роботи з науково-педагогічними кадрами ПУЕТ, які сприяли розвитку їхньої лідерської компетентності, виявлено трійку лідерів: діяльність працівників Інституту (клуби) з лідерства у структурі ЗВО (Навчально-наукового інституту лідерства ПУЕТ), вебкоучинг із розвитку лідерської компетентності, який проводили також працівники інституту, та онлайн-фестивалі педагогічних ідей та лідерства (працівники Навчально-наукового інституту лідерства ПУЕТ та кафедри педагогіки і суспільних наук). Водночас варто зазначити, що інші формати колективної й групової роботи з викладачами також доцільно використовувати, адже їхні прихильники становлять теж досить значний відсоток.

На нашу думку, розвиток лідерської компетентності викладачів ЗВО завдяки поєднанню усіх вище схарактеризованих форматів забезпечить подальший успішний процес підвищення кваліфікації в контексті реалізації лідерської управлінської парадигми в університеті, бо допомагає усвідомити власні цілі, ресурси, сильні та слабкі сторони особистості задля подальшого професійного та особистісного зростання.

**Висновки і пропозиції.** Підсумовуючи вищевикладене, зазначимо, що запропонований інноваційно-організаційний формат є орієнтовним, динамічним і може бути доповнений будь-якими формами та методиками роботи з науково-педагогічними кадрами, які сприятимуть розвитку їхньої лідерської компетентності.

Нині він виступає підґрунтям передового лідерсько-педагогічного досвіду ЗВО й окреслює показники якості новизни в процесі розвитку лідерської компетентності викладачів вищої школи: відкриття нових форм, методик, способів організації лідерсько-педагогічної діяльності, вихід за межі відомого в науці й масовій практиці у вищій школі; творча реалізація в досвіді нових концепцій лідерства, ідей щодо розвитку лідерської компетентно-

сті викладачів вищої школи; творче впровадження нових форм, методів, способів лідерсько-педагогічної діяльності з урахуванням інноваційно-освітнього середовища конкретного ЗВО; використання методичних рекомендацій, розроблених ученими, методистами, кращими тренерами з лідерства, викладачами-лідерами; оптимальна організація лідерсько-педагогічної діяльності, яка служить зразком для освітянської практики; можливість творчого наслідування лідерсько-педагогічного досвіду кожним викладачем, який прагне бути лідером у своїй справі.

Подальші наукові розвідки та дослідження будуть присвячені розширенню структурних компонентів інноваційно-організаційного формату розвитку лідерської компетентності викладачів у вищій школі, а також вивченню особливостей проведення онлайн-тренінгів та інших онлайн-івентів для розвитку лідерської компетентності науково-педагогічних кадрів в освітньому середовищі університетів.

#### Список використаної літератури:

1. Алфімов Д.В. Зміст феномену «лідерські якості особистості». *Педагогіка формування творчої особистості у вищій і загальноосвітній школах*. 2010. Вип. 11 (64). С. 44–51.
2. Бреус Ю. Психологічний аналіз феномену «Лідерська позиція» викладача закладу вищої освіти. *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2016. URL: <http://elite-journal.org/rozdil-2-rozvitok-liderstva-dlya-osviti/>
3. Калашнікова С.А. Розвиток лідерського потенціалу сучасного університету: основи та інструменти : навчальний посібник. Київ : ДП «НВЦ «Пріоритети», 2016. 44 с.
4. Кононець Н.В. Педагогічні інновації вищої школи: ресурсно-орієнтоване навчання. *Педагогічні науки*. 2012. Вип. 54. С. 76–80.
5. Лебідь Н. Розвиток лідерських компетенцій викладачів в системі підвищення кваліфікації (на досвіді Київського університету імені Бориса Грінченка). *International Scientific Journal of Universities and Leadership*. 2016. URL: <https://ul-journal.org/index.php/journal/article/view/35>.
6. Лютий М. Уявлення учасників освітнього процесу закладу вищої освіти про показники лідерської компетентності майбутнього викладача. *Теорія і практика управління соціальними системами: філософія, психологія, педагогіка, соціологія*. 2019. № 3. С. 85–97.
7. Нестуля С.І. Практика реалізації лідерського підходу до підготовки фахівців нового покоління у ПУЕТ. *Засоби навчальної та науково-дослідної роботи : збірник наук. праць Харківського нац. пед. ун-ту імені Г.С. Сковороди*. 2017. № 49. С. 154–167.
8. Нестуля О.О., Нестуля С.І., Кононець Н.В. Основи лідерства : електронний посібник для самостійної роботи студентів. Полтава : ПУЕТ, 2018. 241 с.
9. Нестуля С.І., Кононець Н.В. (2019). Упровадження системи кайдзен в освітньому середовищі університету як необхідна умова формування лідерської компетентності студентів. *Лідери XXI століття. Формування особистості харизматичного лідера на основі гуманітарних технологій* : Матеріали III міжнародної науково-практичної конференції, 26–27 вересня 2019 р. / За заг. ред. Романовського О.Г. Харків : НТУ «ХПІ». С. 194–198.
10. Kononets N., Nestulya S. The implementation experience of students mobile training in the fundamentals of leadership as a resource-oriented form. *Інформаційні технології і засоби навчання*. 2020. Том 78. № 4. С. 116–131.

**Nestulya S. Innovative organizational format of leadership competence development of teachers in higher education**

*The article considers the concept of innovative and organizational format of development of leadership competence of teachers in higher education is defined as purposeful systematic collective and group activities of scientific and pedagogical staff aimed at improving their scientific-theoretical, general cultural level, psychological and pedagogical training, professional skills and ability to show their leadership potential in the educational environment of higher education institutions.*

*It is determined that an effective teacher-leader should have a tendency to serve, first of all, to students, university staff, pedagogics. It should help people achieve the best personal and professional results. There are described the conditions that the teacher-leader must provide for successful service to students. It is determined that the innovative and organizational format of higher school teachers leadership competence development is purposeful systematic collective and group activities*

*Based on theoretical analysis, it is demonstrated that the main structural components of the innovative and organizational format for the development of leadership competence of teachers in higher education are leadership trainings, leadership focus groups, author's scientific and pedagogical workshops, online festivals of pedagogical ideas and leadership, web development coaching. leadership competence, Institutes (clubs) of leadership in the structure of higher education. The emphasis is placed on the fact that the proposed innovation and organizational format is offered as a guide, combined with other forms for collective and group work. There are noted its dynamism and possibility of supplementing and diversifying with any methods of working with scientific and pedagogical staff to contribute to their leadership competence development. The innovative and organizational format of leadership competence development is the basis of the advanced leadership and HEI pedagogical experience outlines the novelty indicators in the process of higher school teachers leadership competence development.*

**Key words:** *teacher, higher school, innovations, leadership, leadership competence, development.*