**Міністерство освіти і науки України**

**Ніжинський державний університет імені Миколи Гоголя**

**Факультет педагогіки, психології, соціальної роботи та**

**мистецтв**

**Кафедра педагогіки, початкової освіти, психології та**

**менеджменту**

Освітня програма «Менеджмент в освіті»

Спеціальність 073 Менеджмент

**КВАЛІФІКАЦІЙНА РОБОТА**

на здобуття освітнього ступеня «магістр»

**ЗДАТНІСТЬ ДО ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА КЕРІВНИЦЬ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ ЯК ЧИННИК ІННОВАЦІЙ**

**БАТЕНКО АЛІНИ ВЛАДИСЛАВІВНИ**

**Науковий керівник:**

**Щотка О.П.**, к. психол. н., доцентка кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту

**Рецензенти:**

**Горянська А.М.**, к. психол. н., доцентка кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту Ніжинського державного університету імені Миколи Гоголя

**Городецька М.О.**, к.економ.н., керівниця навчального відділу НДУ імені Миколи Гоголя.

**Допущено до захисту:**

Протокол № … від … 2023 р.

**Завідувач** кафедри педагогіки, початкової освіти, психології та менеджменту: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Лосєва Н, д. пед. н., професор

**Ніжин – 2023**

**АНОТАЦІЯ**

Ця тема досліджує роль трансформаційного лідерства у сфері освіти, зокрема серед керівників закладів освіти. Дослідження розглядає, як здатність керівників до впровадження трансформаційних підходів в керівництві може сприяти інноваціям у освітньому середовищі. Вона аналізує важливі аспекти трансформаційного лідерства, включаючи здатність мобілізувати та надихати співробітників, сприяти змінам та підвищувати рівень мотивації в освітній галузі. Дослідження також вивчає вплив трансформаційного лідерства на створення інноваційного клімату в закладах освіти та на покращення якості освітніх послуг. Аналізуються конкретні приклади успішних практик і виокремлюються рекомендації для керівників освітніх закладів, спрямовані на розвиток їхньої здатності до трансформаційного лідерства з метою сприяння інноваціям та покращенню якості освіти.

**Ключові слова:** лідер, лідерство, лідерські якості, трансформаційне лідерство, керівник закладу освіти.

**ABSTRACT**

This topic explores the role of transformational leadership in the field of education, particularly among heads of educational institutions. The study examines how leaders' ability to implement transformational leadership approaches can contribute to innovation in the educational environment. She examines important aspects of transformational leadership, including the ability to mobilize and inspire employees, promote change, and increase motivation in the education industry. The study also examines the impact of transformational leadership on creating an innovative climate in educational institutions and improving the quality of educational services. Specific examples of successful practices are analyzed and recommendations for heads of educational institutions are highlighted, aimed at developing their ability for transformational leadership in order to promote innovation and improve the quality of education.

**Key words:** leader, leadership, leadership qualities, transformational leadership, head of an educational institution.

ЗМІСТ

ВСТУП…………………………………………………………………………….5

Розділ 1. ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ПРЕДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ У ПСИХОЛОГІЇ ТА МЕНЕДЖМЕНТІ

1.1. Концепт «трансформаційне лідерство» у психології та менеджменті……………………………………………………………………...10

1.2. Гендерні дослідження лідерства…………………………………………25

1.3. Роль трансформаційного лідерства в управління змінами в освіті……36

Висновки до першого розділу…………………………………………………...44

Розділ 2. ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗДАТНОСТІ ДО ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА КЕРІВНИЦЬ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ

2.1. Стратегія та методи дослідження здатності до трансформаційного лідерства керівниць закладів освіти…………………………………………….46

2.2. Результати емпіричного дослідження здатності до трансформаційного лідерства керівниць закладів освіти та їх інтерпретація……………………….58

2.3. Використання тренінгових технологій для розвитку здатності жінок до трансформаційного лідерства…………………………………………………...64

Висновки до другого розділу……………………………………………………65

ЗАГАЛЬНІ ВИСНОВКИ………………………………………………………...68

СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ………………………………………..71

ДОДАТКИ………………………………………………………………………..77

**ВСТУП**

**Актуальність теми.** Суспільство стає все більш інтелектуальним, і насувається ера розвитку людських ресурсів. Економічні, політичні та соціальні структури в країнах та суспільствах постійно змінюються і розвиваються. Лідерство є персоналізованою формою соціального впливу, яка набуває все більшої ваги у сучасному управлінні, особливо в управлінні змінами. На сьогодні важливою є наявність кваліфікованих фахівців. Сьогодні лідерство вже не є привілеєм окремих осіб, і кожен співробітник організації повинен проявляти лідерські якості та бути прикладом для інших у своїй роботі. Багато країн світу докладають зусиль для створення національних моделей розвитку лідерства.

Лідерство виявляється ключовим чинником в інноваційному процесі та розвитку організації. У сучасних умовах, зі складністю довколишнього середовища, збільшується важливість розвитку лідерського потенціалу для фахівців у галузі освіти. Особливу увагу приділяють ролі керівника освітнього закладу, оскільки ця інституція готує майбутнє нашої країни. Саме лідер має завдання сформулювати концепцію або систему ідей, в яку люди готові вірити та приймати.

Дослідження в галузі соціального управління вказують на появу нового стилю лідерства, який використовує нові організаційні структури, поведінкові моделі, процеси, принципи та цінності як основу керівництва. Проте, не всі люди готові до змін, що може привести до зміни умов праці та систем управління. Моральний аспект також є важливим для молодих і дорослих людей, які готові не тільки переглядати свої погляди, але й діяти в складних ситуаціях кризи, інертності та відчаю. Оновлення стилю лідерства призвело до збільшення попиту на менеджерів і лідерів, що створює виклик для модернізації параметрів сучасної професійної освіти лідерства.

Роль лідерства в демократичному суспільстві трактується по-різному. Деякі вважають, що лідерство є ознакою слабкості суспільства, яке не має відповідальності за результати своєї діяльності, і недостатньо активне в самоорганізації та усвідомленні стратегій розвитку. Традиційно відношення до жінок, як лідерів, несправедливе, і часто вони зустрічають бар'єри на шляху до керівних посад. Хоча протягом останнього століття жінки все більше стали активною частиною суспільства і займають все більшу кількість керівних посад, проте все ще існують стереотипи та перешкоди, які важко подолати.

Трансформаційний лідер має здатність приймати виклики та працювати над їх вирішенням, створювати нові реалії та ефективно впроваджувати зміни. Цей тип лідера здатен зробити процес змін зрозумілим та захоплюючим для своєї команди. Він свідомо діє та несе відповідальність за свої дії. Для досягнення успіху в цій ролі, трансформаційному лідеру необхідно володіти навичками, такими як уміння ставити й утримувати фокус на важливому, створювати атмосферу довіри та формувати дисципліну в роботі, що призводить до підвищення результативності. Також важливо створити підтримуюче середовище для досягнення бажаного результату.

Проведений аналіз свідчить про те, що наукова література досліджує широкий комплекс проблем, пов'язаних з лідерством в цілому. Це підтверджує актуальність питання щодо вдосконалення професійної підготовки управлінських кадрів. Вітчизняні вчені (В. Берека, Л. Ващенко, Д. Галіцина, Л. Даниленко та ін.) досліджують широкий спектр питань професійного розвитку управлінських кадрів. Також зарубіжні дослідники (І. Адізес, Дж. Аткінсон, Т. Беліцьки, Р. Бояцис та ін.) вивчають проблематику лідерства.

Результати аналізу наукової літератури свідчать, що у вітчизняних дослідженнях не вдалося повністю проаналізувати багатогранність питань, пов'язаних з розвитком трансформаційного лідерства в управлінні в Україні. Особливості та характеристики трансформаційного лідерства жінок також не були достатньо висвітлені. Крім того, серед невирішених аспектів проблеми впровадження сучасного інноваційного лідерства в управлінні в Україні, важливо дослідити досвід провідних демократичних країн світу щодо формування лідерів.

Розвиток трансформаційного лідерства в управлінні в Україні є складним і багатогранним процесом, який вимагає комплексного аналізу. Існує потреба у проведенні досліджень щодо лідерства в управлінні та впровадження підходів інноваційного лідерства в Україні. Недостатня актуальність цієї проблеми стимулювала вибір даної теми для науково-дослідної роботи.

**Мета і завдання дослідження.** Метою магістерської роботи є теоретично обґрунтувати та практично дослідити здатність жінок до трансформаційного лідерства.

Відповідно до мети визначили такі **завдання**:

1. На основі огляду наукової літератури проаналізувати та розкрити сутність трансформаційного лідерства.
2. Обґрунтувати актуалізацію здатності до лідерства в умовах сучасних суспільних трансформацій.
3. Виявити гендерні особливості трансформаційного лідерства.
4. Проаналізувати та оцінити гендерні аспекти лідерства в сфері управління.
5. Експериментально дослідити стан жінок до трансформаційного лідерства в закладах освіти.

**Об’єкт дослідження** – розвиток здатності до трансформаційного лідерства керівників закладів освіти.

**Предмет дослідження** - здатність до трансформаційного лідерства керівниць закладів освіти.

**Методи дослідження.** Для досягнення мети і вирішення завдань магістерської роботи використано різні наукові методи, включаючи порівняння, систематизацію, класифікацію та узагальнення теоретичних матеріалів з різних наукових і літературних джерел. Крім того, проведено емпіричне дослідження, яке включало в себе комплекс психодіагностичних методик: Методика «Багатофакторний опитувальник лідерства» (Б. Баса, Б. Аволіо); Методика «Діагностика особистості на мотивацію до успіху» (Т. Елерса); Методика «Діагностика особистості на мотивацію до уникнення невдач» (Т. Елерса); Методика «Ціннісних орієнтацій» (М. Рокич); Методика «Шкала самоефективності» (Р. Шварцера, М. Єрусалема); Авторська анкета «Ставлення до нововведень в освіті».

Аналіз статистичних даних проведений за допомогою програмного пакету Microsoft Excel XP.

**Наукова новизна** Наведена тема дослідження має наукову новизну в тому, що вона звертає увагу на роль трансформаційного лідерства в сфері освіти та його вплив на інновації в цьому контексті. До цього моменту велика увага приділялася питанням керівництва в освіті загалом, але ролі трансформаційного лідерства, зокрема в контексті інновацій, не було досліджено настільки докладно.

Це дослідження пропонує глибше розуміння трансформаційного лідерства, його ключових аспектів та впливу на зміни в освітньому середовищі. Воно також визначає конкретні чинники та стратегії, які керівники закладів освіти можуть використовувати для розвитку своєї здатності до трансформаційного лідерства і сприяння інноваціям. Такий підхід може допомогти вдосконалити якість освіти та зробити її більш відповідною сучасним потребам та викликам.

**Практичне значення**. Дослідження ролі та здатності до трансформаційного лідерства керівників закладів освіти має таке практичне значення: надання керівникам закладів освіти інструментів та рекомендацій для покращення їхньої здатності до трансформаційного лідерства; сприяння створенню сприятливого середовища для розвитку інновацій в освіті; посилення управлінських навичок та стратегій для досягнення покращень у якості освіти та відповідності сучасним вимогам.

У практичному плані, результати такого дослідження можуть бути корисними для керівників освітніх установ, які прагнуть впроваджувати інновації та покращити якість освіти в своїх закладах. Вони можуть використовувати отримані знання та рекомендації для розвитку свого власного лідерського потенціалу та здатності до трансформаційного лідерства з метою досягнення позитивних змін у сфері освіти.

**Апробації результатів дослідження** **та публікації**. Основні положення й результати дослідження були опубліковані в: VIII Вузівській науковій студентській інтернет-конференції «Підготовка керівника закладу освіти: реалії сьогодення та перспективи» (Ніжин, 2023), III Міжнародної науково-практичної конференції «Особистість у кризових умовах сучасності: психологічні виклики» (Івано-Франківськ, 2023), I Міжнародної науково-практичної онлайн-конференції «Розвиток освіти в європейському просторі: національні виклики та транснаціональні перспективи» (Ніжин, 2023).

**Структура магістерської роботи**. Магістерська робота складається зі вступу, двох розділів, висновків до розділів, загальних висновків, списку використаних джерел (54 найменування, з них 10 – іноземною мовою), 6 додатків на 18 сторінках. Робота містить 13 рисунків, 1 таблицю. Загальний обсяг роботи становить 103 сторінки, з них основного тексту – 63 сторінки.

**РОЗДІЛ 1**

**ТРАНСФОРМАЦІЙНЕ ЛІДЕРСТВО ЯК ПЕРДМЕТ ДОСЛІДЖЕННЯ У ПСИХОЛОГІЇ ТА МЕНЕДЖМЕНТІ**

**1.1. Концепт «трансформаційне лідерство» у психології та менеджменті.**

Термін "лідерство" має різноманітні концепції. Наприклад, лідерство може бути розглядане як позиція, відповідальність та активність особи, що стоїть на чолі; перевага у чомусь; процес впливу однієї особи на інших у спільній діяльності, який здійснюється через сприйняття, наслідування, навіювання та взаєморозуміння [32].

Останніми роками з’явилися не тільки нові теорії лідерства, але й змінилися принципи, за якими ми сприймаємо лідерство. Відбувся зсув від групового розуміння до діадичного розуміння та від трансакційного розуміння до трансформаційного розуміння. Також виникла конвергенція різних підходів і теорій, наприклад, поведінкових і когнітивних. Ця ж концепція іноді розвивається психоаналітиками, гуманістами та конструктивістами [4].

Зазначають, що у ХХ столітті концепція лідерства розвивалася під впливом чергування наукових і філософських теорій і течій.

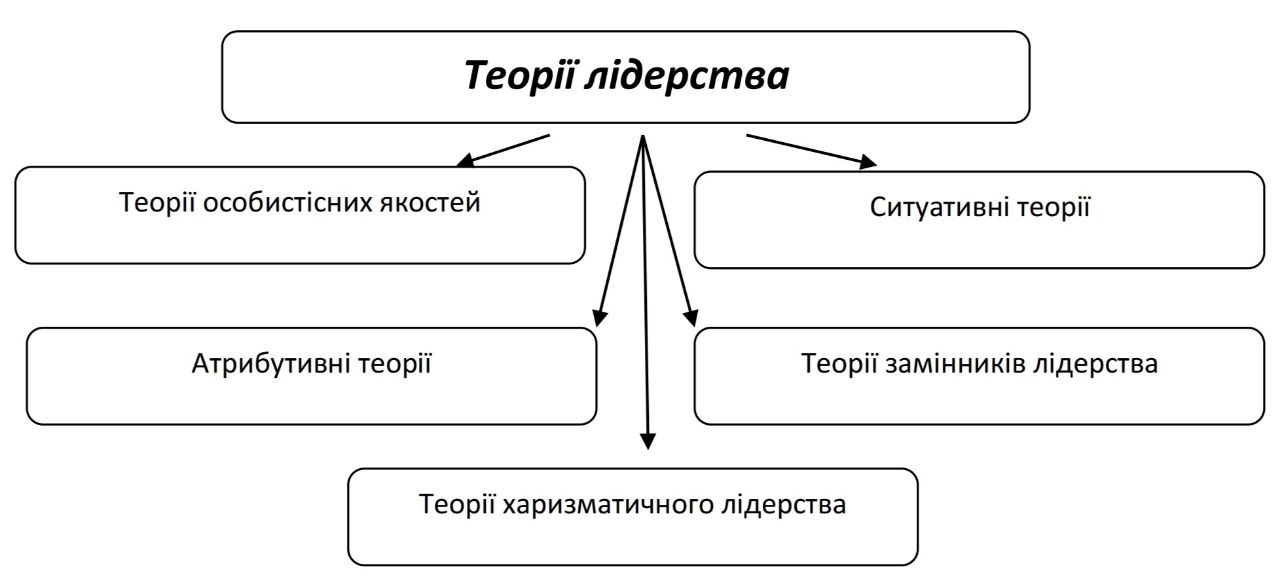


Рис. 1.1. Теорії лідерства

Теорія особистісних якостей. Історія дослідження лідерства, яка починається з вивчення особистих якостей лідерів, які, на думку вчених кінця ХІХ та початку ХХ століття, були важливими для прояву лідерства.

Основними ознаками теорії особистості є:

1. Особистість лідера відіграє вирішальну роль у процесі керівництва.

2. Неадекватне врахування групового процесу при поясненні феномену лідерства .

3. Розуміння лідерства як життєвої риси особистості проявляється в більшості ситуацій життя та роботи.

4. Дослідження стилю лідерства як характеристики лідерської поведінки, яка розвивається і важко змінюється залежно від особистості керівника [37].

Ситуативні теорії. Відмінною рисою цієї групи теорій є віра в те, що стиль і якості лідера лідера залежать від ситуації з її унікальними потребами та характеристиками. Більш того, представники цього напряму навіть не намагалися виділити універсальні критерії та змінні для аналізу різних адміністративних ситуацій. Вони підкреслюють, що стилі лідерства непередбачувані.

Ключовими особливостями ситуативних теорій є:

1. Стиль керівництва — це модель поведінки, яка не залежить від особистості керівника..

2. Фокус дослідження зміщується з окремих осіб на ситуації.

3. Одна і та сама людина може використовувати різні стилі керівництва, тому ми можете адаптуватися до ситуації [37].

Теорії замінників лідерства. Наприкінці ХХ-го століття дослідник на ім'я Майндл підозрював, що феномен лідерства переоцінений. Дослідники описали численні випадки, коли лідерство відходило на другий план, залишаючи на перший план хороші стосунки в команді, професіоналізм членів команди та послідовність у поведінці. Деяким командам лідер не потрібен, він може завдати шкоди, через надмірне впливання на них.

Дослідник виділив дві категорії факторів:

Перший вид – це лідерство заміщення, в тому числі: хороші відносини в команді, високоформалізовані відносини, чітка структура завдань, автоматична відповідь, професіоналізм, досвід.

Другий тип - нейтральні лідери, вони розуміють: відсутність гнучкості лідера, низька позиційна влада, фізичне відокремлення, низька вартість винагороди.

Атрибутивні теорії. Основним фактором лідерства визнаються відносини між лідером та послідовниками. При цьому акцент робиться на тому, як атрибуції, що ґрунтуються на попередньому досвіді впливають на ці відносини.

Атрибути можуть впливати на рішення лідера непередбачуваним чином. Вони можуть як збільшити його ефективність, так і значно послабити. Щоб уникнути негативного впливу атрибутів, Келлі розробив «коваріаційну модель» ситуаційного аналізу, яка робить управлінські рішення більш раціональними.

Згідно з цією моделлю, керівники повинні спиратися на три фактори, аналізуючи діяльність одного зі своїх підлеглих: 1. Особливості поведінки інших підлеглих у даній ситуації; 2. Узгодженість поведінки підлеглих в подібних ситуаціях; 3. Особливості поведінки підлеглих в інших ситуаціях.

Теорії харизматичного лідерства. Харизматичне лідерство визначається вченими як здатність змусити звичайних людей діяти незвичайно за надзвичайних обставин. В основі цих теорій лежить уявлення про те, що «харизматичність» — це єдина якість, яка забезпечує ефективність лідера.

Ця теорія також відома як теорія харизми самооцінки. Умовами виникнення харизматичного лідерства є: особиста ідентичність, соціальна ідентичність, виконання завдань і сильна самоефективність лідера [37].

Існує велика різноманітність стилів лідерства, кожен з яких має свої особливості, переваги та недоліки. Стиль лідерства можна описати як типову систему методів та підходів, яку лідер використовує при взаємодії з членами своєї групи. Цей стиль лідерства визначає, як саме лідер керує та стимулює свій колектив. Він сформований на основі особистих рис особистості лідера, таких як світогляд, характер і досвід [19].

Від стилю лідерства залежить, як лідери будують відносини з підлеглими і чи сприяє це ефективності роботи та користі для підприємства або спільноти загалом. Іншими словами, це природний процес, у якому лідери використовують свої сильні сторони, щоб впливати на інших і досягати спільних цілей [39].

Найпоширеніші стилі лідерства:

1. Авторитарний стиль

У даному стилі лідерства лідер базується на своїй владі, самостійно приймає рішення та вимагає від підлеглих їх безумовного виконання. Цей тип лідера рідко бере до уваги думки інших членів команди і намагається зберігати повний контроль, обмежуючи свободу дій та ініціативу підлеглих. Зараз такий авторитарний стиль може бути корисним в кризових ситуаціях, коли потрібні швидкі та рішучі дії, оскільки він дозволяє скоротити час прийняття рішень.

Перевагами цього стилю є чітка постановка завдань, швидке прийняття рішень та висока продуктивність. Але недоліками є придушення ініціативи підлеглих, надмірний контроль і відсутність гнучкості.

2. Демократичний стиль

Демократичний стиль лідерства представляє собою протилежність авторитарному підходу. Лідер, який приймає такий стиль, надає своєму колективу велику свободу та повноваження для прийняття рішень, заохочує ініціативу і сприяє соціальній рівності. Важливі рішення, зазвичай, приймаються після спільних обговорень та з урахуванням думок більшості. Іншими словами, в цьому випадку лідер ділить владу з підлеглими та прагне, щоб вони були самостійні у виконанні більшості завдань, без його постійної схваленості або допомоги.

Перевагами такого стилю є висока залученість колективу, ефективна комунікація, стимулювання інновацій та креативності. Проте недоліками є більший час, необхідний для прийняття рішень, і більше витрат у зв'язку з більшим обсягом спільної участі.

3. Ліберальний стиль

У лідера з ліберальним стилем властивий ще більший рівень довіри та делегації повноважень колективу. Підлеглі мають практично повну свободу в своїй роботі та прийнятті рішень. Лідер надає загальні вказівки і періодично перевіряє якість виконання завдань. Цей підхід також називають стилем невтручання. Він сприяє розвитку ініціативності та креативності. Однак через акцент на автономності, існує ризик, що члени команди можуть працювати ізольовано один від одного, не співпрацюючи ефективно для досягнення спільних цілей.

Перевагами такого стилю є високий рівень самостійності підлеглих, що особливо підходить для креативних особистостей та сприяє їхньому особистісному розвитку. Проте недоліками є відсутність чіткої організації робочого процесу, можливе зниження рівня відповідальності та ризик низької ефективності, особливо у випадку, коли спільна координація не здійснюється належним чином.

4. Трансформаційний стиль

Трансформаційний стиль лідерства передбачає, що лідер має значний вплив на своїх підлеглих і мотивує їх до досягнення високих результатів. Для досягнення цього, він аналізує сильні і слабкі сторони членів своєї команди і ставить завдання, які дозволяють їм максимально реалізувати свій потенціал. Трансформаційний стиль включає в себе чотири ключові складові: ідеалізований вплив, коли лідер служить прикладом для наслідування; натхненна мотивація, коли лідер надихає свою команду своїм баченням і надає їм впевненість; індивідуальний підхід, який означає, що лідер працює з кожним членом команди окремо для вирішення їхніх проблем і підвищення їхнього саморозвитку; інтелектуальна стимуляція, що передбачає заохочення креативності та інноваційного підходу серед підлеглих.

Однак, важливо відзначити, що підтримка постійного розвитку і досягнень, яка є характерною для трансформаційного стилю, може збільшувати ризики вигорання серед співробітників. Перевагами цього стилю є мотивованість команди, розвиток співробітників, персональний підхід, але недоліками є висока залученість лідера, необхідність постійної комунікації і ризик вигорання серед підлеглих.

5. Транзакційний стиль

Транзакційний стиль лідерства ґрунтується на системі винагород і покарань з метою досягнення певного рівня продуктивності від підлеглих. Такі лідери акцентують увагу на дотриманні організаційної ієрархії. Вони встановлюють чіткі критерії успіху і невдачі, які використовують для оцінки роботи своєї команди. Якщо співробітники досягають поставлених організацією цілей, вони отримують винагороду, в іншому випадку, на них чекають відповідальність. Цей стиль лідерства досить поширений у великих компаніях, де важливо мати чіткі метрики продуктивності.

Перевагами такого стилю є чіткі цілі, висока продуктивність і можливість легко виміряти прогрес. Однак недоліками є відсутність розвитку командного духу, обмеженість у креативності та низький рівень мотивації серед співробітників.

6. Стиль служіння

Стиль служіння, або сервант-лідерство, це підхід, в якому головна роль лідера полягає у тому, щоб служити і відповідати на потреби своїх співробітників. Іншими словами, основний акцент у цьому стилі націлений на задоволення потреб колективу, на відміну від традиційного лідерства, де головний акцент робиться на досягненні успіху компанії. Сервант-лідер ділиться владою, ставить інтереси співробітників на перше місце і сприяє їхньому особистому розвитку.

Перевагами цього стилю є високий рівень мотивації серед співробітників, створення позитивної організаційної культури, постійний розвиток працівників. Проте недоліками можуть бути обмежена гнучкість у прийнятті рішень, тривалий процес прийняття рішень та невідповідність для ситуацій кризового управління.

7. Бюрократичний стиль

Бюрократичний стиль лідерства відрізняється головним чином чітким виконанням правил і вимог. Основне завдання таких лідерів - впевнитися, що члени їхньої команди дотримуються цих правил. У той же час, бюрократичний лідер може бути відкритим до думок співробітників і враховувати їхні пропозиції при прийнятті рішень, відмінно від авторитарних лідерів.

Найчастіше такий стиль лідерства зустрічається у великих компаніях з великою історією, де існує встановлена система управління. Таким організаціям притаманна ієрархічна структура та бюрократизовані робочі процеси.

Перевагами бюрократичного стилю є чіткий розподіл ролей і обов'язків, передбачуваність та підходить він для рутинної роботи. Однак недоліками є опір інноваціям і сміливим рішенням, відсутність гнучкості, і цей стиль не підходить для молодих брендів, які знаходяться в стадії активного розвитку [39].

Лідерство є універсальним явищем. Там, де є люди, обов'язково є й лідери. Людський капітал є найважливішим ресурсом будь-якої організації, і група не може існувати без лідера. У зв'язку з цим менеджерам необхідно використовувати цей капітал якомога більш ефективно. Структура організаційного капіталу сприяє створенню довіри між працівниками та організацією.

Незважаючи на те, що лідерство є явищем давнім, його детальне вивчення почалося лише кілька десятиліть тому. Зараз вважається, що лідерство тісно пов’язане з поведінкою та продуктивністю працівників. Визначення трансформаційного або перспективного лідерства з'явилося в 1978 році, коли Дж. Бронсон запропонував цей термін. Воно спрямоване на покращення професійних якостей та стосунків між членами організації, яке досягається шляхом: 1) визначення цілей та перспектив розвитку організації; 2) стимулювання інтелектуальної активності; 3) надання індивідуальної допомоги; 4) демонстрації високих очікувань; 5) виступає як символ ставлення до професійних обов'язків і професійних цінностей; 6) спонукання всіх структурних підрозділів організації до участі у досягненні цілей [51].

У кінці 1970-х років було введено новий термін - "трансформаційне лідерство". Цей термін був запропонований Дж. Даунтоуном у 1973 році. Він поєднав його з терміном "транзакційне лідерство" і вперше показав розрізнення між цими двома типами лідерства. Проте, цей аналіз та визначення не отримали широкого визнання до того часу, поки у 1978 році Джеймс Макгрегор Бернс не опублікував свою роботу про політичних лідерів [48].

Трансформаційне лідерство спочатку вивчав Джеймс Макгрегор Бернс і організував для задоволення потреб найвищих рівнів ієрархії Маслоу. Через кілька років цю ідею розвинув і детально описав у своїй книзі Бернард М. Басс «Лідерство та продуктивність перевершують очікування». На думку автора, цей процес лідерства включає самих лідерів та їх мотивуючих послідовників один одного та сприяти взаємному розвитку [16].

Пізніше Б. Басс розширив цю концепцію і виділив чотири фактори трансформаційного лідерства: ідеалізований вплив (харизма), надихаюча мотивація, інтелектуальне стимулювання та індивідуальний підхід [46].

Трансформаційні лідери володіють здатністю надихати своїх колег на переосмислення очікувань щодо результатів діяльності, розгляду власних та колективних перспектив професійного розвитку, а також стимулювання мотивації до досягнення загальних цілей [19].

Трансформаційне лідерство надає своїм підлеглим більше, ніж просто роботу заради особистої вигоди - таке лідерство надихає підлеглих до досягнення поставлених цілей та має чітке бачення цих цілей.

Р. Стогділл у своїй роботі "Довідник з лідерства" згрупував основні уявлення про лідерство згідно з 11 ключовими ідеями, що відображали різні підходи до розуміння та дослідження феномена лідерства протягом 20 століття [54].

Дослідження лідерства з точки зору його взаємодії з питаннями цінностей, етики та моралі значною мірою є предметом філософського аналізу. С. Кучмарский і Т. Кучмарский, К. Ходжкінсон, Г. Фейрхольм внесли значний вклад у розвиток ціннісних теорій лідерства [16].

Трансформаційні лідери завжди підтримують позитивні очікування своїх послідовників, вірять у їхні можливості і надихають їх своїм прикладом. Ця підтримка сприяє зростанню продуктивності роботи та сприяє впровадженню креативних ідей навіть у щоденну діяльність. Такі лідери зацікавлені не лише в досягненні результатів в роботі, але й у особистісному розвитку своїх підлеглих та в задоволенні їхніх особистих потреб [19].

Лідерство та менеджмент мають багато спільного, оскільки обидва поняття відносяться до організації та мотивації групи людей для досягнення спільних цілей. Лідер – це часто той, хто має визначні індивідуальні людські, інтелектуальні або професійні якості, які надають йому безумовний авторитет та повагу в групі. Проте різні науки мають різні погляди на те, що таке лідерство, оскільки це поняття визначається специфікою кожної окремої науки [16].

Неправильно вважати, що поняття "лідер" можна ототожнювати з поняттями "провідник", "керівник" та "вождь", оскільки вони мають різне значення. Крім того, різниця між "менеджментом" та "лідерством" полягає в наявності у будь-якій організації двох типів відносин - формальних та неформальних. Менеджер керує роботою інших людей та несе відповідальність за їх результати, тоді як лідерство формується добровільно та спонтанно, на рівні напівсвідомої психологічної вигоди. Лідер може бути лідером навіть без формальної визнаної влади [32].

Концепція трансформаційного лідерства пропонує послідовникам більше, ніж просто працювати на власну користь. Лідери надихають послідовників на виконання завдань і пропонують бачення того, як виконати ці завдання [6].

Процес мотивації співробітників трансформуючими лідерами — це такий вид взаємодії з підлеглими, при якому потреби співробітника в особистісному та професійному самореалізації задовольняються лідером в обмін на досягнення організаційних цілей. Для підлеглих сама можливість поспілкуватися з винятковим керівником, присвяченим задоволенню потреб найкращих у своєму класі, часто є центральною для їх ефективної роботи [46].

Впровадження лідерства призвело до збільшення суспільного попиту на управлінських лідерів, створюючи проблему модернізації параметрів сучасної професійної лідерської освіти. Організаційне лідерство зосереджується на керівництві організацією в цілому, тоді як організаційне лідерство передбачає особисту взаємодію в парах або групах на нижчих рівнях організації. Трансформаційне лідерство сприяє найдинамічнішому зростанню економічних показників організації [17].

Лідерство – сучасна концепція управління, зокрема управління змінами, для якої є важливий ступінь впливу діяльності людини, а не рівень займаної посади. У сучасних умовах лідерство перестало бути надбанням індивідів. Сьогодні кожен співробітник організації повинен проявляти лідерство, відчувати себе лідером і бути взірцем у своїй роботі. Трансформаційне лідерство спрямоване на формування індивідуальних відносин між лідером і кожним послідовником окремо [24].

Трансформаційні лідери беруть на себе ініціативу, повідомляючи чітке бачення цілей групи. Ці лідери мають сильну пристрасть до своєї роботи та здатність надихнути інших у своїй групі, щоб вони відчули зарядку сил і енергії. Взаємодія керівників і підлеглих характеризується розумним делегуванням повноважень керівником підлеглим, участю всіх працівників у вирішенні організаційних завдань, створенням сприятливого середовища для працівників, взаємопідтримкою [35].

Вважається, що трансформаційне лідерство відіграє ключову роль у наданні співробітникам можливості навчитися бути творчими. Існує гіпотеза, що лідери, які не приділяють особливого значення чесності на робочому місці, відкидають авторитет лідерів, а лідер, який дотримується справедливості на робочому місці, має відкритий розум і чуйне ставлення. Таким чином, для належного функціонування організації повинні бути встановлені прозорі відносини винагороди за виконання.

Сюди ж відносяться такі основні стилістичні особливості поведінки керівників, як розширення інтересів підлеглих, підтримка їх особистісного зростання і самоповаги, їх інтелектуальна і творча стимуляція і натхнення, прагнення вийти за межі короткострокових індивідуальних інтересів, прагнення до змін, що відповідають новим важливим цілям колективу [24].

Коли кожен працівник бачить і розуміє майбутнє, організація може унікально адаптуватися до мінливого середовища. У цьому випадку кожна людина може діяти незалежно, але всі працюють на одну мету.

Справжній лідер знає, як ділитися, віддавати та служити. Розуміючи і приймаючи іншу людину, він може запропонувати рішення, підказати напрямок, поділитися творчою енергією. Лідер – це достатньо сильна людина, щоб відкритися та ділитися. Якщо «жертви» працюють за принципом «на себе», то керівники – за принципом «на інших» [31].

Для оцінки стилів лідерства, таких як трансформаційний, транзакційний і делегуючий, використовується багатофакторна методика, відома як "Multifactor Leadership Questionnaire" або MLQ. Ця методика базується на опитуванні та аналізу даних для визначення, які характеристики лідерства переважають у конкретних ситуаціях та серед конкретних лідерів. MLQ дозволяє визначити стиль керівництва та його вплив на команду та організацію, що допомагає краще розуміти лідерську поведінку та розвивати лідерські навички [19].

Б. Басс розробив багатофакторний опитувальник лідерства ( MLQ ), в якому виділяється сім вимірювань лідера, з яких два - трансакційні, чотири - трансформаційних і одне - відсутність лідерства [45].

Методика MLQ є досить розгорнутою та широко використовується для вимірювання стилів лідерства та аналізу впливу лідерів на їхніх підлеглих. Вона включає 36 пунктів, розподілені у 9 шкалах, і дозволяє визначити різні типи лідерів, від пасивних до тих, що активно стимулюють своїх підлеглих та сприяють розвитку лідерських якостей у них.

Один із важливих аспектів цієї методики - можливість отримати оцінку власного лідерського стилю як з точки зору респондента, так і з точки зору осіб, які з ним працюють. Це дозволяє зрозуміти, як лідер відчуває свій стиль та як його сприймають інші.

Також важливо відзначити, що методика MLQ валідизована та успішно використовується у різних країнах, а її адаптація для різних культур дозволяє проводити дослідження та оцінки лідерства у різних соціокультурних контекстах [19].

При середньому ступені сприятливості, де є проблеми в колективі і співробітники не знають, як сприймати лідера, більш успішним буде лідер, орієнтований на стосунки. Створення сприятливої обстановки, налагодження стосунків у колективі є першочерговим завданням керівника. Лідерство — здатність впливати як на окрему людину, так і на групу, спрямовуючи зусилля на досягнення цілей організації [23].

Такий стиль керівництва називається трансформаційним, при якому керівник вживає дії, спрямовані на підвищення обізнаності підлеглих про те, що є правильним і важливим у досягненні цілей, а також впливає на їх особистісне зростання. Концепція трансформаційного лідерства полягає в тісній співпраці керівника та підлеглих, спрямованій на взаємодопомогу у підвищенні рівня моральності та мотивації один одного [19].

Керівники повинні використати творчу енергію своїх співробітників для впровадження інновацій, які принесуть велику користь їхній організації. Менеджер-лідер використовує публічну та особисту владу. Для цього потрібні сильні ділові та особистісні якості, навички спілкування та роботи з персоналом [13].

Трансформаційні лідери заохочують своїх послідовників працювати поза власним інтересом для ефективної роботи організації.

Таким чином, трансформаційне лідерство — це здатність однієї або кількох людей позитивно впливати на прогрес і розвиток людей, з якими вони працюють.

В даний час існує три основних напрямки концепцій лідерства: 1. Концепції, в яких обґрунтовується перевага фактора властивостей особистості. 2. Концепції, в яких вирішальним фактором є ситуація. 3. Концепції, що поєднують особистісні та ситуативні фактори [27].

Успішність виходу групи з такої ситуації і виконання поставленого завдання значною мірою визначається організаторськими здібностями керівника. Начальник не повинен тиснути на підлеглого, а в своєму психологічному впливі повинен керуватися принципами доцільності, науковості та етики [13].

Лідерський ресурс доповнює формальні повноваження менеджера і підвищує успішність виконання ним управлінських функцій. Лідерські якості — це якості особистості, що забезпечують ефективне керівництво індивідуально-особистісні та соціально-психологічні особливості особистості, що впливають на групу і призводять до досягнення мети [22].

Трансформаційне лідерство спрямоване на індивідуальне формування індивідуальних відносин між лідером і кожним послідовником. Так менеджер намагається налагодити контакт із співробітниками, намагаючись сформувати емоційний зв'язок.

Тому основною метою лідерства є: максимізація потенціалу персоналу; свідомо керувати організацією (тобто самовизначатися); долати зовнішні обставини як на роботі, так і в особистому житті [13].

Найважливішу роль відіграє інтелектуальна стимуляція трансформаційного лідерства. Такі лідери кидають виклик застарілим припущенням послідовників і допомагають їм вирішувати старі проблеми по-новому, і таким чином надихають працівників критично мислити щодо традиційних методів і ділитися новими ідеями. Керівник інтерпретує причини поведінки співробітників і при необхідності вживає заходів для її виправлення. Їм необхідно стимулювати бажання творити, ризикувати, експериментувати, досліджувати, створювати структури та системи, які забезпечують розвиток нових ідей.

Є керівники вищої ланки, які займають адміністративні посади безпосередніх учасників різноманітних комунікативних процесів, як всередині організацій, а також за їх межами. Це зумовлює особливі вимоги до менеджерів-керівників на їхню здатність ефективно спілкуватися на всіх рівнях [16].

Л. Зайверт нагадує, що починати покращувати життя потрібно з себе: «Зміни себе — і ти зміниш світ навколо». Тому замість того, щоб змінювати обставини, які ми все одно змінити не можемо, нам потрібно змінити наше ставлення до них. Офіційні керівники організації делегують повноваження та відповідальність за свою роботу. Щоб складна організація функціонувала ефективно, вона повинна гарантувати, що керівники можуть виконувати всі адміністративні функції. Але це можливо лише за умови ефективного менеджменту (лідерства).

Трансформаційне лідерство зазвичай включає три ключові елементи:

• надихаюча мотивація, щоб допомогти послідовникам долати виклики та досягати цілей з ентузіазмом;

• інтелектуальне стимулювання, тобто заохочення колег і студентів до вивчення актуальних питань. Це відбувається як у процесі прямої взаємодії, так і в процесі дискретного «поштовху»;

• персоналізований підхід, який включає лідерство, та яке дозволяє учням і послідовникам стати лідерами [47].

Феномен управління на сучасному етапі саморозвитку відхиляється від концепції «менеджменту», оскільки організації трансформують свою структуру до горизонтальної, гнучкої або мережевої організації своїх складових. Важливо, щоб лідер сам втілював, жив і виражав цінності організації, а команда повинна брати з цього лідера приклад. Тому перш ніж визначити свій стиль лідерства, ми повинні мати чітке уявлення про цінності, цілі та інтереси організації.

Відсутність чіткої мети є типовою помилкою керівництва. Інша ситуація, коли у вас забагато цілей. Багато людей і компаній бачать багато цілей, які вони можуть досягти, але не прийняли рішень про те, як їх досягти цілеспрямованим чином [17].

Також проводяться дослідження щодо жінок як лідерів змін. Цей підхід здається нам багатообіцяючим, оскільки він надихне інших вчених на нові ідеї щодо лідерства. Також важливо, щоб дослідники мали можливість працювати за тими ж стандартними методами. Це дозволяє проводити більш пряме порівняння даних, отриманих у різних ситуаціях, ніж раніше. Останній факт є однією з ключових тенденцій сучасної психології лідерства [4].

Сучасний світ характеризується акцентом на знання, зміни і глобалізацію. Швидкість і непередбачуваність визначають його рух вперед, заохочуючи інноваційних людей, компанії, міста та країни створювати новаторські рішення навіть при обмежених ресурсах та відсутності необхідних навичок. Глобалізаційні процеси сприяють значному розширенню інфраструктури взаємодії кожної країни зі світом, тому для України важливо своєчасно приєднатися до цих процесів і зберігати свої позиції у майбутньому.

**1.2. Гендерні дослідження лідерства**

Гендер є багаторівневим та багатовекторним феноменом, який у сучасній науці намагаються досліджувати комплексно. Для розуміння його природи, механізмів функціонування та розвитку залучені зусилля багатьох наук, таких як соціологія, культурологія, етнографія, антропологія, історія, політологія, педагогіка та психологія.

Міждисциплінарні дослідження гендеру відзначаються широким дослідницьким спектром і були початі з початку 80-х років минулого століття. Ці дослідження фокусуються на вивченні питань, що стосуються норм чоловічої та жіночої поведінки, характеру стосунків між статями, а також факторів, що впливають на цю поведінку та відносини між статями. При цьому жіночість та чоловічість розглядаються як конструкти, що формуються в культурному контексті [43].

Досягнення гендерної рівності в Україні як механізму рівноправ'я жінок і чоловіків в усіх сферах суспільного життя є закономірним і об'єктивним процесом, який відбувається в контексті євроінтеграції та формування громадянського світогляду, включаючи гендерну культуру у молодого покоління [12].

Сучасна гендерна психологія спрямована на розкриття механізмів формування гендерної ідентичності в різних історичних та соціокультурних контекстах. Вона також ставить перед собою завдання вивчення умов, за яких жінки та чоловіки можуть досягати успішної самореалізації в сферах діяльності, які традиційно асоціюються з іншою статтю. Крім того, вона проводить аналіз впливу чинників гендерної соціалізації на основі міжкультурних порівнянь для кращого розуміння цього процесу.

Гендерна система описує гендерні відносини на більш великому, макрорівні. Ця система включає в себе сукупність взаємопов'язаних інститутів і організацій, які визначають соціальні, ідеологічні та органічні аспекти відносин між жінками і чоловіками. Вона також відображає ставлення суспільства до гендерних проблем, формує реальну статеву нерівність чи рівність, реалізує завоювання та захист прав, свобод і обов'язків жінок і чоловіків. Гендерна система забезпечує реальні можливості самореалізації осіб відповідно до досягнутого рівня гендерної культури [43].

У професійній сфері, лідерські якості менеджерів впливають на ефективність та успішність професійної діяльності персоналу. Ці якості включають здатність до забезпечення балансу між конкурентністю та кооперативністю взаємодії між відділами та співробітниками. Крім того, лідери-менеджери впливають на підлеглих та оточуючих за допомогою своїх виняткових особистісних якостей та здатності вбудовувати віру в правильність, своєчасність та реалізованість своїх рішень, дій, методів, візії та місії. Гендерні перетворення в суспільстві переважно розвиваються поза державним впливом і набувають значного прогресу [41].

Традиційно питання лідерства вивчалися без урахування статі, оскільки керівні ролі вважалися маскулінними, але цивілізація тісно пов’язана з великою кількістю жінок в політичній сфері, тому це приваблювало увагу дослідників.

Перші дослідження, що стосуються гендерної психології лідерства, були проведені в США Уайтом (1945) та Харвеллом (1953), серед інших дослідників. Сектор, що пов'язаний з цією темою, активно розвивається за кордоном, зокрема в США, Західній Європі, Австралії та інших країнах світу [42].

Термін «гендер» є складним для визначення, і в його найширшому сенсі його можна визначити як моделювання систем цінностей, норм і характеристик поведінки чоловіків і жінок, способів життя і способів мислення, а також ролей і стосунків між жінками і чоловіками. Підкріплюючись суспільством і соціальними інститутами, вони набули через процес соціалізації, який закріпив уявлення про жінок і чоловіків за статтю, що визначається соціальним, політичним, економічним і культурним контекстом [26].

Поняття "гендер" в науковому контексті в Україні почало використовуватися на початку 1990-х років. Спочатку термін "гендер" в англомовній літературі використовувався лише як лексико-граматична категорія для позначення чоловічого, жіночого або середнього роду. У науковому контексті поняття "гендер" було введено сексологом Джоном Мані (1955), який досліджував явища, такі як гермафродитизм і транссексуалізм. Активний розвиток поняття "гендер" у психологічній науці пов'язують з американським психоаналітиком Робертом Столлером, який використовував його у своїх працях, зокрема у роботі "Стать та гендер: розвиток мужності та жіночості," опублікованій у 1968 році [43].

Під впливом феміністичного руху середини 1970-х рр. ХХ століття гендерна психологія лідерства як напрямок почала інтенсивно формуватися, насамперед, переважно, американськими та європейськими вченими. Жінкам-лідеркам приписували нездорову гендерну ідентичність. Гендерна нерівність в лідерах багато в чому пояснюється наявністю гендерних і культурних стереотипів, стосовно поведінки чи професійної діяльності, стосовно характерних рис, особливостей особи певної статі. У суспільстві панує дуже широкий спектр кліше. Згідно з нею успішна професійна діяльність не має нічого спільного з іміджем жінки, а оскільки статус чоловіків у суспільстві загалом високий, то і головне сприйняття чоловіків-лідерів – високий.

Історично лідерство було суто чоловічим поняттям, яке визначали тих, хто займав керівні посади – переважно білими, привілеями [52].

Окремі дослідження були спрямовані на вивчення індивідуальних особливостей, які сприяють виникненню потенційних та реальних жінок-лідерів. Дослідження показали, що жінки-лідери вкладають більше часу та енергії у свій розвиток, порівняно з чоловічими колегами. Враховуючи інші наукові дослідження, слід відзначити, що жінки-лідери виявляють прагнення адаптуватися до та переймати традиційні чоловічі інтереси, що сприяє їх успішній адаптації в чоловічому корпоративному середовищі [49].

Аналіз змін генеральних директорів компаній, які увійшли до рейтингу 500 найбільш успішних компаній США, вказує на те, що включення жінок до складу рад директорів значно підвищує ймовірність того, що жінку оберуть на посаду генерального директора. З іншого боку, ради директорів, де переважають чоловіки, проявляють тенденцію призначати на керівні посади виключно чоловіків [7].

Недостатньо представлені групи людей, включаючи жінок і кольорових людей, часто не асоціюються з керівництвом і регулярно виключаються з бесід лідерів та опитувань [50].

У різних культурах і епохи існують свої утверджені поняття про те, як має виглядати поведінка чоловіків і жінок, а також взаємини між ними. Поняття гендерної культури, запропоноване Раметом (Ramet, 1996), відображає стандарти гендерної поведінки на макрорівні. Гендерна культура включає в себе різноманітні норми, які допомагають суспільству регулювати статеві відмінності та формувати стосунки в сім'ї і між статями.

Система гендерних норм визначає, які риси і які види поведінки вважаються відповідними чоловікам і жінкам, і ці норми впливають на сприйняття та очікування у відносинах між гендерними статусами. В інших словах, це набір стандартів, які визначають, які характеристики і які емоції пов'язані з певними гендерами і які вимоги щодо їхньої поведінки.

У різних культурах можуть існувати різні уявлення про фемінність і маскулінність, і вони можуть бути більш або менш поларизованими. Деякі культури можуть мати більше двох концепцій гендеру, що вказує на складність самої детермінації гендеру. Проблемою багатьох культур є нерівність в статусі чоловіків і жінок у суспільстві [43].

За останні часи можна спостерігати зміни в уявленні про роль жінки в житті суспільства. Згідно з результатами соціологічних опитувань, чоловіки та жінки все ще приписують один одному традиційні стереотипи. Більшість респондентів вважають, що "ідеальна жінка" повинна мати такі якості, як доброта, зовнішня привабливість, ерудиція, розум, вихованість та скромність. Зазвичай жінки-керівниці також намагаються демонструвати ці риси, щоб здобути підтримку як в очах чоловічої, так і жіночої частини населення [11].

Питання гендерної рівності по-різному трактується в сучасних теоріях лідерства, але спільним є те, що їхні аргументи ґрунтуються на поведінкових гендерних стереотипах, які історично сформувалися в ході суспільного розвитку. Так від чоловіків та жінок очікували виконання різних соціальних ролей. У патріархальних суспільствах завжди існував традиційний розподіл праці за статтю, де жінки – матері-виховательки, домогосподарки та доглядальниці, де чоловіки – годувальник, захисник. Відповідно до такого мислення, чоловіків прийнято оцінювати за їхньою роботою та професійними успіхами, а жінок – насамперед за наявністю сім’ї та дітей.

Теорія гендерного відбору в лідерах (Дж. Боумен, С. Суттон) стверджує, що лідери різної статі мають різні вимоги. Для жінок ці вимоги вищі. Щоб досягти таких самих лідерських позицій, як і чоловіки, вони повинні продемонструвати більше здатності долати упередження [2].

Напрямки досліджень в області гендерних аспектів лідерства можна розділити на три області: 1. Гендерний фактор вважається головним; 2. Перевага надається лідерським якостям; 3. Обидва аспекти розглядаються, як рівноправні [4].

Підхід до управління, який передбачає жорсткий, цілеспрямований та рішучий стиль керування, може мати певні переваги в ряді ситуацій, особливо в кризових умовах, коли необхідно приймати швидкі та тверді рішення. Однак, цей підхід може також мати негативний вплив на відносини між керівниками та підлеглими, та загалом на робочий колектив.

На сьогоднішній день існує багато інших підходів до управління, які активно вивчаються та застосовуються в різних сферах. Наприклад, трансформаційний лідерський стиль, який базується на взаємодії та співпраці між керівниками та підлеглими, або гуманістичний підхід, який передбачає врахування потреб та інтересів підлеглих.

Також важливо зазначити, що сучасне управління все частіше звертає увагу на розвиток комунікаційних та лідерських навичок керівників, що сприяє побудові конструктивних відносин та діалогу з підлеглими. Отже, можна стверджувати, що сьогоднішні тенденції у сфері управління все більше спрямовані на розвиток взаємодії, партнерства та співпраці між керівниками та підлеглими [28].

Відповідно до сучасних підходів їх можна класифікувати на наступні види:

У жінок, що проявляють маскулінний підхід, емоційна сфера є менш розвиненою, і вони стараються збалансувати це за допомогою жорсткості та авторитарності відносно підлеглих. Вони використовують чоловіків-колег як приклад для наслідування та мають впевненість і практичність у виборі засобів. Такий керівник веде своїх підлеглих залізною рукою, при цьому відсутній вільний обмін думками та свобода мислення. Підлеглим доводиться вміти мовчати та переконувати, що ускладнює працю, тож сюди часто приймають некваліфікованих працівників.

Категорія жінок-менеджерів, яка використовує жіночний підхід, протилежна до попередньої. Особиста привабливість є головним інструментом роботи для цих керівників і вона заснована на емоціях. Вони ставляться до своїх підлеглих як до друзів, не залежно від статі, і намагаються підтримувати дружні відносини. Такий керівник може бути гіперліберальним і приймати кожну думку своїх підлеглих, але це може призвести до хаосу в колективі. У такому середовищі кожен висловлює свою точку зору, нехтуючи думкою інших. Це може призвести до відсутності єдиної правди і заплутати ватажка серед натовпу. Щоб підлеглі зрозуміли свого керівника, їм потрібно яскраво висловлювати свої ідеї. Якщо вони не хочуть дратувати свого керівника, краще просто пожаліти його.

Ситуативний підхід описує тип жінки-керівника, яка схожа на попередні два типи, але вона працює під гаслом "Все для перемоги!" замість "Живемо дружно". Цей тип лідерства вражає своїх підлеглих своєю відданістю роботі, постійно приходячи першою і залишаючись останньою в кабінеті. Вона може мати безлад на своєму столі з різними важливими та неважливими документами. Це є найкращим типом лідерства для підлеглих, які добре знають свою роботу та можуть легко пояснити свої дії [10].

Дослідники виявили, що існує багато гендерних перешкод, які ускладнюють шлях жінок до досягнення лідерських позицій. Один з таких бар’єрів – «скляна стеля», яка не створює явних перешкод для просування, але при цьому обмежує можливості жінок в лідерстві. Інший бар’єр – «липка підлога», що проявляється у низьких зарплатах та обмежених можливостях для жінок у просуванні по кар’єрній драбині. Феномен «скляної стелі» базується на стереотипах, які підсвідомо передаються в кожній компанії, наприклад: 1) жінки не мають достатнього лідерського досвіду, щоб бути серйозними кандидатами на керівні посади; 2) жінки не в змозі виконувати комплексні і складні завдання, що вимагають посидючості і стійкості до стресів; 3) жінки думають лише про сім'ю та дітей і не можуть приділяти достатньо уваги менеджменту; 4) жінки занадто емоційні, щоб бути лідерами [3].

Це може бути пов'язано зі стереотипами, які переважають в суспільстві щодо того, які якості і характерні риси повинні мати лідери. Зазвичай чоловічі якості асоціюють зі силою, рішучістю та конкурентністю, тоді як жіночі якості асоціюють зі співпрацею, турботою про інших та емоційною інтелігентністю. Ці стереотипи можуть впливати на сприйняття лідерства жінок і перешкоджати їх просуванню на керівні посади. Водночас, дослідження показують, що жінки-лідери можуть мати більш успішні результати, якщо вони використовують свої жіночі якості, такі як співпраця та турбота про підлеглих [53].

Є дві різні концепції лідерства: чоловіча, де лідери використовують своє становище та контроль над ресурсами, щоб мотивувати підлеглих, та жіноча, де лідери трансформують свої особисті інтереси, щоб підпорядкувати їх інтересам організації в цілому. Жінки використовують свої харизму, працездатність та навички міжособистісного спілкування, щоб мотивувати інших. Таким чином, жіноче лідерство має такі особливості, як: 1) уникнення конфронтації; 2) гнучкість та схильність до трансформацій; 3) готовність до делегування; 4) схильність до емпатії [37].

Один з показників, що відображає становище жінок на ринку праці, - це середньомісячна заробітна плата та можливість жінок здобувати провідні посади. За даними на початок 2018 року у всіх регіонах України середньомісячна заробітна плата жінок була нижчою, ніж у чоловіків, у середньому на 1 698 гривень. Така різниця у заробітній платі була більшою у більш розвинених промислових областях [33].

Гендерні відносини відображаються через те, як жінки та чоловіки розподіляють владу та можливості для участі у процесі. Україна має низький відсоток жінок у керівництві. За період незалежності кількість жінок в парламенті ніколи не перевищувала 10%, хоча жінки становлять більшість населення та виборців. Згідно з Global Gender Gap Report 2011, Україна посідає 60 місце з 135 країн у гендерному розриві в політиці [12].

Якщо проаналізувати мотивацію жінок щодо їх участі у громадсько-політичному житті, то дослідження громадської думки щодо участі жінок у політичних процесах та їх мотиваційні механізми свідчать про наступне: 1) 57,36% опитаних вважають, що присутність жінок у політиці є ознакою демократичного розвитку країни; 2) так само більше половини опитаних (55,38%) вважають недостатнім рівень участі жінок в українській політиці на національному рівні (Верховна Рада, Уряд), тоді як на місцевому рівні – лише 47,94% опитаних; 3) серед основних причин низької представленості жінок у політиці респонденти частіше називають: стереотипні погляди громад на роль жінки у суспільстві (46,84%); небажання самих жінок займатися політикою (34,07%); відсутність підтримки та ресурсів (27,33%). Дещо рідше в якості причин респонденти зазначали несучасне законодавство (22,38%), а також уявлення про те, що політика – це не жіноча справа (17,74%); 5) серед необхідних кроків для того, щоб у політичному житті регіону брало участь більше жінок, опитувані найчастіше називають: формувати серед населення позитивний політичний імідж жінки-політика (44,46%); заохочувати партії включати кваліфікованих жінок до своїх списків (41,24%); впроваджувати відповідні законодавчі акти щодо політичної участі жінок (30,27%); підбирати і висувати громадських активісток та експерток із середовища жіночих громадських організацій (24,84%). Дещо рідше серед можливих кроків називають: економічно посилювати жінок через програми сприяння жіночому бізнесу (20,99%); створювати самостійні жіночі партійні платформи (18,97%); соціально посилювати жінок через популяризацію ідей партнерських родин та виховання взаємоповаги та взаємопідтримки в родині (16,47%) [14].

Згідно з результатами дослідження громадської думки щодо участі жінок у політичних процесах, більшість респондентів підтримують ідею розширення політичного представництва жінок, оскільки це є ознакою демократії в країні. Для аргументації необхідності залучення жінок до політичної сфери можна використовувати приклади успішної практики у демократичних країнах та показувати переваги для суспільства, політичних партій та держави від розширення політичного представництва жінок. Отже, сьогоднішній час характеризується важливістю забезпечення рівних прав і можливостей для жінок та чоловіків, які базуються на твердженні, що права людини є невід’ємною частиною загальних прав людини.

Правда полягає в тому, що гендерна рівність не є просто законодавчими заходами, а також потребує культурних та соціальних змін. Національні та регіональні владні органи, громадські організації та ЗМІ мають приділяти більше уваги впровадженню практик гендерної рівності, забезпечуючи більш ефективну участь жінок у політиці та прийнятті рішень. Такі зусилля забезпечать необхідну підтримку для реалізації прав жінок та допоможуть побудувати сильну та стійку демократію в Україні [44].

Фундаментальні принципи, такі як рівність прав і свобод, рівність перед законом і рівність прав жінок і чоловіків, що закріплені в Конституції, регулюються галузевим законодавством, таким як сімейне право, виборче право, законодавство у сфері праці і т. д. В окремих організаціях і підприємствах також можуть існувати корпоративні акти, що регулюють конкретні правовідносини. В даний час продовжується дискусія щодо методів регулювання ґендерних відносин [11].

Справді, деякі дослідження показують, що жінки-керівниці можуть мати інший стиль роботи, ніж їх чоловічі колеги. Жінки частіше використовують комунікативні навички та здібності до співпраці, що сприяє побудові довіри та досягненню консенсусу. Вони також можуть бути більш уважними до потреб інших людей, зокрема, до проблем жінок та дітей, і можуть звертати більше уваги на соціально-економічну політику.

Проте важливо зазначити, що кожен керівник, незалежно від статі, має свій власний стиль роботи, що визначається його особистістю, досвідом та установками. Тому навіть в межах статевої групи можуть існувати значні відмінності у стилі роботи та підходах до роботи [20].

Останнім часом вчені звертають увагу на компонент емоційного інтелекту та його вплив на управлінську ефективність, що стало важливим завдяки дослідженням Goleman D. За результатами проведених досліджень виявлено, що керівництво жінками переважає за рівнем загального емоційного інтелекту та міжособового емоційного інтелекту згідно методології Д. Люсін. Ці відмінності виявилися важливими не лише для емоційного інтелекту, але й для інших аспектів психологічної ефективності, таких як авторитет керівника, робоче задоволення та мотивація співробітників. Особисті якості жінок допомагають їм досягати переваг у сфері управлінської діяльності. Висновок полягає в тому, що як у жінок, так і в чоловіків є здібності до виконання управлінських функцій [5].

Зазвичай, жінки-підприємниці стикаються із "подвійним завданням", а саме одночасним керуванням підприємством і веденням домашнього господарства. Це обмежує час, який вони можуть приділити своєму бізнесу, і впливає на вибір сфери діяльності, оскільки вони віддають перевагу видам бізнесу, які не вимагають значного часу. У середньому 22% жінок-самозайнятих та лише 10% чоловіків-самозайнятих з 30 країн ОЕСР працюють менше ніж 40 годин на тиждень [33].

Справді, врахування гендерних аспектів в процесах є важливим кроком до досягнення гендерної рівності в суспільстві. Для цього необхідно включати жінок у діяльність, надавати їм можливість приймати рішення на рівних з чоловічими умовами. Також важливо звертати увагу на гендерні аспекти вирішення конкретних проблем та розроблювати стратегії, що сприятимуть вирішенню цих проблем з урахуванням різних потреб і інтересів жінок та чоловіків. Однак, на жаль, поки що більшість лідерів не роблять достатньої уваги на гендерні аспекти в своїй діяльності [36].

Організації, що є власністю жінок, зазвичай мають менший рівень виживання порівняно з організаціями, що належать чоловікам. Це частково може бути обумовлено впливом соціокультурних та економічних чинників, таких як обмежений доступ до фінансування, а також те, що жінки частіше відкривають бізнес у секторах, які можуть бути менш сприятливими для виживання. Проте практика демонструє, що за певних умов організації, належать жінкам, можуть досягати такого ж рівня успіху, як і ті, що належать чоловікам. В багатьох країнах є відомості, що жіночі організації, які вижили ранні труднощі, швидше збільшують кількість робочих місць, ніж чоловічі [33].

Розуміння гендерних проблем та усвідомлення їх важливості у сфері освіти є ключовим для створення гармонійного середовища для розвитку дітей та молоді. Управління освітньою організацією на засадах ґендерної рівності означає забезпечення рівних можливостей та умов для хлопців та дівчаток в навчанні та розвитку, а також визнання та врахування їх унікальних потреб, інтересів та здібностей незалежно від статі. Це може допомогти уникнути дискримінації на основі статі та сприяти розвитку рівності в суспільстві в цілому [12].

Особливу увагу заслуговують сучасні дослідження, що зосереджуються на "емоційному інтелекті" у контексті лідерства. Жінки-менеджери, які прагнуть до трансформаційного лідерства, можуть розкрити свій потенціал, застосовуючи "жіночий" підхід до керівництва. Це обумовлено тим, що у такому підході значущими є такі якості керівників, як емпатія, турбота про психологічний стан співробітників, активна допомога, чітка комунікація з персоналом, оперативна реакція на ситуації, здатність до перебудови команди та впровадження змін. Стабільність кадрів в організації залежить від того, наскільки керівники зосереджені на взаємовідносинах та підтримці змін: співробітники очікують стабільності, спокою, впевненості та здатності керівників виявляти співчуття та підтримку. Вчені вважають, що ефективне лідерство вимагає вміння здійснювати емоційний вплив у різних ситуаціях взаємодії з підлеглими, надихати та зміцнювати командний дух, розв'язувати конфлікти, ініціювати зміни, підтримувати особистісні взаємини та сприяти розвитку інших [30]. Нажаль, гендерний аспект таких досліджень залишається малодослідженим.

Слід досліджувати гендерні аспекти лідерства для визначення існуючих моделей лідерської поведінки жінок, які б найбільш ефективно відповідали поточному етапу розвитку українського суспільства. Окрім того, враховуючи українські традиції та сучасні реалії у співвідношенні до жінок, важливо проводити дослідження в умовах сучасного українського ринку, що підкреслює актуальність вивчення гендерного лідерства [7].

**1.3. Роль трансформаційного лідерства в управління змінами в освіті**

Світ в якому ми живемо постійно змінюється з неймовірною швидкістю. Ці зміни відбуваються у всіх сферах нашого життя, тобто в природі, економіці, політиці, техніці, технологіях і т.д. Під найбільш повним визначенням поняття «зміни» слід розуміти: освоєння організацією нових ідей або моделей поведінки. Процеси змін мають об’єктивний характер, тобто зміни закладені в самій сутності оточуючого нас середовища і в самих нас. Так зміни у відкритих соціально-економічних системах відбуваються під впливом: чинників зовнішнього середовища; чинників внутрішнього середовища; творчої активної ініціативи людей [25].

Комунікація становить неот'ємну частину життя людини та будь-якого управлінського процесу. Вивчення підтверджує, що близько 80% часу керівники приділяють комунікації. Адміністратори на вищому рівні, які займають адміністративні посади, є активними учасниками різноманітних комунікативних процесів як всередині організацій, так і поза їхніми межами. Це ставить особливі вимоги до керівників-лідерів щодо їхньої здатності ефективно спілкуватися на всіх рівнях. За словами Р. Дафта, ефективність комунікації лідера та його здатність впливати на послідовників залежать від того, наскільки він володіє мистецтвом проведення стратегічних бесід [40].

Наприкінці 60-х років Уоррен Бенніс першим використав поняття «адаптивна організація», щоб підкреслити переваги такого менеджменту, при якому організація була б в змозі негайно відреагувати на зміни в зовнішньому і внутрішньому середовищі. Саме в негайному реагуванні дослідник бачив запоруку виживання організацій в ринкових умовах [25].

Не викликає сумніву і те, що шкільні лідери насправді здатні творити зміни. Дослідження, здійснені у різних країнах світу, доводять, що лідерство безпосередньо чи опосередковано впливає на якість шкільної освіти. Будь-яка організація має бути здатною до організаційних змін щоб забезпечити своє виживання та розвиток. Тобто вона має бути адаптивною. Є різні підходи до визначення організаційної досконалості. Управління змінами — це структурний підхід до переведення індивідів та команд із поточного стану у бажаний майбутній стан. Це точка, вдале проходження якої дозволить вам пройти складні моменти життя компанії. Тут значення мають як організаційні моменти, а й психологічні: інтуїція і вміння розуміти оточуючих. Цей процес часто асоціюється саме з організаційною частиною, але необхідно пам'ятати, що важливою є ще й мотивація, і специфічними особливостями команди. Концепція організаційної досконалості націлена на безперервні зміни організації, в процесі яких основна увага має приділятися узгодженому управлінню ключовим складовим її діяльності [40].

Сьогодні майже неможливо виокремити сектор людської діяльності, який не залежить від високої динаміки зовнішнього середовища. Це твердження зумовлене численними факторами: змінами в законодавчій базі, геополітичній обстановці, системі оподаткування, модифікаціях купівельної поведінки й попиту, збільшенням інновацій тощо. Швидкоплинні варіації у зовнішньому середовищі впливають на внутрішні умови функціонування організації [25].

Керівництво стоїть у серці цієї системи. Саме менеджери займатимуться модифікацією бізнес-процесів, адже ініціатива не походить від співробітників. Серед найкращих практик – особистий приклад начальника. Це його здатність бути в центрі того, що відбувається, і першим змінити свою поведінку і пристосовуватися до оновленого бачення компанії. Для цього немає потреби фокусуватися тільки на управлінні проектами. Для цього потрібно насамперед спиратися на здоровий глузд і досвід [40].

В сучасній добі значна кількість вчених проводить дослідження щодо імплементації інноваційних технологій у навчальний процес. Інновації у сфері освітньої діяльності розглядаються як використання нових знань, методів, підходів та технологій з метою досягнення ефективних результатів у наданні освітніх послуг, що відповідають соціальному та ринковому попиту [15].

У плануванні процесу змін необхідно спиратися на цілі компанії. Кожна мета визначає один етап переходу та змін. У свою чергу, управління організаційними змінами – це цілеспрямована діяльність органів управління організації з розробки та реалізації планів її оновлення. Після проходження кожного етапу рекомендується зібрати зворотний зв'язок від кожного відділу для того, щоб переконатися у згуртованості колективу. Не варто переходити на наступний рівень змін, не переконавшись у успішному проходженні попереднього [40].

Виділяють зовнішнє та внутрішнє середовище організації, джерела змін можуть з'явитися як всередині організації, так і ззовні. Внутрішні джерела змін часто пов'язані з самим організаційним розвитком. Так, фізичне збільшення організації призводить до появи додаткових проблем у сфері управління. Зовнішні джерела змін можуть бути як сприятливими, так і небезпечними для організації. Від керівника інколи необхідна значна майстерність у прогнозуванні можливих змін зовнішнього середовища і випередженні ймовірних катаклізмів. Іноді ця проблема вирішується за допомогою аналітичного, в тому числі комп'ютерного інструментарію, але набагато частіше забезпечується за допомогою витрат на залучення додаткових джерел інформації про особливо небезпечні об'єкти [25].

Також важливо відмітити, що деякі зміни заздалегідь сплановані, інші є реакцією на непередбачувані події. Можна відокремити два основні види організаційних змін – планові та ситуаційні, або їх ще називають динамічними.

Планові (стратегічні) зміни – це такі, які проектують і впроваджують у певному порядку і в конкретний час, вони відповідають прогнозованим майбутнім подіям. Стратегічні зміни здійснюються в контексті зовнішнього конкурентного, економічного й соціального середовища, і внутрішніх ресурсів організації, можливостей, культури, структури й систем.

Ситуаційні зміни є частковим реагуванням на події вже у ході того, як вони відбуваються. У кожній організації відбувається велика кількість еволюційних, природних змін. Ці зміни відбуваються незалежно від бажання керівництва. Їх не можна планувати, але можна й потрібно враховувати, визначаючи майбутнє організації. Можна планувати заходи щодо запобігання й усунення негативних наслідків еволюційних змін [29].

Таким чином, можна розрізняти кілька типів соціальних змін: структурні, функціональні, процесуальні та мотиваційні. Структурні зміни відносяться до перетворень у структурі різних соціальних аспектів. Функціональні зміни відображають зміни у функціях окремих соціальних інститутів та організацій. Процесуальні зміни стосуються взаємодії та взаємовідносин між різними соціальними інститутами та організаціями. Мотиваційні зміни охоплюють сферу мотивації індивідуальної та загальної діяльності. Усі ці типи змін взаємозалежні та взаємопов'язані, вони спонукають один одного і, як результат, призводять до постійної соціальної динаміки в суспільстві [18].

Оскільки ситуаційні зміни, зазвичай, поспішні, то можливість ухвалення неефективних рішень збільшується. Планові зміни майже завжди мають перевагу над ситуаційними, оскільки надають час для підготовки, але справжнім управлінським мистецтвом є вихід з ситуаційних змін з позитивними наслідками й найменшими витратами [25].

Причини, які призводять до необхідності змін, можна розділити на дві групи: зовнішні і внутрішні. Зовнішні причини пов'язані з загальним і конкретним оточенням, в якому функціонує організація, і змінами в його складових: політика конкурентів, споживачів та постачальників, економічна ситуація, державне регулювання, технологічні складові, міжнародні аспекти, соціокультурні відносини та інше. З іншого боку, внутрішні джерела можуть бути наслідком прямого або опосередкованого впливу змін у зовнішньому середовищі або результатом внутрішнього розвитку організації [18].

За напрямами зміни можна класифікувати наступним чином:

• зміни у меті й завданнях діяльності — наприклад, розширення асортименту послуг, які надає незайнятим Державна служба зайнятості; • зміни в застосовуваних технологіях — впровадження електронного документообігу в державних установах; • зміни в організаційних структурах й управлінських процесах — розподіл і перерозподіл функцій, нові технології прийняття рішень, впровадження інформаційних систем; • зміни в організаційній культурі — цінності, традиції, неформальні відносини, мотиви й процеси, стиль керівництва; • зміни в людях — керівництво й персонал, їхня компетентність, відносини, мотивація, поведінка й ефективність у роботі; • зміни в ефективності роботи організації — фінансові, економічні, соціальні показники, що проектують зв'язок з навколишнім середовищем, виконання компанією місії й завдань і використання нових можливостей; • зміни в престижі й репутації організації, в ділових колах й у суспільстві [29].

За моделлю Р. Бекхарда, будь-яка програма змін грунтується на наступних принципах:

• постановка цілей, які організація хоче досягти в результаті змін;

• оцінка поточної ситуації у світлі поставлених цілей;

• визначення того, які міри необхідні в перехідний період;

• розробка стратегії змін на підставі аналізу факторів, які можуть

вплинути на неї.

А.Бандура описав способи змінити відношення співробітників до передбачуваних змін:

1. Люди свідомо вибирають певну точку зору.

2. Підставою для вибору служить інформація, що надходить ззовні.

3. Вибір ґрунтується на: • речах, які для них важливі; • думці, що у них склалася про свою здатність поводитися в певних ситуаціях; • думці про те, до яких наслідків приведе та або інша обрана ними манера поведінки [29].

Теорії корінних причин або джерел змін в організаціях можуть бути класифіковані наступним чином:

Екстерналістська теорія: Згідно з цією теорією, джерела змін в організації знаходяться поза її межами. Вона припускає, що організація не має внутрішньої здатності до спонтанних змін і зміни відбуваються виключно під впливом зовнішніх сил.

Теорія іманентних змін: Ця теорія стверджує, що будь-які зміни в організації відбуваються завдяки внутрішнім властивостям змінності, які є притаманними самій організації. Вона визнає, що зовнішні фактори можуть впливати на зміни, але самостійність організації в їх втіленні є важливою.

Інтегральна теорія: Ця теорія пояснює природу змін в організації шляхом взаємодії внутрішніх і зовнішніх сил. Вона вважає, що зміни в організації виникають в результаті комбінації внутрішніх можливостей та ресурсів організації і зовнішнього впливу. Ця теорія розглядає синтез внутрішніх і зовнішніх джерел як ключовий елемент, що сприяє досягненню успіху і впровадженню змін.

Таким чином, існують різні теорії, які пояснюють джерела змін в організаціях, але інтегральна теорія враховує як внутрішні, так і зовнішні фактори, що впливають на зміни і може бути пов'язана з концепцією самонавчання організації або стратегії переможця на ринку [18].

Існують різні рівні і форми участі в перебудові в залежності від характеру і складності змін, від зрілості, згуртованості і мотивації групи та від взаємовідносин між керівництвом та працівниками. Виділяють три рівні: Перший рівень – інформаційний рівень. На цьому рівні керівник або консультант інформує співробітників про необхідність змін і про конкретні заходи, які готуються. Другий рівень – консультаційний рівень. На цьому рівні в ході перебудови проводяться консультації стосовно пов'язаних з ними питань, наприклад при виявленні необхідності змін і перевірці можливої реакції людей на запропоновані заходи. Пропозиції та поради заохочуються, і керівництво може на їх основі переглянути свій план дій. Третій рівень – організаційний. На третьому рівні керівництво прагне до активної участі співробітників у плануванні та здійсненні змін, запрошує їх взяти участь у визначенні того, що і як варто змінити, а також втілити схвалені дії в життя. Це зазвичай здійснюється за допомогою робочих або цільових груп, спеціальних комітетів, зібрань співробітників та інших методів.

Усі три рівні змін є взаємозалежними, та будь-які порушення на одному з них негативно впливають і на два інші рівні [25].

Контроль під час зміни керівництва повинен базуватися на принципах ефективності, обґрунтованості та доцільності. Це означає, що контрольні заходи і політики повинні бути спрямовані на досягнення мети зміни, враховуючи ефективність їхнього впровадження, обґрунтованість у відношенні до потреб організації і доцільність у контексті загальної стратегії.

Опір змінам є проявом неприйняття або незгоди персоналу організації зі змінами, які розглядаються або будуть здійснені. Це може виникати з-за складної поведінки співробітників, що протиставляються принциповим змінам у системі управління організацією.

Причини опору змінам можуть бути різноманітними, але їх можна розділити на дві великі групи. Перша група - це поведінковий опір, коли персонал організації виявляє опір до змін. Друга група - це стабільність системи, яка виникає через обмеження існуючих систем управління, які успішно функціонують в організації протягом тривалого часу. Опір змінам може проявлятися як індивідуальною людиною, так і групою.

Опір змінам виникає, коли людина втрачає почуття стабільності, безпеки і контролю, а також коли загрожує її влада або позиція в організації. Реакція групи на зміни формується з набору переконань, які мають її члени. Тому перед впровадженням змін керівництву слід ретельно зважити на всі аспекти і бути реалістичним щодо тривалості процесу змін [18].

Директор повинен не просто очолити цей процес, а стати лідером освіти. Саме лідери здатні зробити свій внесок у процес реальної реформи школи, яка має відбуватися передусім на рівні окремої школи. Керівник і менеджер освіти – головні ролі директора сучасної школи. Лідерство не вичерпує і не замінює процес управління, а доповнює його і робить більш ефективним як невід'ємну частину роботи команд і груп.

XXI століття – це епоха змін, яка спонукає до реформування української освіти. Тому місія директорів закладів загальної середньої освіти – управління інноваціями, генерація та реалізація нових ідей та освітніх ініціатив. Нова українська школа потребує менеджера нового тисячоліття, менеджера-лідера, який: є ініціатором і творцем нового, цікавого та захоплюючого; має стратегію розвитку навчального закладу; знає, як інтегрувати ідеї, технології та управління; мотивує і надихає; може створити професійну команду однодумців; здійснює внутрішні та зовнішні комунікації; створює умови для свободи думки і дій; створює розвивальне освітнє середовище; сприяє ініціативі підлеглих, учнів, громадськості; сприяє саморозвитку всіх суб’єктів освітнього процесу; вчиться сам і створює команду, яка постійно навчається; має високий рівень відповідальності за прийняття рішень та результати роботи закладу; має високий емоційний інтелект.

Сучасний директор школи – це лідер, який здатний вести колектив до певних перспектив, подолавши стереотипи, труднощі та перешкоди, впроваджуючи зміни [34].

Трансформаційне лідерство та інновації в сучасних організаціях взаємодіють у важливий спосіб, визначаючи траєкторію розвитку та конкурентоспроможність. Трансформаційні лідери, своєю суттю, є катализаторами змін, спрямованими на трансформацію внутрішнього середовища організації. Їхня здатність стимулювати креативність і відкритість до інновацій стає ключовим фактором для висування новаторських ідей та стратегій.

Крім того, трансформаційні лідери виступають агентами змін, що сприяють активному розвитку новаторської культури. Їхня здатність впроваджувати зміни в організаційну структуру, комунікаційні процеси та робочі методи розкриває нові можливості для експериментів та інноваційних підходів [40].

Ефективна комунікація, яку пропагують трансформаційні лідери, стає фундаментом для обміну ідеями та взаєморозуміння в команді. Це не тільки сприяє вирішенню завдань, але й створює атмосферу співпраці, де кожен працівник відчуває свою важливість у досягненні загальних цілей.

Однією з ключових характеристик трансформаційного лідерства є здатність до ризику та підтримка експериментів. Лідери, які відчувають свою відповідальність за успіх інновацій, стимулюють свою команду впроваджувати нові ідеї, навіть якщо це пов'язано з певним ризиком.

Зокрема, трансформаційні лідери виступають наставниками для розвитку лідерського потенціалу у своїх підлеглих. Це розбудовує команду, здатну самостійно вирішувати проблеми та генерувати інноваційні ідеї.

У підсумку, трансформаційне лідерство та інновації тісно пов'язані, і взаємодія між ними визначає високий рівень конкурентоспроможності та здатність організації адаптуватися до змін в сучасному бізнес-середовищі [40].

**Висновки до першого розділу**

У результаті аналізу теоретичних основ трансформаційного лідерства жінок в управлінні зроблено такі висновки:

1. Аналіз наявних теоретичних досягнень та сутності загального поняття трансформаційного лідерства показує, що існують різноманітні та контроверсійні погляди на його визначення та тлумачення. Трансформаційне керівництво вважається одним з найбільш результативних стилів управління, орієнтованим на впровадження змін та розвиток організацій та їхніх працівників. Цей метод передбачає активну роль лідера у формуванні візії, наданні підтримки та надиханні співробітників для досягнення загальних цілей. Зазначається, що сучасні тенденції у розумінні цих понять повинні враховувати здатність інноваційного лідера вибирати найбільш ефективний метод впливу на підлеглих в конкретних ситуаціях та відмовлятися від застосування примусу в їх взаємодії з керівництвом та підлеглими. Ідея трансформаційного лідерства включає у себе більше, ніж просто виконання роботи для особистої користі; лідери стимулюють та мотивують своїх послідовників, сприяючи їм уявленням, як досягти поставлені завдання. У сучасному інформаційному суспільстві здатність до адекватної реакції на динаміку інноваційних процесів та формування інноваційного середовища стає основними характеристиками інноваційного лідера.

2. В сучасних складних умовах, включаючи внутрішні та зовнішні конфлікти, жіноче лідерство може стати суттєвим фактором, сприяючи стабілізації ситуації. Це особливо актуально в контексті виборчих процесів, які вимагають обережного та демократичного підходу і акцентують увагу на соціальних аспектах стратегій, пропонованих для суспільства, і гуманітарних аспектах, що визначають життєдіяльність суспільства. У таких умовах роль жіночого лідерства набуває особливої важливості. Важливо не ігнорувати можливості, які притаманні жіночому лідерству, а намагатися максимально ефективно використовувати його потенціал. Це передбачає не лише теоретичне обґрунтування, але й створення відповідного правового середовища для нормалізації гендерних відносин і подолання гендерних стереотипів у суспільній свідомості.

Україна має відмінну ситуацію щодо гендерної різноманітності. Серед керівників організацій спостерігається значна гендерна асиметрія, проте водночас серед фізичних осіб-підприємців майже відсутня. Цей дисбаланс в основному пов'язаний із меншою економічною активністю жінок. Найбільше жінок-керівників можна знайти в Україні у сфері освіти, у той час як сфери транспорту, будівництва та сільського господарства, переважно, належать до чоловіків. Також існують конкретні види діяльності, де жінки складають більшість керівників: освіта та догляд за дітьми, соціальна допомога, готельно-ресторанний бізнес, роздрібна торгівля продуктами харчування та одягом, пошиття одягу, салони краси, туризм, мистецтво та відпочинок, облік та аудит.

3. Жіноча відповідальність є важливим етапом у розвитку лідерства, оскільки вона включає в себе прийняття зобов'язань та їх ефективне виконання і управління. Відповідальність тісно пов'язана зі свободою вибору рішень у різних сферах і є ознакою зрілої особистості. В сучасних умовах професійна компетентність грає ключову роль у забезпеченні якості процесів діяльності. Компетентність і професіоналізм впливають на правильність вибору методів керівництва та на здатність реагувати на ризики, що виникають під час роботи.

Розрізняють дві складові оточення організації - зовнішнє та внутрішнє, і зміни можуть виникнути як всередині, так і ззовні організації. Внутрішні джерела змін часто пов'язані з організаційним розвитком. Зовнішні джерела змін можуть бути як позитивними, так і потенційно негативними для організації. Трансформаційне лідерство та інновації в сучасних організаціях взаємодіють важливим чином, визначаючи траєкторію розвитку та конкурентоспроможність. Основною метою та значенням сучасної освіти має стати постійний розвиток людини, її духовне зростання та гармонізація відносин із собою, іншими людьми та світом. Таким чином, система освіти створюється на користь людини, функціонує та розвивається в її інтересах, сприяючи повноцінному розвитку творчої особистості.

**РОЗДІЛ 2**

**ЕМПІРИЧНЕ ДОСЛІДЖЕННЯ ЗДАТНОСТІ ДО ТРАНСФОРМАЦІЙНОГО ЛІДЕРСТВА КЕРІВНИЦЬ ЗАКЛАДІВ ОСВІТИ**

**2.1. Стратегія та методи дослідження здатності до трансформаційного лідерства керівниць закладів освіти**

Феномен лідерства є настільки складним і багатогранним, що дати одне загальноприйняте визначення для поняття "лідерство", яке б охарактеризувало всю його різноманітність і аспекти, є вельми складним завданням. Роберт Стогдил, американський психолог, правильно відзначив, що існує стільки різних визначень лідерства, скільки людей, які намагалися вивчити це явище.

Лідерство може розглядатися з різних точок зору і в контексті різних дисциплін, таких як психологія, менеджмент, соціологія, політологія і багато інших. Відповідно, визначення лідерства може варіюватися від того, як визначається лідер, до того, як оцінюються його властивості, дії і вплив на інших.

Основними характеристиками лідерства є здатність впливати на інших, спрямовувати їхні дії та вести до досягнення спільних цілей. Однак саме те, як це вплив виявляється і в якому контексті, може різнитися від однієї ситуації до іншої [8].

Лідерство дійсно можна розглядати як нову управлінську парадигму, адаптовану до сучасних реалій та потреб суспільства. Це пояснюється декількома факторами:

1. Складність і нестабільність сучасного світу: Сьогоднішній світ характеризується глобалізацією, швидкими технологічними змінами, соціокультурними різноманітностями та іншими викликами. Ця складність і нестабільність потребують лідерів, які можуть приймати рішення в умовах невизначеності та адаптувати організації до нових умов.

2. Розвиток та розмаїття організаційних форм: Сучасні організації можуть мати різні структури, включаючи глобальні великі корпорації, малі стартапи, неприбуткові організації та інші. Кожен тип організації вимагає від лідерів особливих навичок та підходів.

3. Зростаюча важливість гнучкості та інновацій: У світі, де технологічність та інновації стають ключовими, лідери повинні бути готові до постійного вдосконалення та сприяння інноваційам у своїх організаціях.

4. Збільшення ролі громадськості та вимоги до відкритості та відповідальності: Громадськість все більше очікує від лідерів відкритості, прозорості та відповідальності. Лідерам доводиться працювати з публікою та враховувати її погляди та вимоги.

5. Розширення поняття лідерства: Сучасне розуміння лідерства включає не тільки традиційних керівників, але й можливість кожного співробітника бути лідером у своїй сфері або проекті.

Зазначена динаміка у суспільстві актуалізує потребу в лідерстві, і відсутність лідерської спроможності управлінців може справді перешкоджати суспільному прогресу. Тому сучасні лідери повинні бути готові до викликів і розвивати нові підходи до керівництва, щоб успішно впроваджувати зміни та досягати спільних цілей у складних умовах сучасного світу [21].

Лідерство може проявлятися та розвиватися на всіх рівнях організації, не лише серед керівного персоналу. Зазвичай, управлінський персонал є одним із джерел виникнення та розвитку лідерства в організації. Але лідерський потенціал може бути виявлений у будь-якому працівнику, незалежно від його посади або рівня в організаційній структурі. Якщо ця особа володіє відповідними навичками і компетенціями і використовує їх для впливу на соціальну і трудову поведінку інших співробітників, вона може виконувати роль лідера [1].

Майкл Херман, американський політолог, в своїй роботі "Складові частини лідерства" виділяє п'ять ключових чинників, що визначають природу лідерства:

1. Особа і походження лідера, а також процес, який допоміг йому стати лідером.

2. Характеристики груп та індивідів, які підпорядковані даному лідеру.

3. Характер взаємин між лідером і тими, ким він керує.

4. Контекст або умови, в яких відбувається лідерство.

5. Результати взаємодії між лідером і тими, ким він керує.

Зазначений характер і комбінація цих чинників визначає, яким буде лідерство та його вплив на організацію чи групу [8].

Лідерство може бути розглянуте як більш вищий та еволюційний рівень управління, у порівнянні з адмініструванням і менеджментом. При цьому лідерство проявляється через вплив на своїх послідовників, спрямований на зміну їхньої поведінки, і базується на особистих якостях (лідерських компетенціях) з метою досягнення важливих суспільних цілей. Розглядати лідерство можна як статичний і процесний аспекти управління, розрізняючи різні еволюційні рівні управлінської діяльності [21].

Спочатку ми визначили, що ми маємо дослідити у цьому розділі. Нашим об'єктом дослідження може бути здатність керівників освітніх закладів виявляти та втілювати трансформаційне лідерство.

Жіноче лідерство є важливим механізмом регулювання міжособистісних відносин, взаємодії між соціальними групами та функціонуванням організаційних структур. Активні жінки-лідерки відрізняються цілеспрямованістю, енергійністю, відповідальністю та психологічною стійкістю. Вони завжди ставлять перед собою конкретну мету і досягають її.

Науковці визначають різні лідерські якості, які можуть бути присутні у жінок, включаючи такі аспекти, як наполегливість, інтуїція, рішучість, компетентність, здатність до переконання, комунікабельність, формування іміджу керівника, конкретні риси характеру, вміння переконувати, вищий рівень культури, розробка власної стратегії та тактики, та інші.

Підтримка жіночого лідерства дійсно може стати важливим стимулом для розвитку лідерських якостей та здібностей жінок. Ця підтримка може сприяти покращенню впевненості у собі, збільшенню мотивації, а також розвитку ціннісних характеристик особистості і сприяти подальшому саморозвитку. Однак важливо враховувати, що існують певні виклики і перешкоди на шляху розвитку жіночого лідерства.

Недооцінка здатності жінок до досягнення успіху та дисбаланс у рівності у суспільстві дійсно можуть гальмувати розвиток жіночого лідерства. Проте, проведення досліджень здатності до трансформаційного лідерства керівниць закладів освіти може бути корисним кроком в розв'язанні цих проблем. Анкетні дані і методики допоможуть майбутнім лідеркам оцінити і обрати для себе ті якості та характеристики, які нададуть їм впевненості і мотивації до досягнення успіху в їхній сфері діяльності [38].

Методологія проведеного дослідження здатності до трансформаційного лідерства керівниць закладів освіти складається з основних етапів (рис. 2.1.): підготовчий; дослідницький; програмний; узагальнений; стимулюючий.



**Рис. 2.1.** Етапи дослідження здатності до трансформаційного лідерства керівниць закладів освіти

На першому етапі емпіричного дослідження були визначені основні переваги жіночого лідерства в закладах освіти. Це служило початковим етапом дослідження. На наступному етапі, використовуючи обрані методики, проводилося конкретне емпіричне дослідження керівниць закладів освіти.

Гіпотезою дослідження було припущення, що лідерські якості мають тісний зв'язок із сферою діяльності, стажем роботи, а також мотиваційними чинниками, які впливають на самоефективність.

Емпіричне завдання включає наступні пункти:

1. Визначення особливостей лідерських здібностей та стилів керівництва жінок.

2. Діагностика мотивації до успіху особистості жінки-лідерки.

3. Дослідження рівня самоефективності жінок-лідерок.

4. Аналіз результатів досліджень для виявлення психологічних особливостей жінок-лідерок.

5. Розробка рекомендацій щодо можливості керування процесом формування особистісного розвитку лідерських якостей та інших аспектів.

Ці завдання спрямовані на дослідження та аналіз лідерських характеристик та мотивацій жінок-лідерок, а також на розробку рекомендацій для підтримки їхнього особистісного розвитку та ефективного керівництва.

Вибірка: у дослідженні взяли участь 11 жінок, які працюють у закладах вищої освіти, зокрема Школа І-ІІІ ступенів №119, Спеціалізована школа І-ІІІ ступенів №207 з поглибленим вивченням англійської мови, Спеціалізована школа І-ІІІ ступенів №250 з поглибленим вивченням математики, Спеціалізована школа І-ІІІ ступенів №251 імені Хо Ши Міна з поглибленим вивченням англійської мови, Спеціалізована школа І-ІІІ ступенів №264 з поглибленим вивченням англійської мови, Спеціалізована школа І-ІІІ ступенів №277 з поглибленим вивченням англійської мови, Школа І-ІІІ ступенів №282, Школа І-ІІІ ступенів №300, Школа I-III ступенів №306, Спеціалізована школа І-ІІІ ступенів №307 з поглибленим вивченням природничих наук, Спеціалізована школа І-ІІІ ступенів №320 з поглибленим вивченням української мови.

Дослідження було проведено серед жінок, які обіймають посади керівників в освітніх установах. Ця група особистостей володіє високим інтересом до внутрішнього світу індивіда, а також звертає увагу на питання самоефективності, самовдосконалення та вміння ефективно керувати.

У наступному етапі ми зосередимося на створенні дослідницької програми та визначенні основних завдань дослідження (рис. 2.2.). Ми узагальнимо всю необхідну інформацію, включаючи мету, завдання та очікувані результати дослідження, і також виберемо методи та інструменти для опитування учасників.

***Мета:*** *виявлення здатності до трансформаційного лідерства керівниць закладів освіти*

***Завдання дослідження***

Виявлення ціннісних орієнтацій сучасних жінок та стилей керівництва

Визначення пріоритетних напрямів розвитку жіночого лідерства

***Результати дослідження***

*Організаційні:* наукове забезпечення інноваційних підходів до розвитку жіночого лідерства

*Соціальні:* покращиться статус жінки у суспільстві, тобто дієвість гендерної рівності

*Психологічні:* підвищення рівня психологічної стійкості жінок

**Рис. 2.2. Програма та ключові завдання дослідження**

***Оцінка схильності до трансформаційного лідерства керівниць закладів освіти.*** Ми визначили, що одним із методів дослідження, який ми використовуватимемо, є методика "Багатофакторного опитувальника лідерства" (додаток А), розроблена Б. Басом та Б. Аволіо в 1990 році. Цей інструмент надасть нам об'єктивну інформацію про лідерські якості кожного учасника дослідження. За допомогою цієї методики ми зможемо побудувати профіль лідера, який є характерним для наших учасників дослідження. Опитувальник складається з 21 питання, на кожне з яких потрібно надати відповідь.

Ця методика також дозволяє визначити, який саме стиль лідерства проявляє кожна людина. Лідерство є важливою соціально-особистісною компетенцією, оскільки включає в себе як аспекти соціального впливу, так і особистісні ресурси, що дозволяють людині приймати лідерську роль. Використання цієї методики обрано через її спрямованість на оцінку трансформаційного лідерства, яке передбачає використання творчого потенціалу лідера для розв'язання групових проблем і сприяння розвитку кожного члена групи. Крім того, ця методика відрізняється компактністю і простотою обробки отриманих даних [8].

Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса (додаток Б) дозволяє виміряти рівень виявлення мотивації досягнення успіху. Вона складається з 41 питання, на кожне з яких необхідно відповісти «так» або «ні», а потім порівняти відповіді з ключем і підрахувати бали. Кількісні результати можуть бути інтерпретовані таким чином: 1-10 балів - низький рівень мотивації досягнення успіху; 11-16 - середній рівень; 17-20 - висока мотивація досягнення успіху; 21 бал та вище - надзвичайно висока мотивація досягнення успіху. Ця методика дозволяє визначити рівень виявлення мотивації досягнення успіху і поділити його на кілька категорій: низький, середній, високий та надзвичайно високий [38].

***Оцінка орієнтації на успіх.*** Аналіз методики свідчить, що учасниці дослідження проявляють високу мотивацію до досягнення успіху. Це означає, що жінки виявляють готовність ризикувати для досягнення своїх цілей, мають схильність довіряти своїм власним здібностям і наполегливо працювати для досягнення поставлених завдань (рис. 2.4.).

Методика діагностики особистості на мотивацію до уникнення невдач Т. Елерса (додаток В) дозволяє виміряти рівень виявлення мотивації уникнення невдач. Цей опитувальник складається з 30 рядків, кожен із яких містить 3 слова. Особі, яка проходить тест, пропонується вибрати те слово в кожному рядку, яке найкраще характеризує її. Для підрахунку результатів також надається ключ. Чим більше балів отримує особистість, тим вищий її рівень мотивації до уникнення невдач [38].

***Ціннісні орієнтації менеджерок освіти.*** Методика «Ціннісних орієнтацій» за М. Рокич (додаток Г), яка спрямована на дослідження ціннісно-мотиваційної сфери особистості [38]. Дана методика дозволила побачити основні цінності жіночого лідерства та методи за допомогою яких виконуються завдання.

***Рівень самоефективності менеджерок освіти***. "Шкала самоефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема" (додаток Д) була використана для визначення рівня впевненості жінок в їх здатності організовувати діяльність і досягати поставлених цілей. Обробка результатів включала аналіз відповідей на 10 питань, за якими надавалися бали від 1 ("абсолютно невірно") до 4 ("абсолютно вірно"). Результати інтерпретувалися таким чином: 36-40 балів - висока самоефективність; 30-35 балів - вища за середню; 25-29 балів - середня; 20-24 бали - нижча за середню; менше 19 балів - низька самоефективність [38].

Згідно проведених досліджень було встановлено, що рівень самоефективності жінок був більше 29 балів, а це інтервал від середньої до високої шкали.

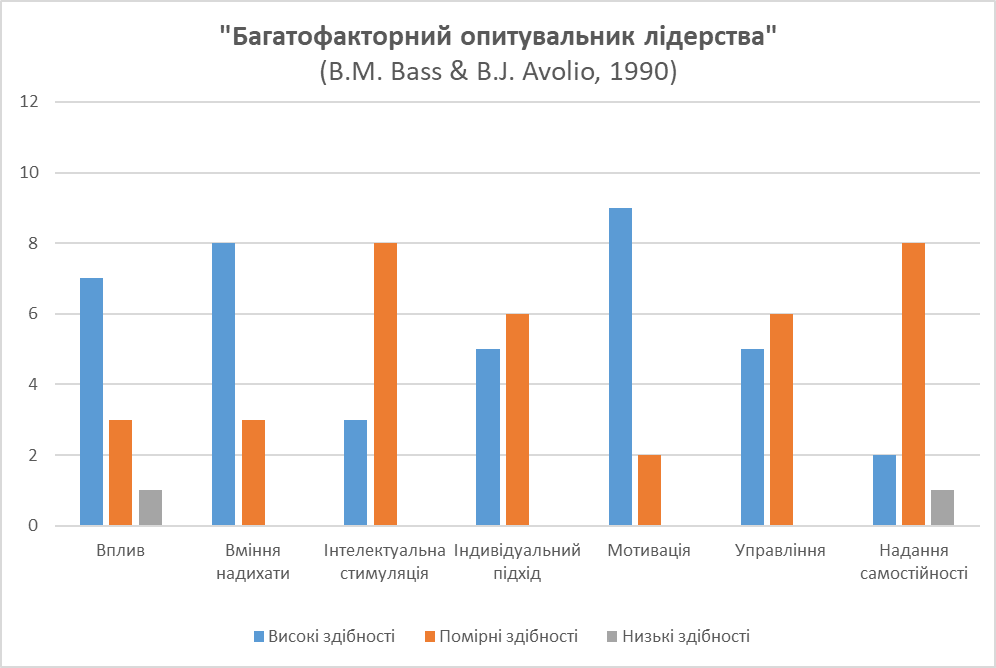
Також ми створили невелику анкету «Ставлення до нововведень в освіті» (додаток Е), з її допомогою ми краще зрозуміємо ставлення керівниць щодо нововведень в освіті. Анкета складається з 5 запитань, на які необхідно відповісти. У першому питанні респонденти повинні представити свою особисту інформацію, включаючи ім'я, вік, стать і рівень освіти. Варто зазначити, що всі респонденти мають вищу освіту. Друге питання стосується спеціалізації та місця роботи. У наступному питанні респондентам пропонується висловити своє ставлення до нововведень в освіті, і варто зазначити, що всі учасники дослідження висловили позитивну думку. На четверте питання відповіді були позитивними, і деякі респонденти додатково поділилися своїм досвідом у цій сфері. Заключне питання стосувалося додаткових коментарів на тему нововведень в освіті.

Останній етап передбачає відслідковування діяльності жінок-керівників закладів освіти та аналіз результатів дослідження. Завершальним етапом є створення психологічного портрету сучасної жінки-керівника в освітніх установах.

Отже, аналізуючи використані психологічні методики, можна зазначити, що опитувані керівниці дали можливість дослідити психологічні особливості сучасних жінок-лідерок. Ефективне лідерство базується на особистісних характеристиках, ціннісних орієнтаціях, мотивації та рівні самоефективності цих жінок.

**2.2. Результати емпіричного дослідження здатності до трансформаційного лідерства керівниць закладів освіти та їх інтерпретація**

У ході проведеного анкетування з 11 жінок-керівниць були ідентифіковані основні характеристики, що сприяють формуванню їх лідерських якостей (рис. 2.3.). Аналіз результатів дослідження зосереджується на виявленні цих характеристик серед респондентів, а не на загальному вивченні трансформаційного лідерства в цілому (табл. 2.1.).



**Рис. 2.3.** Рівень здібності до трансформаційного лідерства у керівниць закладів освіти.

Ф1 – «Вплив». Цей показник допомагає визначити, чи особа може завоювати довіру оточення, бути авторитетом і, при необхідності, ефективно комунікувати свої ідеї із іншими людьми. Велика більшість респондентів вважає, що вони мають значний вплив в своєму робочому оточенні, отримавши за цим параметром середню оцінку групи на рівні 10,3 бала. Ця оцінка є однією з найвищих серед усіх семи факторів, що досліджувалися в анкеті. Важливо підкреслити, що вплив лідера в першу чергу грунтується на взаємному довірі, справедливих відносинах та рівноправності.

Ф2 – «Надихання». Цей показник вимірює здатність людини використовувати символи та образи з метою мотивувати інших, спонукати їх до активних дій та преодоління труднощів на шляху до досягнення мети. У цьому аспекті респонденти в середньому оцінили свою здатність на рівні 9,5 бала, розташувавши цей фактор лідерства на третьому місці за загальною оцінкою в анкеті. Це свідчить про важливість вміння створювати символи та образи для стимулювання та мотивації інших у контексті лідерства.

Ф3 – «Інтелектуальна стимуляція». Цей фактор вимірює, наскільки особа сприяє креативному підходу та творчому пошуку при вирішенні завдань. Він також впливає на створення сприятливого середовища в колективі, яке сприяє самореалізації та розвитку усіх його членів. Респонденти в середньому оцінили цей фактор на рівні 9,5 бала, розташовуючи його на третьому місці в загальному рейтингу в анкеті. Ця висока оцінка свідчить про важливість сприяння креативності та підходів у контексті лідерства.

Ф4 – «Індивідуальний підхід». Цей фактор вимірює, наскільки лідер виявляє зацікавленість в інших людях, знаходить індивідуальний підхід до колег та може впливати на незнайомих. У цьому контексті респонденти в середньому оцінили цей фактор на рівні 8 балів. Ця оцінка свідчить про те, що керівниці виявили, що їхні навички виявлення зацікавленості в інших та знаходження індивідуального підходу можуть бути покращені, і вони є менш впевненими в цих аспектах лідерської поведінки.

Ф5 – «Мотивування». Цей фактор визначає, наскільки лідер може створити мотивацію у своєму колективі та вплинути на нього, спонукати до досягнення цілей і визначення критеріїв успіху. Респонденти оцінили цей фактор лідерства на високому рівні, надаючи йому 10 балів і розташувавши його на другому місці за значущістю. Ця висока оцінка підкреслює важливість мотиваційних навичок лідера, які можуть допомогти досягненню результатів у роботі групи. Тому вдосконалення мотиваційних методів і практик є ключовим аспектом лідерської поведінки.

Ф6 – «Управління». Цей фактор оцінює, як лідер управляє процесом досягнення мети та чи враховує він формальні показники, або намагається зробити роботу групи максимально ефективною. Жінки-керівниці в середньому оцінили цей фактор лідерства на рівні 8 балів, що вказує на важливість раціонального управління та максимізації продуктивності в роботі групи. Однак ця оцінка також показує, що є потреба в подальшому навчанні та удосконаленні у цьому аспекті лідерської діяльності.

Ф7 – «Надання самостійності». Цей фактор лідерської поведінки оцінює, чи особа схильна до самостійної роботи або готова ефективно організувати роботу групи для досягнення спільної мети. За результатами опитування керівниць, середня оцінка для цього фактора склала 10,3 бала, що свідчить про високий рівень здатності лідера до самостійної роботи та організації колективних зусиль для досягнення цілей. Цей високий результат також вказує на розуміння структури управління та ієрархії в команді [24].

Таблиця 2.1.

**Середня сума балів жінок-керівниць за факторами лідерства багатофакторного опитувальника**

|  |  |  |  |  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- | --- |
|  | Ф-1 | Ф-2 | Ф-3 | Ф-4 | Ф-5 | Ф-6 | Ф-7 |
| Сума балів | 10,3 | 9,5 | 9,5 | 8 | 10 | 8 | 10,3 |
| Рейтинг | 1 | 3 | 3 | 4 | 2 | 4 | 1 |

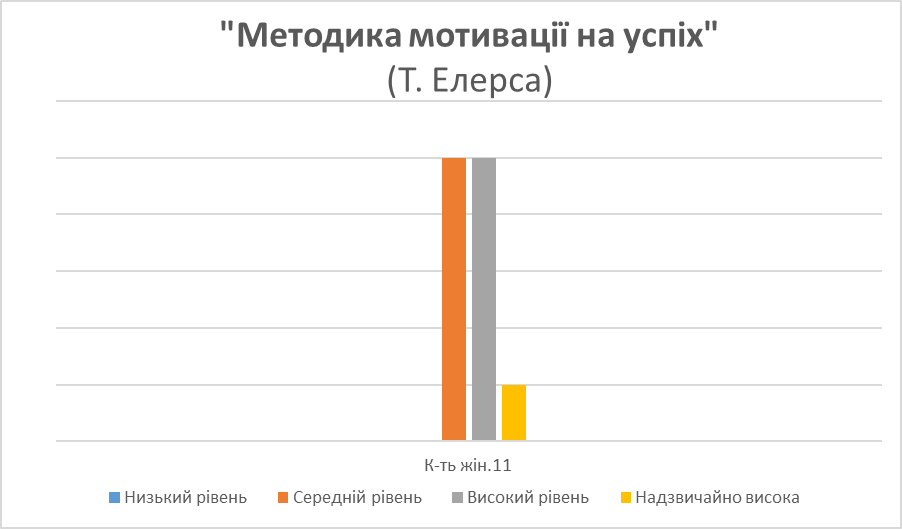
Отже, внаслідок аналізу результатів опитування можна встановити, що керівниці, які брали участь у дослідженні, надали високі оцінки семи факторам лідерства за багатофакторним опитувальником Басс-Аволіо. Найвищі оцінки отримала характеристика лідерства, пов'язана з впливом та наданням самостійності, що свідчить про їхню здатність впливати на інших, звертаючись до їхніх почуттів і емоцій, та стимулювати їх до дій.

З іншого боку, найнижчі оцінки були віднесені до характеристики лідерства, пов'язаної з індивідуальним підходом та управлінням. Це свідчить про те, що респонденти можуть відчувати певний дефіцит у навичках знаходження індивідуального підходу до членів свого колективу та у здатності ефективно керувати процесом досягнення цілей. Така низька самооцінка може вказувати на необхідність подальшого вдосконалення та навчання в цих аспектах лідерства.

Загальний аналіз результатів опитування показує, що керівниці, які брали участь у дослідженні, високо оцінюють свої лідерські якості в багатьох аспектах. Вони вважають, що мають здатність впливати на інших, надавати самостійність і мотивувати свою команду. Однак існують певні аспекти лідерства, де вони бачать простір для покращення. Зокрема, індивідуальний підхід та управління вимагають удосконалення. Загальна самооцінка керівниць є високою, але вони визнають, що завжди є можливість розвивати свої лідерські навички. Підвищення кваліфікації та навчання в аспектах лідерства, де вони відчувають певний дефіцит, може сприяти покращенню їхньої ефективності як керівників.

Слід підкреслити, що жінки-керівниці, які брали участь у дослідженні, мають великий потенціал для розвитку своїх лідерських якостей. Вони вже проявляють високий рівень лідерських здібностей в багатьох аспектах. Проте, для досягнення максимального рівня ефективності у своїй ролі керівників, вони можуть скористатися можливостями навчання, тренування та подальшого розвитку, особливо в тих областях, де вони самі визнають свої обмеження або потребу в покращенні.

Це цікаві результати нашого дослідження (рис. 2.4.).



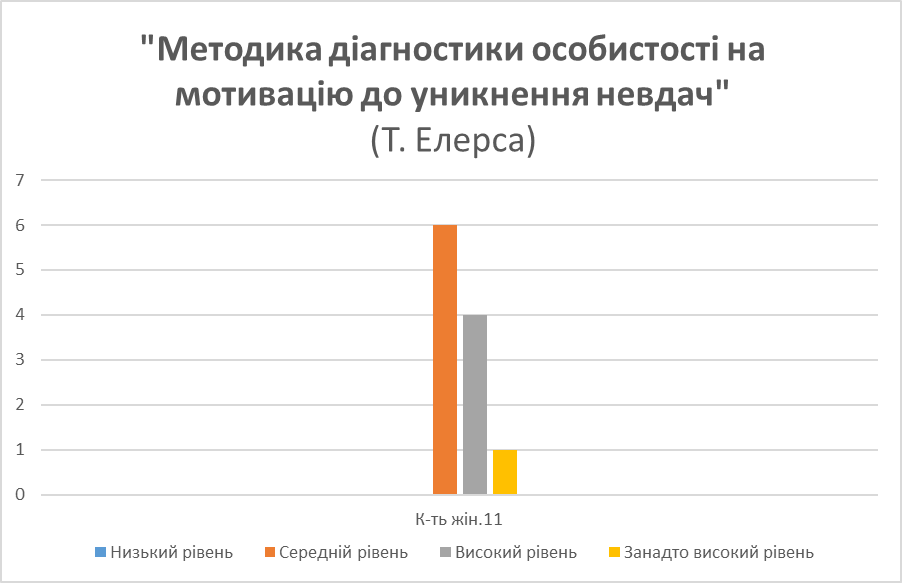
**Рис. 2.4.** Рівень орієнтації на успіх досліджуваних жінок.

Вони вказують на те, що більшість керівниць проявляють високий рівень мотивації до успіху, що, в принципі, може бути позитивним фактором у досягненні їхніх цілей та завдань. Однак, як ми правильно відзначили, надмірна мотивація може викликати стрес та сумніви у власних силах, іноді навіть перфекціонізм, який може заважати ефективній роботі. Можливо, ці результати дають підставу для подальших роздумів та роботи над психологічною підтримкою та розвитком керівників. Важливо збалансувати мотивацію до успіху з впевненістю в своїх можливостях, розвивати навички керування стресом і самоконтролю, а також сприяти позитивному психологічному клімату в колективі. Всі ці заходи можуть сприяти підвищенню продуктивності та загального самопочуття керівників.

Дослідження вказує на те, що особи з помірно високою мотивацією до успіху зазвичай віддають перевагу помірному ризику. У той час, як ті, хто боїться невдач, можуть бути нахильні до уникання будь-якого ризику, навіть якщо він дуже невеликий або, навпаки, занадто великий. За таких обставин, особи з вищою мотивацією до успіху можуть виявляти меншу готовність приймати ризик. Більше того, сильна мотивація до успіху зазвичай супроводжується вищими сподіваннями на досягнення успіху порівняно з тими, у кого мотивація до успіху слабка. Особи, які мають сильну мотивацію до успіху та великі амбіції, часто уникатимуть великих ризиків.

Особи, які сильно мотивовані до досягнення успіху та мають високу готовність до ризику, зазвичай менше схильні потрапляти в незручні ситуації порівняно з тими, хто має високу готовність до ризику, але високу мотивацію до уникнення невдач (захист). І навпаки, коли у людини існує висока мотивація до уникнення невдач (захист), це часто стає перешкодою для мотиву до досягнення успіху та досягнення мети.

Результати проведеного анкетування респондентів показали, що в більшості випадків люди мають помірну мотивацію до уникнення невдач (рис. 2.5.).



**Рис. 2.5.** Кількісний розподіл за рівнем орієнтації на уникання неуспіху.

Однак, важливо відзначити, що особи з високим рівнем захисту, тобто страхом перед нещасними випадками, частіше потрапляють в подібні неприємності порівняно з тими, у кого висока мотивація до досягнення успіху. Також виявлено, що люди, які бояться невдач (з високим рівнем захисту), віддають перевагу низькому або, навпаки, великому ризику, де немає загрози для їхнього статусу.

Мотивація для виявлення захисної поведінки на роботі залежить від трьох основних факторів:

1. Ступеня потенційного ризику.

2. Виділеної мотивації.

3. Досвіду невдач у роботі.

Дві обставини підсилюють установку на захисну поведінку:

1. Коли без ризику вдається досягти бажаного результату.

2. Коли ризикована поведінка призводить до нещасного випадку.

З іншого боку, досягнення безпечного результату при ризикованій поведінці послаблює мотивацію до уникнення невдач.

На основі агрегованих анкетних даних було проведено аналіз ціннісних орієнтацій респондентів (рис. 2.6.).

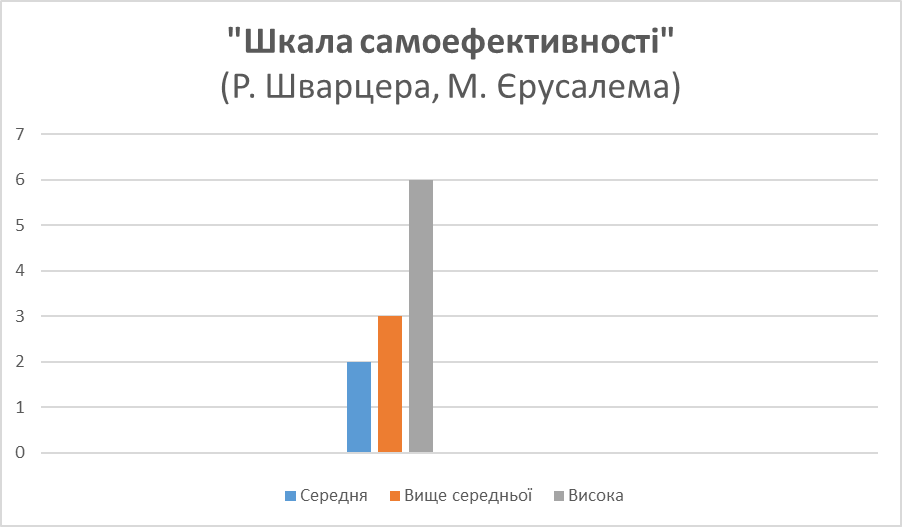


**Рис. 2.6.** Цінністні пріоритети досліджуваних менеджерок освіти

За результатами цього дослідження видно, що для жінок найважливішими цінностями є спокій і мир у країні, збереження здоров'я, щасливе та матеріально забезпечене життя.

При аналізі ієрархії цінностей, важливо розглядати їх у контексті різних групувань та категорій. Можливі різні підходи до класифікації цінностей, такі як розрізнення між "конкретними" та "абстрактними" цінностями, розділення на цінності, пов'язані з професійною самореалізацією і особистим життям, а також виділення інструментальних цінностей в різні категорії, такі як етичні, цінності спілкування, цінності справи тощо. Інші можливі групування включають розрізнення між індивідуалістичними і конформістськими цінностями, альтруїстичними цінностями, цінностями самоствердження і цінностями прийняття інших. Цей аналіз допомагає краще розуміти структуру ціннісних орієнтацій та їх взаємозв'язки, і може бути корисним для подальших досліджень і планування стратегій, які враховують ці ціннісні аспекти.

За результатами опитування жінок-керівниць (рис. 2.7.)



**Рис. 2.7.** Кількісний розподіл за рівнем самоефективності

Можна вивести, що лідерство - це складне поняття, яке охоплює численні якісні і ціннісні аспекти і застосовується в різних сферах життя. Жінки виявилися в змозі успішно поєднувати сімейне життя та кар'єру, управляти відносинами з рідними і працювати над розвитком, а також ефективно поєднувати навчання і роботу. Коротше кажучи, всі ці аспекти позитивно впливають на психологічний стан жінок та їх емоційний інтелект. Жінки-керівниці виявилися здатними справлятися з численними завданнями і відповідати на високому рівні в різних аспектах свого життя.

За результатами невеликої анкети «Ставлення до нововведень в освіті» (додаток Е), ми краще зрозуміли ставлення керівниць щодо нововведень в освіті. Важливо пам'ятати, що успішне впровадження нововведень потребує підтримки педагогічного колективу, навчання та підготовки вчителів та постійного моніторингу результатів.

**2.3. Використання тренінгових технологій для розвитку здатності жінок до трансформаційного лідерства**

У сучасному етапі розвитку нашого суспільства, коли відбуваються трансформації в галузі освіти, відзначається посиленням потреби у творчих особистостях. Зростає важливість творчої активності фахівців, розвинутого мислення та вміння конструювати, оцінювати та раціоналізувати [15].

На сьогоднішній день використання тренінгової технології є невід'ємною складовою системи освіти та розвитку в будь-якому навчальному закладі. Це пояснюється тим, що тренінг сприяє підвищенню інтенсивності навчання, а отримані знання під час тренінгу визнаються результатом активної участі майбутніх фахівців [9].

Тренінг представляє собою систематичний процес зміни ставлення, засвоєння знань або розвитку навичок учасника завдяки отриманню освітнього досвіду, спрямований на досягнення ефективності у конкретній сфері діяльності або в певній області [15].

На жаль, інформація щодо використання тренінгових технологій для розвитку здатності жінок до трансформаційного лідерства досить обмежена. Трансформаційне лідерство передбачає розвиток керівників, які здатні впливати на інших шляхом вдосконалення власної лідерської практики, стимулюючи зміни та вдосконалення в організації.

Проте є деякі загальні принципи і підходи до тренінгів та розвитку лідерства, які можуть бути корисними для розвитку трансформаційного лідерства серед жінок:

1. Лідерські тренінги: Освітні програми і тренінги, спеціально спрямовані на розвиток лідерських навичок, можуть включати в себе аспекти трансформаційного лідерства.

2. Коучинг: Індивідуальний або груповий коучинг може сприяти особистісному розвитку жінок-лідерів, сприяючи їхньому зростанню в ролі трансформаційних лідерів.

3. Менторство: Ментори можуть бути важливими для розвитку жіночих лідерів, допомагаючи їм засвоювати навички та розширювати знання в галузі трансформаційного лідерства.

4. Освітні програми: Підтримка жіночих лідерів може включати створення освітніх програм та ініціатив для розвитку конкретних навичок і здатностей, які потрібні для трансформаційного лідерства.

5. Підвищення самосвідомості: Допомога жінкам-лідерам розвивати свідомість себе, їхніх цілей і сил.

6. Робота над комунікаційними навичками: Трансформаційні лідери повинні бути ефективними комунікаторами, тому навички комунікації, які включають в себе вміння слухати і спілкуватися, можуть бути піддаватися покращенню.

Для знаходження конкретних програм і ініціатив, спрямованих на розвиток трансформаційного лідерства серед жінок, може бути корисним звернутися до організацій і фондів, які підтримують рівність та розвиток жіночих лідерів.

Програма тренінгу для жінок з розвитку трансформаційного лідерства повинна бути структурованою і зорієнтованою на досягнення конкретних цілей.

Ми вибрали групову форму роботи в аудиторії, оскільки це надає можливість моделювати систему взаємовідносин та взаємозв'язків, які є характерними для управлінської діяльності менеджера. Такий підхід дозволяє аналізувати вплив різних факторів на бізнес-середовище організації, особливо в умовах невизначеності. Крім того, це сприяє розв'язанню міжособистісних проблем учасників групової роботи.

Під час цієї колективної діяльності майбутні менеджери отримають можливість спробувати нові моделі поведінки, навчитися переглядати себе та інших з нового ракурсу, ідентифікувати себе з іншими, а також виконувати різні ролі. Все це сприятиме ознайомленню з новими ефективними способами ведення в умовах ризику, особистісному росту майбутніх керівників та їхньому самоусвідомленню. Такий підхід також сприятиме формуванню психологічної, когнітивної та функціональної готовності до майбутньої управлінської діяльності [9].

**Назва тренінгу**: Розвиток трансформаційного лідерства для жінок

**Мета тренінгу**: Надати учасницям знання, навички та впевненість для розвитку трансформаційного лідерства, зокрема сприяти їхньому особистому і професійному зростанню, збільшенню впливу та створенню позитивних змін у робочому та особистому середовищі.

**Структура тренінгу.**

Розділ 1: Вступ

Заняття 1: Ознайомлення з трансформаційним лідерством

- Мета: З'ясування основних понять трансформаційного лідерства; розуміння його важливості для жінок у різних сферах.

- Очікувані результати: Учасниці розуміють ключові аспекти трансформаційного лідерства та його відмінності від інших стилів.

Розділ 2: Особистісний розвиток

Заняття 2: Розвиток особистої відповідальності

- Мета: Збільшення рівня самосвідомості та розвиток вмінь приймати особисту відповідальність за свої дії та рішення.

- Очікувані результати: Учасниці визначають свої цілі та визначають кроки для їх досягнення.

Заняття 3: Розвиток комунікативних навичок

- Мета: Вдосконалення навичок активного слухання, ефективної комунікації та співпраці в групі.

- Очікувані результати: Учасниці володіють інструментами для побудови конструктивного спілкування та вирішення конфліктів.

Розділ 3: Лідерські навички

Заняття 4: Розвиток стратегічного мислення

- Мета: Навчити учасниць розробляти стратегії та бачити довгострокову перспективу.

- Очікувані результати: Учасниці можуть розробляти стратегічні плани для досягнення своїх цілей.

Заняття 5: Вплив та переконливість

- Мета: Розвиток навичок впливу та переконливості в різних ситуаціях.

- Очікувані результати: Учасниці володіють інструментами для ефективного впливу та переконливої комунікації.

Розділ 4: Застосування в практиці

Заняття 6: Реалізація трансформаційного лідерства

- Мета: Розробка конкретних дій та планів для застосування набутих навичок у реальних ситуаціях.

- Очікувані результати: Учасниці готові впроваджувати трансформаційне лідерство у своєму житті та роботі.

Заключення

Заняття 7: Оцінка та подальший розвиток

- Мета: Оцінка досягнень, зазначення областей для подальшого вдосконалення та розробка плану подальшого розвитку.

- Очікувані результати: Учасниці мають план подальшого розвитку та підготовлені до застосування трансформаційного лідерства в подальших сферах свого життя.

Отже, внаслідок використання тренінгових технологій у процесі навчання майбутні фахівці зможуть не лише проводити аналіз самого процесу управління, але й усвідомлювати знання, вдосконалювати вміння та навички у вирішенні управлінських завдань, працювати над розвитком свого лідерського потенціалу. Використання тренінгів як технології навчання сприятиме виявленню потреб, формулюванню цілей та розробці ефективних методів для їх досягнення [9].

**Висновки до другого розділу**

У результаті досліджень зроблено такі висновки:

1. Великий вплив на успішну діяльність закладів освіти мають їхні керівники. Тому важливо, щоб керівник закладу освіти був справжнім лідером для свого колективу. Ключовими аспектами успішного лідера є постійний саморозвиток та здатність надихати та мотивувати педагогічний персонал, переконувати їх у їхньому потенціалі та цінностях. Таким чином, лідерство стає важливою технологією, якою повинен володіти керівник для успішного управління закладом освіти.

2. Емпіричне дослідження здатності до трансформаційного лідерства керівниць закладів освіти має важливе значення для розуміння ролі жінок у керівництві освітніми установами і розвитку їхніх лідерських здібностей. Результати дослідження показали, що керівниці закладів освіти мають високий рівень мотивації до успіху. Це може бути корисним для їхнього лідерського розвитку, адже ця мотивація сприяє активному переслідуванню цілей та надихає на досягнення високих результатів. Дослідження вказує на те, що жінки-керівниці в освітніх установах високо цінують цінності спокою, миру, сім'ї та щасливого життя. Ці цінності можуть бути важливими в контексті трансформаційного лідерства, оскільки вони можуть сприяти побудові сприятливих та вдячних та креативних робочих середовищ. Висновок дослідження підкреслює потребу керівників закладів освіти, зокрема жінок, в лідерських тренінгах та розвитку лідерських навичок. Тренінги можуть сприяти розвитку трансформаційного лідерства та сприяти підвищенню рівня упевненості керівників у власних здібностях. Дослідження підкреслює важливість жінок-керівниць у системі освіти. Жінки-лідери мають потенціал впливати на розвиток освітнього процесу та формувати сприятливі умови для навчання та розвитку студентів.

3. Результати дослідження свідчать про необхідність розробки та впровадження спеціалізованих тренінгових програм, спрямованих на розвиток трансформаційного лідерства серед жінок. Такі тренінги можуть включати в себе розвиток ключових лідерських навичок, сприяти формуванню впевненості та самостійності у жіночих лідерів. Важливо, щоб тренінги були адаптовані до конкретного контексту та потреб аудиторії. Жінки у різних сферах та культурних середовищах можуть мати відмінні потреби у розвитку лідерських якостей, тому тренінгові програми мають бути варіативними та індивідуалізованими. Важливим елементом розвитку жіночого трансформаційного лідерства є наявність наставників і менторів, які можуть надавати практичну підтримку та поради. Програми тренінгу можуть включати компоненти, спрямовані на формування цих взаємин. Тренінгові програми мають сприяти створенню рівних можливостей для жінок у лідерських ролях, а також сприяти інклюзивності. Жінки з різними життєвими досвідами та перспективами повинні мати можливість розвивати свої лідерські здібності. Важливим етапом у використанні тренінгових технологій є відстеження та оцінка результатів. По завершенні тренінгів важливо аналізувати, наскільки жінки змогли застосовувати набуті навички у практиці та як це впливає на їхню роль у лідерстві.

**ВИСНОВКИ**

Отримані під час дослідження результати підтвердили початкову гіпотезу, підтвердили досягнення поставленої мети і виконання визначених завдань, що послужило підґрунтям для сформульованих нижче висновків:

1. Аналіз наукової літератури підтвердив, що лідерство є значущою соціально-особистісною навичкою, оскільки включає в себе аспекти "соціального впливу" та "особистого ресурсу", які дозволяють індивідууму взяти на себе роль лідера. У численних дослідженнях були розроблені новаторські методи навчання, соціально-психологічні тренінги, моделі розвитку лідерських якостей, педагогічні умови для формування лідерських якостей в ході психолого-педагогічної підготовки, та організаційно-педагогічні умови для професійної підготовки керівників-лідерів для управління навчальними закладами. Трансформаційне лідерство вносить нові риси у взаємодію між керівником і підлеглим, надаючи цій взаємодії новий зміст, пов'язаний з особистим впливом керівника-лідера на своє оточення і послідовників. Це включає інтелектуальне стимулювання, натхнення, а також чітке та зрозуміле спілкування щодо завдань і цілей. Лідерство переходить до сучасної управлінської парадигми, що призводить до зростання суспільного попиту на керівників-лідерів. Проте залишається недослідженою проблема розробки педагогічних умов для формування трансформаційних лідерів у сфері освіти.

2. Аргументовано, що лідерство є сучасною парадигмою управління, яка відповідає поточним реаліям. Існуючі соціальні трансформації та тенденції підсилюють потребу у лідерстві. Відсутність лідерських навичок у керівників утруднює соціальний прогрес. У педагогічних умовах формування лідерських якостей у майбутніх фахівців важливо акцентувати на мотиваційно-ціннісному напрямку, спрямованому на досягнення успішної професійної діяльності через використання позитивного досвіду та відчуття успіху в спеціально створених ситуаціях. Тут також важливе використання особистісно-орієнтованих методів для формування практичних лідерських навичок.

Трансформаційне лідерство спрямоване на розвиток індивідуальних відносин між лідером та кожним членом команди окремо. Воно має в собі базові характеристики лідерської поведінки, такі як розширення інтересів підлеглих, підтримка їхнього особистісного росту та самоповаги, стимулювання їхнього інтелектуального розвитку та натхнення, підштовхування до прийняття викликів, пов'язаних з новими важливими цілями для всього колективу.

3. Було виявлено, що сучасні глобальні виклики спонукають жінок шукати нові моделі лідерства, спрямовані на подолання статевих ролей та підвищення ефективності управління. Жіноче лідерство відмовляється від ієрархічного підпорядкування на користь розвитку колективної роботи та надійності, а не посилення контролю. Ми спостерігаємо поступове збільшення впливу жінок на рішення, що приймаються на національному та регіональних рівнях. Основними аспектами професійної самореалізації жінки-лідера є високий рівень саморегуляції, високий рівень емоційного інтелекту, індивідуальний стиль керівництва та діяльності, наявність міцних мотивацій для власного розвитку та самовдосконалення, постійне професійне навчання, а також здатність бути цікавою, ефективною та сучасною професіоналкою у своєму справі. Проте слід відзначити, що жінки все ще недостатньо представлені на керівних посадах у всіх сферах влади в країні.

4. Встановлено, що зарубіжні програми підготовки лідерів для сфери освіти чітко відповідають характеристикам лідера навчального закладу, які визнані та закріплені у стандартах освітнього лідерства. Ця узгодженість є важливим фактором для забезпечення ефективності цих програм. Особистість жінки формується під час її інтеграції у суспільство, де вона проявляє ціннісні якості, що позитивно впливають на оточуючих. Важливо, щоб жінка також вміла ефективно керувати своїми емоціями, оскільки це впливає на якість управлінської діяльності та кінцевий результат. Раціональне управління часом є результатом добре організованої робочої діяльності жінок-керівників, правильного режиму робочого та відпочинкового часу, вміння встановлювати пріоритети та взаємної поваги під час комунікації. Застосування ефективного тайм-менеджменту допомагає вчасно виконувати завдання та досягати поставлених цілей.

5. Емпірично встановлено, що…. Конкретні результати твого дослідження!!! Оцінка рівня сформованості лідерських якостей проводилася шляхом використання критеріїв та показників, які були розроблені відповідно до структури якостей трансформаційного лідерства. Жінки продемонстрували свою здатність успішно поєднувати сімейне життя та кар'єру, керувати відносинами з рідними та працювати над власним розвитком, а також ефективно узгоджувати навчання та роботу. І, важливо відзначити, що всі ці аспекти позитивно впливають на психологічний стан жінок та їх емоційний інтелект. Жінки-керівниці виявилися здатними впоратися з численними завданнями та успішно справлятися в різних сферах свого життя.

6. Науково підтверджено ефективність застосування тренінгових технологій для розвитку лідерських якостей у жінок-керівниць в освітніх закладах, зокрема їх здатності до лідерства у стилі трансформацій.

Проведене дослідження не охопило всіх аспектів розглянутої проблеми. Для подальших досліджень важливо враховувати питання формування лідерських якостей у майбутніх менеджерів різних професійних спрямувань, а також у системі підвищення кваліфікації керівників, які вже мають досвід управлінської діяльності та інші аспекти цієї проблеми.

**СПИСОК ВИКОРИСТАНИХ ДЖЕРЕЛ**

1. Бабенко О.М. Лідерство в управлінні персоналом підприємств ресторанного господарства. Дисертація c. 287

2. Бендас Т. В. Гендерные исследования лидерства [Електронний ресурс] / Т. В. Бендас – Режим доступу до ресурсу: http://library.kr.ua/women. html/gendislid.html.

3. Бендас Т. В. Гендерные исследования лидерства. Вопросы психологии. – 2000. – ғ 1. – с. 87- 95.

4. Бендас Т. В. Психология лидерства: Учебное пособие / Т. В. Бендас. – СПб. : Питер, 2009. – 448 с.: ил. – (Серия «Учебное пособие»).

5. Безрукова Н. В., В. А. Свічкарь, ГЕНДЕРНА АСИМЕТРІЯ У СУЧАСНОМУ МІЖНАРОДНОМУ МЕНЕДЖМЕНТІ / Національний університет «Полтавська політехніка імені Юрія Кондратюка», м. Полтава 2020 р.

6. Бойко О.В. Трансформаційне лідерство як концептуальна основа формування лідерства / О. В. Бойко // Військова освіта. - 2015. - № 2. - С. 32-40.

7. Весельська А. Л. Гендерний аспект лідерства: теоретичний аналіз.

8. Волківська Д. А. Розвиток лідерського потенціалу студентського активу в університетському середовищі. Київ, 2016. – 455 с.

9. Гармаш Т. А. Застосування тренінгових технологій у процесі підготовки майбутніх фахівців із логістики до управлінської діяльності. World science news. Morrisville, 2018. P. 92–95.

10. Головньова І.В., Найдовська І.В. Жіноча самореалізація: гендерно-рольовий аспект // Вісник Харківського державного педагогічного університету ім. Г.С. Сковороди. Психологія. — 2001. — Вип. 7. — С. 37—43.

11. Гошовська В. А., Ларіна Н. Б., Святненко В. В. Основи ґендерної політики в парламентській діяльності: навчальний посібник. / Автор. колектив: В. А. Гошовська, Н. Б. Ларіна, В. В. Святненко / за заг. ред. В. А. Гошовської. – К. : НАДУ, 2011. – 100 с.

12. Ґендерні дослідження : прикладні аспекти : монографія / [В. П.Кравець, Т.В. Говорун, О. М.Кікінежді та ін.] ; за наук. ред. В. П.Кравця. – Тернопіль : Навчальна книга – Богдан, 2013. – 448 с.

13. Данюк В., Петюх В. Менеджмент персоналу : навч. посіб. / М-во освіти і науки України, Київ. нац. екон. ун-т ; за заг. ред. В. М. Данюка, В. М. Петюха. – Київ : КНЕУ, 2004. – 398 с.

14. Дослідження громадської думки з питань участі жінок у політичних процесах. Загальний звіт. – Київ, 2016. [Електронний ресурс]. – Режим доступу: https://issuu.com/wcuwcu/docs/\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_95b5e7f80f44f4

15. Дрючило Ольга А., Кордонська Альона В. / Тренінгові технології навчання як засіб розвитку професійних компетенцій майбутніх фахівців / Могилів-Подільський технолого-економічний коледж Вінницького НАУ

16. Дунська А. (2022). Трансформаційне лідерство у міжнародному бізнесі. К.: КПІ ім. Ігоря Сікорського.

17. Жарик Є.А., 2018 Трансформаційне лідерство як запорука успішного управління змінами.

18. Захарова О.В. Методичний посібник до вивчення дисципліни «Управління організаційними змінами» (для студентів денної та заочної форм навчання спеціальностей 7(8).03060101 «Менеджмент організацій і адміністрування (за видами економічної діяльності)», 8.18010016 – «Бізнес-адміністрування») / Уклад.: Захарова О.В. – Черкаси: ЧДТУ, 2016. – 113 с.

19. Зливков В. Л. Автентичне, транзакційне та трансформаційне лідерство у сучасному світі.

20. Іващенко О. Участь жінок у політиці України // Слово і час. – 1997. – №2. – С. 72.

21. Калашнікова С. А. (2011) Теоретико-методологічні засади професійної підготовки управлінців-лідерів в умовах сучасних суспільних трансформацій.

22. Кокун О.М. Психологічна структура лідерських якостей майбутнього офіцера // Вісник Національного університету оборони України. - 2012. - Вип. 4 (29). - С. 170 - 174.

23. Кононець М.О. (2017). Психологія лідерства та професійної успішності: Комплекс навчально-методичного забезпечення підготовки бакалаврів всіх спеціальностей. – К. : НТУУ «КПІ ім. Ігоря Сікорського».

24. Литвак А. І. Трансформаційне лідерство лікарів / А. І. Литвак, В. Л. Михайленко, О. С. Коміссарова // Сімейна медицина. - К., 2020, N № 3.- С. 39-42.

25. Мазур Н.А. Управління змінами: навч. посібник для здобувачів вищої освіти вищих навчальних закладів / Н. А. Мазур, І.В.Семенець. – Кам'янець-Подільський : ТОВ «Друкарня «Рута», 2017. – 166 с.

26. Мельник Т. М. Ґендер як наука та навчальна дисципліна. Основи теорії гендеру: Навчальний посібник. – К.: К.І.С., 2004. – 536 с.

27. Мітлош А. В. Психологічний аналіз лідерської обдарованості членів молодіжних громадських об'єднань: Автореф. дис... канд. психол. наук: 12 19.00.01 / Ін-т психології ім. Г. С. Костюка АПН України. — К., 2007. — 20 с.

28. Ортіна Г. В. Гендерні аспекти лідерства в практиці управління / Г. В. Ортіна // Економіка та держава. - 2012. - № 7. - С. 31-32. - Режим доступу: <http://nbuv.gov.ua/UJRN/ecde_2012_7_10>

29. Петрова І. Л. Посібник по курсу: «Управління змінами» (для слухачів) / І.Л. Петрова, В.І. Поліщук, В.П. Печенізький. – К.: МГО «Фундація польсько-української співпраці ПАУСІ», 2007. – С. 118

30. Рахман С. Дослідження взаємозв'язків між емоційним інтелектом, стилем лідерства та статі: емпіричне дослідження / журнал з питань управління, 2012. - С. 27-57.

31. Савицька О. М., Долгова Л. І. Підходи до планування концепції системного лідерства на підприємствах в умовах трансформаційних змін бізнесу та розвитку цифрової економіки. Ефективна економіка. 2021. № 7. – Режим доступу: <http://www.economy.nayka.com.ua/?op=1&z=9081>

32. Слюсаренко О. О. Поняття "лідер" і "лідерство" в сучасній науковій літературі / О. О. Слюсаренко // Науковий вісник Ужгородського національного університету : серія: Педагогіка. Соціальна робота / гол. ред. І.В. Козубовська. – Ужгород : Говерла, 2016. – Вип. 2 (39). – С. 244-246. – Рез. укр., рос., англ. – Бібліогр.: с. 246

33. Смаль В. Інклюзивний розвиток бізнесу: жіноче підприємництво Аналітичне дослідження Київ, 2018 рік

34. Сотніченко І. І. Керівник як лідер змін нової української школи / І. І. Сотніченко // Розвиток професійної майстерності педагога : збірник матеріалів Міжнародної науково-практичної конференції, м. Тернопіль, 26-27 квітня 2018 року / уклад.: В. Є. Кавецький, А. В. Вихрущ, О. Я. Жизномірська [та ін.]. – Тернопіль : Тайп, 2018. – С. 319–321. – Бібліогр. в кінці ст.

35. Сторожев Р. І. (2018). Вплив трансформаційного лідерства на розвиток інституту лідерства в Україні.

36. Татенко В. О. Соціальна психологія політичного лідерства: гендерний підхід (анотація спецкурсу).

37. Теорія і практика формування лідера: навчальний посібник / О.Г. Романовський, Т.В. Гура, А.Є. Книш, В.В. Бондаренко – Харків, 2017 р. – 100 с.

38. Тимчак В. С. Психологія жіночого лідерства в системі охорони здоров’я. Чернівці, 2022. с. 77.

39. Тімаревська А. Ключові стилі лідерства: як знайти свій шлях до успіху [Електронний ресурс] Блог DEPOSITPHOTOS 2023. Режим доступу: <https://blog.depositphotos.com/ua/styli-liderstva.html>

40. Трансформаційне лідерство в міжнародному бізнесі: конспект лекцій[Електронний ресурс]: навч. посіб. для здобувачів другого (магістерського) рівня вищої освіти, спеціальності 073 «Менеджмент», освітньо-професійної програми «Менеджмент міжнародного бізнесу» / КПІ ім. Ігоря Сікорського ; уклад.: А. Р. Дунська, КПІ ім. Ігоря Сікорського. Київ : КПІ ім. Ігоря Сікорського, 2022. 84 с.

41. Чернявська Т. П. Ґендерні аспекти лідерства у професійній сфері. Одеський національний університет імені І.І. Мечникова.

42. Шипіцина І. М. Ґендерний аспект політичного лідерства. Науковий часопис Національного педагогічного університету ім. М. П. Драгоманова. Серія 22: Політичні науки та методика викладання соціально-політичних дисциплін, 2010, Вип. 3

43. Щотка О. П. Ґендерна психологія: навчальний посібник. –. Ніжин: Видавець ПП Лисенко М.М., 2019. – С. 73-90; 350-. 357. – 358 с.

44. Щуцька, Д. Гендерні аспекти політичного лідерства в Україні [Текст] / Дарія Щуцька, Олег Рудакевич // Соціально-політичні комунікації як чинник консолідації та демократизації українського суспільства : щорічн. наук. праць / відп. за вип. Т. В. Гончарук (Чолач). – Тернопіль : ЗУНУ, 2021. – С. 14.

45. Bass В. М., Avolio BJ Developing transformational leadership: 1992 and beyond // Journalof European Training. 1990. Vol. 14. P. 21-27.

46. Bass & Bass. The Bass Handbook of Leadership: Theory, Research, and Managerial Applications / Bass & Bass. – 4th ed. – N.-Y.: Free Press, 2008. – P. 459.

47. Bass B.M., Steidlmeier P. Ethics, character, and authentic transformative leadership behavior. Leadership quarterly, 1999. Vol. 10(2). P. 181-217.

48. Burns J. Leadership / J. Burns. – New York: Harper & Row, 1978. – 544 p.

49. Cook, A. Women and Top Leadership Positions: Towards an Institutional Analysis / Alison Cook and Christy Glass // Gender, Work and Organization – Vol. 21 – No. 1 – January, 2014.

50. Komives, S. R., Lucas, N., & McMahon, T. R. Exploring leadership: For collegestudents who want to make a difference (3rd ed.). San Francisco, CA: Jossey-Bass, 2013.

51. Leithwood Kenneth A. Toward Transformational Leadership / K. Leithwood, M. Poplin // Educational Leadership, 1992. – February. – № 49(5). – P. 8.

52. Northouse, P. G. Leadership: Theory and practice (7th ed.). Los Angeles, CA:SAGE, 2016.

53. Rosener J. Ways women lead / Rosener, J. // Harvard Busines Review, 1990. – P. 119-125

54. Stogdill R. Handbook of Leadership / Bernard M Bass, Ralph M Stogdill; 3 Sub edition. – N.Y.: Free Press, 1990. – 1184 p.

**ДОДАТКИ**

**Додаток А**

**Багатофакторного опитувальника лідерства Б. Басом та Б. Аволіо [8]**

Багатофакторного опитувальника лідерства дозволяє оцінити таку компетенцію як лідерство. При цьому методика дозволяє визначити, який стиль лідерства демонструє людина. Даний опитувальник дозволяє визначити, яку саме лідерську роль виконує людина у колективі. Опитувальник включає в себе 21 визначення, кожне з яких необхідно оцінити за 5-ти бальною шкалою.

Оцінювати необхідно, настільки часто для Вас притаманне те чи інше визначення. Слово «інші» може означати Ваших послідовників, клієнтів або членів групи.

**Шкала оцінювання**

«0» - не на всіх

«1» - тільки в той час

«2» - іноді

«3» - досить часто

«4» - часто, якщо не завжди

**Визначення:**

1. Я намагаюся робити так, щоб іншим було зі мною комфортно.

2. Я можу висловити мету простими словами і вказати, що люди повинні робити.

3. Я сприяю тому, що інші починають думати по-новому.

4. Я допомагаю іншим розвиватися.

5. Я кажу іншим, що потрібно зробити, щоб досягти наміченого.

6. Я задоволений, коли люди роблять все так, як було заплановано.

7. Я прагну до того, щоб інші продовжували працювати так само, як завжди.

8. Люди вірять в мене.

9. Я показую людям привабливість результату, який ми повинні досягти.

10. Я допомагаю іншим побачити нові способи вирішення завдань.

*Продовж. дод. А*

11. Я кажу людям, що я думаю про їх роботу.

12. Я прагну до того, щоб люди отримали визнання / нагороди, коли досягають своєї мети.

13. Поки все працює, я не намагаюся щось змінювати.

14. Я не втручаюся в те, як працюють інші люди.

15. Люди пишаються тим, що пов’язані зі мною.

16. Я можу допомогти іншим знайти сенс в їх роботі.

17. Я допомагаю іншим переосмислити ідеї, в яких вони ніколи не сумнівався й раніше.

18. Я показую особисту увагу до тих, кого інші відкидають.

19. Я звертаю увагу на те, що інші можуть отримати за їх досягнення.

20. Я показую іншим стандарти, які вони повинні знати, щоб виконувати свою роботу.

21. Я прошу досягати більше, ніж це абсолютно необхідно.

**Підведення підсумків.**

Багатофакторного опитувальника лідерства дозволяє виявити сім факторів, пов’язаних з трансформаційним лідерством. Оцінка для кожного фактора визначається шляхом підсумовування трьох відповідних пунктів анкети. Наприклад, щоб визначити Вашу оцінку по фактору 1, порахуйте суму балів за вказаними твердженнями. Так необхідно розрахувати суму по кожному з 7 факторів. Здатність до трансформаційного лідерства в цілому показує загальна сума балів за всіма 7 факторам.

**Фактори:**

Фактор 1 – вплив (пункти 1, 8, 15).

Фактор 2 – уміння надихати (пункти 2, 9, 16).

Фактор 3 – інтелектуальна стимуляція (пункти 3, 10, 17).

Фактор 4 – індивідуальний підхід (пункти 4, 11, 18).

Фактор 5 – мотивація (пункти 5, 12, 19).

*Продовж. дод. А*

Фактор 6 – управління (пункти 6, 13, 20).

Фактор 7 – надання самостійності (пункти 7, 14, 21).

**Порівняльна шкала:**

Високі здібності: 9 – 12 балів.

Помірні здібності: 5 – 8 балів.

Низькі здібності: 0 – 4 балів.

**Інтерпретація результатів:**

**Фактор 1.** Вплив. Вказує, чи може людина сформувати довіру до себе і виступати в якості авторитету при необхідності транслювати свої ідеї.

**Фактор 2.** Натхнення. Вимірює ступінь, в якому людина здатна використовувати символи й образи, щоб стимулювати роботу інших, підштовхнути до дій, долати перешкоди на шляху досягнення мети.

**Фактор 3.** Інтелектуальна стимуляція. Показує ступінь, в якому людина може заохочувати інших до творчого та креативного підходу при вирішенні завдань. Створює середовище в колективі, яке дозволяє людям проявляти свої здібності і самореалізовуватися.

**Фактор 4.** Індивідуальний підхід. Вказує ступінь, в якому людина показує зацікавленість в інших людях, здатна знайти індивідуальний підхід до незнайомої людини.

**Фактор 5.** Мотивація. Показує, якою мірою людина мотивує людей на досягнення мети, формує образ результату, позначає його критерії, чітко обумовлює очікування.

**Фактор 6.** Управління. Оцінює те, як людина управляє процесом досягнення мети. Чи задовольняється він формальними показниками або прагне зробити групову роботу максимально ефективною.

**Фактор 7.** Надання самостійності. Показує, чи схильна людина все робити самостійно або готова правильно і ефективно організувати групову роботу для досягнення мети.

**Додаток Б**

**Методика діагностики особистості на мотивацію до успіху Т. Елерса [38]**

Особовий опитувальник. Призначений для діагностики, виділеної Хекхаузеном, мотиваційної спрямованості особистості досягнення успіху.

Вам буде запропоновано 41 питання, на кожен з яких дайте відповідь "так" або "ні". Тест відноситься до моношкальних методик. Ступінь виразності мотивації до успіху оцінюється кількістю балів, які збігаються з ключем.

**Тестовий матеріал (питання) опитувальника Елерса:**

1. Якщо між двома варіантами є вибір, його краще зробити швидше, ніж відкладати на потім.

2. Якщо помічаю, що не можу на всі 100% виконати завдання, я легко дратуюся.

3. Коли я працюю, це виглядає так, ніби я ставлю на карту все.

4. Якщо виникає проблемна ситуація, найчастіше я приймаю рішення одним з останніх.

5. Якщо два дні поспіль у мене немає справи, я втрачаю спокій.

6. У деякі дні мої успіхи нижче середніх.

7. Я більш вимогливий до себе, ніж до інших.

8. Я доброзичливіший за інших.

9. Якщо я відмовляюся від складного завдання, згодом суворо засуджую себе, бо знаю, що в ньому я домігся б успіху.

10. У процесі роботи я потребую невеликі паузи для відпочинку.

11. Старанність - це не основна моя риса.

12. Мої досягнення в роботі не завжди однакові.

13. Інша робота приваблює мене більше тієї, якої я зайнятий.

14. Осуд стимулює мене сильніше похвали.

15. Знаю, що колеги вважають мене діловою людиною.

16. Подолання перешкод сприяє тому, що мої рішення стають більш категоричними.

*Продовж. дод. Б*

17. На моєму честолюбстві легко зіграти.

18. Якщо я працюю без натхнення, це зазвичай помітно.

19. Виконуючи роботу, я не розраховую на допомогу інших.

20. Іноді я відкладаю на завтра те, що повинен зробити сьогодні.

21. Потрібно покладатися тільки на самого себе.

22. У житті небагато речей важливіше грошей.

23. Якщо мені треба буде виконати важливе завдання, я ніколи не думаю ні про що інше.

24. Я менш честолюбний, ніж багато інших.

25. Наприкінці відпустки я зазвичай радію, що скоро вийду на роботу.

26. Якщо я розташований до роботи, роблю її краще і більш кваліфіковано, ніж інші.

27. Мені простіше і легше спілкуватися з людьми, здатними наполегливо працювати.

28. Коли у мене немає роботи, мені не по собі.

29. Відповідальну роботу мені доводиться виконувати частіше за інших.

30. Якщо мені доводиться приймати рішення, намагаюся робити це якомога краще.

31. Іноді друзі вважають мене ледачим.

32. Мої успіхи в якійсь мірі залежать від колег.

33. Протидіяти волі керівника безглуздо.

34. Іноді не знаєш, яку роботу доведеться виконувати.

35. Якщо у мене щось не ладиться, я стаю нетерплячим.

36. Зазвичай я звертаю мало уваги на свої досягнення.

37. Якщо я працюю разом з іншими, моя робота більш результативна, ніж у інших.

38. Не доводжу до кінця багато, за що беруся.

39. Заздрю людям, які не завантажені роботою.

*Продовж. дод. Б*

40. Не заздрю тим, хто прагне до влади.

41. Якщо я впевнений, що стою на правильному шляху, для доведення своєї правоти піду на крайні заходи.

**Ключ:**

По 1 балу нараховується за відповідь "так" на питання: 2, 3, 4, 5, 7, 8, 9, 10, 14, 15, 16, 17, 21, 22, 25, 26, 27, 28, 29, 30, 32, 37, 41 і "ні" - на наступні питання: 6, 13, 18, 20, 24, 31, 36, 38 і 39.

Відповіді на питання 1, 11, 12, 19, 28, 33, 34, 35, 40 не враховуються.

Підраховується загальна сума балів.

**Інтерпретація результатів:**

Чим більша сума балів, тим вище рівень мотивації до досягнення успіху.

Від 1 до 10 балів – низька мотивація до успіху;

від 11 до 16 балів – середній рівень мотивації;

від 17 до 20 балів – помірно високий рівень мотивації;

більше 21 бал - дуже високий рівень мотивації до успіху.

**Додаток В**

**Методика діагностики особистості на мотивацію до уникнення невдач Т. Елерса [38]**

Особовий опитувальник. Призначений для діагностики, виділеної Хекхаузеном, мотиваційної спрямованості особистості на уникнення невдач.

**Інструкція:** вам пропонується список слів з 30 рядків, по 3 слова в кожному рядку. У кожному рядку виберіть тільки одне з трьох слів, яке найточніше характеризує вас, і помітьте його. Тест відноситься до моношкальних методик. Ступінь виразності мотивації до успіху оцінюється кількістю балів, які збігаються з ключем.

**Бланк для відповідей:**

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 1 | Сміливий | Пильний | Підприємливий |
| 2 | Покірливий | Боязкий | Упертий |
| 3 | Обережний | Рішучий | Песимістичний |
| 4 | Непостійний | Безцеремонний | Уважний |
| 5 | Нерозумний | Боягузливий | Бездумний |
| 6 | Спритний | Жвавий | Передбачливий |
| 7 | Холоднокровний | Нерішучий | Молодецький |
| 8 | Стрімкий | Легковажний | Боязкий |
| 9 | Невдумливий | Манірний | Непередбачливий |
| 10 | Оптимістичний | Сумлінний | Чуйний |
| 11 | Меланхолійний | Невпевнений | Нестійкий |
| 12 | Боязкий | Недбалий | Схвильований |
| 13 | Необачний | Тихий | Боязкий |
| 14 | Уважний | Нерозсудливий | Сміливий |
| 15 | Розсудливий | Швидкий | Мужній |
| 16 | Підприємливий | Обережний | Передбачливий |
| 17 | Схвильований | Неуважний | Боязкий |
| 18 | Малодушний | Необережний | Безцеремонний |
| 19 | Полохливий | Нерішучий | Нервовий |
| 20 | Старанний | Відданий | Авантюрний |
| 21 | Передбачливий | Жвавий | Відчайдушний |
| 22 | Приборканий | Байдужий | Недбалий |
| 23 | Обережний | Безтурботний | Терплячий |

*Продовж. дод. В*

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| 24 | Розумний | Дбайливий | Хоробрий |
| 25 | Передбачливий | Безстрашний | Сумлінний |
| 26 | Поспішний | Полохливий | Безтурботний |
| 27 | Неуважний | Необачний | Песимістичний |
| 28 | Обачний | Розсудливий | Підприємливий |
| 29 | Тихий | Неорганізований | Боязкий |
| 3О | Оптимістичний | Пильний | Безтурботний |

**Ключ:**

Ви одержуєте по одному балу за вибірки, наведені в «ключі» (перша цифра іде перед похилою лінією означає номер рядка, друга цифра після похилої лінії — номер стовпчика, в якому знаходиться потрібне слово. Наприклад, 1/2 означає, що слово, яке отримало один бал в першому рядку і в другому стовпчику — «пильний»). Інші вибірки балів не отримують.

1/2; 2/1; 2/2; 3/1; 3/З; 4/3; 5/2; 6/3; 7/2; 7/3; 8/3; 9/1; 9/2; 10/2; 11/1; 11/2; 12/1; 12/3; 13/2; 13/3; 14/1; 15/1; 16/2; 16/3; 17/3; 18/1; 19/1, 19/2; 20/1; 20/2; 21/1; 22/1; 23/1; 23/3; 24/1; 24/2; 25/1; 26/2; 27/3; 28/1; 28/2; 29/1; 29/3; 30/2.

**Обробка та інтерпретація результатів:**

Чим більша сума балів, тим вищий рівень мотивації до уникнення невдач, захисту:

Від 2 до 10 балів — низький рівень мотивації до уникнення невдач;

від 11 до 16 балів — середній рівень мотивації до уникнення невдач;

від 17 до 20 балів — високий рівень мотивації до уникнення невдач;

понад 20 балів — дуже високий рівень мотивації до уникнення невдач.

Дослідження показали, що люди з високим рівнем захисту, тобто страхом перед нещасними випадками, частіше потрапляють в подібні неприємності, ніж ті, по має високу мотивацію до успіху.

Дослідження також показали, що люди, котрі бояться невдач (високий рівень захисту) надають переваги малому, або, навпаки, надто великому

*Продовж. дод. В*

ризику, де психіка не загрожує престижу. Установка на захисну поведінку в роботі залежить від трьох факторів:

• ступеня потенційного ризику;

• переважаючої мотивації;

• досвіду невдач па роботі.

Посилюють установку на захисну поведінку дві обставини:

• коли без ризику вдається отримати бажаний результат;

• коли ризикована поведінка призводить до нещасного випадку. Досягнення ж безпечного результату при ризикованій поведінці, навпаки, послаблює установку на захист, тобто мотивацію до уникнення невдач.

**Додаток Г**

**Методика ціннісних орієнтацій за М. Рокич [38]**

Система ціннісних орієнтацій визначає змістовну сторону спрямованості особистості і складає основу її ставлень до навколишнього світу, до інших людей, до себе самої, основу світогляду і ядро мотивації життєвої активності, основу життєвої компетенції і «філософії життя». Методика заснована на прямому ранжуванні списку цінностей. М. Рокич виділяє два класи цінностей:

- термінальні – переконаність у тому, що кінцева мета індивідуального існування варта того, щоб її прагнути;

- інструментальні – впевненість у тому, що якийсь спосіб дій або властивість особистості є превалюючими за будь-якої ситуації.

**Інструкція:** «Зараз вам буде запропоновано набір із 18 карток з позначенням цінностей. Ваша задача – розкласти їх у порядку значущості для вас як принципів, якими ви керуєтеся у вашому житті.

Кожна цінність написана на окремій картці. Уважно вивчіть картки і, вибравши ту, яка для вас найбільш значуща, поставте її на перше місце. Потім виберіть другу за значущістю цінність і розмістіть її за першою. Зробіть те саме зі всіма картками, що залишилися. Найменш важлива залишиться останньою і посяде 18-е місце.

Працюйте не поспішаючи, вдумливо. Якщо в процесі роботи ви зміните свою думку, то можете виправити свої відповіді, помінявши картки місцями. Кінцевий результат повинен відтворювати справжню вашу позицію».

Цей розподіл відповідає традиційній класифікації на цінності-цілі і цінності-засоби.

**Тестовий матеріал:**

**Список А (термінальні цінності):**

1. активна діяльна життя (повнота та емоційна насиченість життя);

2. життєва мудрість (зрілість суджень і здоровий глузд, що досягаються

*Продовж. дод. Г*

життєвим досвідом);

3. здоров'я (фізичне і психічне);

4. цікава робота;

5. краса природи і мистецтва (переживання прекрасного в природі і в мистецтві);

6. любов (духовна і фізична близькість з коханою людиною);

7. матеріально забезпечене життя (відсутність матеріальних труднощів);

8. наявність хороших і вірних друзів;

9. суспільне покликання (повага оточуючих, колективу, товаришів по роботі);

10. пізнання (можливість розширення своєї освіти, кругозору, загальної культури, інтелектуальне розвиток);

11. продуктивна життя (максимально повне використання своїх можливостей, сил і здібностей);

12. розвиток (робота над собою, постійне фізичне і духовне вдосконалення);

13. розваги (приємне, необтяжливе проведення часу, відсутність обов'язків);

14. свобода (самостійність, незалежність у судженнях і вчинках);

15. щасливе сімейне життя;

16. щастя інших (добробут, розвиток і вдосконалення інших людей, всього народу, людства в цілому);

17. творчість (можливість творчої діяльності);

18. впевненість у собі (внутрішня гармонія, свобода від внутрішніх протиріч; сумнівів).

**Список Б (інструментальні цінності):**

1. акуратність (охайність), вміння тримати в порядку речі, порядок у справах;

*Продовж. дод. Г*

2. вихованість (гарні манери);

3. високі запити (високі вимоги до життя і високі домагання);

4. життєрадісність (почуття гумору);

5. старанність (дисциплінованість);

6. незалежність (здатність діяти самостійно, рішуче);

7. непримиренність до недоліків у собі та інших;

8. освіченість (широта знань, висока загальна культура);

9. відповідальність (почуття боргу, уміння тримати своє слово);

10. раціоналізм (вміння тверезо і логічно мислити, приймати обдумані, раціональні рішення);

11. самоконтроль (стриманість, самодисципліна);

12. сміливість у отстаиваниях своєї думки, поглядів;

13. тверда воля (вміння настояти на своєму, не відступати перед труднощами);

14. терпимість (до поглядів і думок інших, вміння прощати іншим їхні помилки та омани);

15. широта поглядів (уміння зрозуміти чужу точку зору, поважати інші смаки, звичаї, звички);

16. чесність (правдивість, щирість);

17. ефективність у справах (працьовитість, продуктивність у роботі);

18. чуйність (дбайливість).

Позитивом методики є універсальність, зручність і економічність у проведенні обстеження й обробці результатів, тобто гнучкість, можливість варіювати як стимулюючий матеріал (списки цінностей), так і інструкції. Істотним її недоліком є вплив соціальної бажаності, можливість нещирості. Тому особливу роль у даному випадку відіграє мотивація діагностики, добровільний характер тестування і наявність контакту між учасниками. Методику не рекомендується застосовувати в цілях відбору і експертизи.

*Продовж. дод. Г*

Для подолання вказаних недоліків і глибшого проникнення в систему ціннісних орієнтації можливі зміни інструкції, що дають додаткову діагностичну інформацію, які дозволяють зробити більш обґрунтовані висновки. Так, після основної серії можна попросити випробовуваного ранжувати картки, відповідаючи на такі запитання:

«У якому порядку і якою мірою (у відсотках) реалізовані дані цінності у вашому житті?»

«Як би ви розташували дані цінності, якби стали таким, яким мріяли?»

«Як, на ваш погляд, це зробила б людина, досконала в усіх відношеннях?»

«Як зробила б це, на вашу думку, більшість людей?»

«Як це зробили б ви 5 або 10 років тому?»

«Як це зробили б ви через 5 або 10 років?»

«Як ранжували б картки близькі вам люди?»

Аналізуючи ієрархію цінностей, слід звернути увагу на їх угрупування випробовуваним у змістові блоки на різних засадах. Так, наприклад, виділяються «конкретні» і «абстрактні» цінності, цінності професійної самореалізації й особистого життя і т.д. Інструментальні цінності можуть групуватися в етичні цінності, цінності спілкування, цінності справи; індивідуалістичні цінності, альтруїстичні цінності; цінності самоствердження і цінності схвалення інших і т.д. Це далеко не всі можливості суб’єктивної структуризації системи ціннісних орієнтації. Потрібно спробувати вловити індивідуальну закономірність. Якщо не вдається виявити жодної закономірності, можна припустити не сформованість у респондента системи цінностей або навіть нещирість відповідей.

Обстеження краще проводити індивідуально, але можливе і групове тестування.

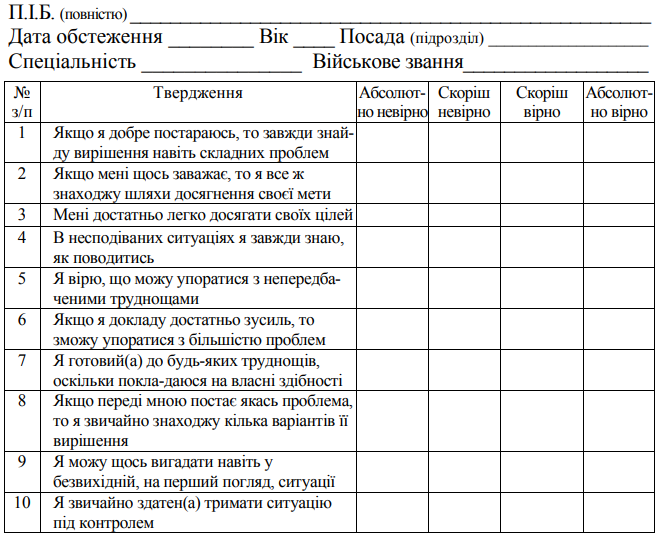
**Додаток Д**

**Шкала самоефективності Р. Шварцера та М. Єрусалема [38]**

Методика застосовується для вивчення самоефективності – впевненості (переконань) людини щодо її потенційної здатності організувати та здійснити власну діяльність, необхідну для досягнення певної мети. Також самоефективність розуміється і як продуктивний процес інтеграції когнітивних, соціальних та поведінкових компонентів задля здійснення оптимальної стратегії в різноманітних ситуаціях.

**Інструкція:** «Прочитайте, будь ласка, кожне твердження та вкажіть в реєстраційному бланку одну найбільш слушну відповідь стосовно ефективності Вашої військово-професійної діяльності при виконанні завдань миротворчої місії (позначивши знаком «+» відповідну клітину)».

**Реєстраційний бланк**



*Продовж. дод. Д*

**Обробка результатів:**

Шкала самоефективності складається з 10-ти тверджень, які респонденту пропонується співвіднести з ефективністю своєї діяльності. Позначення респондентом клітини «абсолютно невірно» дає 1 бал; «скоріш невірно» дає 2 бали; «скоріш вірно» – 3 бали; «абсолютно вірно» – 4 бали.

Отримання підсумкового результату здійснюється шляхом складання балів за всіма 10-ма твердженнями.

**Інтерпретація результатів:**

Отримані результати інтерпретуються таким чином:

36-40 балів – висока самоефективність;

30-35 балів – вища за середню;

25-29 балів – середня;

20-24 бали – нижча за середню;

19 і менше балів – низька.

**Додаток Е**

**АНКЕТА**

Анкета допоможе виявити ставлення керівниць до нововведень. Не для кого не секрет, що не всі керівниці охоче впроваджують інноваційні технології в своїй роботі, проте - це необхідно робити. Наш час потребує занять, на яких, (завдяки інноваціям), увага і цікавість дітей (особливо гіперактивних) зберігатиметься на протязі всього заняття.

**Анкета: Ставлення до нововведень в освіті**

Шановні керівниці, дайте відповіді на питання.

1. Особиста інформація:

Прізвище, Ім'я, По-батькові: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Вік: \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Стать: [ ] Чоловіча [ ] Жіноча [ ] Інша (вказати) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Освіта (закінчена вища освіта, незакінчена вища освіта, середня освіта, інше): \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

2. Спеціалізація/робота:

* Де ви навчаєтеся/працюєте? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* Якщо ви вчитель, якому предмету ви викладаєте? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

3. Ставлення до нововведень в освіті:

* Яке ваше ставлення до нововведень в освіті? (Від 1 - дуже негативно до 5 - дуже позитивно)
* 1
* 2
* 3
* 4
* 5
* Які нововведення в освіті вас найбільше цікавлять або що ви вважаєте найважливішими? (Вказати конкретні нововведення або ідеї)\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

* Чи думаєте ви, що нововведення можуть покращити якість освіти? (Так/Ні)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_
* Які переваги ви бачите в нововведеннях для освіти? (Вказати конкретні)\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Продовж. дод. Е*

* Які можливі недоліки або обмеження ви бачите в нововведеннях для освіти? (Вказати конкретні) \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

4. Ваша участь у впровадженні нововведень:

* Чи брали ви участь у впровадженні нововведень в освіті? (Так/Ні)
* Якщо так, то розкажіть про свої досвід та результати. \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

5. Додаткові коментарі:

* Чи є щось додаткове, що ви хотіли б сказати про цю тему? \_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Будь ласка, заповніть анкету і поверніть її. Ваші відповіді допоможуть нам краще розуміти вашу думку щодо нововведень в освіті.

Дякуємо за участь!