

### Інноваційне лідерство в контексті зарубіжних моделей керівництва

*В статті конкретизовано роль керівництва і управління в інноваційній діяльності організації; систематизовано й охарактеризовано зарубіжні моделі керівництва; встановлено сутнісні ознаки інноваційного лідерства; визначено можливості використання положень зарубіжної теорії управління в інноваційній діяльності вітчизняних освітніх установ.*

**Ключові слова:** *інноваційний розвиток, керівництво, управління, адміністрування, моделі керівництва, інноваційне лідерство, інноваційне мислення, інноваційна діяльність*

*Постановка проблеми в загальному вигляді...* Оптимізація процесів інноваційного розвитку потребує розробки нових управлінських підходів і рішень, насамперед, в освітній сфері, обумовлює необхідність докладного вивчення сучасних теорій інноваційного розвитку, теорії управління. Великий інтерес у цьому контексті представляють зарубіжні моделі управління, в межах яких обґрунтовано теоретичні засади управління діяльністю організації, у тому числі, в умовах інноваційного процесу.

*Формулювання цілей статті...* В межах статті представлено аналіз моделі інноваційного лідерства: конкретизовано роль керівництва і управління в інноваційній діяльності організації; систематизовано й охарактеризовано зарубіжні моделі керівництва; встановлено сутнісні ознаки інноваційного лідерства; визначено можливості використання положень зарубіжної теорії управління в інноваційній діяльності вітчизняних освітніх установ.

*Аналіз досліджень і публікацій...* Теоретичні засади управління діяльністю організації викладено у працях зарубіжних дослідників К.Бланшара, Р.Блейка, М.Врума, Ф.Йеттона, К.Левіна, Дж.Моутона, Г.Пітерса, Р.Стейнбаха, Р.Тенненбаума, Р.Уотермена, Ф.Фідлера, П.Херслі, В.Шмідта, А.Яго, Д.Янтзі та ін. Аналізу сучасних моделей керівництва присвячено роботи Н.Алікса, Л.Болмена, Т.Діела, Т.Буша, В.Фішера, Х.Гюнтер, К.Лейтвуда, Р.Рілей, М.Гейтса, Т.Сержіованні, Г.Соуфворфа, Дж.Вест-Бінхета, Г.Йакла та ін. Модель інноваційного лідерства представлено в працях американських дослідників Д.Норфа та Д.Бачнера, які є представниками Аналітичного центру креативного лідерства (The Center for Creative Leadership (CCL®)).

*Виділення раніше не вирішених частин проблеми...* Модель інноваційного лідерства залишається майже не представленою у працях вітчизняних науковців, що пояснює необхідність з'ясування сутнісних ознак цієї моделі, визначення можливостей її використання у діяльності сучасної вітчизняної школи.

*Виклад основного матеріалу...* В межах сучасної зарубіжної теорії управління розмежовуються поняття керівництва, управління й адміністрування [10, 9].

Керівництво (лідерство) трактується як процес впливу окремої особи (або групи) на інших осіб (групи) через структуровану діяльність й врахування існуючих соціальних зв'язків у групах, в межах вертикального розподілу обов'язків чи повноважень (Г.Йакл). Керівництво передбачає формулювання конкретних завдань засобами лідерської ініціативи, обов'язкове врахування лідером ймовірних ризиків. Ефективне керівництво є процесом лідерського впливу, спрямованим на досягнення корпоративних цілей, що забезпечують подальші зміни в діяльності організації. Його основоположною умовою є здатність надихати інших у досягненні поставлених цілей; формувати сприятливий для такої діяльності клімат в межах організації (підтримуюче середовище).

Управління й адміністрування є процесом ефективного реалізації лідерських рішень на основі певних дій, передбачає запровадження ефективних технологій в забезпеченні діяльності організації. Аналіз зарубіжної теорії управління дозволяє встановити певне регіональне обмеження у вживанні представленої термінології. Так, для теорії і практики більшості європейських країн традиційним є використання поняття „управління” (менеджмент), проте у США, Канаді, Австралії традиційним для управлінської діяльності є „адміністрування”.

Керівництво і управління є взаємодоповнюючими процесами, однаково важливими по суті (Ф.Фідлер). Їх спрямованість на забезпечення змін в діяльності організації визначають пріоритетність ефективного керівництва і управління в формуванні інноваційного характеру такої діяльності. На думку Л. Болмена, харизматичні лідери, які часто не враховують цього факту, можуть забезпечити лише тимчасовий позитивний ефект в досягненні корпоративних цілей.

Спроби систематизувати специфічні характеристики, умови ефективного керівництва представлено в роботах Л.Болмена, Т.Буша, К.Лейтвуда, Т.Сержіованні, Р.Стейнбаха, Д.Янтзі, аналіз яких свідчить про існування багатоваріантних, іноді альтернативних моделей керівництва.

Так, пріоритетні методи, покладені в основу діяльності сучасного керівника (лідера), дозволили К.Лейтвуду виділити інструкційну (директивну), трансформаційну, нормативну, представницьку, адміністративну, постмодерністську, інтерперсональну, ситуативну моделі керівництва, представлені у сучасній зарубіжній теорії управління.

Інструкційне (instructional), або директивне керівництво у вузькому розумінні трактується як безпосередній вплив керівника на окремих осіб (вчителів) з метою реалізації завдань навчання й викладання; у широкому розумінні охоплює усю діяльність керівництва, що забезпечує ефективність педагогічного процесу (Г.Соуфворф). Ознаками інструкційного керівництва є управління через розпорядження (директиви, інструкції), окреслення місії школи і чітке слідування її характеристикам, моделювання, перевірка і контроль, професійний діалог і дискусія. Інструкційне лідерство фокусується переважно на діяльності в межах окремої навчальної аудиторії, а не організації в цілому.

Трансформаційному керівництву притаманна система загальних, єдиних цілей більш високого рівня (розвиток школи у іншому напрямі), дій, зусиль керівника і його послідовників, формування загальної, єдиної системи дій керівника й виконавців (Н.Аллікс, Х.Гюнтер). Трансформація зусиль в більшій мірі характеризує процес єднання групи у досягненні цілей, її недоліком є неналежна увага результатам спільної діяльності. Т. Сержіованні характеризує цю модель через форму бартерінгу (мотив – ефективна діяльність – вища оплата за якісне виконання).

Відповідно нормативній моделі (модель морального лідерства) ефективність керівництва залежить від особистісних характеристик лідера, його моральних якостей. Спільними з попередньою моделлю ознаками є єдність зусиль керівника й виконавців, тільки вони спрямовані на формування норм діяльності організації, що поширюються й за її межами. Лідерство в межах такої моделі характеризує узгодженість між принципами (нормами) й діяльністю організації, здатність використовувати норми у конкретних ситуаціях, створювати колективні принципи й норми, виправдовувати рішення з позицій обраних норм, обрані принципи виправдовуються часом і є необхідними (Дж.Вест-Барнхем).

Представницька (participative) модель передбачає колегіальність керівництва, спільне прийняття рішень і розподілення повноважень.

Адміністративне керівництво реалізується через чітке визначення функцій, задач, поведінки, що оптимізує керівництво в інших сферах. Подібний підхід відображено й у формальній моделі Т.Буша, згідно якої лідерський вплив здійснюється через формальні доручення відповідно статусу позицій в ієрархії організації. Подібний розподіл обов'язків іноді розглядається в контексті менеджеріалізму, який займав пріоритетні позиції в теорії і практиці управління 80-х -90-х років ХХ ст.

Постмодерністська модель керівництва заснована на ідеях багатоваріантності і відносності, усвідомленні специфіки кожної ситуації на локальному рівні, необхідності врахування суб'єктивного досвіду керівника і вчителів у різноманітній інтерпретації, що встановлюється через інших осіб.

Ключовою характеристикою інтерперсональної моделі є міжособистісний інтелект як ознака інтуїтивної поведінки. Згідно моделі, лідерський вплив спрямовано на окремих суб'єктів педагогічного процесу (вчителів, учнів, батьків учнів, адміністрацію) з метою формування єдиних і узгоджених дій в межах організації.

Попередні моделі пояснюють певні аспекти управління, спрямовані на різні об'єкти. Вони не забезпечують повної характеристики керівництва школою. Модель ситуативного лідерства дозволяє обрати певний метод керівництва відповідно конкретній ситуації в межах самої організації і відповідно зовнішнього контексту, який ця організація обслуговує (Т.Буш; Б.Фідлер).

Аналізовані моделі, як правило, не використовуються у чистому вигляді, проте дозволяють охарактеризувати основоположні ознаки керівництва в умовах конкретної організації, здійснити прогнозування й корекцію ймовірних результатів її діяльності, визначити тип керівництва.

Так, специфіка лідерського впливу і її відповідність певним моделям дозволяє виділити технічне, особистісне, освітнє, символічне, культурне лідерство (див. табл.1).

Таблиця 1

**Типологія лідерства за специфікою впливу та його спрямування (Т.Сержіованні)**

Тип лідерства	Моделі лідерства
технічне лідерство (інжиніринг керівництва)	адміністративне керівництво
особистісне лідерство (інжиніринг міжособистісних стосунків)	представницька модель; інтерперсональне лідерство
освітнє лідерство	інструкційна модель
символічне лідерство	трансформаційна модель
культурне лідерство (формування унікальної культури школи)	моральне лідерство

Особистісні потреби, цінності й переконання групи визначають структурне, символічне, політичне лідерство, керівництво людськими ресурсами(див. табл.2).

Таблиця 2

**Типологія лідерства за ціннісними переконаннями групи (Л.Болмен)**

Тип лідерства	Модель лідерства
структурне лідерство	адміністративне керівництво, формальна модель Т.Буша
керівництво людськими ресурсами	інструкційна, трансформаційна, інтерперсональна моделі
символічне лідерство	трансформаційна модель
політичне лідерство	адміністративне керівництво

Типології існуючих моделей керівництва дозволяють оптимізувати лідерські дії, врахувати в процесі керівництва специфіку завдань, можливості контингенту, умови діяльності організації тощо.

Інноваційність як пріоритетна ознака діяльності сучасної організації передбачає розробку і впровадження нових підходів до керівництва. Великий інтерес у цьому контексті представляє модель інноваційного лідерства, розроблена американськими дослідниками Д.Норфом і Д. Бачнером.

Головними компонентами моделі є інноваційне керівництво, в основу якого покладено інноваційне мислення й керівництво інноваціями, спрямоване на створення інноваційного клімату організації [6, 7].

Формування інноваційного мислення передбачає трансформацію традиційного підприємницького мислення керівника, заснованого на здатності до глибокого системного аналізу, логіці, дедуктивно-індуктивній аргументації. Традиційне підприємницьке мислення спрямоване на прийняття однозначного правильного рішення й відмову від багатоваріантності лідерських рішень. За таких умов унеможливується прийняття невідкладних рішень у нестабільних ситуаціях й невизначених траєкторіях. Таким потребам відповідає інноваційне мислення. Як показано на рис. 1, модель інноваційного мислення дозволяє не покладатися на накопичений досвід й відому систему дій. Воно спрямоване на знаходження кращих варіантів в умовах багатоваріантності ймовірних рішень. Неоднозначність – не проблема, а аксіома, що дозволяє використовувати підхід „що якщо” („what if?”). Інноваційне мислення суттєво доповнює традиційне підприємницьке мислення, дозволяє запроваджувати нові лідерські ідеї, сприяє розвитку інноваційної культури організації.

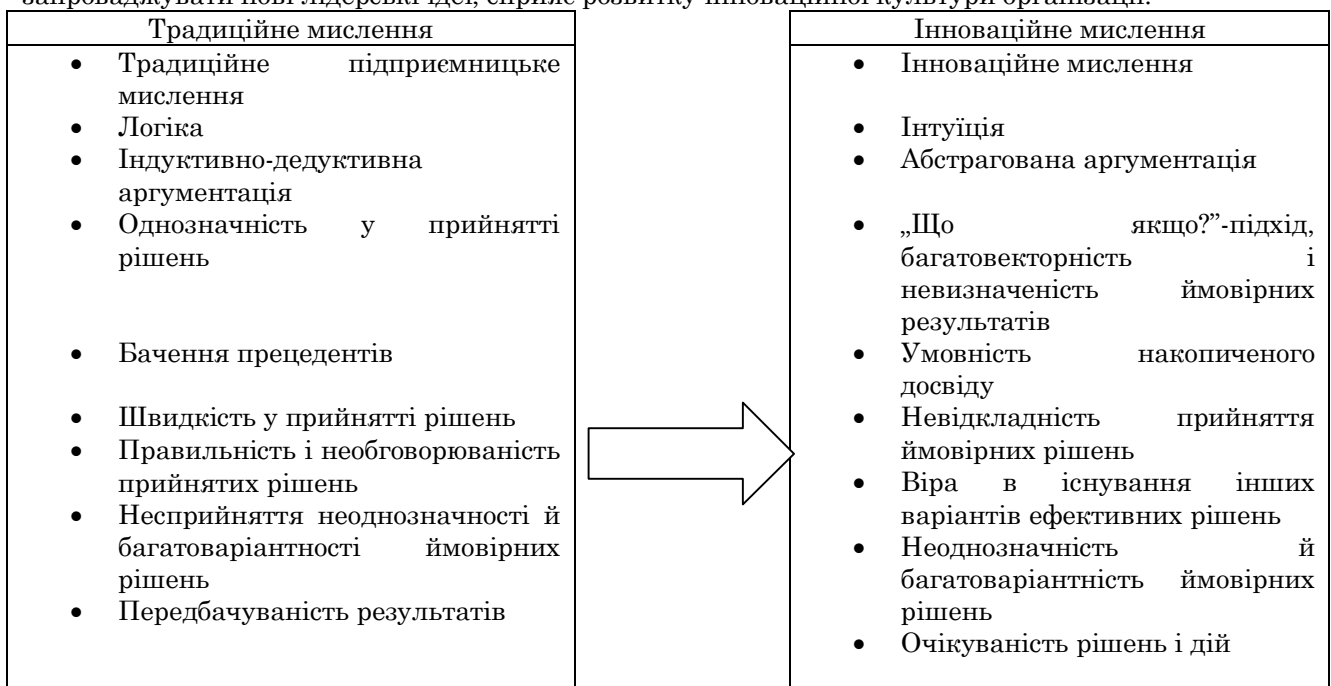


Рис. 1. Розвиток інноваційного мислення

Аналітичним центром креативного лідерства (The Center for Creative Leadership (CCL®) представлено характеристику інноваційного мислення, насамперед, інноваційних здібностей лідера, використання яких дає можливість оптимізувати творчий процес в організації незалежно від його спрямування (проривна технологія, цінна послуга, нове рішення застарілої проблеми), представити нове бачення ситуації, розробити нові методи й рішення. Інноваційні здібності складають

• здатність до об'єктивної й повної оцінки ситуації на основі розвитку креативної уважності (бачення деталей й нових варіантів, передбачуваність розуміння ситуації, оцінка ситуації з різних точок зору й імовірної перспективи);

- персоналізація (оцінка ситуації на основі власного досвіду та врахування й розуміння особистісних характеристик і досвіду працівників й клієнтів);
- формування уяви як засобу обробки й передачі інформації (розповідь, метафори, враження для передачі ситуації і пошуку нових образів, зразків, рішень, ідей);
- здатність до „серйозної гри” (інноваційна діяльність передбачає відмову від деяких правил і зразків, використання нетрадиційних ідей, імпровізацію, експеримент, моделювання);
- продуктивний діалог (діалог на основі критичного мислення, відмова від очікування негайних й єдиноправильних відповідей);
- крафтинг („crafting”) (бачення цілого як сукупності елементів, врахування ймовірних суперечностей й парадоксів, багатоваріантності ймовірних рішень і розв’язків. На відміну від традиційного мислення, яке розподіляє ціле на окремі елементи, відомі факти й передбачення, крафтинг на основі використання синтезу, інтеграції можливостей, абстрагованої аргументації формує інтуїтивні зв’язки серед, на перший погляд, не взаємопов’язаних фактів, починає формувати порядок з хаосу [6, с.12].

За даними Центру креативного лідерства (The Centre for Creative Leadership (CCL®)), 20% з 67% змін інноваційного клімату організації безпосередньо залежить від позиції й поведінки керівництва. Керівництво інноваціями передбачає використання лідерами інноваційного мислення для розробки інноваційної культури організації, здатності сприяння, підтримки й просування інноваційної діяльності в організації. Такий підхід потребує реалізації важливих лідерських завдань: формулювання цілей й напрямків діяльності; створення відповідних умов; формування відповідальності, що у сукупності забезпечують продуктивність й інноваційність організації.

Основні умови ефективного формування інноваційного клімату організації складають

- колективне схвалення (колективне сприймання інновацій, демонстрація чесного, конструктивного розв’язання завдань, визнання і схвалення інноваційної діяльності, механізми сприяння й стимулювання інноваційної діяльності);
- відсутність перешкод (відсутність внутрішніх конфліктів, жорсткої критики нових ідей, внутрішньої конкуренції; мінімізація ризиковості, боязні невдач, нерівності);
- підтримка керівництва (стимулювання інноваційної діяльності, пільги, кар’єрний ріст новаторів, нейтралізація негативних впливів з боку окремих осіб);
- наявність достатніх ресурсів (доступність фондів, матеріалів, засобів й інформації як умова пріоритетності інноваційної діяльності для окремої особи);
- реальність навантаження (відсутність жорстких часових обмежень та інших перешкод);
- свобода (право вибору ідеї, способів реалізації завдань й одночасне запровадження деяких обмежень: терміни виконання, розмір фінансової винагороди);
- значущість інноваційної діяльності (результативність інноваційної діяльності має корпоративну й особистісну цінність; складні завдання можуть бути реалізовані за умови наявності організаційної структури й внутрішньої підтримки інноваційної діяльності);
- групова діяльність й співробітництво (формування внутрішніх міжособистісних зв’язків, відкритість та взаємна підтримка колективної діяльності, обмін ідеями тощо) [6, с.19].

*Висновки...* В ході дослідження з’ясовано сутнісні ознаки керівництва (лідерства), управління й адміністрування. Доведено пріоритетність ефективного керівництва і управління в формуванні інноваційного характеру діяльності організації. Аналіз зарубіжних моделей лідерства (інструкційної (директивної), трансформаційної, нормативної, представницької, адміністративної, постмодерністської, інтерперсональної, ситуативної) дозволив встановити специфічні характеристики й умови ефективного керівництва діяльністю організації. У статті доведено, що інноваційність як пріоритетна ознака діяльності сучасної організації передбачає розробку і впровадження нових підходів до керівництва. У цьому контексті подано аналіз моделі інноваційного лідерства Д.Норфа й Д.Бачнера, структурними компонентами якої є інноваційне мислення лідера й керівництво формуванням інноваційного мислення організації. Представлені моделі не є універсальними, проте їх системний аналіз дозволяє встановити тенденцію до подальшого розвитку теорії лідерства, можливість творчого використання представлених підходів у формуванні нових моделей керівництва, що дозволить суттєво оптимізувати інноваційну діяльність освітніх установ в сучасній Україні.

#### **Список використаних джерел та літератури:**

1. Allix N. M. (2000), Transformational Leadership: Democratic or Despotic? / N. M. Allix // Educational Management and Administration, 28 (1), 7–20 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : <http://ema.sagepub.com/current.dtl>
2. Bolman, L.G. and Deal, T.E. (1997), Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership. – San Francisco, CA. [Електронний ресурс]. – Режим доступу : [bookfi.org/book/1024942](http://bookfi.org/book/1024942).
3. Bush T. Crisis or Crossroads? The Discipline of Educational Management in the Late 1990s / T. Bush // Educational Management and Administration. – 1999. – № 27 (3). – P. 239–252.

4. Fidler B. School leadership: some key ideas / B. Fidler // School Leadership and Management. – 1997. – № 17 (1). – P. 23–37.
5. Gunter H. (2001), Leaders and Leadership in Education / H. Gunter. – London, Paul Chapman [Електронний ресурс]. – Режим доступу: books.google.com.ua/books?isbn=0826464556...
6. Horth D. Innovation Leadership / Horth D., Buchner D. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ccl.org/leadership/.../InnovationLeadership.pdf.
7. Leithwood K. (1992), The move towards transformational leadership / K. Leithwood // Educational Leadership, 49(5), 8–9 [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.ascd.org/.../el\_199202\_leithwood.pdf.
8. Leithwood K. School leadership in the context of accountability policies / K. Leithwood // International Journal of Leadership in Education. – 2001. – № 4(3). – P. 217–35.
9. Riley R/ Profiles in Leadership. Innovative Approaches to Transforming the American High School / [Riley R., Gates M.F., Gregorian V., Kop W., Smith A., Tirozzi G.] [Електронний ресурс]. – Режим доступу : www.all4ed.org.
10. School Leadership: Concepts and Evidence 2003 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : dera.ioe.ac.uk/.../dok217-eng-School\_Leadership.pdf.
11. Southworth G. (2002), Instructional leadership in schools: reflections and empirical evidence / G. Southworth // School Leadership and Management, 22 (1), 73–92 [Електронний ресурс]. – Режим доступу : citeseerx.ist.psu.edu/.../download?doi...
12. West-Burnham J. Leadership for learning: reengineering 'mind sets' / J. West-Burnham // School Leadership and Management. – 1997. – № 17(2). – P. 231–243.
13. Yukl G. A. (2002) Leadership in Organizations, Fifth Edition / G. A. Yukl. – Upper Saddle River, NJ [Електронний ресурс]. – Режим доступу: www.oppapers.com/.../yukl-page1.html.

**Анотація**

**У.В.Лыстопад**

**Иновационное лидерство в контексте зарубежных моделей руководства**

*В статье конкретизирована роль руководства и управления в обеспечении инновационной деятельности организации, систематизированы и охарактеризованы зарубежные модели руководства, определены ключевые признаки инновационного лидерства, представлены возможности эффективного использования положений зарубежной теории управления в инновационной деятельности отечественных образовательных учреждений.*

**Ключевые слова:** инновационное развитие, руководство, управление, администрирование, модели руководства, инновационное лидерство, инновационное мышление, инновационная деятельность

**Summary**

**O.V.Lystopad**

**Innovative Leadership within the Context of Foreign Models of Management**

*The role of guidance and management in securing innovative activity of an organization is concretized in the article, foreign models of management are systematized and characterized, key indicators of innovative leadership are determined, possibilities of effective usage of regulations of foreign theory of management in innovative activity of home educational institutions are offered.*

**Key words:** innovative development, leadership, management, administration, leadership models, innovative leadership, innovative thinking, innovative activity.

Дата надходження статті: „2” березня 2012 р.

УДК 37.033:504

**О.В.ЛІВШУН,**

*викладач*

*(м.Хмельницький)*

**Екологічна відповідальність як складова формування професійної готовності майбутнього вчителя**

*В статті досліджено значення екологічної відповідальності як одного із основних параметрів формування професійної готовності майбутнього вчителя технології. Визначено поняття професійної готовності та професійної придатності майбутнього вчителя. Також проаналізовано необхідність та важливість екології як науки для суспільства в цілому.*

**Ключові слова:** готовність, професійна готовність, професійна придатність, екологія, екологічна відповідальність.

*Постановка проблеми в загальному вигляді...* Інтеграційні процеси, що відбуваються сьогодні в українській освіті, ставлять перед вітчизняною педагогікою нові проблеми. Зокрема, реалізація нових завдань вимагає відповідного удосконалення фахової підготовки майбутніх учителів. Однією з важливих проблем, котрі мають бути вирішені сьогодні, є формування професійної готовності майбутніх учителів. Сучасна школа потребує кваліфікованого педагога відповідного рівня та профілю, конкурентоспроможного, компетентного, який вільно володіє своєю професією та орієнтується в