

НАЦІОНАЛЬНА АКАДЕМІЯ ПЕДАГОГІЧНИХ НАУК УКРАЇНИ  
ІНСТИТУТ ОБДАРОВАНОЇ ДИТИНИ НАПН УКРАЇНИ  
ІНСТИТУТ СОЦІАЛЬНОЇ ТА ПОЛІТИЧНОЇ ПСИХОЛОГІЇ НАПН УКРАЇНИ  
ІНСТИТУТ ПРОБЛЕМ ВИХОВАННЯ НАПН УКРАЇНИ



# МАТЕРІАЛИ

*Всеукраїнської науково-практичної  
онлайн-конференції*

**«ЛІДЕРСТВО І ОБДАРОВАНІСТЬ:  
СУЧАСНИЙ НАУКОВИЙ ДИСКУРС  
І ОСВІТНЯ ПРАКТИКА»**





*14–19 лютого 2024 року*

Київ  
2024

**Л55** **Лідерство і обдарованість: сучасний науковий дискурс і освітня практика** : матеріали Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції (Київ, 14–19 лютого 2024 року). – Київ : Інститут обдарованої дитини НАПН України, 2024. – 1014 с.

У збірник увійшли статті та тези учасників Всеукраїнської науково-практичної онлайн-конференції «Лідерство і обдарованість: сучасний науковий дискурс і освітня практика», у яких розкриті питання актуальних наукових і практичних проблем формування та розвитку лідерського потенціалу обдарованої особистості.

Тематика публікацій:

-  Лідерство й елітарність в умовах війни
-  Лідерство природне і виховуване: у чому колізія
-  Лідерство істинне і деструктивне: причини, форми, прояви
-  Виховання лідерських якостей обдарованих учнів
  - Інтелектуальна обдарованість і лідерство
  - Олімпіадний і манівський рух у формуванні лідерства

Видання рекомендовано для науковців, керівників і представників освітніх закладів, інститутів післядипломної освіти, педагогічних працівників усіх ланок системи освіти.

Статті подано в авторській редакції (збережено стилістику, орфографію та мову). Автори опублікованих матеріалів несуть відповідальність за точність наведених фактів, цитат, посилань на джерела тощо.

**Мацука В. М.,**  
*к.е.н., доцент, доцент кафедри менеджменту та фінансів,*  
*Маріупольський державний університет,*  
*v.matsuka@mi.edu.ua*

## **СВІТОВІ ТРЕНДИ В ЛІДЕРСТВІ**

*Акцентовано увагу на актуальності вивчення лідерства як соціального феномену. Розкрито теорії лідерства, риси та навички сучасних лідерів. Виявлено світові тренди у лідерстві.*

*Ключові слова: лідерство, теорії лідерства, емоційний інтелект, інновації, віртуальне лідерство.*

*Attention is focused on the relevance of studying leadership as a social phenomenon. Leadership theories, traits and skills of modern leaders are revealed. Global trends in leadership have been identified.*

*Key words: leadership, theories of leadership, emotional intelligence, innovations, virtual leadership.*

Теорія рис є однією з найстаріших існуючих теорій, призначених для опису лідерства. Теорія великої людини була розроблена та популяризована шотландським філософом і вчителем Томасом Карлайлем у 1840-х роках.

Ця теорія стала дуже популярною та висунула на передній план ідею про те, що велике лідерство ґрунтується на певних навичках, якими володіє лідер (наприклад Мухаммед, Шекспір, Наполеон, Кромвель та Одін) [1; 6].

Довгий час вважалося, що лідерські якості не набуті, а вроджені.

Протягом десятиліть теорія змінювалася і розвивалася. Багато дослідників зробили свій внесок і дослідили специфічні якості, притаманні лідерам. Ральф Мелвін Стогділл робить важливі висновки. Він вважає, що лідерство існує у всіх людей, а не лише в «особливих» [1, с. 15].

Сьогодні теорія складає більш-менш чіткий перелік характеристик, якими повинен володіти лідер. Однак варто враховувати, що дослідження ще тривають. Наприклад, в останні роки харизма була визнана дуже важливою характеристикою лідера.

Навіть після багатьох років теорія лідерських рис все ще не може визначити повний список рис, необхідних для того, щоб бути ефективним лідером [2].

Різні дослідники визначили ряд характеристик, призначених для полегшення пошуку ефективних лідерів. Найбільша проблема з прийняттям цієї теорії полягає в тому, що ефективний лідер в одній ситуації може бути менш ефективним в іншій на основі тих же характеристик.

Риси лідера:

- ініціатива;
- знання бізнесу;

- когнітивні здібності;
- енергія та незалежність;
- гнучкість;
- довіра;
- емоційний інтелект.

Навички для сучасних лідерів:

- орієнтуватися на людей;
- здатність приймати складні рішення;
- мотивувати команду;
- мислити стратегічно;
- бути прикладом;
- розвивати нові можливості;
- використовувати ефективне спілкування [3].

60 % HR директорів вважають, що ефективне лідерство буде головним пріоритетом у майбутньому. 24 % оцінили сучасні підходи до підготовки лідерів до вирішення викликів як неадекватні. Європейським лідерам не вистачає таких навичок спілкування, як емпатія, стійкість, людиноцентризм.

53 % HR-лідерів і 45 % опитаних співробітників вважають, що різкі зміни в організації роботи, від наскрізної цифровізації до політичних і економічних потрясінь, призводять до високого рівня тривоги.

Завдання для HR директорів полягає в тому, щоб розробити ефективні навігаційні карти, які допоможуть зрозуміти та зменшити негативний вплив змін на роботу та добробут їхніх команд.

HR-лідери прогнозують, що в найближчі роки конкуренція за таланти буде жорсткою.

36% опитаних HR-лідерів визнали, що їхні стратегії підбору персоналу не дозволяють знайти талантів, яких потребує їхня компанія сьогодні.

HR директори пропонують цікаве рішення: співбесіди у формі віртуальної реальності. Представники компанії зазначають, що цей інструмент рекрутингу дозволяє правдиво і точно оцінити Soft skills кандидата. Їхні дослідження показують, що у віртуальній реальності кандидати почуваються розслабленими та поведуться більш природно, ніж під час традиційних співбесід.

Ключові рекомендації щодо підвищення ефективності найму персоналу: максимально залучайте керівництво до процесу найму та прозорості щодо характеристик і проблем роботи, яку потрібно виконувати.

43% директорів з персоналу визнають, що не мають чіткої стратегії та бачення майбутнього ринку праці. Формати віддаленої та гібридної роботи також відомі як кореляція. Однак немає практичних інструментів для прогнозування майбутнього попиту на рідкісні таланти, навички та компетенції.

Єдиний спосіб не втратити зв'язок із майбутнім – це шукати нові рішення та навички в людському капіталі: навчання та розвиток, нові типи лідерства та технології.

В Європі організаційний добробут більше не вважається хвилиною майбутнього. Це вважається основною потребою дня [4].

Деякі роботодавці досі вважають, що відповідальність за виплати працівникам має бути розподілена на 50 % на 50 % між компанією та працівниками. Але реальність абсолютно змушує роботодавців визнати пропорційну залежність між рівнем добробуту працівника та його чи її цінністю як працівника.

У найближчому майбутньому бізнес-лідери зіткнуться з новими викликами в процесі змін. Чи зможе ця перешкода стати новим рівнем зростання, залежить від лідера. З огляду на зміни, виявимо тенденції лідерства у світі. Найближчим часом менеджерам доведеться стикатися зі все складнішими змінами всередині організації та за її межами: динамікою розвитку ринку та браком талантів, тому топ-менеджери розуміють необхідність не лише шукати потенційних лідерів, а й забезпечувати їм можливість проявити себе. Розуміння майбутніх тенденцій допоможе якомога швидше визначити ці можливості.

1. Складність нових завдань продовжує зростати: понад 90% керівників вищої ланки одногосно заявили, що завдання, які вони вирішують зараз, стали складнішими, ніж вони були п'ять років тому. Оскільки світ стає складнішим, лідери повинні мати більше влади. Це дасть їм можливість випробувати нові функції для ефективного вирішення складних завдань. Звичайно, єдиного способу вирішення проблеми не існує. Наприклад, Center for Creative Leadership USA – CCL) розробив «Програму управління викликами» для вивчення нових лідерських якостей, які будуть актуальні в найближчому майбутньому, включаючи дослідницькі навички, концентрацію, здатність ризикувати, здатність швидко адаптуватися до мінливих умов і керувати змінами.

2. Інновації. Хоча кожна організація має власний шлях розвитку, для досягнення кращих результатів існує спільне «паливо»: інновації. Які стратегії використовуються для впровадження інновацій? Як компанія підтримує культуру інновацій? Дивно, але лише близько 50% опитаних керівників вважають, що їхня організація приділяє достатньо уваги інноваціям. Ця тенденція показує, що компанії ще мають багато невикористаних можливостей у сфері управління інноваціями. Говорячи про стратегії управління інноваціями, які використовує компанія, керівники підкреслили відкритість процесів, спрямованих на створення інновацій. Крім того, керівники вищої ланки висловили необхідність зосередитися на розвитку талантів, програмах заохочення та нагородах за дослідження. Марісса Махер, директор із продукту

для споживчої мережі Google, рекомендує формулу чотирьох змінних для побудови культури інновацій і співпраці. Організуйте «робочі години», коли кожен працівник може внести свої власні ідеї. Створіть «список ідей», куди кожен може вносити пропозиції. Ризикуйте і оперативно реалізуйте нові проекти. Незалежно від того, наскільки швидко розвивається ваша компанія, підтримуйте постійний зв'язок з усіма співробітниками.

3. Співпраця між країнами. У глибокому морі бізнесу головною функцією бізнес-лідера є можливість встановити міцні та дружні зв'язки з різними відділами компанії. Понад 97 % респондентів вважають, що ця здатність має вирішальне значення для їхньої організації, але лише 47 % із 115 керівників С-рівня вважають, що їхні лідери справді здатні керувати човном ефективної співпраці. Дійсно, у багатьох організаціях уже давно працюють люди, які чудово вміють ефективно співпрацювати, керувати інноваціями та будувати стосунки. Крім того, вони не обов'язково будуть займати керівні посади. Ці люди заслуговують на більше уваги і, можливо, вони стануть прикладом для наслідування в майбутньому.

4. Мистецтво віртуального лідерства. Зі зростанням процесу глобалізації перед організаціями постає завдання віртуального управління різними процесами. Які якості допомагають досягти цієї мети? Зі 129 керівників вищої ланки, які відповіли на запитання, 85 % визначили віртуальне лідерство як ключову тенденцію. Крім того, віртуальне лідерство вимагає від менеджерів інших характеристик, ніж лідерство віч-на-віч. Понад 70% опитаних керівників вищої ланки сказали, що частота спілкування, ефективність і ясність повідомлень стають критичними в цій ситуації. У своїй книзі «Керівництво розподілених команд» Майк Косслер і Соня Престидж пропонують кілька способів покращити спілкування. Розробіть інструкції щодо того, «коли» і «як» спілкуватися. Визначити методи запису, зберігання та передачі знань. Використовуйте будь-яку можливість працювати в команді. Створіть план зв'язку між різними командами, щоб визначити пріоритетність і терміновість повідомлень і доступність різних каналів зв'язку [5].

5. Розбитий світ. У середньому керівники вищої ланки відволікаються кожні півгодини: хтось кожні п'ять хвилин, хтось навіть не раз на день. Експерти приходять до висновку, що керівники не завжди усвідомлюють, як часто вони відволікаються, що це таке і як з ними боротися. Більшість людей обирають простий шлях: найняти секретаря, зачинити двері та вимкнути телефон. Ще один спосіб полегшити собі життя - виконувати одне завдання за раз і не переходити до іншого, не завершивши попереднє.

6. Автентичність є найвищою цінністю. Кожному, особливо лідерам, часто доводиться виконувати кілька ролей: лідера, послідовника, партнера. Іноді життя

«розпадається» на різні частини. Мабуть, 90 % з 247 опитаних вищих керівників сказали, що їм все ж вдалося залишатися автентичними та ефективними, не зраджуючи своїм цінностям та ідеалам, навіть незважаючи на те, що багатьом з них часто доводилося змушувати себе підтримувати імідж лідера, вирішує всі проблеми в досить складні та суперечливі справи, що відповідають очікуванням співробітників і партнерів.

7–8. Бебі-бум не може заповнити дефіцит лідерства: згідно зі статистичними даними, протягом чотирьох років приблизно 83 мільйони співробітників американських компаній залишать робочу силу, що зумовлює терміновий пошук кваліфікованих замінів. На запитання, що в результаті втратить їхня компанія, 30 % із 132 керівників відповіли: бачення розвитку бізнесу, засноване на знаннях; особисті зв'язки, як внутрішні, так і зовнішні; навички та історичний контекст. Лише 35 % респондентів вважають, що компанії можуть успішно вирішити цю проблему, розробивши стратегічні плани розвитку талантів.

9. Здорове лідерство. Дослідження показують зв'язок між ефективним лідерством і регулярними фізичними вправами. Людям потрібні герої, тому люди, які займаються спортом, мають набагато вищий лідерський потенціал, ніж люди, які люблять тренувати свій мозок. Серед 115 керівників 47 % вважають, що збалансоване харчування та здоровий спосіб життя є запорукою продуктивної кар'єри.

10. Який наступний крок? На запитання про те, які тенденції впливатимуть на розвиток лідерства в майбутньому, керівники вищої ланки запропонували понад 20 різних варіантів, починаючи від глобалізації (9 %) і закінчуючи структурними змінами в їхніх організаціях (6 %). Але основною тенденцією є перехід від авторитарних стилів управління до більш демократичних. Тенденція до негайного зворотного зв'язку також чітко простежується. Існуючі співробітники менш толерантні до компанії, більше зосереджені на власних інтересах, прагнуть до гнучкого робочого дня, мають високу мобільність і зацікавлені в короткострокових вигодах «тут і зараз».

Видається очевидним те, що минулий досвід становлення лідерства є важливим для дослідників, оскільки дає змогу усвідомити наявність чинників та процесів, що стали першопричиною появи феномену лідерства. Разом з тим аналіз теорії лідерства застерігає від помилок минулого і дає змогу винайти методологічні можливості для подальшого розвитку трендів згаданого вище феномену.

#### ЛІТЕРАТУРА:

1. Бибик Д. Становлення феномену соціального лідерства у науковому просторі соціальної роботи. Вісник Київського національного університету імені Тараса Шевченка. Соціальна робота. 2021. № 1 (7). С. 14-18. URL: <https://doi.org/10.17721/2616-7786.2021/7-1/2> (дата звернення: 08.02.2024).

2. Думайте про місію: гайд із цілеорієнтованого лідерства URL: <https://www.management.com.ua/notes/tsileoriyentovane-liderstvo.html> (дата звернення: 08.02.2024).
3. Лаврентьєва В. О. Навички та компетенції лідера в епоху цифрових технологій. Сучасне управління організаціями: концепції, цифрові трансформації, моделі інноваційного розвитку: збірник тез доповідей II Міжнародної науково-практичної конференції (Україна, м. Харків, 20 листопада 2023 року). Харків: ХНУ імені В. Н. Каразіна, 2023. С.531-533. URL: <https://ekhnuir.karazin.ua/handle/123456789/18197> (дата звернення: 08.02.2024).
4. Лідерство – це хвороба чи дар? URL: <https://forbes.ua/leadership/liderstvo-eto-bolezn-ili-dar-obyasnyayet-filosof-andrey-baumeyster-23092021-2376> (дата звернення: 08.02.2024).
5. Лідерство, що визначається цінностями: ключ до успіху та спільного добробуту. URL: [https://lb.ua/blog/aspen\\_institute\\_kyiv/581468\\_liderstvo\\_shcho\\_viznachaietsya.html](https://lb.ua/blog/aspen_institute_kyiv/581468_liderstvo_shcho_viznachaietsya.html) (дата звернення: 08.02.2024).
6. Теорії лідерства (Leadership Theories). URL: <https://www.maxzosim.com/leadership-theories/> (дата звернення: 08.02.2024).

**Михайліченко М. В.,**

*кандидат педагогічних наук, професор,  
провідний науковий співробітник*

*Інституту проблем виховання НАПН України, [mpv\\_2008@ukr.net](mailto:mpv_2008@ukr.net)*

## **ЛІДЕРСЬКА КОМПЕТЕНТНІСТЬ КЕРІВНИКА ЗАКЛАДУ ОСВІТИ: СУЧАСНІ ВИКЛИКИ ТА ЗАВДАННЯ**

*Анотація. Визначено основні компетентності керівника закладу освіти, вказано на значення і суть лідерської компетентності, з'ясовано специфіку безпечного освітнього середовища та роль директора у його забезпеченні.*

*Ключові слова: керівник закладу освіти, лідерська компетентність, безпечне освітнє середовище, управлінське рішення, безпекові питання*

*Abstract. The main competencies of the head of the educational institution are defined, the meaning and essence of leadership competence are indicated, the specifics of a safe educational environment and the role of the director in its provision are clarified.*

*Keywords: head of an educational institution, leadership competence, safe educational environment, management decision, security issues.*

У 2021 році в Україні ухвалено професійний стандарт вихователя закладу дошкільної освіти та професійний стандарт керівника (директора) закладу загальної середньої освіти як важливі документи, що регламентують діяльність працівників цих професій. Визначеними нормативами встановлено ряд вимог, серед яких умови праці та допуску до роботи, затверджені кваліфікаційні вимоги