



Научная статья

УДК 37.032

[https://doi.org/10.55523/27822559_2022_2\(6\)_53](https://doi.org/10.55523/27822559_2022_2(6)_53)

РОЛЬ ЛИДЕРСКИХ КАЧЕСТВ УЧИТЕЛЯ В ПРОФЕССИОНАЛЬНОЙ ДЕЯТЕЛЬНОСТИ

Н.Г. Павловская^{1✉}, Г.И. Чемоданова^{2✉}

^{1,2} Северо-Казахстанский университет им. М. Козыбаева, Петропавловск, Казахстан,

grigor_nadi@mail.ru[✉]

Аннотация. Рассматривается проблема лидерства в образовании. Систематизированы научно-теоретические положения, раскрывающие психолого-педагогические основы лидерства. Представлен анализ научно-теоретических исследований понятия «лидер» и специфики лидерства в системе образования в трудах российских, казахстанских и зарубежных учёных. На его основе проведено сравнение позиций лидера и менеджера, выделены их сходства и различия. Осуществлена интеграция навыков лидерства с особенностями организации педагогической деятельности. С учётом существующих практических предложений специалистов по формированию навыков лидерства и общения в различных видах профессиональной деятельности разработаны рекомендации по развитию лидерских качеств учителя через построение траектории развития лидерства.

Ключевые слова: лидер, лидерство в образовании, лидерские качества учителя, траектория развития лидерства учителя

Для цитирования: Павловская Н.Г., Чемоданова Г.И. Роль лидерских качеств учителя в профессиональной деятельности // Педагогическая перспектива. 2022. № 2(6). С. 53–60. [https://doi.org/10.55523/27822559_2022_2\(6\)_53](https://doi.org/10.55523/27822559_2022_2(6)_53)

THE ROLE OF TEACHER LEADERSHIP IN PROFESSIONAL ACTIVITIES

N.G. Pavlovskaya^{1✉}, G.I. Chemodanova^{2✉}

^{1,2} North-Kazakhstan University named after M. Kozybaeva, Petropavlovsk, Kazakhstan, grigor_nadi@mail.ru[✉]

Abstract. The problem of leadership in education is considered. Systematized scientific and theoretical provisions that reveal the psychological and pedagogical foundations of leadership. The analysis of scientific and theoretical studies of the concept of «leader» and the specifics of leadership in the education system in the works of Russian, Kazakh and foreign scientists is presented. On its basis, a comparison of the positions of a leader and a manager, their similarities and differences was carried out. The integration of leadership skills with the peculiarities of the organization of pedagogical activity has been carried out. Taking into account the existing practical proposals of specialists in the formation of leadership and communication skills in various types of professional activities, recommendations have been developed for the development of teacher leadership qualities through building a leadership development trajectory.

Keywords: leader, leadership in education, teacher leadership qualities, teacher leadership development trajectory

For citation: : Pavlovskaya N.G., Chemodanova G.I. The role of teacher leadership in professional activities. *Pedagogical perspective*. 2022; 2(6): 53–60. [https://doi.org/10.55523/27822559_2022_2\(6\)_53](https://doi.org/10.55523/27822559_2022_2(6)_53) (In Russ.).

Лидерство осуществляется в разных видах профессиональной деятельности, и каждый из них предъявляет специфические требования к потенциальным лидерам в соответствующей сфере. Особенности педагогической деятельности характеризуются тем, что она оказывает влияние на личностные качества и состояние человека.

Преобразования, происходящие в современной системе образования, обуславливают необходимость обновления роли и статуса учителя. Для успешной профессиональной деятельности и обеспечения гармоничного развития обучающихся особую роль играет наличие у учителя лидерских качеств, роль которых возрастает в современных реалиях. Сегодня актуализировались два противоречия: 1) между потребностями общества в учителях-лидерах и недостаточной обоснованностью образовательных концепций лидерства; 2) между необходимостью становления учителя как лидера и недостаточной разработанностью программ развития лидерского потенциала учителей. Ориентируясь на их разрешение, проведём сравнительный анализ различных концепций лидерства и интегрируем

их основные положения с особенностями педагогической деятельности.

Специфику образовательного лидерства важно рассмотреть с позиции сложившихся представлений о сущности педагогического труда. Вопросы психологии труда учителя были раскрыты ещё в трудах Л.С. Выготского, И.А. Зимней, Е.А. Климова, В.А. Крутецкого, А.В. Петровского, Н.В. Кузьминой, А.К. Марковой, Л.М. Митиной, В.А. Сластенина, А.И. Щербакова и др.

При анализе профессиональной деятельности по типу направленности, Е.А. Климов педагогическую профессию относит к типу «Человек-Человек», который определяется качествами человека, обуславливающими положительное взаимодействие с людьми. Автор оригинальной концепции профессиональной деятельности учителя А.К. Маркова ещё в конце XX века в работе «Психология труда учителя» (1993 г.) отмечала, что труд педагога требует системного психологического подхода. Она предложила целостную модель труда учителя, охватывающую и процесс, и результат педагогического труда (рисунок 1).

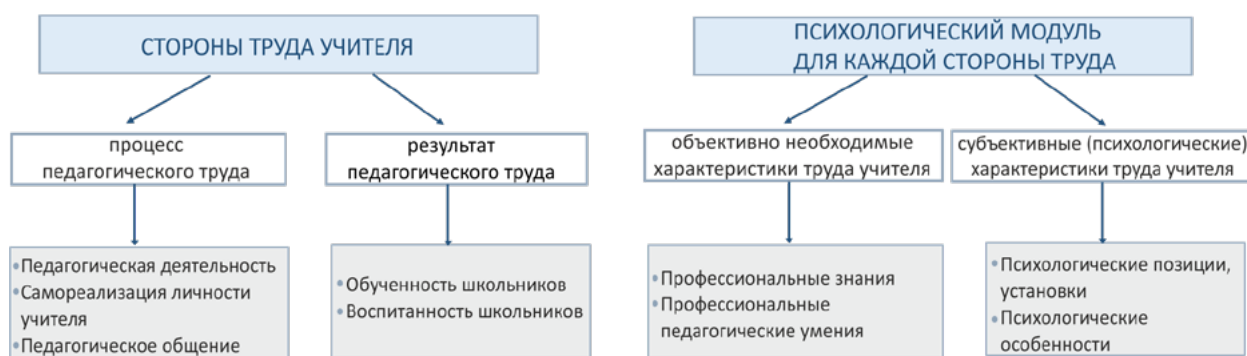


Рисунок 1. Модель труда учителя (по А.К. Марковой)

Кроме процесса и результата, А.К. Маркова выделяет также «психологический модуль» деятельности учителя. Это соотношение объективных и субъективных характеристик его труда. Развивая идею целостности, единства и системной организации труда учителя, Л.М. Митина [1, с. 30] представила его в виде трёхмер-

ного пространства, состоящего из взаимосвязанных частей: личности учителя, педагогической деятельности, педагогического общения (рисунок 2).

Эти пространства объединены единой задачей развития личности ученика, но не дублируют друг друга, а вступают в диалектические отношения, при ко-

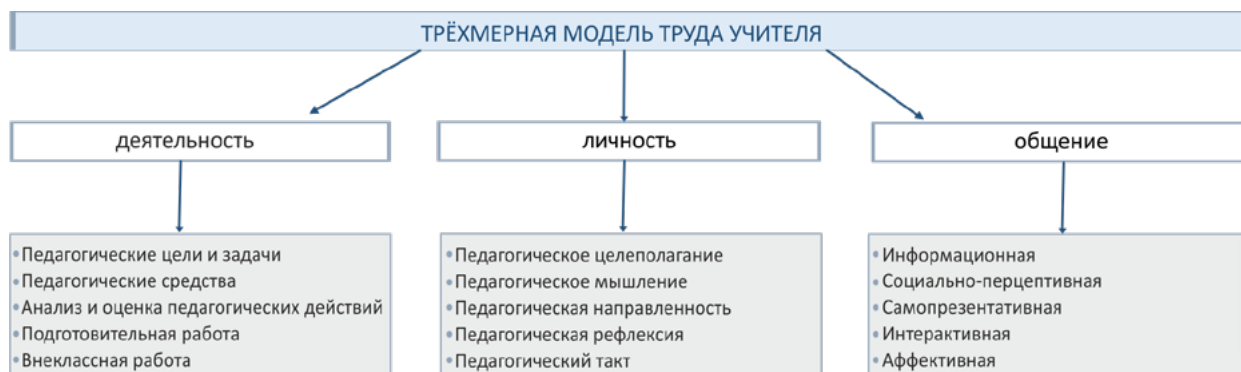


Рисунок 2. Концептуальная схема труда учителя (по Л.М. Митиной)

торых каждое из них в процессе труда учителя выступает, то предпосылкой, то средством, то результатом развития. Следовательно, труд учителя является сложнейшей полисубъективной, полимотивированной, целостной психологической реальностью. Результат образовательной деятельности зависит от всех структурных компонентов труда учителя, но центральным звеном является его личность.

Теоретический анализ психолого-педагогической литературы подтверждает важную роль психологических и личностных качеств учителя. В свете современных требований и тенденций развития общества они приобретают ещё большую профессионально-педагогическую значимость, т.к. являются основой лидерского потенциала.

Основателями теории лидерства являются Уоррен Беннис, Генри Минтцберг, Роберт Дилтс, МакБет и др. Проблемой лидерства педагогов занимались многие исследователи: М.Р. Битянова, Б.К. Вульф, М.Ю. Кондратьев, Г.Б. Корнетов, Р.Л. Кричевский, А.С. Макаренко, А.В. Петровский, В.В. Шпалинский и др.

Ещё в середине XX века Генри Минтцберг назвал восемь основных качеств, которые должны быть присущи лидеру. Эти качества он характеризовал как искусство быть равным, разрешать конфликты, обрабатывать информацию, принимать нестандартные управленческие решения, распределять ресурсы, быть предпринимателем, руководить и осуществлять самоанализ. Перечислен-

ные качества мы наблюдаем у активных и преуспевающих учителей.

Особенности педагогической деятельности определяют специфику лидерства в системе образования:

- лидеры в образовании имеют непосредственные контакты между собой;
- многофункциональность педагогической деятельности учителя определяет образовательное лидерство, как многоролевое;

- образовательное лидерство индивидуально – лидерские качества у каждого участника образовательного процесса имеют свою специфику;

- лидерскими чертами и навыками важно обладать всем участникам образовательного процесса;

- образовательное лидерство направлено на развитие потенциальных способностей обучающихся;

- лидерство в образовательном процессе предполагает наличие соответствующего лидерского потенциала учителя.

Таким образом, лидерство в образовании непосредственно связано с личностью учителя. При характеристике данного понятия выделяют два подхода. «Учитель-лидер» – это член педагогического коллектива, пользующийся авторитетом коллег, способный увлечь за собой окружающих. «Учитель-лидер» – руководитель группы, который способен организовать их совместную деятельность [2, с. 200]. Следовательно, лидерство в образовании – это профессиональная позиция педагога (индивидуальная технология и стиль обучения,

стиль взаимодействия с обучающимися) и руководство образованием (менеджмент – представитель власти в образовании).

Проблема сравнения лидера и менеджера (руководителя) исследовалась разными авторами. Большой интерес вызывают работы профессора Института лидерства в Университете Южной Калифорнии Уоррена Бенниса, который писал: «Стать лидером – значит стать собой. Это, казалось бы, так просто, но в то же время очень сложно» [цит. по 3, с. 27].

Позицию Уоррена Бенниса по проблеме сходства и отличия менеджмента и лидерства представил Уилл Якович в своей работе «Уроки от гуру лидерства Уоррена Бенниса» [3]:

- менеджер управляет, лидер вносит изменения;
- менеджер – копия, а лидер – оригинал;
- менеджер остаётся, лидер развивается;
- менеджер концентрирует внимание на системе, а лидер – на людях;
- менеджер полагается на контроль, а лидер внушает доверие;
- менеджер видит только вблизи, а лидер – на дальнюю перспективу;
- менеджер задаёт вопросы «как?» и «когда», а лидер – «что?» и «почему?»;
- менеджер смотрит на практический результат, а лидер в будущее;
- менеджер имитирует, а лидер создаёт;
- менеджер принимает статус-кво, а лидер его оспаривает;
- менеджер – хороший солдат, а лидер принадлежит сам себе;
- менеджер ведёт дела правильно, а лидер ведёт правильные дела.

Лидерство – это психологическая характеристика поведения, а руководство – социальная характеристика распределения ролей управления и подчинения. Для лидера характерен высокий статус, влияние на взаимоотношения в группе, но его положение лидера неу-

стойчиво, он может быть убран с этой позиции самой группой.

В силу своей специфики педагогическая деятельность включает позиции и лидера, и руководителя. В ситуации классно-урочной системы обучения учитель является формальным организатором учебной-воспитательной работы и выполняет деятельность более характерную для руководителя, а не лидера.

Исследователи выделяют различные компоненты в поведении педагога, отражающие позицию лидера при организации учебного процесса. Так, О.И. Супрун разделяет их на основные и дополнительные. «К основным относятся действия по постановке цели и стимулированию её принятия обучающимися, действия по организации совместного достижения цели с видимым, признаваемым личным вкладом педагога в этот процесс, а также действия по созданию и регулировке выполнения групповых норм в процессе учебной дисциплины. Вспомогательными компонентами поведения педагога в лидерской позиции являются юмор, санкции, передвижения преподавателя в физическом пространстве аудитории, знание особенностей студентов и их проявление на учебной дисциплине» [4, с. 323].

Важным моментом в решении проблемы лидерства учителей является необходимость развития их лидерского потенциала. Уоррен Беннис разработал теории лидерства, которые игнорировали «командование и контроль». Выделялись такие качества как творчество, увлечённость, честность, любопытство, а не только умение видеть квартальные цифры. Ниже приведём уроки лидерства от У. Бенниса («Как становятся лидерами»).

Роберт Дилтс [5], известный специалист в области анализа навыков лидерства, по результатам своих наблюдений за эффективными лидерами и менеджерами моделирует различные группы

навыков: стратегического и системного мышления, построения взаимоотношений с людьми, личностные навыки. Его рекомендации, как вести себя с разными людьми в различных видах профессиональной деятельности, являются актуальными и для лидерства в образовании. Перенесём выделенные автором навыки в плоскость педагогической деятельности.

Личностные навыки определяют поведение лидера в конкретной ситуации. Их наличие позволяет учителю-лидеру выбирать или конструировать наиболее подходящие для каждой педагогической ситуации состояния, установки, фокус и т.д., принимать наиболее эффективные решения.

Навыки отношений определяют способность понимать людей, мотивировать их и взаимодействовать с ними. Педагогу важно обладать умением присоединиться к модели мира другого человека (ученика, родителя, коллеги) и направить этого человека к осознанию проблем и задач.

Навыки стратегического мышления определяют формулировку целей и путей их достижения. Для педагога это способность видеть конечный результат педагогического взаимодействия с обучающимися, «определять желаемое, оценить исходное состояние и затем определение того, какие действия наиболее эффективны для достижения желаемого, установить наиболее подходящую последовательность» [5, с. 26].

Навыки системного мышления определяют понимание проблемного пространства взаимодействия, создание функциональной команды. Для учителя, который выполняет полифункциональную профессиональную деятельность (проведение разных видов учебных занятий, воспитательных мероприятий, семинаров, тренингов, консультаций, разработка программных продуктов и многое другое), очень важно их наличие. Деятельность педагога подразумевает взаимодействие с други-

ми людьми один на один, в команде, а также с очень большими группами.

МакБет [6] с соавторами конкретизирует понятие лидерства среди учителей, рассматривая шесть факторов его успешности: 1) формальное распределение – ожидание от персонала выполнения должностных инструкций; 2) прагматичное – рабочая нагрузка; 3) стратегическое – кадровые назначения учителей по степени вклада в развитие лидерства в школе; 4) поэтапное – профессиональное развитие учителей; 5) инициативное – самостоятельные инициативы учителей; 6) зависимость культуры распространения лидерства от четырёх типов отношений: уважение, личностные отношения, компетентность, честность.

Современные исследования обосновывают важную роль также и внутренних факторов в развитии лидерства. В частности, Е.В. Селезнёва выделяет следующие основные внутренние факторы: «высокий уровень готовности к саморазвитию; сформированность многоконтекстного творческого мышления; развитость эмоциональной сферы; способность разрешать внутриличностные конфликты; аналитико-прогностический опыт саморазвития; ценностное отношение к самосовершенствованию» [7, с. 270]. Все они особенно актуальны как для успешной реализации педагогической деятельности, так и для формирования лидерских качеств учителя.

Лидерство в образовании характеризуется и как социальный механизм. Помимо упорядочения и регулирования деятельности образовательного процесса, оно обуславливает эффективное и успешное функционирование всей системы образования. Как отмечает Е.В. Салимуллина, «Задача нового учителя сформировать компетентную, социальную, успешную личность. <...> именно учитель, обладающий лидерскими качествами и способностями, может справиться с поставленными задачами, выдвинутыми государственным стандартом» [2, с. 199].

Истинный педагог-лидер знает то, что необходимо в данный момент, в чём потребность обучающихся, коллег и родителей, ещё до того, как это будет обозначено, выстраивает открытые и честные отношения. Соответствующий уровень мастерства определяется сформированностью лидерских качеств.

И.Б. Бичева и О.М. Филатова [8] выделяют качества необходимые для педагога-лидера: мотивационно-ориентированные (видение перспективы, направленность на результат, стремление к достижению лучших результатов и др.); интеллектуально-волевые (образованность, эрудиция, критичность мышления, ответственность, саморегуляция и др.); поведенческие (самоорганизация, координация деятельности, последовательность в поступках); социально-коммуникативные (эмпатия, навыки взаимодействия, эмоциональная устойчивость, конфликтоустойчивость и др.).

В Казахстане последнее десятилетие исследования в области социологии сместились в сторону изучения лидерства учителя – организации и планирования перспектив его развития. Авторы «Руководства для студентов» на основании опыта «Назарбаев Интеллектуальные школы» рекомендуют семь последовательных этапов формирования «траектории развития лидерства учителя» [9, с. 173]: 1) определение ценностей; 2) разработка профессионально значимых задач; 3) согласование и консультирование с целью утверждения Программы развития; 4) планирование действий; 5) согласование и консультирование с целью уточнения плана действий; 6) работа по развитию лидерства, основанная на исследовании; 7) работа в сетевом сообществе для содействия развитию профессиональных знаний.

В рамках реализации международного проекта «Лидерство учителя» рабочая группа учёных Северо-Казахстанского университета имени Манаша Козыбаева выделяет следующие позиции [10]: 1) педагога-лидера отличает

лабильность и навыки эффективного взаимодействия по различным поведенческим моделям; 2) современный менеджер образования – это лидер с системным мышлением, способный мотивировать других; 3) педагог-лидер должен быть психологом, тьютором; 4) для формирования указанных качеств необходимо использовать различные методы и подходы как в учебной, так и в профессиональной деятельности.

Как отмечают И.Б. Бичева и О.М. Филатова [11], важным компонентом развития лидерских способностей является проектирование индивидуальной траектории профессионального развития на основе потенциальных возможностей, имеющегося ценностного опыта, программы саморазвития, модели построения карьеры, обсуждение сценариев развития событий (решение педагогических кейсов).

Следовательно, если использовать потенциал для педагогического совершенствования и обеспечить учителя поддержкой, то это всё способствует формированию педагога-лидера.

Подводя итоги проведённому анализу научной психолого-педагогической литературы по проблеме лидерства, можно сделать следующие выводы по первому сформулированному нами противоречию:

1. В связи с развитием новых педагогических технологий и социальной трансформации общества назрела необходимость пересмотра роли и статуса педагога в современном мире.

2. Целесообразным является интеграция психолого-педагогических основ труда учителя с основными положениями теорий лидерства (основные качества лидера, уроки лидерства, навыки эффективного лидерства, факторы успешности и т.д.).

3. Значение лидерства для учителя проявляется в собственном осмыслении процессов обучения; в возможности обсуждения с коллегами всех проблем; в культуре обучения (создание благоприятных

ятных условий); в вовлечённости обучающихся во взаимодействие.

4. Наличие (и развитие) у педагогов соответственно значимых профессиональных и личностных качеств, обуславливающих становление лидерских способностей.

5. Каждый педагог выполняет функции руководителя и организатора, но не каждый может занять лидерскую позицию. Умение совмещать роли «преподаватель», «руководитель», «лидер» способствует более эффективной и результативной работе педагога. Соответствующий уровень мастерства актуален в образовании.

6. Перспективными направлениями дальнейших исследований являются обоснование необходимости развития лидерского потенциала на всех уровнях подготовки педагогов, разработки и реализации программ саморазвития.

На основании анализа взглядов и подходов по развитию лидерских качеств и существующего практического опыта нами выработаны рекомендации по разрешению второго сформулированного противоречия.

1. Для повышения продуктивности образовательной деятельности и развития лидерства в образовании необходимо учитывать субъектные позиции всех участников, вступающих в образовательные взаимоотношения и совместную учебно-воспитательную работу.

2. Формирование лидера является следствием процесса самопознания, саморегуляции, самоорганизации, развития умения брать на себя ответственность.

3. Формирование лидерских качеств эффективно осуществляется через развитие группы навыков: стратегического и системного мышления, построения взаимоотношений с людьми, личностные навыки.

4. Развитие лидерских качеств осуществляется через индивидуальные траектории профессионального развития и саморазвития учителей на основе потенциальных возможностей и педагогического опыта.

5. Разработка и внедрение программ самореализации и построения карьеры педагога-лидера.

Список литературы

1. Митина Л.М. Нужен ли школе учитель? Психологические проблемы профессионального развития педагога // Психологическая наука и образование. 2008. № 2. С. 28–34.
2. Салимуллина Е.В. Лидерские качества учителя как фактор успешной профессиональной деятельности // Современные исследования социальных проблем. 2017. Т. 8, № 2–2. С. 198–202.
3. Yakowicz Wl. Lessons from Leadership Guru Warren Bennis. Inc. Aug 4, 2014. 208 p.
4. Супрун О.И. Преподаватель-лидер: особенности поведения и способы взаимодействия с обучающимися колледжа // Молодой ученый. 2018. № 46 (232). С. 323–326.
5. Дилтс Р. НЛП: навыки аффективного лидерства. СПб.: Питер, 2013. 224 с.
6. MacBeath, J., Frost, D., Swaffeld, S. and Waterhouse, J. Leadership for Learning: Making the Connections. Cambridge: University of Cambridge Faculty of Education. 2006.
7. Селезнева Е.В. Лидерство: учебник и практикум для вузов. М.: Юрайт, 2020. 429 с.
8. Бичева И.Б., Филатова О.М. Формирование педагога-лидера в образовательном процессе вуза // Вестник Мининского университета. 2017. № 3(20). С. 5–17.
9. Руководство для студента. Астана: АОО «Назарбаев Интеллектуальные школы», 2015. 183 с.
10. Антилогова Л.Н. и др. Лидерство в образовании: учебное пособие. Петропавловск: СКУ им. М. Козыбаева, 2022. 230 с.
11. Бичева И.Б., Филатова О.М. Перспективы профессиональной подготовки педагогов: аксиологический подход // Вестник Мининского университета. 2018. Т. 6, № 2. С. 3–19.

References

1. Mitina L.M. Does the school need a teacher? Psychological problems of professional development of a teacher. *Psikhologicheskaya nauka i obrazovaniye*. 2008; 2: 28–34. (In Russ).

2. Salimullina E.V. Leadership qualities of a teacher as a factor in successful professional activity. *Sovremennyye issledovaniya sotsialnykh problem*. 2017; 8(2-2): 98–202. (In Russ).
3. Yakowicz Wl. *Lessons from Leadership Guru Warren Bennis*. Inc. Aug 4; 2014. 208 p.
4. Suprun O.I. Lecturer-leader: features of behavior and ways of interaction with students of the college. *Molodoy uchenyy*. 2018; 46(232): 323–326. (In Russ).
5. Diltz R. *NLP: affective leadership skills*. St. Petersburg: Piter; 2013. 224 p. (In Russ).
6. MacBeath J., Frost D., Swaffeld S. and Waterhouse J. *Leadership for Learning: Making the Connections*. Cambridge: University of Cambridge Faculty of Education. 2006.
7. Selezneva E.V. *Leadership: textbook and workshop for universities*. Moscow: Yurayt; 2020. 429 p. (In Russ).
8. Bicheva I.B., Filatova O.M. Formation of a teacher-leader in the educational process of the university. *Vestnik Mininskogo universiteta*. 2017; 3(20): 5–17. (In Russ).
9. *Student guide*. Astana: AOO «Nazarbayev Intellektual'nyye shkoly»; 2015. 183 p.
10. Antilogova L.N. etc. *Leadership in education: textbook*. Petropavlovsk: SKU im. M. Kozybaeva; 2022. 230 p. (In Russ).
11. Bicheva I.B., Filatova O.M. Prospects for the professional training of teachers: an axiological approach. *Vestnik Mininskogo universiteta*. 2018; 6(2): 3–19. (In Russ).

Информация об авторах

Надежда Григорьевна Павловская – кандидат психологических наук, магистр педагогических наук, заведующий кафедрой педагогики и психологии Северо-Казахстанского университета им. М. Козыбаева.

Галина Иосифовна Чемоданова – кандидат педагогических наук, доцент кафедры педагогики и психологии Северо-Казахстанского университета им. М. Козыбаева.

Information about the authors

Nadezhda G. Pavlovskaya – Candidate of Sciences (Psychology), master of Sciences (Education), North-Kazakhstan University named after M. Kozybaeva, Head of the Department Pedagogy and Psychology.

Galina I. Chemodanova – Candidate of Sciences (Education), North-Kazakhstan University named after M. Kozybaeva, Associate Professor of the Department of Pedagogy and Psychology.

Статья принята в редакцию 11.06.2022; одобрена после рецензирования 23.06.2022; принята к публикации 28.06.2022 .

The article was submitted 11.06.2022; approved after reviewing 23.06.2022; accepted for publication 28.06.2022 .