

Лекція 2

Теорії лідерства: від класичних до сучасних (харизматичне, трансформаційне, ситуаційне)

Мета лекції:

1. Критично проаналізувати еволюцію наукових парадигм у дослідженні лідерства.
2. Опанувати академічний інструментарій для аналізу та застосування класичних і сучасних теорій лідерства.
3. Детально розмежувати концепції харизматичного, трансформаційного та ситуаційного лідерства, фокусуючись на їхньому прикладному значенні для педагогічної діагностики та практики вчителя.

План лекції:

1. Значення та еволюція теорій лідерства в педагогіці. Еволюція наукових парадигм.
2. Теорія рис. Основна ідея та ключові дослідники. Харизматичне лідерство: механізми впливу та педагогічні ризики. Трансформаційне та трансакційне лідерство: від менеджменту до натхнення.
3. Розмежування понять (Дж. М. Бернс): «обмін» (трансакційне) vs. «зміна цінностей» (трансформаційне).
4. Чотири компоненти (4 «І») трансформаційного лідера. Застосування в НУШ: зв'язок 4 «І» з розвитком критичного мислення та диференційованим навчанням.
5. Виміри моделі.
6. Формування багаторівневого підходу вчителя: трансакційна база (правила, структура). Ситуаційна тактика (гнучкість, діагностика). Трансформаційна мета (розвиток, цінності).

1. Значення теорій та еволюція підходів

Для майбутнього вчителя теорії лідерства – це не просто історія менеджменту; це аналітичні лінзи, крізь які ми можемо деконструювати складні процеси, що відбуваються в класі, педагогічному колективі та у взаємодії з батьками. Вони допомагають перейти від інтуїтивного «здається, так правильно» до свідомого, обґрунтованого вибору педагогічного стилю.

Еволюція парадигм: Наукова думка рухалася від пошуку «ідеального лідера» до розуміння лідерства як складного, контекстуального процесу.

1. Парадигма рис (1900-1940-ві): «Хто є лідером?» (Фокус на вроджених якостях).
2. Поведінкова парадигма (1940-1960-ті): «Що робить лідер?» (Фокус на діях та стилях).
3. Ситуаційна/Контингентна парадигма (1960-1980-ті): «За яких умов лідер ефективний?» (Фокус на взаємодії «лідер-ситуація-послідовники»).

4. Реляційна/Натхненна парадигма (1980-ті - дотепер): «Як лідер взаємодіє та надихає?» (Фокус на стосунках, цінностях, емоціях, харизмі, трансформації).

2. Класичні теорії лідерства та їх критика

Це фундамент, що дозволив сформулювати складніші сучасні моделі.

Теорія рис (Trait Theory)

- Основна ідея: Ефективні лідери володіють певним універсальним набором вроджених фізичних, інтелектуальних та особистісних якостей. Дослідники (напр., Ральф Стогділл) намагалися ідентифікувати цей набір (напр., інтелект, рішучість, чесність, упевненість, соціабельність).

- Критика та обмеженість (Чому теорія «провалилася»):

1. Відсутність універсального набору: Стогділл у своєму огляді (1948) дійшов висновку, що не існує жодної риси, яка б гарантувала лідерство в усіх ситуаціях.

2. Ігнорування ситуації: Теорія не пояснювала, чому лідер, ефективний в одній ситуації, зазнавав невдачі в іншій.

3. Ігнорування послідовників: Лідерство розглядалося як односторонній процес (вплив лідера), а не взаємодія.

4. Проблема «курки та яйця»: Лідер впевнений у собі, тому що він лідер, чи він став лідером, тому що був впевненим?

Поведінкові теорії (Behavioral Theories)

Переломний момент: фокус змістився з того, ким є лідер, на те, що він робить. Це означало, що лідерству можна навчитися.

- Дослідження Університету Огайо (Ohio State Studies, 1940-ві):

- Виділили два незалежних виміри поведінки лідера:

1. Ініціювання структури (Initiating Structure): Орієнтація на завдання. Лідер визначає ролі, організовує роботу, встановлює процедури, ставить цілі (Аналог «турботи про виробництво»).

2. Увага до підлеглих (Consideration): Орієнтація на стосунки. Лідер дбає про добробут, статус, довіру, повагу до послідовників (Аналог «турботи про людей»).

- Ключова ідея: Лідер може бути одночасно високим в обох вимірах (High-High), що довгий час вважалося «ідеальним» стилем.

- Дослідження Мічиганського університету (Michigan Studies, 1950-ті):

- Виділили два протилежних стилі (як два полюси одного континууму):

1. Орієнтація на виробництво (Production-oriented): Фокус на технічних аспектах роботи, виконанні завдань.

2. Орієнтація на працівника (Employee-oriented): Фокус на міжособистісних стосунках, індивідуальних потребах.

- Критика поведінкових теорій:

- Хоча вони були значним кроком уперед, вони також шукали «єдиний найкращий стиль» (напр.: «High-High» в моделі Огайо).

- Практика показала, що навіть стиль «High-High» (висока увага і до завдання, і до людей) не завжди є найефективнішим.
- Головний недолік: Як і теорія рис, поведінкові моделі здебільшого ігнорували ситуаційний контекст.

3. Харизматичне лідерство

Це одна з перших сучасних теорій, що повернула фокус на лідера, але вже через призму його емоційного впливу на послідовників.

- Сутність (Макс Вебер): Соціолог Макс Вебер ввів поняття харизми як одного з трьох типів легітимної влади (поряд з традиційною та раціонально-легальною). Харизматична влада базується на вірі послідовників у виняткові, надприродні або героїчні якості лідера.

- Психологічні ознаки (Роберт Хаус, 1976):
 - Формулює ідеологічну візію (бачення), що апелює до цінностей.
 - Демонструє високу впевненість у собі та візії.
 - Встановлює високі очікування від послідовників і вірить у їхню здатність їх досягти.
 - Діє неконвенційно (порушує статус-кво).
 - Виступає як агент змін.
- Переваги та ризики в педагогіці (Темний бік харизми):
 - Переваги: Висока мотивація, емоційне «запалювання» класу, здатність надихнути на складні проєкти, формування сильної групової ідентичності («Ми – команда!»).
 - Ризики: Це ключовий момент для аналізу. Дослідники (напр., Хауелл, Конгер) виділяють:

1. Персоналізована харизма (Personalized): Лідер фокусується на собі, вимагає сліпої відданості, пригнічує критику. Педагогічний ризик: Вчитель створює «культ особистості», учні стають залежними від нього, втрачають автономію та критичне мислення.

2. Соціалізована харизма (Socialized): Лідер фокусується на колективних цілях, цінностях, траюаочує послідовників, делегує владу. Педагогічний ідеал: Вчитель використовує свою харизму для розширення можливостей (empowerment) учнів.

Висновок для студента: Харизма – потужний, але небезпечний інструмент. Вчитель має постійно рефлексувати: «Я надихаю учнів на самостійність чи на залежність від мене?»

4. Трансформаційне лідерство (і його зв'язок з Трансакційним)

Це, мабуть, найбільш досліджена та актуальна для освіти модель. Вона чітко розмежовує менеджмент і справжнє лідерство.

- Першоджерело (Джеймс МакГрегор Бернс, 1978):
 - Трансакційне лідерство (Transactional): «Лідер-менеджер». Ґрунтується на обміні (трансакції).
 - Умовна винагорода (Contingent Reward): «Ти добре виконав завдання – я тебе похвалив/поставив високу оцінку».

- Управління за винятками (Management-by-Exception): Втручання лише тоді, коли виникає проблема (пасивне) або активний моніторинг помилок (активне).

- Трансформаційне лідерство (Transformational): «Лідер-візіонер». Ґрунтується на натхненні. Лідер змінює (трансформує) цінності, потреби та цілі послідовників, піднімаючи їх на вищий рівень свідомості та моралі.

- Розвиток (Бернард Басс, 1985):

- Басс розвинув ідеї Бернса, стверджуючи, що лідер може (і має) бути і транзакційним, і трансформаційним. Транзакційне – це необхідна база, а трансформаційне – це те, що дає видатні результати (Augmentation Effect).

- Чотири компоненти (The 4 «I»s) трансформаційного лідерства:

1. Ідеалізований вплив (Idealized Influence): Лідер є етичним та моральним взірцем. Послідовники йому довіряють, поважають і хочуть його наслідувати (аспект харизми).

2. Натхненна мотивація (Inspirational Motivation): Лідер артикулює переконливу візію (бачення) майбутнього, надає сенс роботі, демонструє ентузіазм.

3. Інтелектуальна стимуляція (Intellectual Stimulation): Лідер кидає виклик статус-кво, заохочує креативність, стимулює послідовників ставити під сумнів старі підходи та мислити критично.

4. Індивідуалізований підхід (Individualized Consideration): Лідер діє як ментор або коуч. Він слухає, враховує індивідуальні потреби, підтримує розвиток кожного.

- Застосування вчителем (НУШ):

- Вчитель змушений бути транзакційним (встановлення правил, перевірка домашнього завдання, система оцінювання).

- Але вчитель НУШ покликаний бути трансформаційним:

- (II) Бути взірцем допитливості та поваги.

- (IM) «Запалювати» клас ідеєю навчання, а не лише оцінками.

- (IS) (Ключовий компонент!) Створювати проблемні ситуації, ставити відкриті питання («А чому? А як інакше?»), розвивати критичне мислення.

- (IC) (Другий ключовий компонент!) Реалізовувати диференційоване навчання та індивідуальну освітню траєкторію.

5. Теорія ситуаційного лідерства (П. Херсі, К. Бланшард)

Це яскравий приклад контингентної (ситуаційної) парадигми. Це дуже практична, прескриптивна (пропонує) модель.

- Ключовий принцип: Не існує «найкращого» стилю. Ефективний лідер має бути гнучким діагностом: він повинен (1) правильно діагностувати рівень розвитку послідовника для (2) конкретного завдання, і (3) застосувати відповідний стиль.

- Два виміри моделі:

1. Поведінка лідера (Стилі):

- Директивна поведінка (Task Behavior): Односторонній інструктаж «що, де, як, коли робити».

- Підтримуюча поведінка (Relationship Behavior): Двостороння комунікація, слухання, заохочення, фасилітація.

2. Рівень розвитку/готовності послідовника (Development Levels):

- Компетентність (Competence): Знання та навички.

- Мотивація/Відданість (Commitment): Впевненість та бажання.

- Співвідношення Стилів (S) та Рівнів (D) (Модель SLII®):

Рівень розвитку (Діагноз)

Стиль лідерства (Рецепт)

D1: Новачок-ентузіаст

(Низька компетентність, Висока мотивація)

S1: Директивний (Directing)

(Висока директивність, Низька підтримка)

Дія: «Інструктаж»

D2: Учень, що розчарувався

(Низька/Певна компетентність, Низька мотивація)

S2: Наставницький (Coaching)

(Висока директивність, Висока підтримка)

Дія: «Пояснення, переконання»

D3: Здібний, але обережний

(Висока компетентність, Змінна/Низька мотивація)

S3: Підтримуючий (Supporting)

(Низька директивність, Висока підтримка)

Дія: «Фасилітація, заохочення»

D4: Самостійний експерт

(Висока компетентність, Висока мотивація)

S4: Делегуючий (Delegating)

(Низька директивність, Низька підтримка)

Дія: «Передача повноважень»

- Приклади в шкільній практиці:

- Помилка вчителя: Застосовувати один стиль до всіх. Наприклад, використовувати стиль S3 (Підтримка) до всього класу. Учні D4 будуть задоволені, але учні D1/D2 просто «потонуть» без чіткої структури.

- Гнучкість: Вчитель має застосовувати різні стилі до одного й того ж учня залежно від завдання.

- Приклад: Учень 3-го класу може бути D4 (експерт) у читанні, але D1 (новачок) у вивченні таблиці множення. До нього потрібно застосувати S4 (Делегування) на читанні («Обери сам, яку книгу ти проаналізуєш») і S1 (Інструктаж) на математиці («Повторюй за мною алгоритм...»).

6. Порівняльний аналіз та висновки

Спільне та відмінне

Характеристика	Харизматичне	Трансформаційне	Ситуаційне (SLII®)
Фокус	Особистість лідера, емоційний вплив	Цінності, розвиток послідовників	Адаптація стилю до задачі та рівня розвитку
Основне питання	«Чому за ним ідуть?»	«Як він змінює та розвиває?»	«Що треба зробити в цій ситуації?»
Роль послідовника	Віра емоційна відданість	Розширення та можливостей, перетворення лідера	Об'єкт діагностики на (рівень D1-D4)

Ключова відмінність

Харизматичне vs Трансформаційне: Трансформаційне лідерство завжди включає розвиток послідовників (IS, IC). Харизматичне може існувати без цього (лідер просто насолоджується відданістю). Трансформаційний лідер часто харизматичний, але харизматичний не завжди трансформаційний.

Ситуаційне vs Інші: Ситуаційне – це тактична, прескриптивна модель (що робити). Трансформаційне – це стратегічна, описова модель (яким бути).

Для ефективної педагогічної діяльності вчитель початкової школи має опанувати багаторівневий інструментарій:

1. Бути трансакційним (як менеджер): Встановлювати чіткі правила, процедури, систему зворотного зв'язку (це база, без якої виникає хаос).
2. Бути ситуаційним (як діагност і тактик): Щоденно оцінювати рівень готовності кожного учня до кожного завдання і гнучко змінювати стиль (S1-S4).
3. Прагнути бути трансформаційним (як візіонер і ментор): Мати власне педагогічне бачення, надихати учнів на любов до навчання, а не на страх перед оцінкою, та розвивати їхню самостійність і критичне мислення.

Лідерство вчителя – це не про «владу над», а про «владу для» (для розвитку учнів).