

МИНИСТЕРСТВО ПРОСВЕЩЕНИЯ РОССИЙСКОЙ ФЕДЕРАЦИИ
федеральное государственное бюджетное образовательное учреждение высшего образования
КРАСНОЯРСКИЙ ПЕДАГОГИЧЕСКИЙ УНИВЕРСИТЕТ им. В.П. АСТАФЬЕВА
(КГПУ им. В.П. Астафьева)

Институт психолого-педагогического образования
Кафедра психологии и педагогики детства

Щёголева Елена Сергеевна


МАГИСТЕРСКАЯ ДИССЕРТАЦИЯ

**УПРАВЛЕНИЕ РАЗВИТИЕМ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКОВ
ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫХ ОРГАНИЗАЦИЙ**


Направление подготовки 44.04.01. Педагогическое образование
Направленность (профиль) образовательной программы
Управление образованием и проектный менеджмент

ДОПУСКАЮ К ЗАЩИТЕ

И.о. заведующего кафедрой
канд.пед.наук, доцент Шкерина Т.А.


20.11.2023 г. 

Руководитель магистерской программы
канд.пед.наук, доцент Диденко Л.А.

20.11.2023 г. 

Научный руководитель

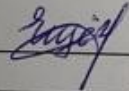
канд.психол.наук, доцент Груздева О.В.

20.11.2023 г. 

Дата защиты

20.12.2023

Обучающийся

Щёголева Е.С. 20.11.23 

Оценка _____

Красноярск 2023

СОДЕРЖАНИЕ

ВВЕДЕНИЕ.....	3
Глава 1. МЕСТО ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ В СТРУКТУРЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ.....	8
1.1. Понятие «компетенции» и классификация компетенций.....	8
1.2. Направления развития профессиональных компетенций персонала.....	15
1.3. Лидерские качества как комплекс профессиональных компетенций работников учреждения образования.....	21
Глава 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ...31	
2.1. Организация исследования. Анализ и интерпретация результатов исследования.....	39
2.2. Программа по развитию лидерских компетенций.....	40
2.3. Динамика развития лидерских компетенций у работников образовательных организаций.....	61
ЗАКЛЮЧЕНИЕ.....	74
СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ.....	78

ВВЕДЕНИЕ

Работники образовательной организации должны обладать актуальными профессиональными знаниями, однако помимо этого, на сегодняшний день их отличают такие качества, как целеустремленность, активность, ответственность, общительность, то есть, более востребованы работники, обладающие лидерскими компетенциями.

Опыт деятельности современных работников образовательных организаций показывает следующее: когда работник обладает такими качествами, как самостоятельность, инициативность, организаторская процицательность, способность к самореализации, самосовершенствованию, саморазвитию, он достигает определенных высот в профессиональной деятельности. Людей, обладающих этими качествами, многие ученые характеризуют как лидеров. Современный конкурентоспособный работник образовательной организации, бесспорно, должен быть лидером.

Формирование лидеров - не стихийный процесс, его можно и нужно организовывать, и это необходимо делать в процессе, где сам человек является субъектом собственного становления.

Современная педагогическая и психологическая наука признает своим главным предметом личность как уникальную, целостную систему, которая представляет собой не нечто заранее данное, а «открытую возможность» самоактуализации, присущую только человеку. Это направление получило развитие в 50 - 60 годы прошлого столетия благодаря таким ученым как Л. Маслоу, Г. Олпорт, К. Роджерс и др.

Законы российского психолога Л.С. Выготского о высшей нервной деятельности (поведении) человека позволяют утверждать, что лидерство характерно лишь человеческому обществу.

Основаниями для выяснения сущности феномена лидерства могут служить размышления философов Н.А. Бердяева, В.Г. Кохановского, В.Н. Лавриненко, И.Т. Фролова и др. о месте и роли человека в обществе.

Углубленному пониманию проблемы лидерства способствуют исследования в области философии В. П. Клычкова, В.Т. Пуляева, М.Н. Росенко. Известно, что первые фундаментальные исследования по проблеме лидерства проводились К. Левиным и его последователями Р. Липпитом, Р. Уайтом в 30-е годы XX-го столетия в США. Эти исследования помогли конкретизировать основные понятия, связанные с феноменом лидерства (лидер, лидерство, стиль лидерства и т.д.).

Для данной работы весьма ценна позиция исследователей, изучающих проблему профессиональных и социально значимых качеств личности работников образовательных организаций. Важнейшими среди них ученые (И.А. Зимняя, П.Ф. Каптерев, Н.В. Кузьмина, В.П. Симонов) называют организаторские, коммуникативные и личностные качества, то есть качества, присущие лидерам [29].

Таким образом, анализ психолого-педагогической и историко-философской и методической литературы позволили выделить некоторые подходы к пониманию сущности лидерства и лидерских компетенций:

- сущностные характеристики человека связаны с принадлежностью его к социальной общности, которая воплощает в себе, прежде всего условия существования и развития личности (Аристотель, Л.С. Выготский, К. Маркс, А.В. Мудрик, Б.Д. Парыгин, Ф. Энгельс, Д. Юм, Е.А. Яблокова и др.);

- личность - уникальная, целостная система, представляющая собой «открытую возможность» самоактуализации, присущую только человеку (А. Маслоу),

- феномен лидерства характерен для социальной группы (С.А. Багрецов, И.П. Волков, Р.Т. Кричевский, К. Левин, А.В. Петровский, и др.).

Анализ широкого диапазона теоретических и научно – практических источников показал, что определение и обоснование условий эффективного развития лидерских компетенций работников образовательных организаций, не рассматривались как отдельная теоретическая и практическая проблема.

Выявленные на основе анализа научной литературы аспекты, позволили сформулировать следующие противоречия:

- между острой потребностью общества в цивилизованных лидерах, способных взять на себя ответственность в решении политических, социально-экономических, культурологических проблем, и отсутствием целенаправленного системного подхода к управлению процессом развития лидерских компетенций работников образовательных организаций, где начинает проявляться и формироваться способность к лидерству;

- между пониманием работников образовательных организаций, актуальности проблем формирования и развития лидерских компетенций и нежеланием быть лидерами;

- между потребностью в развитии ценностных ориентаций, определяющих профессиональную состоятельность работников образовательных организаций, и отсутствием критериев и инструментария их определения.

Таким образом, недостаточная разработанность проблемы лидерских компетенций работников образовательных организаций и их целенаправленного развития в соответствии со спецификой профессиональной деятельности определяет актуальность темы данной магистерской диссертации.

Цель исследования: выявить возможности управления развитием лидерских качеств работников образования.

Объект исследования: лидерские качества педагогов.

Предмет исследования: процесс управления развитием лидерских качеств педагогов.

Гипотеза исследования: предполагается, что с помощью тренинговой программы можно развить лидерские качества педагогов образовательного учреждения. Лидерские качества работников образовательных организаций будут развиваться более успешно, при следующих организационно-управленческих условиях:

- предоставление возможностей для профессионального развития и обучения на тренингах;
- наличие поддержки и содействия внутренних и внешних ресурсов для развития лидерских качеств педагогов;
- наличие практики тренинговой работы для развития лидерских качеств педагогов;
- наличие благоприятной и эмоционально поддерживающей рабочей атмосферы, в процессе развития лидерских качеств педагогов.

В соответствии с актуальностью, целью, объектом, предметом и гипотезой магистерской диссертации были сформулированы задачи исследования:

1. Проанализировать литературу по проблеме исследования.
2. Провести эмпирическое исследование выявления лидерских качеств у педагогов.
3. Разработать программу тренинга на развитие лидерских качеств педагогов.
4. Выявить эффективность разработанной программы.

Методологическую основу данного исследования составляют гуманистические концепции формирования личности, фундаментальные философские и психолого-педагогические положения о сущности лидерства как социально - психологическом феномене и особенностях его проявления в социальной группе (Р.Л. Кричевский, Б.Д. Парыгин, А.В. Петровский).

При выполнении данной работы использован комплекс методов научно-педагогического исследования: теоретический анализ литературы, тестирование, качественный и количественный методы исследования, методы математической статистики.

Научная новизна исследования состоит в том, что в нем изучены основные лидерские качества педагогов как характеристика профессиональной компетенции работников.

Теоретическая значимость исследования заключается в расширении представления о профессиональной компетенции работников образовательных организаций и развития лидерских компетенций.

Практическая значимость исследования заключается в возможности использования изложенных теоретических положений, а также разработанной и внедренной программы в реальную деятельность образовательных организаций.

База исследования: КГБПОУ «Приангарский политехнический техникум». В исследовании принимали участие 40 педагогов.

Данная работа состоит: из введения, двух глав, заключения и списка использованных источников литературы.

Глава 1. МЕСТО ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ В СТРУКТУРЕ ПРОФЕССИОНАЛЬНЫХ КОМПЕТЕНЦИЙ

1.1. Понятие «компетенции» и классификация компетенций

Проблематика психологии профессиональной компетентности преимущественно исследуется в рамках профессиографии и профессионального образования. Определено, в частности, что становление профессиональной коммуникативной компетентности в процессе приобретения профессионального образования выступает с самого начала ценностно-ориентированной задачей, в дальнейшем становится эталонной моделью овладения профессией, а на завершающем этапе – интеграционным профессионально-значимым психологическим новообразованием личности. Иначе говоря, процессуальную модель становления коммуникативной компетентности будущего специалиста можно представить в виде разнообразных циклов движения – от поэтапных задач профессионально-личностного развития до результата, воплощенного в овладении профессией. Соответственно, задачами, которые решаются при формировании у личности коммуникативной компетентности, выступают: предметно-содержательные, связанные с содержанием деятельности; процессуально-технологические, касающиеся овладения технологиями профессиональной коммуникативной практики; субъектно-реализационные, направленные на саморазвитие и совершенствование индивидуально-стилевых характеристик коммуникативной деятельности [25].

Нам импонирует подход, при котором детерминируется социально-психологическая составляющая компетентности специалиста, а именно: его коммуникативность, адекватность межличностного восприятия и взаимодействия, умение предупреждать и разрешать конфликты, сопрягать

различные стилевые приемы с требованиями ситуации. Определенные характеристики компетентности проявляются в специфических конкретных направлениях следственной деятельности [29].

На основании вышеупомянутого считается возможным рассматривать компетентность как комплексную систему, включающую в себя содержательные, ресурсно-временные и социально-психологические аспекты профессиональной деятельности.

Содержательная составляющая компетентности заключается в адекватной ориентации в перечне целей и задач, их приоритетности и подчиненности как в управленческой, так и в профессиональных отраслях деятельности. Ресурсно-временная составляющая компетентности предполагает осведомленность [34]:

- относительно трудоемкости и сложности решаемых задач, что означает адекватную ориентацию в перечне целей и задач деятельности с учетом ресурсов, необходимых для их решения;
- об исполнительских ресурсах, необходимых для осуществления профессиональной деятельности, требующей точного знания реальных профессиональных возможностей. Зато, социально-психологическая составляющая компетентности профессионала предполагает адекватность в сфере межличностного восприятия и взаимодействия, а также коммуникативность – способность устанавливать и поддерживать необходимые контакты с другими людьми.

Таким образом, в состав социально-психологической компетентности входит совокупность знаний и умений, которые обеспечивают межличностное взаимодействие.

Требует терминологического осмысления определенность таких категорий, как «компетентность» и «компетенция», поскольку в контексте освещения проблемы формирования коммуникативной компетентности представляется существенным, что же именно в личности формируется, а что непосредственно определяет эффективность коммуникативной деятельности.

Чтобы глубже понять неоднозначность и многотрактовность указанных понятий, обратимся к толковым и энциклопедическим словарям. Понятие "compe" латино русский словарь трактует как отвечать, быть способным, годящим, а понятие «competentia» – как соответствие, согласованность (Дворецкий И. Х. [15]). Словарь иноязычных слов: компетентность-осведомленность, осведомленность, авторитетность; компетенция – круг полномочий какой либо организации или лица; круг вопросов, по которым данное лицо имеет определенные знания, опыт, полномочия (Махина Т. В. [36]). "Competence", в переводе с английского, означает: умение, способность; компетенция, компетентность, способность (Болман Л. [67]).

Толковые словари английского языка дают этим понятиям следующие значения: достаточность, соответствие, умение выполнять определенную задачу, работу и обязанность; общие умения и навыки, умственные способности (Толковый словарь английского языка, [52]).

На основе анализа научной литературы, приведем основные подходы к трактовке понятий "компетенция»и "компетентность". Так, под понятием «компетенция» ученые понимают:

- совокупность взаимозависимых качеств личности (знания, умения, навыки, способы деятельности), задаваемых к определенному кругу предметов и процессов и необходимых для качественной, продуктивной деятельности в отношении них (А. В. Кучай [30]);
- интегративное понятие, содержащее следующие аспекты: готовность к целому призванию; готовность к оцениванию, готовность к действию, готовность к рефлексии (Н. В. Кузьмина [29]);

объективная Категория, Общественно признанный уровень знаний, умений и навыков, отношений и т.п. В определенной сфере деятельности человека как абстрактного носителя (по материалам дискуссий, организованных в рамках проекта ПРООН «образовательная политика и образование «равный равному»);

некоторое отчужденное, заранее заданное требование к подготовке лица (свойства или качества, потенциальные способности лица), заранее заданное требование относительно знаний и опыта деятельности в определенной сфере (М. С. Головань [14]).

Понятие "компетентность" понимают как:

1. качество личности или совокупность качеств, минимальный опыт деятельности в заданной сфере (В. Д. Шадриков [46]);
2. умение мобилизовать в конкретной ситуации полученные знания и опыт, с учетом внешних обстоятельств; некоторая общая способность человека, основанная на его знаниях, опыте, ценностях и способностях и которая не сводится ни к конкретным знаниям, ни к навыкам, а проявляется как возможность установления связи между знанием и ситуацией (С. Е. Шишов [62]);
3. способность применять знания и умения эффективно и творчески в межличностных отношениях-ситуациях, предполагающих взаимодействие с другими людьми в социальном контексте так же, как и в профессиональных ситуациях; понятие, логически происходящее от отношений к ценностям; и от умений к знаниям (Quality education and competencies for life);
4. уровень готовности применения знаний, умений, навыков в различных ситуациях (Н.И.Юртаева [62]);
5. способность квалифицированно осуществлять деятельность, выполнять задачи или работу; набор знаний, навыков и отношений, позволяющих личности эффективно действовать или выполнять определенные функции, направленные на достижение определенных стандартов в профессиональной области или определенной деятельности (В. Bass [65]);
6. сочетание соответствующих знаний и способностей, дающих основание обоснованно судить об этой сфере и эффективно действовать в ней; владение человеком соответствующей

компетенцией, включающей его личное отношение к ней и предмету деятельности (А. В. Хуторский [58]).

По мнению Шигаповой Л. П., компетентность есть более широкое понятие, которое характеризует и определяет уровень профессионализма личности, а ее достижение происходит через получение необходимых компетенций, составляющих цель профессиональной подготовки специалиста (Шигапова Л. П. [61]).

С ним не соглашается М. С. Головань, утверждая, что понятие «компетенции» связано с содержанием сферы деятельности, а «компетентность» всегда касается лица, характеризует его способность качественно выполнять определенную работу. Эти понятия "находятся в разных плоскостях" (Головань М. С., [14]).

А. В. Кучай отмечает, что компетентность-владение человеком соответствующей компетенцией, охватывающей его личное отношение к ней и предмету деятельности. Исследователь подчеркивает, что хотя понятия компетентность и компетенция разграничены в определении, однако совокупно они отражают целостность и сборную, интеграционную суть как результата образования, так и результата деятельности человека [30, с. 45].

Неоднозначное толкование этих понятий приводит А. В. Хуторской, определяя «компетенцию» в системе общего образования как совокупность взаимосвязанных качеств личности, отражающих заранее заданные требования к образовательной подготовке выпускников, а «компетентность» – как владение человеком соответствующей компетенцией [58, с. 61].

По мнению Т. Л. Хацкевич, под компетенцией следует понимать определенную сферу, круг деятельности, заранее определенную систему вопросов по которым личность должна быть хорошо осведомлена, то есть обладать определенным набором знаний, умений, навыков и собственного к ним отношения. Компетентность-качество личности, ее определенное достояние, основывающееся на знаниях, опыте, моральных принципах и проявляющееся в критический момент за счет умения находить связь между

ситуацией и знаниями, в принятии адекватных решений насущной проблемы [57, с. 133].

Г. С. Вяликовой, достаточно четко разграничивает указанные понятия, утверждая, что «...компетенция – это информационная осведомленность, глубокие знания о конкретном предмете, с одной стороны, и круг определенных полномочий, прав, с другой стороны», тогда как «компетентность – это специфическое образование, характеристика личности, которая свидетельствует о ее способности и готовности выполнять какие-либо функции в пределах определенной компетенции» [11, С. 29].

Таким образом, анализ литературных источников позволил констатировать наличие двух основных подходов относительно понимания понятия «компетенция». Первый подход, профессиографический, характеризует компетенции как профессионально-важные качества личности, необходимые для качественного выполнения деятельности в системе разнопрофильных профессий. Второй-психологопедагогический подход, который видит в компетенциях определенные "сквозные" знания, умения и навыки, необходимые для осуществления любой профессиональной деятельности. По нашему мнению, оптимальным объединением указанных подходов является определение критериев обобщенности, то есть то, что обеспечивает возможность трансфера компетенции на различные виды деятельности, и функциональности – степень вовлеченности компетенции в ту или иную деятельность, ее весомости в обеспечении ряда конкретных профессиональных функций.

Компетенция – это понятие, которое активно используется в современном образовании, бизнесе, управлении персоналом. Оно описывает совокупность знаний, умений, навыков, позволяющую успешно выполнять определенные задачи и достигать поставленных целей. Компетентный человек – это тот, кто обладает не только профессиональными знаниями, но и умеет применять их на практике.

Классификация компетенций помогает систематизировать и описать различные виды компетенций, что позволяет более четко определить требования к соискателям, разрабатывать программы обучения и развития персонала, а также проводить анализ и оценку компетенций уже имеющихся сотрудников [28].

Одна из распространенных классификаций компетенций предлагает разделить компетенции на общие (универсальные) и специальные. Общие компетенции – это навыки и умения, применимые в различных областях и секторах. Они являются ключевыми и требуются везде. Примеры общих компетенций: коммуникация, лидерство, адаптация к изменениям, решение проблем, работы в команде.

Специальные компетенции – это знания и навыки, применимые в определенной сфере деятельности или профессии. Они необходимы для успешной работы и достижения результатов в конкретной области. Примеры специальных компетенций: знание определенного программного обеспечения, умение разрабатывать и внедрять маркетинговые стратегии, навык работы с инструментами дизайна [39].

Другая классификация компетенций основывается на разделении их по уровням и категориям. Уровни компетенций могут быть следующими: начинающий, средний, продвинутый и экспертный. Категории компетенций могут быть профессиональными, личностными и управленческими.

Профессиональные компетенции описывают знания, умения и навыки, связанные с выполнением определенных профессиональных задач. Это могут быть навыки программирования, знание медицинских стандартов или умение вести переговоры. Личностные компетенции описывают характеристики личности, которые способствуют эффективности работы и личностному росту. К ним относятся такие компетенции, как самомотивация, умение управлять временем, адаптивность. Управленческие компетенции связаны с умением управлять людьми, проектами, процессами. Это могут быть навыки делегирования, умение принимать решения, командообразование [33].

Особую роль в классификации компетенций играет компетенция по управлению собственным навыком и осознанным развитием – саморазвитие. Она позволяет человеку не только осознавать свои сильные и слабые стороны, но и разрабатывать стратегию развития и улучшения своих компетенций. Способность к саморазвитию является ключевой для успешной карьеры и управления своей жизнью.

Классификация компетенций может быть очень разнообразной и зависит от конкретных целей и задач. Однако, понимание различных видов компетенций и их взаимосвязей позволяет эффективно управлять персоналом, разрабатывать программы обучения и развития, а также успешно применять свои компетенции на работе и в личной жизни [66].

Устанавливая соотношение между понятиями "компетенция» и "компетентность", отмечаем необходимость их разграничения. На основе того, что компетенция определяется определенной организацией, учреждением, государством как заранее заданное требование к знаниям, умениям, навыкам, которыми должна обладать личность, для успешной деятельности в пределах той сферы, где эта деятельность будет осуществляться.

1.2. Направления развития профессиональных компетенций персонала

Развитие профессиональных компетенций персонала является неотъемлемой частью успешной работы любой организации. В современном быстро меняющемся мире, где технологии и требования к профессиональным навыкам постоянно обновляются, компании должны быть готовы адаптироваться и развиваться вместе со своим персоналом.

Одним из основных направлений развития профессиональных компетенций является развитие мягких навыков. К таким навыкам относятся

коммуникация, лидерство, решение проблем, сотрудничество и другие. Умение эффективно общаться с коллегами и клиентами, умение руководить и взаимодействовать с другими людьми являются ключевыми в любой профессии. Работники, которые имеют развитые мягкие навыки, обычно более успешны и способны находить общий язык с другими людьми [28].

Важным аспектом развития профессиональных компетенций является самообразование. Современные сотрудники должны самостоятельно изучать новые темы и развивать свои навыки. Они должны быть готовы учиться и быть гибкими в своем развитии. Компании могут способствовать самообучению, предоставляя доступ к онлайн-ресурсам, книгам и другим материалам, которые помогут сотрудникам развиваться профессионально.

Еще одним направлением развития профессиональных компетенций является повышение квалификации и получение сертификатов. Компании могут поддерживать своих сотрудников в получении специализированных сертификатов или степеней, которые помогут им развиваться в своей области. Это не только поможет сотрудникам быть более успешными в своей работе, но и повысит статус компании на рынке [34].

Наконец, одним из основных направлений развития профессиональных компетенций персонала является развитие лидерских навыков. Лидеры – это люди, которые могут вести и вдохновлять других, принимать решения и достигать поставленных целей. Компании должны инвестировать в развитие лидерских навыков своих сотрудников, чтобы они могли эффективно управлять проектами и командами, а также создавать мотивацию и наставлять других.

Анализ психолого-педагогической литературы свидетельствует о наличии различных подходов к определению содержания и структуры профессиональной компетентности педагога.

Так, профессиональная компетентность педагога рассматривается как: единство теоретической и практической готовности к осуществлению педагогической деятельности [1]; сложноструктурированная система

теоретических и практических знаний, выступающая основой соответствующих видов компетентности педагога-профессионала, среди которых системообразующей является аутопсихологическая компетентность [2, с. 43].

По мнению З. Г. Гапонюк, именно аутопсихологическая компетентность является основополагающим звеном в становлении настоящего педагога, поскольку наряду с наличием знаний по определенной предметной области, умением применять различные методы обучения и воспитания, осведомленности педагога в сфере межличностных отношений важным является осознание педагогом собственных возможностей относительно конкретной деятельности, необходимость самосовершенствования личностных характерологических черт, стремление к постоянному самообразованию [12].

Заслуживает внимания мнение ученого о том, что приобретение и функционирование профессионально-педагогической компетентности обеспечивается психологопедагогической организацией профессионального мышления учителя-воспитателя и динамикой его трансформации в педагогическое сознание на основе отхождения личностного смысла педагогических знаний и усвоенной информации, творческого принятия их ценностной значимости в свой внутренний мир [там же, 181].

Более широко трактует содержание понятия профессиональной компетентности Н. Д. Шафеева, которая отмечает, что профессиональная компетентность учителя не ограничивается узко профессиональными рамками. Она связана с решением широкого круга социальных, культурологических, психологических, физиологических и других проблем. Н. Д. Шафеевой содержание профессиональной компетентности педагога раскрывается как совокупность теоретических знаний, практических умений, опыта, личностных качеств учителя, диалектическое течение которых обеспечивает эффективность и результативность педагогического действия [60, с. 18].

Эти рассуждения разделяет и Г.В. Угляница, который определяет профессиональную компетентность педагога как систему знаний, умений, личностных качеств, которая адекватна структуре и содержанию его деятельности [53, С. 13].

Важным в рамках нашего исследования является мнение Л. Н. Конышевой, который отмечает, что компетентность учителя заключается в способности сопровождать процесс самопознания, саморазвития ученика, динамизировать его в соответствии с конкретными сущностными задатками каждого ребенка [27, С. 22].

Исследуя особенности формирования психолого-педагогической компетентности будущих преподавателей Высшей школы, М. Д. Гасанова приводит следующее определение профессиональной компетентности педагога: это уровень профессиональной подготовки, обеспечивающий способность субъекта труда к выполнению задач и обязанностей деятельности, меру и основной критерий его соответствия требованиям профессиональной деятельности [13].

По нашему мнению, углубляет понимание категории педагогической компетентности анализ генезиса концептуальных представлений о ее сущности и содержании. Наиболее полный такой анализ представлен в диссертационном исследовании В. Е. Кантора [23, С. 33], в котором автор справедливо отмечает, что представления о профессиональной компетентности педагога со временем значительно менялись: от разработок основ формирования педагогической направленности учителя и развития профессионально-важных качеств личности к определению сущности источников педагогического творчества и анализу психологических основ профессиональной деятельности учителя.

Ученые преимущественно исследовали отдельные грани профессиональной компетентности педагога, например: Н. Кузьмина – специальнопедагогическую, научно-педагогическую, методическую, социально-психологическую, дифференциально-психологическую и

аутопсихологическую компетентности [29]; А. Маркова – социально-психологическую, коммуникативную, профессионально-педагогическую [8, С. 34].

В рамках исследования сущности педагогической компетентности можно выделить как самостоятельное направление проблему исследования профессиональной компетентности руководителей образования. Считаем это вполне закономерным ввиду того, что именно в рамках данной проблематики в отечественной науке в 1980-х годах началось изучение компетентности как педагогического феномена.

В этих исследованиях выделяются два разных подхода к определению содержания и структуры профессиональной компетентности педагога вообще и руководителя образовательного учреждения в частности – функциональный и личностный.

Функциональный подход посвящен изучению функций, знаний, умений и навыков, которые обеспечивают успешную деятельность педагога. Он представлен в работах Ю. Г. Барабаша, В. И. Бондаря, Н.Л. Коломинского, В. Ю. Кричевского, В. И. Маслова, В. Н.Максимовой и др. В рамках функционального подхода профессиональная компетентность отождествляется с понятием “функциональная компетентность”.

Так, В. И. Бондарь делает акцент на исследовании дидактической компетентности директоров школ. В процессе ее изучения исследователь показывает, что руководители школы недостаточно владеют знаниями дидактических основ управления, способами и методами использования дидактических знаний в управлении. Автор предлагает все знания, необходимые директору школы и учителям для обеспечения эффективности процесса обучения, объединить в четыре группы: методологические, нормативнозаконодательные, организационно-регулятивные и контрольно-оценочные. При этом он изучает лишь одну сторону управленческой деятельности руководителя школы – управление учебно-воспитательным процессом [7].

В. И. Масловым осуществлен анализ знаний и умений директоров школ как анализ их основных функций. Соответственно и компетентность руководителя школы носит название "функциональная". Автором выделено пять целевых функций руководителя школы, которые определяют его профессиональную компетентность. Это: педагогическое руководство общественным воспитанием учащихся; управление учебно-воспитательным процессом; административная и финансово-хозяйственная деятельность; учительская работа; общественная, пропагандистская и организационная работа. Он приводит достаточно подробный перечень знаний и умений, которые на уровне каждой функции объединены в несколько основных групп. Содержание знаний и умений близко к содержанию аналогичных групп, выделенным В. И. Бондарем. Однако если В. И. Бондарем они отнесены лишь к управлению учебно-воспитательным процессом, то В. И. Масловым – и к остальным четырем целевым функциям. Им соответственно выделены: знания-методологические, нормативные; обще-теоретические; организационно-технологические, конкретно-посадочные; умения – диагностико-прогностические; организационно-регулятивные; контрольно-корректирующие [35].

Личностный подход к определению сущности и структуры профессиональной компетентности педагога представлен в работах Р. Х. Шакурова. Исследователем выделены профессионально значимые личностные качества директора школы, которые он объединил в три основные группы: идейно-политическая и моральная зрелость; профессионально-деловые и организаторские качества. Несмотря на то, что предложенная ученым классификация, по нашему мнению, является в определенной степени заидеологизированной, однако заслуживающей внимания, то, что исследователь выделил в отдельную группу и охарактеризовал социально-психологические качества руководителя. При этом автор утверждает, что высокий уровень проявления всех качеств – необязательное условие успешного руководства, поскольку отдельные

недостатки личности могут в некоторой степени компенсироваться за счет других, более сильных ее сторон [59].

Итак, осуществленный анализ современной научно-теоретической основы исследования сущности педагогической компетентности позволяет нам сделать вывод о наличии нескольких основных подходов к ее определению:

- когнитивного, с позиции которого компетентность педагога определяет, как когнитивную (интеллектуальную) способность индивида, основанную на индивидуальном интеллекте и позволяющую решать проблемы или выполнять задачи, необходимые для достижения цели;
- профессиональные знания на всех уровнях – методологическом, теоретическом, методическом, технологическом.

1.3. Лидерские качества как комплекс профессиональных компетенций работников учреждения образования

Феномен лидерства осмысливается и исследуется на протяжении всей истории человечества. Чем сложнее становятся отношения между людьми, тем глубже становится и сам феномен. Аналогичная ситуация и с подходами к развитию лидерства. Вряд ли наступит то время, когда можно будет заявить об окончательном исследовании этой темы. По этому поводу Б. Басс в своем фундаментальном исследовании лидерства утверждает, что изучение сущности лидеров и лидерства началось одновременно с возникновением цивилизации [65].

По его мнению, лидерство является универсальным феноменом. Это не выдумка воображения, хотя существуют обстоятельства, в которых успех или провал групп и организаций будет неверно приписан скорее их лидерам, чем окружающим обстоятельствам и организационному давлению, из-за которых лидеры не имеют контроля. Он считает, что на промышленных

предприятиях, в образовательных, военных учреждениях и в социальных движениях лидерство играет важную, если не важнейшую роль, поэтому оно является важным предметом исследований [47].

Зато конкурентная среда обостряет динамику развития управленческих и организаторских методов, чем требует от образовательных организаций соответствующей реакции. Так, важным фактором формирования конкурентоспособного специалиста является развитие личностных качеств, которые обеспечивают достаточный уровень профессиональной компетентности и повышают внутренний потенциал личности. Лидерство необходимо рассматривать как обязательную составляющую в достижении профессиональной компетентности, без которой невозможна полноценная самореализация педагога. Как подчеркивал выдающийся американский ученый У. Беннис, "самый опасный миф о лидерстве – это то, что лидеры рождаются, что существует генетический фактор. Это нонсенс. На самом деле, верно обратное. Лидерами предпочтительнее становятся, чем рождаются» [70].

В то же время, несмотря на значительную разработанность темы лидерства в целом и темы развития лидерских качеств у субъектов разного возраста и разного направления профессиональной подготовки в частности, недостаточно исследованной остается проблема формирования лидерских качеств у педагогов.

В энциклопедическом социальном словаре лидерство определяется как процессы внутренней самоорганизации и самоуправления группы или коллектива, обусловленные индивидуальной инициативой ее членов. По этому определению субъектом инициирования отношений лидерства являются члены группы. Именно члены группы, чувствуя необходимость в организации и интеграции, являются заказчиками такого инструмента управления группой людей, как лидерство [22].

Так, Болман Л. понимает лидерство как партнерство, подразумевающее взаимное доверие между двумя людьми, работающими вместе для

достижения общих целей [67]. П. Друкер определяет, что лидерство – это межличностное взаимодействие, проявляющееся в определенной ситуации посредством коммуникационного процесса и направленное на достижение определенной цели или целей [73].

В свою очередь А. Уманский определяет лидерство как результат взаимодействия членов малой группы в конкретный временной промежуток, на который влияет как наличие тех или иных качеств или их совокупности у ее членов, так и их проявление в конкретной ситуации, а также взаимное влияние имеющихся качеств и конкретной ситуации [54].

Феномен лидерства необходимо рассматривать в контексте существования и деятельности определенной группы людей, поскольку лидерство, бесспорно, – это социальное явление. В свою очередь, лидерство в повседневной деятельности профессионального педагога справедливо рассматривать в контексте существования и деятельности малой группы людей. Под малой группой понимают количественно небольшое объединение людей, связанных непосредственным взаимодействием. Также ее определяют как группу, члены которой заняты совместной деятельностью и находятся в непосредственном личном общении.

В своей работе Г. Андреева предлагает следующие определения малой группы [2]:

- группа, которая на самом деле существует в реальных системах отношений в обществе и выступает субъектом определенного типа социальной деятельности;
- группа, в которой общественные отношения проявляются путем непосредственных контактов отдельных лиц;
- группа, члены которой немногочисленны, связаны друг с другом общими социальными интересами, непосредственно общаются между собой, и это способствует возникновению эмоциональных отношений, правил поведения, групповых норм и процессов.

По С. Новиковой, малая группа – это немногочисленная группа (несколько десятков человек и меньше), члены которой обычно связаны дружескими отношениями, при этом между ними происходят непосредственные личные контакты, а отношения регулируются неформальными институтами. Во всех отношениях между членами такой группы выступает элемент личного знакомства, близости, а это приводит к тому, что хотя взаимодействия между ними и институционализированы, они никогда не бывают обезличенными, что является характерным для больших групп. При этом отмечается, что присущее членам малой группы Общее чувство внутренней принадлежности к группе не исключает различий между ними по социальным ролям, мнениям, взглядам, оценкам и степеням влияния. Таким образом, лидер в малой группе имеет дело, прежде всего, с неформальным межличностным общением, что необходимо учитывать при определении лидерских качеств педагога [37].

В данном контексте справедливо привести определение Т. Бендаса, согласно которому лидерство – это феномен групповой жизни людей, который проявляется в наделении одного индивида (или нескольких) правом (или это право навязывается посредством физической силы или психологического давления) осуществлять определяющее влияние на решение важных групповых задач и на поведение членов группы, а также признание группой (в той или иной степени) такого права за этим индивидом, что приводит к обладанию им одним или несколькими видами власти и занятию им центральной позиции в статусной иерархии группы.

В противоположность указанному выше В. Крысько в словаре-справочнике по социальной психологии трактует лидерство как социально-психологический процесс, в ходе которого один член группы, сообщества, общества организует и направляет других к достижению конкретной общей цели. По этому определению субъектом инициирования отношений лидерства являются не все члены группы, а только один человек, взявший на

себя роль лидера. В этом случае именно лидер чувствует необходимость в организации и интеграции определенной группы людей [58].

Справедливо привести также определение С. Филоновича, согласно которому лидерство – это ведущее положение отдельной личности или социальной группы, обусловленное более эффективными результатами деятельности.

Н. Радина понимает лидерство как процессы доминирования и подчинения, влияния и следования в системе межличностных отношений в группе [44]. По мнению Л. Филатовой, в современном обществе лидерство является средством построения власти, основанной на интеграции различных социальных слоев (групп), с помощью специфических механизмов вокруг выдвинутой лидером программы решения различных проблем и задач общественного развития.

Некоторые ученые понимают лидерство как феномен, близкий или тождественный процессу управления. В частности, Л. Почебут определил лидерство как процесс управления группой в ходе решения группового задания. К. Бланшар понимает лидерство как управление на более высоком уровне, процесс достижения значимых результатов при действии С уважением, заботой и честностью ради благополучия всех участников [43].

Одна из самых известных концепций Дж. Коттера демонстрирует различия, которые ученый установил между понятиями менеджмента и лидерства. Согласно Коттеру, лидерство-это механизм внедрения изменений в организации, тогда как менеджмент автор определяет как путь, характеризующийся определенной долей предсказуемости и последовательности в организации. Коттер подчеркивает, что обсуждение того, является ли лидерство более важным, чем менеджмент, бесполезным. По его мнению, эти оба явления необходимы в организациях [72]. В свою очередь, Грейс Хоппер высказала следующее мнение: «ты управляешь вещами, но людей ты ведешь». Мы также придерживаемся мнения, что управление и лидерство нельзя противопоставлять друг другу и любой

компетентный менеджер должен проявлять и качества лидера, и качества руководителя.

По мнению Б. Басса типы лидеров могут быть дифференцированы по определениям, и более часто по ролям и функциям, которые они выполняют или в зависимости от обстоятельств. В своей работе К. Бланшар определил, что лидерство – это не то, что вы делаете для людей, а то, что вы делаете с людьми. Здесь необходимо партнерство. Это умение раскрывается в том, чтобы получить у вашего подчиненного разрешение использовать тот стиль лидерства, который соответствует его уровню развития [65].

Согласны с К. Бланшаром в том, что стиль лидерства, который использует или который присущ лидеру, должен соответствовать специфическим особенностям мировоззрения его подчиненных. Также, стиль, используемый лидером должен соответствовать культурным особенностям группы и непосредственно ситуации, в которой он действует. По нашему мнению, не имеет значения, подстраивается ли лидер под особенности мировосприятия своих подчиненных в выборе стиля лидерства, или подчиненные принимают стиль, который использует лидер. В конечном итоге стиль, используемый лидером, должен быть уместным. В. Кантор и Г. Маховикова считают, что хотя важным фактором в осуществлении лидером своих функций являются его личностные качества, не все зависит только от него, многое зависит от зрелости последователей, их опыта и знаний.

Довольно распространено понимание лидерства в эгоцентрическом аспекте. Так, И. Пинточевич утверждает, что лидерство – это навык, который включает в себя уверенность в своей цели и в праве на ее достижение; это навыки влияния на людей. В свою очередь Х. Оуэн сформулировал лидерство как полное, аутентичное самовыражение человека, работающего на достижение значимой цели, положительно влияющей на преобразование [39].

В рамках нашей работы понимание лидерства в самоцентричном аспекте целесообразно использовать при определении педагогических

условий формирования лидерских качеств и проведении формирующего эксперимента с целью формирования компетентных работников образования, которые способны использовать феномен лидерства, как средство групповой организации. Поэтому на основе анализа литературных источников определяем, что лидерство в самоцентрическом аспекте необходимо рассматривать как внутреннее состояние человека, который направлен на достижение успеха, глубоко мотивирован, ведет активную деятельность жизнь, уверен в своих решениях и действиях [25].

Рассматривая феномен Лидера, считаем целесообразным обратиться к словам Максимилиана Робеспьера, одного из лидеров Великой Французской революции: «у лидера есть две важные черты; во-первых, он сам куда-то идет, во-вторых, он может повести за собой людей». Итак, лидер – это тот, кто, идя впереди, показывает путь своим попутчикам" [68].

В связи с этим целесообразно рассмотреть характерные признаки лидера как харизматической личности: умеет уверенно и достойно вести себя (владеет ситуацией, выглядит собранным и уверенно реагирует на неожиданные ситуации, излучает успех, энергию и желание действовать, собственным примером вдохновляет других); имеет отличные риторические способности (умеет хорошо выражать свое мнение, чрезвычайно убедителен, способен к межличностному общению и т.д.); высоко оценивает свои личные способности; независимость характера (Уверенность в собственном мнении, взглядах, не полагается на общественное мнение и традиции как на истину в последней инстанции); привлекательная внешность для соответствующей социальной группы. В этом аспекте уместны слова Наполеона Бонапарта: «лидер – это торговец надежды". В своей работе Д. Алфимов утверждает, что на практике возникает три типичные ситуации, когда индивид претендует на роль лидера, а именно:

- 1) когда человек хочет быть лидером, однако группа выступает против его лидерства;

2) когда сама группа выдвигает определенную кандидатуру на роль лидера, но выбранный человек лидером быть не хочет;

3) когда индивид стремится к лидерству, и вся группа поощряет поданную инициативу (такой вариант развития событий является наиболее желательным, поскольку в таком случае субъект, претендующий на роль лидера, имеет развитые организационные, тактические и другие лидерские способности).

Ильин приводит следующие обязательные его свойства [22]:

- принадлежит к группе, в которой занимает влиятельную и авторитетную позицию;

- способствует достижению целей и интересов группы своими личными действиями;

- берет на себя значительную инициативу и большую ответственность, как обычно требуется от лидера группы, или даже в большей степени;

- соответствующим образом влияет на всех членов группы, которые вольно или невольно подчиняются его решениям.

Лидерские качества являются неотъемлемой частью комплекса профессиональных компетентностей работников учреждения образования. В современных реалиях образовательного процесса, где ставится задача формирования активных, творческих и самостоятельных личностей, на педагогах лежит ответственность вести за собой группу и быть лидером в своей профессиональной сфере.

В целом, лидерские качества работников учреждения образования играют важную роль в формировании успешного и творческого коллектива, что позволяет достичь образовательных целей и потребностей современного общества. Лидер – это фигура, способная вдохновить и мотивировать других, разрешать конфликты и организовывать работу в учреждении образования. Вместе с тем, лидер должен быть этичным и профессиональным, иметь стратегическое мышление и быть гибким в сфере образования. Лидерские качества являются непременным условием для успешной деятельности

работников учреждения образования и развития образовательного процесса в целом [35].

Выводы по главе

1. Понятие «компетенции» отражает совокупность знаний, навыков, умений и способностей, необходимых для успешного выполнения определенной задачи или достижения определенных результатов. Компетенции являются ключевым элементом в процессе обучения и развития человека. Классификация компетенций может быть различной, но обычно выделяют три основных типа: профессиональные компетенции, межличностные компетенции и личностные компетенции.

2. Развитие профессиональных компетенций педагогов должно быть постоянным процессом, требующим системного подхода и поддержки со стороны администрации образовательных учреждений. Организация различных форм обучения, включая курсы повышения квалификации, семинары и конференции, а также создание профессиональных сообществ и обмен опытом, может способствовать развитию компетентности педагогического коллектива и повышению его профессиональной эффективности. Кроме того, использование современных информационных технологий в образовательном процессе является неотъемлемым элементом развития профессиональных компетенций педагогов.

3. Развитие лидерских качеств педагогов является важным аспектом современной образовательной системы. Лидерские навыки позволяют педагогам эффективно управлять классом и вести диалог с учениками. Для развития этих качеств педагогам необходимо активно работать над саморазвитием, посещать тренинги и семинары, изучать передовые педагогические методы и технологии. Кроме того, важно осознавать свои сильные и слабые стороны, развивать эмоциональный интеллект и умение адаптироваться к изменениям. Развивая лидерские качества, педагоги

способствуют повышению качества образования и формированию у учеников навыков лидерства и самостоятельности.

Глава 2. ОПЫТНО-ЭКСПЕРИМЕНТАЛЬНАЯ РАБОТА ПО УПРАВЛЕНИЮ РАЗВИТИЕМ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ РАБОТНИКОВ ОБРАЗОВАНИЯ

2.1. Организация исследования. Анализ и интерпретация результатов исследования

Целью данного исследования является управление развитием лидерских качеств работников образования.

Поставленная цель привела к решению следующих задач:

1. Подобрать методики для исследования лидерских качеств.
2. Провести исследование лидерских качеств у педагогов.
3. Разработать программу развития лидерских качеств педагогов.
3. Выявить эффективность разработанной программы развития лидерских качеств педагогов.

База исследования: в КГБПОУ «Приангарский политехнический техникум». В исследовании принимали участие 40 педагогов.

Для исследования нами были отобраны следующие **методики:**

Методика № 1 «Оценка лидерских способностей» (Е. Жариков, Е. Крушельников)

Цель: Данная методика предназначена для проведения диагностики лидерских способностей у индивида.

Инструкция: Участнику предлагается 50 утверждений, на которые он должен ответить «да» или «нет». Результаты не подразумевают среднее значение. Рекомендуется отвечать без длительного размышления. В случае сомнений, можно выбрать ответ, который ближе всего соответствует склонности участника, пометив его «+» или «-» («а» или «б»).

Методика № 2 «Потенциал лидера» (Р. С. Немов)

Цель: тест предназначен выявить, способен ли человек стать инициатором перспективных начинаний и повести за собой увлеченных последователей.

Тест состоит из 15 утверждений с вариантами ответов: да; не знаю, не уверен; нет.

Для подсчета психологического теста вручную: за каждый ответ "да" - 10 баллов, "не знаю, не уверен" - 5 баллов, "нет" - 0 баллов.

Методика № 3 «Самооценка лидерства» (Н.П.Фетискин, В.В.Козлов, Г.М.Мануйлов).

Данный экспресс-тест позволяет определить актуальный уровень проявления лидерства в малой группе. Опросу подвергается вся исследуемая группа. Обработка результатов носит комплексный характер.

Подсчитать общее количество ответов «А» и «Б».

A = 7 – 10 баллов – это высокий уровень лидерских качеств.

A = 4 – 6 баллов – это средний уровень.

A = 1 – 3 балла – низкий уровень.

Преобладание ответов «Б» свидетельствует об очень низком или деструктивном лидерстве.

Целью данного исследования явилось выявление лидерских качеств педагогов. Для этого использовались выше описанные методики. В исследовании принимали участие 40 педагогов. Сначала проводилась методика на оценку лидерских способностей. Результаты исследования представлены в таблице 1.

Таблица 1

Результаты оценки лидерских качеств педагогов

№ испытуемого	Баллы	Уровень
1	15	качества лидера выражены слабо
2	20	качества лидера выражены слабо
3	16	качества лидера выражены слабо
4	28	качества лидера выражены средне
5	15	качества лидера выражены слабо

6	47	лидер склонен к диктату
7	32	качества лидера выражены средне
8	35	качества лидера выражены средне
9	14	качества лидера выражены слабо
10	15	качества лидера выражены слабо
11	20	качества лидера выражены слабо
12	21	качества лидера выражены слабо
13	25	качества лидера выражены слабо
14	36	лидерские качества выражены сильно
15	25	качества лидера выражены средне
16	25	качества лидера выражены средне
17	27	качества лидера выражены средне
18	30	качества лидера выражены средне
19	32	качества лидера выражены средне
20	14	качества лидера выражены слабо
21	18	качества лидера выражены слабо
22	16	качества лидера выражены слабо
23	16	качества лидера выражены слабо
24	18	качества лидера выражены слабо
25	20	качества лидера выражены слабо
26	35	качества лидера выражены средне
27	14	качества лидера выражены слабо
28	20	качества лидера выражены слабо
29	14	качества лидера выражены слабо
30	15	качества лидера выражены слабо
31	20	качества лидера выражены слабо
32	23	качества лидера выражены слабо
33	26	качества лидера выражены средне
34	30	качества лидера выражены средне
35	31	качества лидера выражены средне
36	45	лидер склонен к диктату
37	42	лидер склонен к диктату
38	18	качества лидера выражены слабо

39	15	качества лидера выражены слабо
40	30	качества лидера выражены средне

По данным таблицы для наглядности построим диаграмму:



Рис. 1. Результаты оценки лидерских качеств педагогов

Лидерские качества педагогов в целом выражены слабо. Это говорит о том, что большинство педагогов не обладает достаточными лидерскими навыками и качествами, не способны эффективно организовывать и руководить группой.

Только 4% педагогов обладают сильно выраженными лидерскими качествами. Это означает, что очень малое количество педагогов имеют настоящие лидерские способности, которые могут стать примером для других и добиться успешных результатов в своей работе.

Однако 32% педагогов имеют средне выраженные лидерские качества. Это может указывать на то, что некоторые педагоги обладают потенциалом для лидерства, но им не хватает определенных навыков и знаний, чтобы полностью развить свой потенциал и стать сильным лидером.

Наибольшую тревогу вызывает факт, что 70% педагогов склонны к диктату. Это означает, что эти педагоги имеют авторитарный подход к руководству группой и не учитывают мнение и потребности своих учеников. Такой подход может негативно сказаться на развитии и обучении учеников.

Таким образом, большинство педагогов нуждаются в повышении своих лидерских навыков и качеств. Это может быть достигнуто через проведение специальных тренингов и программ развития лидерства. Также необходимо обратить внимание на педагогов, которые склонны к диктату, и провести соответствующую работу по изменению их стиля руководства на более демократичный и гибкий.

Далее нами была проведена вторая методика на выявление потенциала лидера. Результаты исследования представлены в таблице 2.

Таблица 2

Результаты исследования потенциала лидера у педагогов

№ испытуемого	Баллы	Уровень
1	45	Низкий потенциал
2	36	Низкий потенциал
3	56	Средний потенциал
4	48	Низкий потенциал
5	100	Высокий потенциал
6	55	Средний потенциал
7	69	Средний потенциал
8	47	Низкий потенциал
9	25	Низкий потенциал
10	26	Низкий потенциал
11	30	Низкий потенциал
12	45	Низкий потенциал
13	47	Низкий потенциал
14	50	Низкий потенциал
15	58	Средний потенциал
16	60	Средний потенциал
17	69	Средний потенциал

18	62	Средний потенциал
19	110	Высокий потенциал
20	56	Средний потенциал
21	42	Низкий потенциал
22	58	Средний потенциал
23	66	Средний потенциал
24	52	Средний потенциал
25	35	Низкий потенциал
26	45	Низкий потенциал
27	25	Низкий потенциал
28	45	Низкий потенциал
29	45	Низкий потенциал
30	47	Низкий потенциал
31	65	Средний потенциал
32	52	Средний потенциал
33	50	Низкий потенциал
34	32	Низкий потенциал
35	48	Низкий потенциал
36	67	Средний потенциал
37	55	Средний потенциал
38	50	Низкий потенциал
39	48	Низкий потенциал
40	90	Средний потенциал

По данным таблицы для наглядности построим диаграмму:

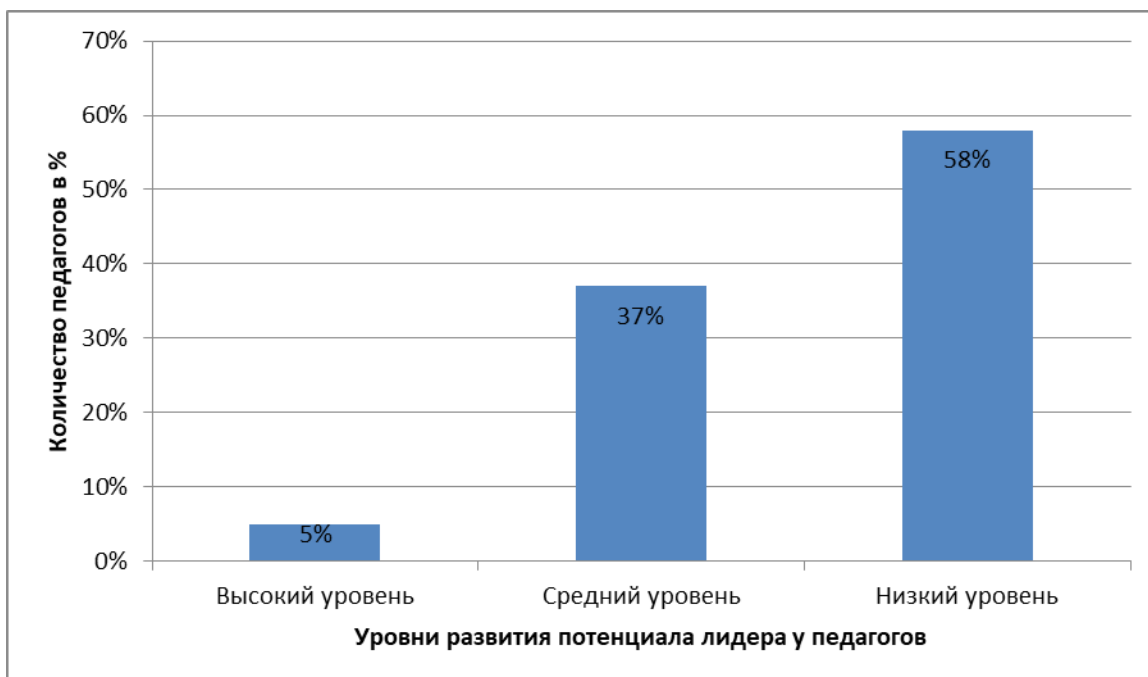


Рис. 2. Результаты исследования потенциала лидера у педагогов

Исходя из результатов оценки лидерского потенциала педагогов, можно сделать следующую интерпретацию:

5% педагогов имеют высокий лидерский потенциал. Это означает, что эти педагоги обладают необходимыми качествами лидера, такими как смелость, целеустремленность и твердая воля. Однако, у них может быть тенденция к завышенной самооценке и неумению считаться с чужими интересами. Однако, их высокий лидерский потенциал поможет им добиться значительных успехов, особенно если они будут помнить, что люди хотят быть за такими лидерами, которые не являются диктаторами.

37% педагогов имеют средний лидерский потенциал. Это означает, что эти педагоги умеют принимать роль ведущего или ведомого в зависимости от обстоятельств. Они имеют уважение к авторитету, но при этом имеют собственную точку зрения. Они могут найти свое место в любом коллективе, но им нужно выбрать место, которое лучше всего подходит их потребностям.

58% педагогов имеют низкий лидерский потенциал. Это означает, что они более склонны принимать роль исполнителя и подчиненного. Они не очень любят личную ответственность и предпочитают следовать

инструкциям. Однако, можно предположить, что они способны на большее и можно поощрить их развитие в роли лидера.

Далее был проведен еще один тест на выявления самооценки лидерства. Результаты представлены в таблице 3.

Таблица 3

Результаты исследования самооценки лидерства у педагогов

№ испытуемого	Баллы	Уровень
1	8	высокий уровень лидерских качеств
2	5	средний уровень лидерских качеств
3	6	средний уровень лидерских качеств
4	2	низкий уровень лидерских качеств
5	3	низкий уровень лидерских качеств
6	3	низкий уровень лидерских качеств
7	2	низкий уровень лидерских качеств
8	4	средний уровень лидерских качеств
9	4	средний уровень лидерских качеств
10	5	средний уровень лидерских качеств
11	6	средний уровень лидерских качеств
12	7	высокий уровень лидерских качеств
13	4	средний уровень лидерских качеств
14	8	высокий уровень лидерских качеств
15	2	низкий уровень лидерских качеств
16	1	низкий уровень лидерских качеств
17	4	средний уровень лидерских качеств
18	5	средний уровень лидерских качеств
19	5	средний уровень лидерских качеств
20	6	средний уровень лидерских качеств
21	6	средний уровень лидерских качеств
22	5	средний уровень лидерских качеств
23	8	высокий уровень лидерских качеств
24	8	высокий уровень лидерских качеств
25	4	средний уровень лидерских качеств
26	5	средний уровень лидерских качеств

27	5	средний уровень лидерских качеств
28	5	средний уровень лидерских качеств
29	6	средний уровень лидерских качеств
30	2	низкий уровень лидерских качеств
31	3	низкий уровень лидерских качеств
32	3	низкий уровень лидерских качеств
33	2	низкий уровень лидерских качеств
34	4	средний уровень лидерских качеств
35	7	высокий уровень лидерских качеств
36	4	средний уровень лидерских качеств
37	4	средний уровень лидерских качеств
38	2	низкий уровень лидерских качеств
39	2	низкий уровень лидерских качеств
40	3	низкий уровень лидерских качеств

По данным таблицы для наглядности построим диаграмму:

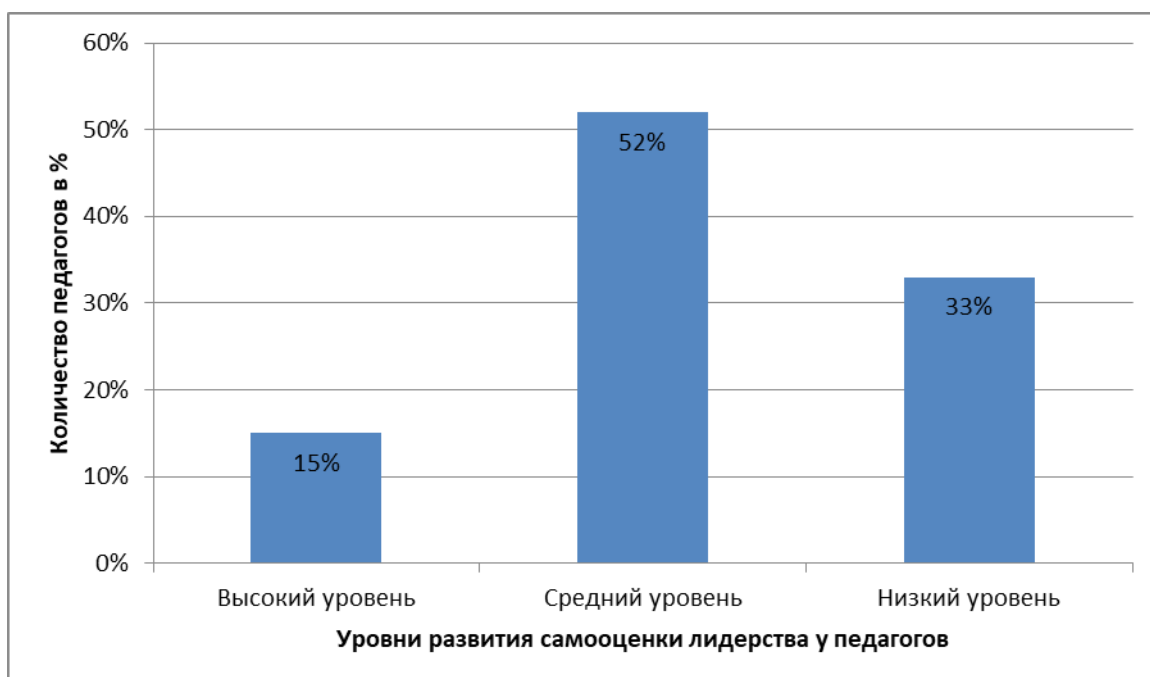


Рис. 3. Результаты исследования самооценки лидерства у педагогов

Высокий уровень лидерства: 15% педагогов считают, что находятся на высоком уровне лидерских навыков. Это говорит о том, что эти педагоги обладают развитыми навыками руководства, умеют эффективно

коммуницировать с коллегами, учениками и родителями, а также способны делать стратегические решения и вносить значительный вклад в развитие образовательного процесса.

Средний уровень лидерства: 52% педагогов считают, что находятся на среднем уровне лидерских навыков. Это означает, что большинство педагогов имеют определенные лидерские качества и умения, но им может не хватать полной уверенности или опыта для дальнейшего развития своих лидерских навыков.

Низкий уровень лидерства: 33% педагогов считают, что находятся на низком уровне лидерских навыков. Это может говорить о том, что эти педагоги имеют недостаточно развитые навыки лидерства или испытывают трудности в применении этих навыков в педагогической практике. Возможно, им требуется дополнительная поддержка и обучение для улучшения своих лидерских способностей.

Исходя из этих данных, можно сделать вывод, что существует необходимость в развитии лидерских навыков у педагогов, особенно у тех, кто находится на среднем и низком уровнях лидерства. Предоставление обучения и поддержки в области развития лидерских навыков может способствовать повышению качества педагогической работы и улучшению результатов образовательного процесса.

2.2. Программа по развитию лидерских компетенций

Программа тренинга по развитию лидерских компетенций педагогов является актуальной в современной образовательной среде, поскольку педагоги играют ключевую роль в формировании и развитии молодого поколения. Вот несколько аргументов, подтверждающих актуальность такой программы:

Тренинговая работа будет эффективной в развитии лидерских качеств, потенциала лидера и самооценки лидерства у педагогов, так как актуальность данной работы связана с результатами констатирующего этапа эксперимента, в котором выражены на среднем и низком уровне данные показатели.

Занятия тренинга могут помочь педагогам развить и укрепить свои лидерские качества, обучить необходимым навыкам и стратегиям для эффективного лидерства. Также тренинговые занятия могут способствовать раскрытию потенциала лидера и повышению уверенности в своих лидерских способностях.

В процессе тренинговой работы педагоги могут получить знания о принципах и особенностях лидерства, а также изучить различные подходы и методы, которые помогут им развить нужные навыки и качества. Они смогут обсудить и анализировать свои сильные и слабые стороны в лидерских ролях, что поможет им выработать стратегии для улучшения своего лидерского потенциала.

Тренинги также способствуют укреплению самооценки лидерства у педагогов, помогая им осознать и ценить свои достижения и умения в этой области. В процессе тренингов, педагоги получают обратную связь о своих действиях и успехах, что поможет им повысить уверенность в себе и своих лидерских способностях.

Таким образом, тренинговая работа будет эффективным инструментом в развитии лидерства у педагогов, учитывая результаты констатирующего этапа эксперимента, где обнаружены недостаточные показатели лидерских качеств, потенциала лидера и самооценки лидерства.

Целью программы тренинга по развитию лидерских компетенций педагогов является повышение профессионализма педагогического коллектива, развитие лидерских навыков и умений, а также создание положительной и эффективной рабочей среды в образовательном учреждении.

Задачи тренинговой программы:

1. Развитие навыков коммуникации, эмоционального интеллекта и умения работы в команде.
2. Освоение стратегий управления временем, выработка навыков планирования и организации работы.
3. Определение и развитие собственного лидерского потенциала и стилей лидерства.
4. Изучение методов мотивации и вдохновения коллектива, создание условий для его эффективной работы.
5. Анализ и решение конфликтных ситуаций в коллективе, обучение навыкам конструктивного конфликтологии.
6. Разработка планов и проектов по развитию образовательного учреждения, улучшению его работы и достижению поставленных целей.
7. Оценка и развитие лидерских практик педагогического коллектива.

Ожидаемые результаты:

1. Педагоги будут обладать знаниями и пониманием основных теоретических аспектов лидерства.
2. Педагоги будут обладать навыками эффективной коммуникации и работы в команде.
3. Педагоги научатся планировать и организовывать свою работу, управлять своим временем.
4. Педагоги смогут лучше понять свой собственный лидерский потенциал и развивать его.
5. Педагоги получают знания и навыки в области лидерства.
6. Педагоги научатся конструктивно решать конфликты в коллективе.
7. Педагоги разработают и внедрят планы и проекты по развитию образовательного учреждения.
8. Педагоги развивают свои лидерские практики и становятся эффективными лидерами в образовательной среде.

Программа тренинга состоит из 10 занятий по 60 минут каждое, основанных на применении различных игр и упражнений, направленных на

развитие лидерских качеств. Занятия тренинга проводились 2 раза в неделю. Программа тренинга рассчитана на 5 недель.

Во время проведения занятий по программе тренинга реализовывались следующие условия:

1. занятия по программе тренинга организовывались регулярно в течение пяти недель. Каждое занятие тренинга имеет свое название, цель и задачи.

2. наличие поддержки и содействия внутренних и внешних ресурсов для развития лидерских качеств педагогов: на занятиях тренинга использовались различные игры и упражнения, в результате которых использовались различные средства и специалисты в области развития лидерских качеств.

3. наличие практики тренинговой работы для развития лидерских качеств педагогов: организовывать практические занятия, где педагоги могут применять полученные знания и навыки в реальной ситуации. Например, во время занятий по тренинговой программе проводились ролевые игры, тренировки командной работы или сценарные тренировки, чтобы педагоги могли применять свои лидерские качества на практике.

4. наличие благоприятной и эмоционально поддерживающей рабочей атмосферы, в процессе развития лидерских качеств педагогов во время занятий по тренинговой программе: были создаваны условия, в которых педагоги чувствовали себя комфортно, могли высказывать свои идеи и мнения, получать обратную связь от коллег и руководства. Во время проведения занятий необходимо было поддерживать педагогов на протяжении всего процесса обучения и развития, создавать атмосферу взаимного доверия, где педагоги могли быть открытыми и охотно делиться своими мыслями и опытом.

Ниже представим занятия тренинговой программы по развитию лидерских качеств на основе различных игр и упражнений:

Тема занятия №1: Приветствие - основа эффективного лидерства

Цель: Развитие у педагогов навыков эффективного приветствия, способствующих формированию лидерского стиля работы.

Задачи:

1. Ознакомить педагогов с понятием приветствия как важной составляющей лидерского образа.
2. Рассмотреть основные компоненты эффективного приветствия.
3. Практически развить навыки приветствия и коммуникации.

Подробное описание игр и упражнений:

1. Игра "Знакомство с рукопожатием"

- Участники образуют круг и загадывают свои имена.
- Каждый участник по очереди подходит к другому участнику и знакомится с ним, пожимая ему руку.
- После знакомства участники должны повторить имя человека, с которым они только что познакомились.
- Задача игры - научить участников быть внимательными при знакомстве, запоминать имена и демонстрировать уверенное рукопожатие.

2. Упражнение "Уверенное приветствие"

- Участники попарно разбиваются на две группы: А и Б.
- Участники группы А принимают позицию наблюдателя, а участники группы Б играют роль педагогов.
- Участники группы Б приближаются к участникам группы А и представляются, протягивая руку для рукопожатия.
- Участники группы А оценивают стиль приветствия педагогов, обратив внимание на силу рукопожатия, контакт глаз, язык тела и т.д.
- После каждого приветствия участники группы Б получают обратную связь от участников группы А и имеют возможность попробовать себя снова.
- Цель упражнения - развить уверенность и эффективность в приветствии, осознание важности невербальных элементов коммуникации.

3. Игра "Приветственная речь"

- Участники делятся на группы по 3-4 человека.

- Каждая группа выбирает одного лидера, который выступает с приветственной речью перед остальными участниками.

- Лидер имеет 2-3 минуты на подготовку к речи и должен сообщить информацию о себе и своих педагогических методах, используемых в работе.

- После речи остальные участники задают вопросы и выражают свое впечатление о приветственной речи.

- Цель игры - развить навыки публичных выступлений, уверенности в себе и способность производить положительное первое впечатление.

Эти игры и упражнения позволят педагогам развить навыки эффективного приветствия, а также способствовать формированию лидерского стиля работы.

Тема занятия №2: Развитие коммуникативных навыков для лидеров в области образования

Цель: Повысить уровень коммуникативных навыков педагогов, чтобы они могли успешно лидировать в своей профессиональной деятельности.

Задачи:

1. Определить основные принципы эффективной коммуникации
2. Разработать стратегии установления контакта с коллегами, учениками и их родителями
3. Повысить умение слушать и поддерживать диалог
4. Практиковаться в управлении конфликтами и стрессовыми ситуациями

Описание игр и упражнений:

1. "Леди/Джентльмен"

Цель: Улучшить этикет и показать уважение к другим.

Описание: Участникам предлагается в парах представить себя как леди или джентльмен. Они должны проявлять хорошие манеры, соблюдать этикет, уметь представлять друг друга и себя.

2. "Зеркало"

Цель: Развить умение активного слушания и эмпатии.

Описание: Участники делятся на пары. Один игрок играет роль ведущего, другой - слушателя. Ведущий рассказывает историю или переживание, а слушатель должен активно слушать и утверждать, что он слышит, повторяя основные мысли и эмоции ведущего.

3. "Три круга коммуникации"

Цель: Улучшить навыки эффективной коммуникации.

Описание: Участникам предлагается стать внутри трех концентрических кругов. Внешний круг - это самое общее мнение или представление о чем-то. Средний круг - это более конкретное представление или понимание. Внутренний круг - это самые глубокие эмоции и мысли. Участники должны сначала обменяться информацией, стоя внутри своего круга, затем передвигаться на один шаг внутрь и обсудить более личные мысли.

4. "Управление конфликтами"

Цель: Практиковать стратегии эффективного разрешения конфликтов.

Описание: Участники делятся на пары и получают каждый роль - один играет роль конфликтующей стороны, а другой - роль посредника. Они должны использовать активное слушание, эмпатию и ненасильственные коммуникационные стратегии для разрешения конфликта между ними.

5. "Управление стрессом"

Цель: Развить навыки управления стрессом в профессиональной деятельности.

Описание: Участникам предлагается ситуационная игра, где они играют роль педагогов, оказавшихся в стрессовой ситуации. Они должны сотрудничать, обсуждать и предлагать стратегии управления стрессом и найти наилучшее решение для обхода сложностей.

В заключении занятия можно провести дебрифинг, где участники поделятся своими наблюдениями, ощущениями и уроками, которые они

извлекли из игр и упражнений. Также можно обсудить переносимость полученных навыков на практику и организовать обратную связь.

Тема занятия №3: Развитие коммуникативных навыков в педагогической деятельности.

Цель: Повысить уровень коммуникативной компетентности педагогов, развить навыки эффективного общения и установления партнерских отношений с учениками, родителями и коллегами.

Задачи:

1. Ознакомить педагогов с основными принципами эффективного коммуникативного взаимодействия в педагогической среде.

2. Обучить умению слушать и слышать собеседника, проявлять эмпатию и устанавливать эмоциональный контакт с теми, с кем ведется общение.

3. Развить умение конструктивно и доброжелательно выражать свои мысли, аргументировать свою позицию, при необходимости корректировать свое поведение.

4. Подготовить педагогов к эффективному взаимодействию с разными категориями родителей и учеников.

Подробное описание игр и упражнений:

1. Игра "Активное слушание".

- Педагоги делятся на пары.

- Каждая пара выбирает роль "активного слушателя" и "рассказчика".

- Рассказчик имеет 3 минуты на знакомство с новым человеком, а активный слушатель должен показать внимание и интерес к рассказу.

- После 3 минут пары меняются ролями.

- По окончании игры проводится обсуждение наблюдений: какие приемы активного слушания были использованы, что способствовало созданию комфортной обстановки и т.д.

2. Упражнение "Эмпатическое отражение".

- Педагоги делятся на группы по 4-5 человек.

- Им предлагается ситуация, например, ученик признается в трудностях, которые он испытывает в обучении.

- В группе каждый по очереди выступает в роли "собеседника" и практикует умение отразить эмоции и мысли ученика, пользуясь формулами типа "Я понимаю, что ты чувствуешь...", "Мне кажется, что ты хочешь сказать...".

- После каждого выступления группа анализирует, насколько успешно был передан эмоциональный настрой и понимание.

3. Игра-тренинг "Сложная ситуация".

- Педагогам предлагается ситуация, когда они должны будут отстаивать свою точку зрения и одновременно установить эмоциональный контакт с раздраженным родителем/учеником.

- Пары педагогов играют сценки, реагируя на реакции друг друга и дополнительные импровизации.

- По окончании каждой сценки проводится обсуждение, анализируются примененные стратегии, которые помогли создать сотрудничество и доверие.

4. Упражнение "Взаимозависимость".

- В группе педагогов рассказывается история, например, о проблемах взаимодействия педагога с коллегой или родителем.

- Каждый участник одновременно записывает пункты, в которых он участвует в проблемной ситуации.

- Затем каждый педагог выбирает одно действие, которое он готов изменить или использовать другую стратегию и записывает его.

- Затем группа обсуждает возможные альтернативные стратегии и советы для каждого участника.

По окончании занятия проводится обобщение и закрепление основных принципов коммуникативного взаимодействия.

Тема занятия №4: Развитие навыков коммуникации и умения вести эффективные переговоры.

Цель: Повысить навыки коммуникации и умение вести, успешные переговоры участников тренинга для развития лидерских качеств педагогов.

Задачи:

1. Ознакомить участников с важностью эффективной коммуникации и навыками переговоров в роли лидера-педагога.
2. Разработать и развить навыки активного слушания.
3. Показать методы сбора информации во время переговоров.
4. Обучить техникам влияния на партнера во время переговоров.
5. Развить навыки устойчивости к стрессу и решения конфликтов.

Структура занятия:

I. Вводная часть

- Приветствие участников.
- Краткое введение в тему занятия и объяснение цели и задач.

II. Разделение на группы

- Разделение участников на маленькие группы по 4-5 человек.

III. Игра "Лабиринт коммуникации"

- Участники должны передать друг другу сложное сообщение, стоя на разных концах комнаты без использования слов.
- Наблюдение и обсуждение происходящего.

IV. Упражнение "Активное слушание"

- Парные упражнения, в которых один участник говорит о чем-то, а другой должен активно слушать и повторить основные идеи собеседника.
- Обсуждение и советы по улучшению навыка активного слушания.

V. Упражнение "Сбор информации"

- Ролевая игра, в которой участники представляются представителями двух разных школ и обмениваются информацией о своих образовательных программах.

- Наблюдение и обсуждение образцов сбора информации и правильного ведения переговоров.

VI. Упражнение "Техники влияния"

- Ролевая игра, в которой участники представляются директорами разных школ и пытаются заинтересовать друг друга в сотрудничестве.

- Наблюдение и обсуждение техник влияния и эффективной коммуникации.

VII. Упражнение "Управление стрессом и решение конфликтов"

- Групповое упражнение, в ходе которого участники должны решить конфликтную ситуацию в роли коллективного руководителя.

- Обсуждение стратегий управления стрессом и методов решения конфликтов.

VIII. Заключительная часть

- Подведение итогов занятия.

- Рефлексия и обратная связь от участников.

- Выдача рекомендаций и материалов для дальнейшего самостоятельного изучения темы.

Примечание: Важно предоставить достаточно времени для обсуждения и разбора каждого упражнения, а также активно включать участников в обсуждение и предлагать им возможность делиться опытом и находить конструктивные решения.

Тема занятия №5: Развитие навыков эмоционального интеллекта для формирования лидерских качеств педагогов.

Цель: Повышение эмоциональной грамотности педагогов в различных ситуациях, развитие способности эффективно решать конфликты и управлять эмоциями других людей.

Задачи:

1. Познакомить педагогов с основными понятиями и принципами эмоционального интеллекта.

2. Развить навыки самоанализа и осознанности эмоций.

3. Обучить педагогов управлять эмоциями и разрешать конфликты в образовательной среде.

4. Помочь участникам освоить навыки эмпатии и понимания эмоций других людей.

Описание игр и упражнений:

1. "Эмоциональный спектр"

- Участники получают листы бумаги, на которые необходимо нарисовать свои эмоции.

- Затем они делятся своими эмоциональными спектрами в парах или небольших группах, обсуждают, как они чувствуются и как это влияет на их взаимодействие с окружающими.

- Ведущий проводит обсуждение, подводит участников к осознанию своих эмоций и пониманию, как эти эмоции могут влиять на их лидерские качества.

2. "Эмоциональный портрет"

- Участники образуют пары или небольшие группы и рисуют портрет друг друга, уделяя особое внимание выражению лица и телодвижений, отображающих эмоции.

- Затем каждый участник представляет созданный портрет своего партнера и описывает эмоции, которые он видит на нем.

- Группа обсуждает, как эмоции могут влиять на взаимодействие между педагогами и учащимися, и какие эмоции можно выражать в различных образовательных ситуациях.

3. "Рольевая игра: разрешение конфликта"

- Участники делятся на группы и каждая группа получает сценарий, описывающий конфликтную ситуацию, возникающую между педагогом и учащимся.

- Каждая группа должна разыграть эту ситуацию, придумать возможные решения и предложить их.

- После каждой разыгранной ситуации происходит обсуждение и анализ, какие могут быть альтернативные решения, основанные на эмоциональном интеллекте.

4. "Эмпатическое слушание"

- Участники садятся в пары и каждый получает задание просто слушать своего партнера, не перебивая.

- Один партнер рассказывает о своих эмоциях и проблемах, а другой просто слушает, показывает эмпатию и активно слушает.

- После завершения ролей обсуждается, какие эмоции были выражены, и какое влияние эмпатическое слушание может иметь в образовательной среде.

5. "Эмоциональный интеллект: знакомство с понятиями и принципами"

- Ведущий проводит небольшую лекцию, знакомя участников с основными понятиями эмоционального интеллекта, такими как осознанность эмоций, самоуправление, социальная компетентность и эмпатия.

- После лекции участники обсуждают и делятся своими впечатлениями, а также предлагают примеры ситуаций, когда эти принципы могут быть применены.

В результате данного тренинга педагоги должны стать осознанными своих эмоций, способными эффективно решать конфликты и управлять эмоциями окружающих. Это поможет им стать более грамотными лидерами в образовательных учреждениях и лучше понимать своих учащихся.

Тема занятия №6: Развитие коммуникативных навыков и умений у педагогов для эффективного лидерства.

Цель: Повысить уровень лидерских качеств у педагогов путём развития их коммуникативных навыков и умений.

Задачи:

1. Определить основные принципы эффективной коммуникации.
2. Изучить различные формы коммуникации и их применение в образовательной среде.
3. Практиковать навыки активного слушания и умения задавать открытые вопросы.

4. Разработать стратегии эффективного решения конфликтных ситуаций.

5. Продемонстрировать умение эмоциональной устойчивости и управления стрессом.

Подробное описание игр и упражнений:

1. Игра "Активное слушание":

- Участники делятся на пары.

- Один из участников будем "говорящим", а другой - "слушающим".

- Говорящему задаётся вопрос, на который он должен ответить, пытаясь заинтересовать и поддержать внимание слушающего.

- Слушающий должен показать своё активное внимание, составляя ментальную карту информации, получаемой от говорящего.

- Пары меняются ролями после каждого вопроса и повторяют упражнение несколько раз.

2. Упражнение "Открытые вопросы":

- Участники снова делятся на пары.

- Один участник будет задавать вопросы, ограниченные только ответом "да" или "нет", а другой - отвечать на них, используя только открытые вопросы.

- Цель этого упражнения - научиться задавать вопросы, расширяющие область разговора и способствующие глубокой коммуникации.

3. Игра-ролевая "Разрешение конфликта":

- Участники разделяются на группы по 3-4 человека.

- Каждой группе предоставляется сценарий конфликтной ситуации в школьной среде.

- Группам даётся время на обсуждение и предложение возможных решений.

- После обсуждения каждая группа представляет своё решение остальным участникам тренинга.

4. Упражнение "Управление стрессом":

- Участники садятся или ложатся в удобное положение.

- Проводится короткая медитационная практика, направленная на расслабление и уменьшение стресса.

- Затем участникам предлагается поделиться своими ощущениями и эмоциями после медитации.

Тема занятия №7: Развитие коммуникационных навыков для эффективного лидерства.

Цель: Повысить уровень коммуникационных навыков участников для развития лидерских качеств педагогов.

Задачи:

1. Осознать важность коммуникации в лидерстве.
2. Разработать стратегии для улучшения коммуникационных навыков.
3. Практиковать различные виды коммуникации через игры и упражнения.

4. Осознать свои сильные и слабые стороны в коммуникации.

5. Построить план дальнейшего развития коммуникационных навыков.

1. "Островки" - участникам предлагается разделиться на небольшие группы и разойтись по помещению. Каждая группа должна представлять собой "островок". Задача участников в течение 10 минут встретиться с представителями других "островков" и обсудить вопросы, предложенные тренером. По истечении времени проводится обсуждение результатов и проблем, возникших при коммуникации.

2. "Круг обратной связи" - участники становятся в круг. Тренер дает свою обратную связь каждому участнику относительно его коммуникационных качеств, акцентируя внимание на сильных сторонах и возможных областях развития. Затем каждый участник поочередно высказывает свое мнение об остальных, также подчеркивая положительные и отмечая области для улучшения.

3. "Ролевая игра: эмоциональные ситуации" - участники делятся на пары и играют сценки, в которых каждая пара должна изобразить эмоционально напряженную ситуацию и показать, как они реагируют на нее. Затем происходит обсуждение эффективности коммуникации в каждой сценке и поиск способов улучшения.

4. "Активное слушание" - участники делятся на пары и проводят диалоги, включающие вопросы, отражение и эмоции. Один из партнеров играет роль активного слушателя, задавая открытые вопросы и проявляя эмпатию, а второй партнер играет роль говорящего, делится своими мыслями и чувствами. После диалога обе роли меняются. После каждого периода обмена ролями проводится обсуждение о том, какие навыки активного слушания были использованы и какие результаты были достигнуты.

5. "Развитие эмоционального интеллекта через игру" - участники объединяются в группы и играют различные игры, направленные на развитие эмоционального интеллекта, такие как игра на угадывание эмоций по выражению лица, игра на передачу эмоций без слов и др. По итогам игр проводится обсуждение о том, какие эмоциональные навыки были использованы, какие сложности возникли и какие навыки могут быть улучшены.

По итогам занятия проводится обобщение и выработка плана индивидуального развития коммуникационных навыков участников, включая рекомендации по дальнейшему развитию.

Тема занятия №8: Создание и развитие команды педагогов

Цель: Развитие лидерских качеств педагогов для успешного формирования и управления командой.

Задачи:

1. Понять важность формирования команды педагогов и роли лидера в этом процессе.

2. Осознать ключевые принципы и навыки эффективной командной работы.

3. Познакомиться с практическими играми и упражнениями, способствующими развитию лидерских качеств.

Описание игры/упражнения 1: "Определение лидера"

Цель: Определить основные качества лидера и их значение в командном процессе.

Ход игры:

1. Участники делятся на группы по 4-5 человек.
2. Каждой группе предлагается составить портрет идеального лидера, основываясь на своих представлениях о лидерстве и успешном руководстве.
3. Группы представляют свои портреты другим участникам и обсуждают, какие черты популярны в их коллективе.
4. Фасилитатор проводит обсуждение и подводит итоги, выделяя общие черты и качества лидера.

Описание игры/упражнения 2: "Мультикультурная команда"

Цель: Развитие навыков работы в мультикультурной команде и понимание важности уважения к различиям.

Ход игры:

1. Участники делятся на группы по 5-6 человек, причем каждая группа должна быть междисциплинарной и мультикультурной.
2. Каждой группе предоставляется задача (например, разработка программы по развитию межкультурного образования).
3. Группы должны работать над задачей, с учетом различий в восприятии и подходах других участников.
4. В конце игры, каждая группа представляет свои результаты и делится опытом работы в мультикультурной команде.

Описание игры/упражнения 3: "Лидерские сценарии"

Цель: Развитие навыков эффективного руководства и решения конфликтных ситуаций.

Ход игры:

1. Фасилитатор предлагает участникам различные сценарии, связанные с проблемами, возникающими в работе команды педагогов (например, конфликты между членами команды, низкая мотивация, неясное распределение обязанностей).

2. Участники в парах или группах выбирают роли и воплощают сценарии в жизнь, придумывая решения и стратегии.

3. После каждого сценария проводится обсуждение, анализируются примененные лидерские подходы и делаются выводы о возможных вариантах решений.

4. Фасилитатор дает обратную связь и рекомендации по развитию лидерских навыков.

Итоговое обсуждение и заключение:

В заключительной части занятия проводится обсуждение полученных знаний и навыков, рефлексия о применимости в реальной практике и планирование дальнейших шагов для развития лидерских качеств педагогов в работе команды.

Тема занятия №9: Развитие коммуникативных навыков педагогов-лидеров

Цель: Повышение уровня коммуникативной компетентности педагогов-лидеров для эффективного взаимодействия с коллегами, учащимися и родителями.

Задачи:

1. Ознакомить педагогов с основными принципами эффективного общения.

2. Расширить набор коммуникативных навыков у педагогов.

3. Повысить уровень эмпатии и понимания в процессе коммуникации.

4. Продемонстрировать важность активного слушания и внимательного отношения к собеседнику.

Подробное описание игр и упражнений:

1. "Слушание по-глубокому"

Цель: Развитие навыка активного слушания и внимательного отношения к собеседнику.

Описание: Педагоги делятся на пары. Один партнер рассказывает о каком-то своем важном событии или проблеме, а другой должен внимательно слушать и задавать уточняющие вопросы. После этого обмен ролями. Затем вся группа обсуждает, какие навыки активного слушания они применили и какие сложности возникли.

2. "Эмпатическое отражение"

Цель: Развитие эмпатии и умения встать на место другого человека.

Описание: Педагоги снова делятся на пары. Один партнер рассказывает историю, в которой ему было трудно, а второй должен эмпатически отражать его чувства и переживания, показывая, что он действительно понимает его. Затем обмен ролями. Группа обсуждает, какая реакция на свои переживания помогала им чувствовать себя поддержанными.

3. "Игра в роли"

Цель: Развитие навыков эффективного общения и гибкости в построении коммуникации.

Описание: Ведущий предлагает педагогам поочередно взять на себя роль ученика, родителя и коллеги. В каждой роли педагоги должны продемонстрировать эффективные коммуникативные стратегии, опираясь на принципы тренинга. После каждой роли обсуждается, какие навыки и подходы были использованы и как можно было бы улучшить коммуникацию.

4. "Совместное решение проблемы"

Цель: Развитие навыков сотрудничества и поиска компромиссов.

Описание: В группе формируются небольшие команды, каждая из которых получает задачу-проблему, с которой они должны справиться вместе. Команды должны применить навыки эффективного общения и лидерства для поиска наиболее оптимального решения. После выполнения задания группа делится своими находками и обсуждает, какие стратегии позволили им успешно справиться с проблемой.

Заключение: В конце занятия педагоги делятся своими впечатлениями, где они могут отметить, насколько эти упражнения и игры помогли им развить свои коммуникативные навыки и какие конкретные аспекты тренинга они собираются применить в своей педагогической практике.

Тема занятия №10: Развитие коммуникативных навыков в лидерской деятельности педагогов.

Цель: Повысить уровень коммуникативных навыков участников тренинга для эффективного лидерства в образовательной среде.

Задачи:

1. Ознакомить участников тренинга с основными принципами эффективной коммуникации.
2. Разработать навыки активного слушания и эмпатического общения.
3. Показать методы разрешения конфликтов и установления конструктивного диалога.
4. Обучить педагогов навыкам убеждения и влияния на окружающих.

Подробное описание игр и упражнений:

1. Игра "Шар представлений":
 - Участники делятся на группы по 5-6 человек.
 - Каждому участнику выдается мяч.
 - Ведущий читает утверждения типа "Я хороший слушатель" или "Я всегда готов помочь другим".
 - Если у участника есть такое представление о себе, он передает мяч следующему участнику группы, называя свое представление.
 - Если представление не соответствует участнику, он передает мяч следующему, назвав свое представление.
 - Игра продолжается до тех пор, пока все участники не назовут по одному представлению.
2. Упражнение "Активное слушание":
 - Участники разделяются на пары.

- Один участник рассказывает о какой-то своей проблеме, а второй активно слушает.

- После того, как рассказ закончен, активный слушатель повторяет главные моменты рассказа и задает уточняющие вопросы.

- Затем партнеры меняются ролями, чтобы каждый смог попрактиковаться в активном слушании.

3. Игра "Разрешение конфликтов":

- Ведущий предоставляет участникам ситуации конфликтных ситуаций.

- Участники делятся на пары и разыгрывают данные ситуации.

- После разыгрывания пары делятся своими впечатлениями и выражают свою точку зрения на ситуацию.

- Ведущий вносит комментарии и предлагает альтернативное поведение для разрешения конфликта.

4. Упражнение "Убеждение и влияние":

- Ведущий демонстрирует несколько случаев, где при необходимости убеждать и влиять на собеседника.

- Участники тренинга разделяются на группы по 3-4 человека.

- Каждой группе предоставляется задача, где они должны убедить другую группу в своей правоте.

- Группы обсуждают свои аргументы и подходы к убеждению, а затем представляют свои решения.

Заключительная часть:

- Самооценка и обсуждение впечатлений участников тренинга.

- Раздача материалов для самостоятельного изучения коммуникативных навыков.

- Заключительные рекомендации и благодарности.

2.3. Динамика развития лидерских компетенций у работников образовательных организаций

Целью данной части исследования явилось выявление эффективности организации педагогических условий в процессе проведения занятий тренинга на развитие лидерских качеств педагогов. Для этого использовались те же методики, что и на первом этапе исследования. Это необходимо было для получения более достоверных результатов. Сначала проводилась методика на оценку лидерских способностей. Результаты исследования представлены в таблице 4.

Таблица 4

Результаты оценки лидерских качеств

№ испытуемого	Баллы	Уровень
1	36	качества лидера выражены сильно
2	35	качества лидера выражены средне
3	30	качества лидера выражены средне
4	28	качества лидера выражены средне
5	36	качества лидера выражены сильно
6	40	качества лидера выражены сильно
7	36	качества лидера выражены сильно
8	35	качества лидера выражены средне
9	31	качества лидера выражены средне
10	38	качества лидера выражены сильно
11	29	качества лидера выражены средне
12	26	качества лидера выражены средне
13	37	качества лидера выражены сильно
14	35	качества лидера выражены средне
15	35	качества лидера выражены средне
16	40	качества лидера выражены сильно
17	39	качества лидера выражены сильно
18	40	качества лидера выражены сильно
19	38	качества лидера выражены сильно
20	36	качества лидера выражены сильно
21	24	качества лидера выражены средне

22	40	качества лидера выражены сильно
23	36	качества лидера выражены сильно
24	38	качества лидера выражены сильно
25	37	качества лидера выражены сильно
26	28	качества лидера выражены средне
27	25	качества лидера выражены средне
28	36	качества лидера выражены сильно
29	39	качества лидера выражены сильно
30	40	качества лидера выражены сильно
31	38	качества лидера выражены сильно
32	39	качества лидера выражены сильно
33	34	качества лидера выражены средне
34	30	качества лидера выражены средне
35	39	качества лидера выражены сильно
36	38	качества лидера выражены сильно
37	27	качества лидера выражены средне
38	36	качества лидера выражены сильно
39	30	качества лидера выражены средне
40	38	качества лидера выражены сильно

По данным таблицы для наглядности построим диаграмму:

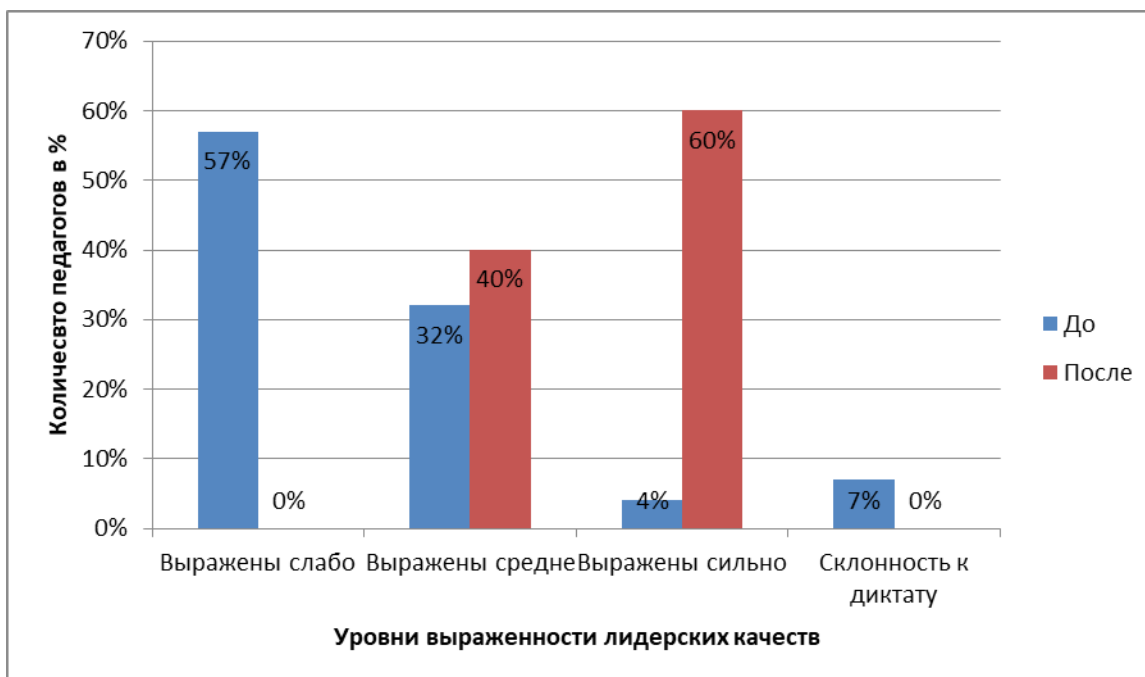


Рис. 4. Результаты оценки лидерских качеств у педагогов

На первом этапе исследования, до проведения тренинговой программы 57% педагогов слабо выражали свои лидерские качества, что может указывать на их низкую уверенность в себе и знаниях в области лидерства. Правильная организация педагогических условий в процессе проведения занятий тренинга повлияла на то, что ни один из педагогов не выразил слабые лидерские качества, что может свидетельствовать о более уверенном и компетентном подходе к лидерству после участия в программе.

32% педагогов до участия в тренинге выражали свои лидерские качества средне. Это может указывать на то, что эти педагоги имеют некоторый опыт лидерства, но им не хватает уверенности и знаний для эффективного развития своих лидерских навыков. После тренинговой программы 40% педагогов выразили свои лидерские качества средне, что может свидетельствовать о более уверенном подходе к лидерству и приобретении новых знаний и навыков.

Это может говорить о том, что большинство педагогов до тренинга имели недостаточный уровень развития лидерских навыков. В результате правильной организации педагогических условий в процессе проведения

занятий тренинга 60% педагогов выразили свои лидерские качества сильно. Это свидетельствует о том, что организация педагогических условий в процессе проведения занятий тренинга на развитие лидерских способностей существенно повлияла на развитие и уверенность педагогов в их лидерских качествах.

Таким образом, что организация педагогических условий в процессе проведения занятий тренинга на развитие лидерских способностей имеет положительное влияние на развитие лидерских навыков. Участники программы стали более уверенными, компетентными и эффективными лидерами, а также улучшили свой стиль лидерства, стремясь к более демократичному и адаптированному подходу в своей работе. Проверим данный вывод с помощью критерия Стьюдента. Результат: $t_{Эмп} = 6.8$.

Критические значения

$t_{кр}$	
$p \leq 0.05$	$p \leq 0.01$
1.99	2.64



Полученное эмпирическое значение t (6.8) находится в зоне значимости, что подтверждает правильность вывод об эффективности тренинговой программы и правильной организации педагогических условий на развитие лидерских способностей.

Далее нами была проведена вторая методика на выявление потенциала лидера. Результаты исследования представлены в таблице 5.

Таблица 5

Результаты исследования потенциала лидера

№ испытуемого	Баллы	Уровень
1	120	Высокий потенциал
2	115	Высокий потенциал
3	120	Высокий потенциал
4	95	Средний потенциал
5	115	Высокий потенциал
6	140	Высокий потенциал
7	125	Высокий потенциал
8	140	Высокий потенциал
9	85	Средний потенциал
10	95	Высокий потенциал
11	120	Высокий потенциал
12	125	Высокий потенциал
13	55	Средний потенциал
14	125	Высокий потенциал
15	145	Высокий потенциал
16	135	Высокий потенциал
17	135	Высокий потенциал
18	120	Высокий потенциал
19	55	Средний потенциал
20	65	Средний потенциал
21	120	Высокий потенциал
22	70	Средний потенциал
23	80	Средний потенциал
24	145	Высокий потенциал
25	135	Высокий потенциал
26	125	Высокий потенциал
27	120	Высокий потенциал
28	120	Высокий потенциал
29	85	Средний потенциал
30	145	Высокий потенциал
31	135	Высокий потенциал
32	95	Средний потенциал
33	90	Средний потенциал

34	85	Средний потенциал
35	125	Высокий потенциал
36	145	Высокий потенциал
37	55	Средний потенциал
38	75	Средний потенциал
39	85	Средний потенциал
40	90	Средний потенциал

По данным таблицы для наглядности построим диаграмму:

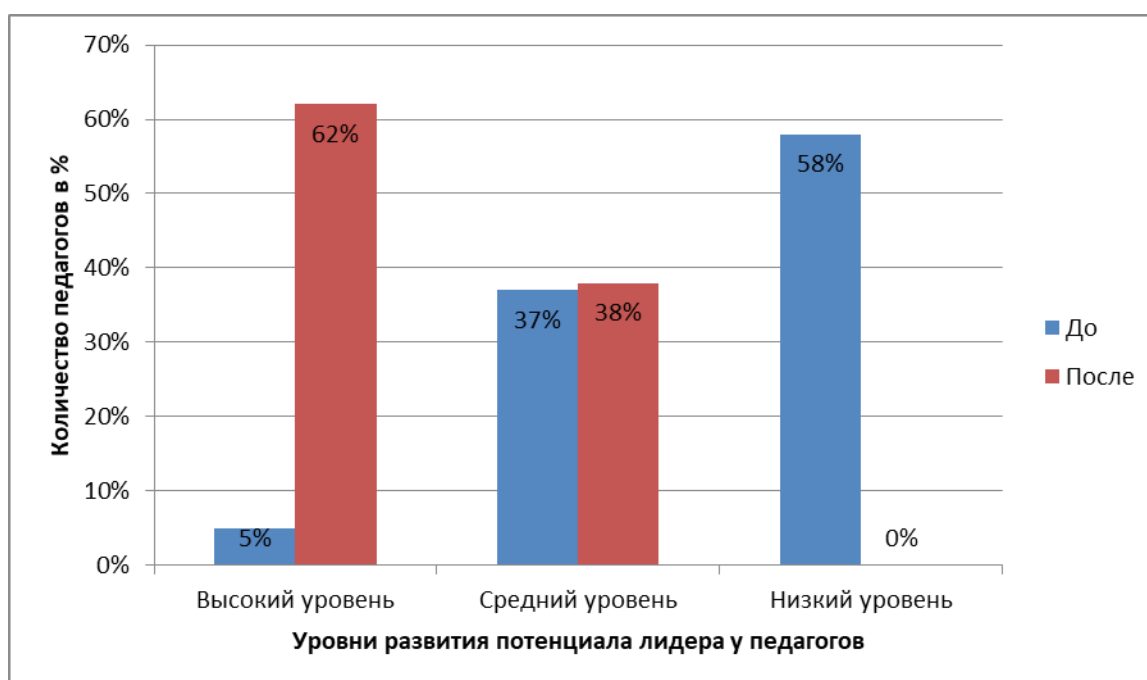


Рис. 5. Результаты исследования потенциала лидера педагогов

Исходя из предоставленной таблицы и рисунка, видно, что до проведения тренинговой работы наиболее высокий уровень лидерского потенциала имели лишь 5% педагогов, средний уровень выраженности лидерского потенциала был у 37% педагогов, а уровень низкого лидерского потенциала был у 58% педагогов.

После проведения тренинговой работы ситуация значительно изменилась. Доля педагогов с высоким уровнем лидерского потенциала увеличилась с 5% до 62%, что говорит о том, что тренинги сильно повлияли

на развитие этого аспекта участников. Доля педагогов со средним уровнем выраженности лидерского потенциала осталась практически неизменной (увеличилась всего на 1%), что может указывать на то, что тренинги были наиболее эффективны для педагогов с низким уровнем лидерского потенциала. Самое значительное изменение произошло среди педагогов с низким уровнем лидерского потенциала – их доля упала с 58% до 0%. Это говорит о том, что тренинги помогли этой категории педагогов развить и проявить свой лидерский потенциал.

Интерпретация данных позволяет сделать вывод о том, что проведение тренинговой работы оказало положительное влияние на развитие лидерского потенциала педагогов. Особенно эффективными они оказались для педагогов с низким уровнем выраженности лидерского потенциала, что может указывать на то, что они приобрели новые знания, навыки и способности, которые позволили им проявить себя в роли лидера.

В итоге, результаты исследования подтверждают эффективность тренинговой работы для развития лидерского потенциала педагогов и указывают на необходимость проведения подобных мероприятий для повышения профессиональных навыков и качеств педагогов. Проверим данный вывод с помощью критерия Стьюдента. Результат: $t_{Эмп} = 10.8$.

Критические значения

$t_{кр}$	
$p \leq 0.05$	$p \leq 0.01$
1.99	2.64



Полученное эмпирическое значение t (10.8) находится в зоне значимости, что подтверждает правильность вывод об эффективности тренинговой программы и правильной организации педагогических условий на развитие лидерских способностей.

Далее был проведен еще один тест на выявления самооценки лидерства. Результаты представлены в таблице 6.

Таблица 6

Результаты исследования самооценки лидерства

№ испытуемого	Баллы	Уровень
1	8	высокий уровень самооценки лидерских качеств
2	9	высокий уровень самооценки лидерских качеств
3	9	высокий уровень самооценки лидерских качеств
4	10	высокий уровень самооценки лидерских качеств
5	10	высокий уровень самооценки лидерских качеств
6	10	высокий уровень самооценки лидерских качеств
7	5	средний уровень самооценки лидерских качеств
8	6	средний уровень самооценки лидерских качеств
9	6	средний уровень самооценки лидерских качеств
10	7	высокий уровень самооценки лидерских качеств
11	4	средний уровень самооценки лидерских качеств
12	5	средний уровень самооценки лидерских качеств
13	5	средний уровень самооценки лидерских качеств
14	8	высокий уровень самооценки лидерских качеств
15	9	высокий уровень самооценки лидерских качеств
16	9	высокий уровень самооценки лидерских качеств
17	9	высокий уровень самооценки лидерских качеств
18	8	высокий уровень самооценки лидерских качеств
19	7	высокий уровень самооценки лидерских качеств
20	10	высокий уровень самооценки лидерских качеств
21	10	высокий уровень самооценки лидерских качеств
22	5	средний уровень самооценки лидерских качеств
23	6	средний уровень самооценки лидерских качеств
24	6	средний уровень самооценки лидерских качеств

25	5	средний уровень самооценки лидерских качеств
26	7	высокий уровень самооценки лидерских качеств
27	5	средний уровень самооценки лидерских качеств
28	6	средний уровень самооценки лидерских качеств
29	8	высокий уровень самооценки лидерских качеств
30	9	высокий уровень самооценки лидерских качеств
31	10	высокий уровень самооценки лидерских качеств
32	10	высокий уровень самооценки лидерских качеств
33	5	средний уровень самооценки лидерских качеств
34	7	высокий уровень самооценки лидерских качеств
35	6	средний уровень самооценки лидерских качеств
36	6	средний уровень самооценки лидерских качеств
37	5	средний уровень самооценки лидерских качеств
38	10	высокий уровень самооценки лидерских качеств
39	10	высокий уровень самооценки лидерских качеств
40	8	высокий уровень самооценки лидерских качеств

По данным таблицы для наглядности построим диаграмму:

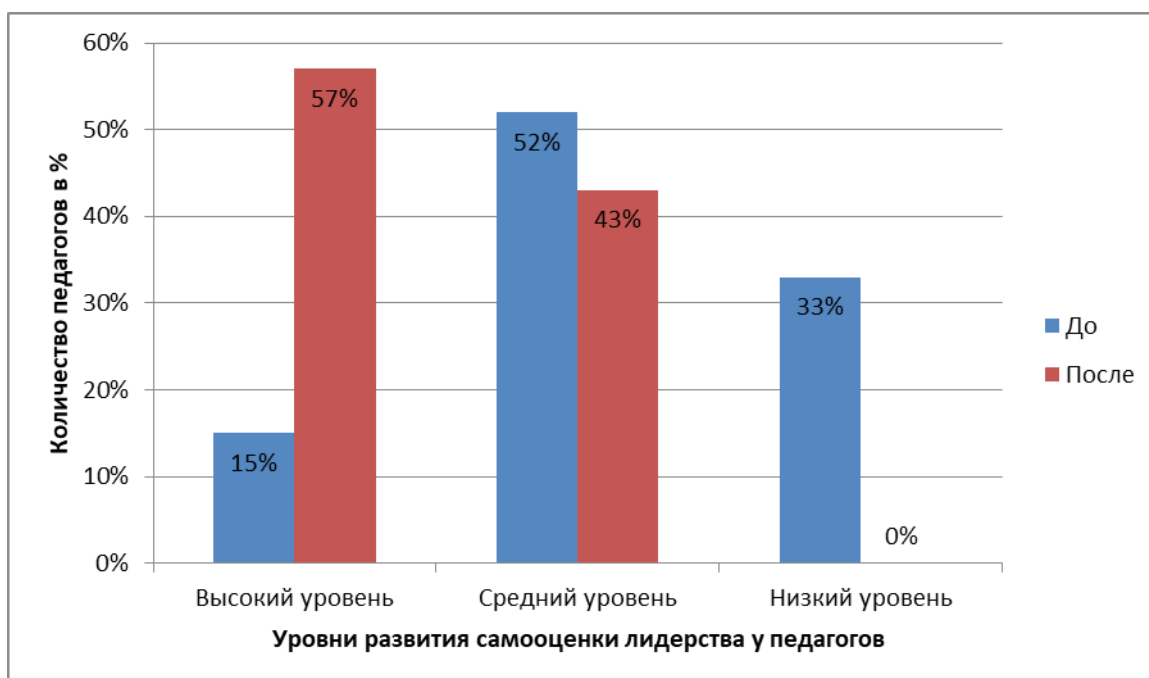


Рис. 6. Результаты исследования самооценки лидерства

До проведения тренинговой работы, только 15% педагогов оценивали свои лидерские качества как высокие, то есть имели свою уверенность в своих способностях быть лидерами. Это довольно низкий процент и говорит о том, что большинство педагогов до тренинговой работы сомневались в своей лидерской роли и возможностях.

После проведения тренинговой работы, процент педагогов, оценивающих свои лидерские качества как высокие, значительно возрос и составил 57%. Это указывает на положительное воздействие тренинга на самооценку лидерских качеств педагогов. Они стали более уверенными в своих способностях и видят себя как лидеров.

До проведения тренинговой работы большинство педагогов (52%) оценивали свои лидерские качества как средние. Это может говорить о том, что они не видели себя как сильных лидеров, но и не полностью отрицали свои лидерские качества. Возможно, им нужен был дополнительный импульс или подтверждение их способностей.

После проведения тренингов, процент педагогов с оценкой своих лидерских качеств как средних уменьшился до 43%. Это также указывает на то, что тренинг помог педагогам повысить их уверенность в своих лидерских способностях и увидеть себя в этой роли.

До проведения тренингов, 33% педагогов оценивали свои лидерские качества как низкие, то есть не верили в свои лидерские способности. После проведения тренингов, процент таких педагогов снизился до 0%, что говорит о положительном влиянии тренинга на изменение самооценки и отказ от негативного отношения к собственным лидерским качествам.

Итак, можно сделать вывод, что проведение тренинговой работы с педагогами положительно влияет на их самооценку лидерских качеств. Педагоги становятся более уверенными в своих способностях, больше видят себя в лидерской роли и отказываются от негативного отношения к своим лидерским качествам. Это может иметь положительное воздействие на их работу и взаимодействие с коллегами и учениками.

Проверим данный вывод с помощью критерия Стьюдента. Результат:

$$t_{\text{ЭМП}} = 7.$$

Критические значения

$t_{\text{кр}}$	
$p \leq 0.05$	$p \leq 0.01$
1.99	2.64



Полученное эмпирическое значение t (7) находится в зоне значимости, что подтверждает правильность вывод об эффективности тренинговой программы и правильной организации педагогических условий на развитие лидерских способностей.

Выводы по главе

В результате проведенного исследования нами были сделаны следующие выводы:

1. В исследовании принимали участие 40 педагогов. У большинства педагогов выражены средний и низкий уровень развития лидерских качеств, лидерского потенциала и самооценки лидерских качеств.

2. Тренинг проводился в течение пяти недель и состоял из 10 занятий по 60 минут. В ходе тренинга были реализованы все условия, предусмотренные программой.

- Участники тренинга имели возможность посещать занятия каждую неделю, что позволило им учиться постепенно и систематически.

- В ходе занятий были использованы различные игры и упражнения, а также привлечены специалисты в области развития лидерских качеств. Это позволило педагогам получить новые знания и навыки, а также применить их на практике.

- Педагогам предоставлялись возможности для применения полученных знаний и навыков на практике, например, через ролевые игры, тренировки командной работы и сценарные тренировки. Это позволило им улучшить свои лидерские качества и освоить их использование в реальных ситуациях.

- В процессе занятий создавались условия, в которых педагоги могли чувствовать себя комфортно, свободно высказывать свои идеи и мнения, а также получать обратную связь от коллег и руководства. Это способствовало развитию взаимного доверия и открытого общения, что в свою очередь ускоряло процесс обучения и развития лидерских качеств.

Таким образом, проведение тренинга было успешным и эффективным, поскольку все условия программы были реализованы. Участники тренинга получили новые знания и навыки, смогли применить их на практике и развить свои лидерские качества. Создание благоприятной рабочей атмосферы способствовало комфортному обучению и развитию, а также укрепило взаимоотношения между педагогами.

3. Создание условий, реализованных на занятиях тренинга, показало повышение уровня выраженности лидерских качеств педагогов, их лидерского потенциала и самооценки лидерских качеств.

Таким образом, нами была подтверждена и статистически проверена выдвинутая гипотеза.

ЗАКЛЮЧЕНИЕ

Управление развитием лидерских качеств педагогов представляет собой процесс формирования и развития определенных навыков и компетенций у педагогических работников, которые позволяют им эффективно осуществлять руководящую деятельность в образовательном учреждении. Педагогические лидеры являются ключевым звеном в образовательной системе, они способны влиять на эффективность образовательного процесса и достижение общих целей учреждения.

Лидерские качества педагогов, такие как лидерство, коммуникативные навыки, умение принимать решения, способность к адаптации и инновациям, играют важную роль в обеспечении качества образования. Развитие этих качеств является неотъемлемой частью их профессиональной компетенции.

Одним из основных инструментов управления развитием лидерских качеств педагогов является система профессионального развития. Она включает в себя различные программы и мероприятия, направленные на развитие лидерских навыков и компетенций среди педагогов. Такие программы могут быть как внутренними, разработанными непосредственно самим образовательным учреждением, так и внешними, предоставляемыми специализированными организациями или профессиональными сообществами.

Внутренние программы развития лидерских качеств педагогов могут включать в себя различные виды тренингов, сертификационные программы, менторинг и коучинговые программы и другие формы повышения квалификации. Они позволяют педагогам развивать свои лидерские навыки в привычной для них обстановке, акцентируя внимание на потребностях конкретного образовательного учреждения.

Внешние программы развития лидерских качеств педагогов включают семинары, конференции, мастер-классы и другие мероприятия, организовываемые экспертами в сфере образования. Эти программы

предоставляют возможность педагогам получить новые знания и навыки, а также обменяться опытом с коллегами из других учреждений.

Однако, управление развитием лидерских качеств педагогов должно быть не только ориентировано на участие в программе и получение новых знаний, но и на практическое применение этих навыков в реальной образовательной деятельности. Это требует создания благоприятной для развития лидерства обстановки в учебном заведении, где педагоги могут проявлять свои лидерские качества и инновационные идеи.

Одним из важных аспектов управления развитием лидерских качеств педагогов является привлечение специалистов в данной области. Они могут быть специально обученными сотрудниками учреждения или внешними консультантами, обладающими необходимыми знаниями и опытом в области лидерства и управления. Эти специалисты могут проводить индивидуальные или групповые консультации, а также анализировать и оценивать эффективность процесса развития лидерских качеств педагогов.

Осуществление эффективного управления развитием лидерских качеств педагогов требует также определенного уровня вовлеченности руководства образовательного учреждения. Принципалы и администрация должны поддерживать педагогических лидеров, предоставлять им возможности для проявления своих инициатив и инноваций, а также обеспечивать необходимые ресурсы для их развития.

Таким образом, управление развитием лидерских качеств педагогов является важным аспектом повышения качества образования. Система профессионального развития, ориентированная на развитие лидерских навыков и компетенций, способствует повышению уровня профессионализма педагогов и их способности эффективно осуществлять руководящую деятельность в образовательном учреждении. Успешное управление этим процессом требует разнообразия методов и подходов, а также активной поддержки со стороны руководства учреждения.

В ходе нашего исследования мы пришли к следующим выводам:

В исследовании приняли участие 40 педагогов, у большинства из которых наблюдался средний или низкий уровень развития лидерских качеств, лидерского потенциала и самооценки в данной области.

Тренинг, который продолжался пять недель и включал 10 занятий продолжительностью 60 минут каждое. Выполнение организационно-управленческих условий гипотезы существенно способствуют развитию лидерских качеств педагогов образовательного учреждения. Профессиональное развитие и обучение на тренингах позволили педагогам приобретать необходимые навыки и знания, которые способствовали развитию их лидерских способностей. Поддержка внутренних и внешних ресурсов также является важным фактором в обеспечении успешного развития лидерских качеств педагогов. Практика тренинговой работы оказалась эффективным способом развития лидерских качеств педагогов, поскольку предоставляет им возможность применять и закреплять полученные навыки на практике. Благоприятная и эмоционально поддерживающая рабочая атмосфера способствовала стимуляции и мотивации педагогов в процессе развития их лидерских качеств. Таким образом, проведение тренинга было успешным и эффективным, поскольку все условия программы были полностью реализованы. Участники тренинга получили новые знания и навыки, успешно применили их на практике и развили свои лидерские качества. Создание благоприятной рабочей атмосферы способствовало комфортному обучению и развитию, а также укрепило взаимодействие между педагогами.

Созданные на занятиях тренинга условия позволили эффективно повысить уровень лидерских качеств, лидерского потенциала и самооценки лидерских качеств педагогов.

Таким образом, наша гипотеза была подтверждена и статистически проверена.

СПИСОК ЛИТЕРАТУРЫ

1. Адольф В. А. Профессиональная компетентность современного учителя: Монография/ Краснояр. гос. ун-т. – Красноярск, 1998. – С.118.
2. Андреева Г. М. Социальная психология / Г. М. Андреева. – М.: Аспект Пресс, 2001. – 384 с
3. Атнахова Л.Н. Организация деятельности методической службы как условие развития профессиональной компетентности педагогов ДОУ: Дис. канд. Пед. Наук: 13.00.07 – Екатеринбург, 2006. – 177 с.
4. Бендас Т. В. Психология лидерства / Т. В. Бендас. – СПб: Питер, 2009. – 448 с.
5. Бендас Т. В. Психология лидерства / Т. В. Бендас. – СПб: Питер, 2009. – 448 с.
6. Бланшар К. Лидерство: к вершинам успеха / К. Бланшар. – СПб. : Питер, 2008. - 368 с.
7. Бондарь В.И. Управленческая деятельность директора школы: дидактический аспект / В.И. Бондарь. – Киев, 1987. – 156 с
8. Вежевич Т.Е. Педагогические условия развития лидерских качеств учащихся: автореф. дис. ... канд. пед. наук: спец. 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / Вежевич Татьяна Ефимовна. – Улан-Удэ, 2001. – 20 с.
9. Викулина М. А. Педагогические условия формирования лидерских качеств личности ребенка:старший дошкол. возраст : дисерт. ... кандидат педагогических наук: спец. 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / Викулина М. А. – Нижний Новгород, 1997. – 206 с.
- 10.Выготский Л.С. Развитие высших психических функций. – М.: Просвещение, 2008. – 500 с.
- 11.Вяликова, Г.С. Педагогический потенциал современных образовательных технологий в формировании профессиональной

- компетентности будущих педагогов / Г.С. Вяликова, Ю.Б. Финикова // Педагогическое образование и наука : журнал . – 2017 . – № 3 . – с. 96-100.
12. Гапонюк З. Г. Педагогические условия формирования лидерских качеств у студентов гуманитарных вузов: автореф. дис... канд. пед. наук: 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» / Гапонюк Зоя Георгиевна. – М.: Военный университет, 2008. – 24 с.
13. Гасанова М. Д. Гендерный подход к формированию у студентов лидерских качеств руководителя в образовании: дисерт. ... кандидат педагогических наук: спец. 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» / Гасанова М. Д. – Махачкала, 2005. – 211 с
14. Головань Н.С. Компетенция и компетентность: терминологический анализ понятий / Н. С. Головань // Актуальные вопросы современного образования: материалы II Международной научной конференции. – Ставрополь: Центр научного знания «Логос», 2012. – С. 188-191.
15. Дворецкий, И. Х. Латинско-русский словарь : 40000 слов / составили И. Х. Дворецкий, Д. Н. Корольков ; под редакцией С. И. Соболевского. – Москва : Государственное издательство иностранных и национальных словарей, 1949. – 950 с.
16. Друкер П. Ф. Эффективное управление предприятием: учебное пособие / П. Ф. Друкер. – М: Вильямс, 2009. – 224 с
17. Дьяченко М.И. Кандибович Л.А. Краткий психологический словарь. – Мн.: "Холтон", 1998. – 399 с.
18. Емелин К. Г. Развитие лидерских качеств молодежи в студенческих отрядах средствами социально-культурной деятельности: дисерт. ... кандидат педагогических наук: спец. 13.00.05 «Теория, методика и организация социально-культурной деятельности» / Емелин К. Г. – Барнаул, 2012. – 178 с.

19. Загвязинский В.И., Атаханов Р. Методология и методы психолого-педагогического исследования: учеб. пособие для студ. высш. учеб. заведений. – М.: Издательский центр «Академия», 2007. – 208 с.
20. Зазыкин В. Г. Психология и акмеология лидерства: монография // В. Г. Зазыкин, Е. А. Смирнов. – М.: ЭЛИТ, 2010. — 304 с.
21. Зорина А. В. Педагогические условия формирования лидерских качеств у студентов вуза: автореф. дис.. канд. пед. наук: 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / Зорина Анна Викторовна. – Нижний Новгород, 2009. – 25 с.
22. Ильин Е. П. Психология воли / Е. П. Ильин. – СПб. : Питер, 2000. – 288 с.
23. Кантор В. Е. Менеджмент / В. Е. Кантор, Г. А. Маховикова. – М.: Эксмо, 2009. – 312 с.
24. Климов Е. А. Введение в психологию труда: учебник для вузов. / Е. А. Климов. – М.: Культура и спорт, ЮНИТИ, 1998. – 350 с.
25. Коломинский Я.Л. Психология личности и взаимоотношений в детском коллективе. – Минск, 1969. – 64 с.
26. Коньшева Л. Н. Формирование лидерских качеств студентов посредством участия в деятельности органов самоуправления: дисерт. ... кандидат педагогических наук: спец. 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / Коньшева Л. Н. – Киров, 2009. – 190 с.
27. Кузьмина, Н.В. Методы системного педагогического исследования / Н.В. Кузьмина. – М.: Народное образование, 2017. – 208 с.
28. Кучай А.В. Позитивные моменты использования мультимедийных технологий в начальной школе. Вектор науки Тольяттинского государственного университета. Серия: Педагогика, психология. 2014, 121-125.
29. Левин К. Динамическая психология. – М.: Смысл. 2001, – 48 с.

30. Леонтьев А.Н. Деятельность. Сознание. Личность. – М.: Политиздат, 1975. – 317 с.
31. Лернер И. Я. Процесс обучения и его закономерности. – М., 1980, – 59 с.
32. Маркова А.К. Психология профессионализма / А.К.Маркова. – М.: Международный гуманитарный фонд «Знание», 1996. – 308 с.
33. Маслов В.И. Теория и методика организации непрерывного повышения квалификации руководителей школ. / В.И. Маслов. – Киев, 1990. – 258 с.
34. Махина Т. В. Особенности использования социально-психологического тренинга в целях развития лидерских качеств студентов будущих менеджеров: дисерт. ... кандидат психологических наук: спец. 19.00.05 «Социальная психология» / Махина Т. В. – М., 2003. – 204 с.
35. Новикова С. А. Развитие лидерских качеств будущих менеджеров в процессе профессиональной подготовки: дис. ... канд. пед. наук : 13.00.08 / Новикова Светлана Антольевна. – Магнитогорск, 2009. – 211с.
36. Оноприенко Д.А. Особенности психологических детерминант позитивной мотивации личности [Электронный ресурс]/ Д.А. Оноприенко// Психология и педагогика в Крыму: пути. развития. – 2019. – № 1 – с. 80- 90
37. Оуэн Х. Призвание – лидер: полное руководство по эффективному лидерству / Х. Оуэн, В. Ходжсон, Н. Газзард. – Днепропетровск: Баланс Бизнес Букс, 2005. – 384 с.
38. Парыгин Б. Д. Социальная психология. Истоки и перспективы / Б. Д. Парыгин – СПб.: Изд-во СПбГУП, 2010. – 538 с.
39. Пескова И. В. Организационно-педагогические условия формирования позитивных лидерских качеств у детей: младший школьный возраст: дисерт. ... кандидат педагогических наук: спец. 13.00.01 «Общая

- педагогика, история педагогики и образования» / Пескова И. В. – Нижний Новгород, 2003. – 184 с.
40. Почебут Л. Г. Социальная психология / Л. Г. Почебут, И. А. Мейжис. – СПб.: Питер, 2010. – 672 с.
41. Почебут Л.Г. Межкультурная коммуникативная компетентность как выражение человеческих отношений // Психологический журнал. – 2013. –Т. 34. – № 4. – С. 5-15.
42. Радина Н. К. Психология лидерства: учебник / Н. К. Радина. – Нижний Новгород: Нижегородский институт менеджмента и бизнеса, 2002. – 100 с.
43. Радина Н. К. Психология лидерства: учебник / Н. К. Радина. – Нижний Новгород: Нижегородский институт менеджмента и бизнеса, 2002. – 100 с.
44. Развитие и диагностика способностей. Под ред. В.Н. Дружинина, В.Д. Шадрикова. – М., 1991, – 312 с.
45. Романовский А. Г. Философия достижения успеха: учеб. пособие. / А.Г. Романовский, В.Е. Михайличенко. – Х.: Изд-во НТУ «ХПИ», 2003. – 695 с.
46. Романовский А. Г. Философия достижения успеха: учеб. пособие. / А.Г. Романовский, В.Е. Михайличенко. – Х.: Изд-во НТУ «ХПИ», 2003. – 695 с.
47. Рубинштейн, С. Л. Бытие и сознание : о месте психического во всеобщей взаимосвязи явлений материального мира / С. Л. Рубинштейн. – Москва : Издательство Академии наук СССР, 1957. – 327
48. Саляхов В. Ю. Формирование лидерских качеств студентов: на опыте подготовки менеджеров: дисерт. ... кандидат педагогических наук: 217 спец. 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» / Саляхов В. Ю. – Волгоград, 2008. – 189 с.

49. Старкова Г. В. Формирование лидерских качеств старшеклассников в деятельности детских общественных организаций: дисерт. ... кандидат педагогических наук: спец. 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / Старкова Г. В. – Тамбов, 2011. – 237 с
50. Толковый словарь английского языка, – М., 1993, – с. 200
51. Угляница Г.В. Формирование лидерских качеств будущего педагога в процессе его социально-профессионального самоопределения: дисерт. ... кандидат педагогических наук: спец. 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» / Угляница Г.В. – Кемерово, 2009. – 230 с.
52. Уманский А. Л. Педагогическое сопровождение детского лидерства: дис. докт. пед. наук : 13.00.01 / Уманский Александр Львович. – Кострома, 2004. – 318 с.
53. Уманский А. Л. Педагогическое сопровождение детского лидерства: дис. докт. пед. наук : 13.00.01 / Уманский Александр Львович. – Кострома, 2004. – 318 с.
54. Управление качеством образования / М. М. Поташник [и др.] ; ред. М. М. Поташник ; Рос. акад. наук. – Москва : Педагогическое общество России, 2000, – 439 с.
55. Хацкевич Т. Л. Формирование лидерских качеств подростков в условиях Всероссийского детского центра «Орленок»: дисерт. ... кандидат педагогических наук: спец. 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / Хацкевич Т. Л. – Волгоград, 2002. – 191 с.
56. Хуторский А.В. Дидактическая эвристика. Теория и технология креативного обучения. – М.: Изд-во МГУ, 2003. – 416с.
57. Шакуров Р.Х. Социально-психологические основы управления: руководитель и педагогический коллектив / Р.Х.Шакуров. – М.: Просвещение, 1990. – 208 с.

58. Шафеева Н. Д. Студенческое самоуправление как фактор развития лидерских качеств студентов: дисерт. ... кандидат педагогических наук: спец. 13.00.08 «Теория и методика профессионального образования» / Шафеева Н. Д. – Москва, 2013. – 242 с.
59. Шигапова Л. П. Формирование лидерских качеств студентов вуза в деятельности органов самоуправления: дисерт. ... кандидат педагогических наук: спец. 13.00.01 «Общая педагогика, история педагогики и образования» / Шигапова Л. П. – Казань, 2008. – 228 с
60. Шишов С.Е., Кальней В.А. Мониторинг качества образования в школе. – М.: Российское педагогическое агентство, 1998. – 142 с.
61. Юртаева Н. И. Психолого-акмеологические особенности развития лидерских качеств менеджера в процессе профессионального обучения: дисерт. ... кандидат психологических наук: спец. 19.00.13 «Психология развития, акмеология» / Юртаева Н. И. – Казань, 2004. – 195 с.
62. Antonakis J. The Nature of Leadership / J. Antonakis, A. T. Cianciolo, R. J. Sternberg. – USA, CA: Sage Publications, 2004. – 438 p.
63. Bass B., Bass R. The Bass handbook of leadership: Theory, research, and managerial applications. N.Y.: Simon and Schuster, 2009. – 1465 p.
64. Birnbaum R. Management Fads in Higher Education: Where They Come From, What They Do, Why They Fail / Robert Birnbaum. – San Francisco: Jossey-Bass, 2000. – 287 p.
65. Bolman L. Reframing Organizations: Artistry, Choice and Leadership / L. Bolman, T. Deal. – San Francisco: Jossey-Bass, 2003. – 544 p.
66. Cherniss C. Developments in emotional intelligence / C. Cherniss, R. Boyatzis, M. Elias. – San Francisco: Jossey-Bass, 2001.
67. Cooper Robert K. Applying emotional intelligence in the workplace / Cooper Robert K. // Training and development. – № 51.12. – 1997. – P. 31-38.
68. Goleman D. Emotional Intelligence: Why It Can Matter More Than IQ / D. Goleman. - N.Y.: Bantam Books, 2005. – 384 p.

69. Illies Jody J. Responding destructively in leadership situations: The role of personal values and problem construction / Illies Jody J., Roni ReiterPalmon // Journal of Business Ethics. – 82.1. – 2008. – P. 251-272
70. Kotter J. Leading Change / J. P. Kotter – Boston: Harvard Business School Press, 1996. – 208 p.
71. Taylor Sh. Leadership is associated with lower levels of stress [Электронный ресурс] / [Sh. Taylor, G. D. Sherman, J. Lee et al.] // PNAS. – 2012. – Режим доступа: http://decisionlab.harvard.edu/_content/research/papers/Lerner_et_al._Leadership_Associated_with_Lower_Stress.pdf