

УДК 378.112:303.823

## ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ ОСОБИСТОГО ЛІДЕРСЬКОГО ПОТЕНЦІАЛУ ВИЩОЇ ОСВІТИ ВЕЛИКОБРИТАНІЇ

**Т. В. Модестова**

*В статті розглянуто питання розвитку особистого лідерського потенціалу в контексті імплементації досвіду вищої освіти Великобританії. З'ясовані основні виклики, з якими стикається лідер. Визначено відмінності менеджменту та лідерства в умовах вищої школи. Охарактеризовано вимоги до особистісних якостей, ролей та результатів діяльності потенційних лідерів. Охарактеризовано 6 основних стилів лідерства. Визначено особливості їх імплементації в контексті вищої освіти в часи змін. Визначено та охарактеризовано доцільні педагогічні підходи до розвитку особистого лідерського потенціалу в умовах вітчизняних ВНЗ. Визначено, що адаптація досвіду вищої освіти Великобританії передбачає організацію навчання через чергування індивідуальної, групової та фронтальної діяльності, забезпечення міцного зв'язку теоретичного матеріалу з практичним досвідом учасників, спрямованість на інтерактивні види діяльності, заохочення до дослідження та самопізнання. Важливим аспектом успішності впровадження відповідної технології в навчальний процес вищої школи є виконання процедур, спрямованих на встановлення контакту з аудиторією, створення доброзичливої атмосфери та відчуття безпеки.*

**Ключові слова:** лідерство вищої освіти, розвиток особистого лідерського потенціалу, вища освіта Великобританії, тренінг, стилі лідерства, самопізнання, автентичність, цілісність та чесність.

**Постановка проблеми.** Відповідно до положення Національної стратегії розвитку освіти в Україні на період до 2021 року ключовим завданням вітчизняної освіти у XXI столітті є розвиток мислення, орієнтованого на майбутнє. Адже, сучасний ринок праці вимагає від випускника ВНЗ не лише глибоких теоретичних знань, а і здатності самостійно застосовувати їх у нестандартних, постійно змінюваних життєвих ситуаціях, переходу від суспільства знань до суспільства життєво компетентних громадян [1]. Зазначене передбачає

започаткування інституту лідерства вищої освіти через розвиток особистого лідерського потенціалу учасників навчально-виховного процесу у вищій школі.

**Аналіз наукових праць присвячених проблемі.** Серед актуальних закордонних робіт присвячених проблемі лідерства можна виділити Л. Муллінса (в контексті дослідження менеджменту та організаційної поведінки) [2], Дж. Конгера та Р. Канунго (дослідження феномену харизматичного лідерства) [3], М. Кетса де Вріса (проблема розвитку лідерства і організаційних змін) [4], В. Врума та Е. Джаго (розгляд феномену ситуативності лідерства) [5], Дж. Ханта (питання мотивації трудової діяльності) [6] тощо.

Серед вітчизняних дослідників, що досліджують проблему лідерства в контексті вищої освіти, доцільно зазначити роботи О. Боднарук та О. Паламарчук (в контексті дослідження інструментів психологічної діагностики лідерського потенціалу університетів) [7, с. 66-103], К. Жданової (дослідження готовності університетів України до реалізації парадигми лідерства в управлінні вищою освітою) [7, с. 28], С. Калашнікової (в контексті дослідження проблеми теоретичних основ та об'єктивних передумов розвитку лідерського потенціалу університетів, а також, імплементації в Україні) [7, с. 5-27], С. Курбатова (дослідження проблеми університетських рейтингів як механізму визначення інституційного лідерства) [7, с. 29-65], І. Прохор (в контексті аналізу провідного досвіду розвитку потенціалу командного лідерства в університетах Сполученого Королівства) [7, с. 103-116], О. Щербакової (в контексті дослідження риторико-комунікативної культури сучасного університету як інтегративного фактору формування академічної еліти) [7, с. 117-130] та інших.

Не зважаючи на достатню кількість наукових праць, присвячених феномену лідерства на організаційному рівні, зокрема, в галузі вищої освіти, проблема імплементації успішного світового досвіду в контексті розкриття особистого потенціалу учасників навчально-виховного процесу вищої школи потребує подальшого дослідження.

Тож, **метою статті** є дослідження технології розвитку особистого лідерського потенціалу в контексті вивчення досвіду вищої освіти Великобританії.

Для досягнення поставленої мети потрібно виконати такі **завдання**:

1. З'ясувати особливості та виклики, що постають в контексті організації розвитку особистого лідерського потенціалу в умовах вищої школи.
2. Здійснити порівняльний аналіз менеджменту та лідерства щодо організації робочого процесу у вищому навчальному закладі.
3. Розглянути класифікацію стилів лідерства в контексті вищої школи та особливості їх імплементації.
4. Визначити доцільні підходи до розвитку особистого лідерського потенціалу вітчизняних ВНЗ в контексті адаптації досвіду вищої школи Великобританії.

**Виклад основного матеріалу.** В 2017 році Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля успішно завершив проект в межах міжнародної програми з розвитку лідерського потенціалу вищої освіти в Україні [8]. Організаторами програми є визнані в світі експерти з питань освіти – Британська Рада, Фундація Лідерства (Великобританія) в партнерстві з Інститутом вищої Освіти Національної академії педагогічних наук України [9]. З метою сприяння реформуванню системи вищої освіти України серед ключових завдань програми було визначено підготовку кваліфікованих фахівців, здатних впроваджувати інноваційні зміни у власному навчальному закладі, а також, організацію системи розповсюдження та обміну ефективними практиками розвитку лідерського потенціалу з метою покращення показників діяльності університету.

Відповідно по визначених завдань автором статті було розроблено план проведення тренінгів для персоналу університету протягом 2016-2017 начального року [10] та відповідні навчально-методичні матеріали (сценарії та презентації PowerPoint), що містять адаптований контент, рекомендований фахівцями вищої освіти Великобританії до використання з метою посилення лідерського потенціалу вищих навчальних закладів. Зазначені матеріали, також, пройшли успішну апробацію в інших вітчизняних ВНЗ (Довідка про впровадження від 11.11.2016 № 52-11-2478 ПолтНТУ ім. Ю. Кондратюка).

В контексті розвитку особистого лідерського потенціалу ключовим завданням було визначено дослідження особистості, визначення та розвиток її сильних сторін, прийняття та опрацювання недоліків, а також, розуміння змісту та особливостей реалізації лідерства в умовах вищої освіти.

Потрібно зазначити, що важливим моментом, який зумовлює подальшу успішну взаємодію із аудиторією під час проведення

навчання є встановлення контакту, створення доброзичливої атмосфери та відчуття безпеки. З цієї метою фахівці радять розпочинати зустріч із виконання інтерактивного завдання, так званого «Ice Breaking» («Розбиття льоду»). В умовах вітчизняних ВНЗ учасникам було запропоновано розглянути малюнок, виконаний тренером, на якому він був зображений у вигляді певного образу (тварини, рослини тощо), а також, важливі сфери його життя (родина, робота, подорожі тощо). Учасники мають вгадати що саме зображено на малюнку. Автор «твору» надає коментарі та підтримує обговорення.

Після демонстрації тренера учасники переходять до створення власного образу відповідно до інструкції: «Намалуйте себе у вигляді певного образу, а також, ті речі, які займають важливе місце у Вашому житті». Після цього учасників розподіляють на команди по 4-5 осіб, де відбувається подальше обговорення малюнків. Передбачається, що той член команди, який презентує власний образ, коментує та пояснює свій малюнок, ділиться власним життєвим досвідом. Ключовим етапом виконання завдання є отримання зворотного зв'язку від учасників. Можна, наприклад, запитати таке: «Чия презентація Вам сподобалася найбільше? Чому?» тощо.

Зазначена процедура – «Feedback» дозволяє об'єднати групу з метою подальшої командної роботи, знизити рівень стресу та дозволити учасникам дізнатися більше один про одного. Також, визначена активність зумовлює перехід до розгляду питання автентичності особистості. Адже, природнім є те, що кожна людина відчуває себе по різному та має власні життєві пріоритети. Кожна особистість є унікальною та неповторною. Це автентичність особистості – її унікальність, справжність, відмінність від інших, її сутність та природа.

В контексті вивчення досвіду лідерства вищої школи Великобританії дослідження британських вчених Роба Гоффі та Герета Джонса [11] доводять, що люди, приймаючи рішення чи варто їм йти за кимось, мають певні очікування від потенційного лідера. На цьому етапі вважаємо доцільним поставити таке запитання до аудиторії: «Чого Ви очікуєте Від людини, за якою Ви б погодилися піти?». Загальне обговорення підсумовується висновками, зробленими зазначеними вченими щодо очікувань послідовників. А саме – в першу чергу люди бажають, щоб:

- щоб лідер передавав їм відчуття радості та власної значущості.

Запитання до аудиторії: «Чи є такі люди у Вашому житті? Хто це?»

• бачити на чолі людину, яка здатна допомогти кожному відчутти себе частиною більшої спільноти, причетність до чогось важливого. Завдання для учасників: «Поділіться Вашим життєвим досвідом в зазначеному контексті».

• А понад усе люди цінують щирість та справжність. Адже, без цього не буде довіри, яка є фундаментом якісних стосунків.

Більш детально зазначені ідеї викладені в роботі «Чому люди мають піти за Вами?» [11]. Висновки дослідження заслуговують довіри хоча б тому, що на теперішній час автори є співробітниками найпрестижніших бізнес шкіл світу. Роб Гоффі — професор Лондонської школи бізнесу. Герет Джонс — професор IE Business School (Мадрид), у минулому – HR директор BBC.

Наступний крок застосування технології розвитку лідерського потенціалу передбачає удосконалення навичок саморефлексії. Пропонуємо поставити до аудиторії таке запитання: «Поміркуйте, чи були випадки в вашому житті, коли Ви виконували роль лідера? Що було найскладнішим?». Потрібно дати учасникам достатньо часу для обміркування та обговорення власного досвіду в команді. Завданням тренера на даному етапі є стимулювання учасників до обміну досвідом та підготовка до опрацювання наступного інформаційного блоку.

Отже, Гоффі і Джонс виділили три найважливіші компоненти, що сприяють успішному подоланню труднощів та завоюванню довіри людей, та які, водночас, є найскладнішими для виконання:

1. Демонстрація відповідності між словами та діями. Людей, які самі роблять те, що кажуть, вважають вартими довіри. Ви зраджуєте самого себе, наприклад, звертаючись до інших із проханням зробити те, що ніколи не зробили б самі. Від вас очікують несення відповідальності за власні слова.

2. Цілісність у виконанні ролей. Вам доводиться грати різні ролі в різні часи для різних аудиторій. Але, в той же самий час, важливо мати стабільну міцну основу – внутрішній стрижень. Вірність справжньому «я», чесність самого перед собою, усвідомлення та прийняття того, хто я є насправді — ось що тримає всі ці ролі разом.

3. Комфорт справжнього «я». Цього часто найважче досягти. Більшість людей бояться показати власні недоліки та слабкості. Однак результати дослідження Гоффі та Джонса доводять, що демонстрація слабкості не робить вас менш привабливим в якості лідера. Навпаки, заперечення чи приховування слабостей скоріше збільшить вашу вразливість. Тому, для досягнення достатнього рівня комфорту

взаємодії з реальністю потрібно активізувати внутрішні ресурси, експериментувати, тренуватися, ризикувати і знову пробувати.

На цьому етапі навчання з метою стимулювання більш глибокого опрацювання матеріалу доцільно запропонувати командам обговорити такі питання: «Пригадайте ситуації, коли Ви спостерігали успішну поведінку лідера. Як Ви себе відчували? Що Ви відчували до цієї людини?». Знову ж таки, не можна забувати про забезпечення зворотного зв'язку з аудиторією та узгодження проміжних підсумків.

Зважаючи на те, що важливим завданням тренінгу є отримання практичного досвіду, з метою дослідження обізнаності учасників щодо власних особливостей та наявного лідерського потенціалу вважаємо доцільним запропонувати такий експеримент. Учасники записують на папері свою найскравішу, унікальну рису, яка, на їх думку, сприятиме позитивному рішенням людей визнати їх лідерство. Папірці із характеристиками передають тренеру, який, в свою чергу, зачитує надану інформацію, а аудиторія відгадує відповідного учасника. Швидкість, з якою аудиторія може вгадати людину за її власним описом, свідчить про те, наскільки вона виявляє власну автентичність та чи об'єктивно бачить сама себе.

Під час наступного етапу дослідження учасникам пропонується таке завдання: «Тепер поміркуйте про те, який недолік Ви б могли спокійно визнати прямо зараз перед нами». Важливо наголосити, що обрана риса чи звичка не має критично впливати та виробничий процес. Метою визнання власної недосконалості є виявлення людської сутності лідера, наближення до загальної маси. Під час навчання тренер демонструє приклад першим. Після цього 1 або 2 учасники за бажанням називають свої недоліки. Фінальною частиною вправи є мозковий штурм, під час якого аудиторія пропонує шляхи трансформації зазначеної небажаної риси на перевагу.

Фахівці в галузі консультування вищої освіти Великобританії підкреслюють те, що тільки через усвідомлення власної унікальності, виховання поваги до відмінностей інших та прийняття власних недоліків стає можливим отримання розуміння того, яким чином можна мотивувати інших людей щиро йти за Вами. Зазначене ствердження є одночасно висновком в контексті попередньої діяльності, і передумовою дослідження подальших запитань: «Що робити далі? Чи є різниця між менеджером та лідером? Якщо так, у чому вона полягає?». В контексті проведення навчання для персоналу вищих начальних

закладів зазначені запитання доцільно організувати у формі загальної дискусії.

З метою більш глибокого опрацювання матеріалу пропонуємо до виконання таке командне завдання: «Розподіліть ознаки лідера та менеджера за категоріями». В результаті групової роботи кожна з команд вибудовує власне бачення парадигми лідерства та менеджменту вищої освіти. Ключовим моментом опанування зазначеного контенту є готовність тренера до організації продуктивної дискусії, потреба в якій може виникнути під час підбиття висновків виконаного порівняльного аналізу.

Зокрема, до ознак лідерства британські фахівці в сфері вищої освіти відносять створення загальної картини майбутнього та розробка стратегії; зосередження уваги на потенційних результатах; коучинг, створення можливостей для особистого та професійного розвитку; усунення бар'єрів, забезпечення сумісності ролей та ресурсів; формування корпоративної культури; мотивування, надихання, наділення повноваженнями персонал; підвищення внутрішньої відданості членів команди, особливо при зіткненні з викликами; особистий справжній авторитет; роль наставника, куратора, тренера, координатора; навчання «через серце», в процесі діяльності; відкритість, широкий світогляд; непоступливість, хоробрість; емоційний зв'язок, щирість; активне слухання, комунікативні навички; об'єктивна оцінка особистих якостей; створення культури, де чесність та довіра є пріоритетом; ініціювання змін; мотиватор; той, хто надихає; той, хто створює картину майбутнього; оптиміст; той, хто об'єднує.

Менеджмент характеризується наявністю таких складових: планування, моніторинг, складання кошторису; зосередження уваги на передбачуваних результатах; управління та контроль упорядкованого та запланованого процесу; визначення обмежень часу, фінансів, інших ресурсів; визначення та розподілення завдань; конкурентні відносини; організація, контроль, відповідність персоналу; офіційність, формальний авторитет; роль боса, контролера виконання завдання, проекту; емоційна відстороненість; пріоритет власних думок та точки зору; об'єктивна оцінка організації; навчання заради вирішення практичних завдань є найважливішим; технічна раціональність мислення; слухняність, поступливість; збереження стабільності; створення культури, де результат є пріоритетом; диригент; той, хто розподіляє завдання; оцінювач; той, хто вирішує проблему; «пожежник».

З метою зміцнення зв'язку між теорією та практикою пропонуємо таке запитання до обговорення: «Наведіть приклад реального лідера, яким Ви захоплюєтеся (з минулого або теперішнього часу). Які ознаки допомогли Вам ідентифікувати його, у першу чергу, як лідера, а не менеджера?». Результати обговорення можна використати для доповнення та розширення вище представленої порівняльної таблиці.

Важливим аспектом опанування феномену лідерства у вищій школі є розуміння відповідного контексту. Тому, в якості підсумкового етапу тренінгу з розвитку особистого лідерського потенціалу пропонуємо ознайомлення з різними шляхами демонстрації власних лідерських якостей. Дослідження, проведене американським психологом Деніелом Гоулманом [12], автором бестселера «Емоційний Інтелект», серед майже 4000 топ менеджерів світу засвідчило, що відповідно до конкретної ситуації потрібно застосовувати певний стиль поведінки. Потрібно розуміти, що одна і та ж сама людина може змінювати підходи, адаптувати власну поведінку до наявної мети, умов тощо. Але при цьому, зазвичай у неї є основний стиль поведінки, якому вона надає перевагу. Отже, основними стилями лідерської поведінки автор визначає:

1. **Лідер-командир.** ключові поняття – вплив, досягнення, ініціатива. Вимагає негайного виконання наказів і часом може вдаватися до погроз. Девіз – «Робіть те, що **Я** кажу». Позитивний вплив має під час справді надзвичайної ситуації. Але, слід користуватися зазначеним стилем дуже обережно та мати високий рівень самоусвідомлення, самоконтролю та емпатії. Негативний вплив зазвичай виявляється в стандартній робочій ситуації, оскільки такі лідери схильні бути негнучкими, прагнуть суворого контролю, рідко хвалять і часто критикують, таким чином підриваючи самоповагу, задоволення і бойовий дух співробітників.

2. **Лідер-візіонер.** Особливості: впевненість у собі, емпатія, прозорість. Мобілізує людей на шляху до спільної мети. Здатний підняти на найвищий рівень відданість співробітників цілям та стратегії організації. Девіз – «Йдіть за мною і я приведу Вас до Вашої мрії». Позитивний вплив: майже у будь-якій робочій ситуації, особливо коли організація переживає важкі часи. Негативний вплив можливий для команди, що має більше досвіду, ніж лідер.

3. **Лідер-емпат.** Особливості: емпатія, конфлікт-менеджмент, співробітництво. Створює емоційні зв'язки та гармонію, цінує емоційні потреби працівників. Вірить, що люди є основним пріоритетом і тому

намагається покращити комунікацію. Таким чином, в організації покращується гнучкість. Адже, люди отримують свободу виконувати свою роботу так, як вони вважають найбільш ефективно. Девіз – «Спочатку люди». Позитивний вплив відчутний коли потрібно створити гармонію, підняти моральний дух в організації, покращити комунікацію або відновити порушену довіру. Негативний вплив: може не вистачати чіткого визначення напрямку. Є небезпека, що акцент на похвалі може заважати боротися з низькою ефективністю роботи.

4. **Лідер-демократ.** Ключові характеристики: командна робота і співпраця, вплив, конфлікт-менеджмент. Створює консенсус через залучення. Цей підхід базується на обміні ідеями, завоюванні прибічників та дозволі брати участь у прийнятті рішень. Девіз – «А що Ви думаєте з цього приводу?». Позитивний вплив особливо відчувається тоді, коли формальний лідер не впевнений у майбутньому напрямку і покладається на більш досвідчених працівників щоб отримувати ідеї та рекомендації. Негативний вплив має місце тоді, коли працівникам не вистачає компетентності, знань чи досвіду для надання корисних рекомендацій.

5. **Лідер-конкурент.** Особливості: цілеспрямованість, ініціатива. Очікує досконалості і самоорганізації від працівників. Девіз – «Я можу зробити це за 5 хвилин, а ти?». Позитивний вплив: якщо працівники самовмотивовані, вмілі та вимагають мінімальної координації та спрямування. Негативний вплив: коли лідеру не вистачає емпатії та самоусвідомлення. У результаті працівники можуть відчувати занепокоєння через велику кількість вимог та відсутність чіткого спрямування.

6. **Лідер-коуч.** Особливості: емпатія, розвиток інших, самоусвідомлення. Розвиває людей на майбутнє. Пріоритетом є особистісний розвиток, а не виконання завдання. Демонструє ширий інтерес до працівників, допомагає їм визначити власні сильні та слабкі сторони, заохочує їх ставити довготермінові кар'єрні цілі. Такі лідери спокійно делегують повноваження і дають працівникам складні завдання. Девіз – «Спробуй зробити це». Позитивний вплив: для працівників, які вже знають та визнають власні сильні і слабкі сторони, справді хочуть отримати допомогу, удосконалюватися та розвиватися. Негативний вплив: якщо працівники протистоять змінам і навчанню, або якщо лідеру не вистачає досвіду.

З метою більш глибокого усвідомлення особливостей вище зазначених підходів до здійснення лідерства у вищій школі учасникам

тренінгу доцільно запропонувати інтерактивне завдання у вигляді вистави. Ми умовно назвали його «Театр лідерства». Спочатку тренер демонструє певний тип поведінки, притаманний одному з визначених підходів (не називаючи його) в контексті типової робочої ситуації вітчизняного ВНЗ. В якості зворотного зв'язку учасникам пропонується відповісти на запитання: «Як Ви гадаєте, який це стиль? В якій ситуації, на Вашу думку, він є доцільним?». Наступним кроком кожна команда демонструє один зі стилів, визначає доцільний контекст.

Підбиваючи підсумки роботи, потрібно зазначити, що розглядаючи класифікую стилів лідерства, Гоулман робить наступні висновки: лідери з найкращими результатами не покладаються лише на один стиль лідерства; вони використовують більшість із шести стилів у будь-який період часу; із усіх стилів лідерства саме стиль візонера виявився найефективнішим, коли лідери мобілізують персонал у напрямку до майбутнього – «спільної мрії»; тільки чотири стилі лідерства мають постійний позитивний вплив на організаційний клімат і результати: візонер, емпат, демократ і коуч; два інші стилі – командир і конкурент – схильні мати негативний вплив на організаційний клімат в типових ситуаціях.

Однак, ще раз потрібно підкреслити, що всі вище зазначені стилі лідерства мають певні переваги у відповідних ситуаціях (хоча б для короткочасного використання). Зокрема, Гоулман надає приклади того, як кожен з визначених стилів може бути найбільш ефективним в часи змін: командир – коли починаються радикальні зміни або є проблема з працівниками; візонер – коли зміни вимагають нової бачення або коли потрібен чіткий напрямок; емпат – для подолання розколів у команді чи мотивування людей у складних обставинах; демократ – для завоювання прибічників, досягнення консенсусу, отримання внеску від цінних працівників; конкурент – для отримання швидких результатів від високомотивованої та компетентної команди; коуч – для допомоги працівнику у покращенні ефективності роботи та розвитку його сильних сторін на перспективу. Але, як зазначає дослідник, це (коучинг) найменш використовуваний із шести зазначених стилів, оскільки більшість лідерів вважають, що він забирає надто багато часу та зусиль.

**Висновки.** В результаті дослідження технологій розвитку особистого лідерського потенціалу вищої освіти Великобританії:

1. З'ясовано, що ключовим завданням є розвиток особистості, визначення сильних сторін, прийняття та опрацювання недоліків, а

також, усвідомлення змісту та особливостей реалізації лідерства в умовах вищої освіти. Основними викликами, що зумовлюють відповідні завдання для реалізації лідерства в системі вищої освіти визначено: відповідність слів та дій, цілісність та автентичність особистості, розуміння лідером очікувань послідовників.

2. В результаті здійснення порівняльного аналізу визначено, що менеджмент та лідерство в контексті вищої освіти відрізняються за напрямом спрямування зусиль, змістом та відношенням до діяльності. А також, характеризуються різними вимогами до особистісних якостей, ролей та результатів діяльності.

3. Охарактеризовано такі стилі лідерства: командир, візіонер, емпат, демократ, конкурент та коуч. Визначено особливості їх імплементації в контексті вищої освіти в часи змін.

Тренінг визначено в якості ефективної технології розвитку особистого лідерського потенціалу в умовах вітчизняних ВНЗ. Адаптація досвіду вищої освіти Великобританії передбачає організацію навчання через чергування індивідуальної, групової та фронтальної діяльності, забезпечення міцного зв'язку теоретичного матеріалу з практичним досвідом учасників, спрямованість на інтерактивні види діяльності, заохочення до дослідження та самопізнання. Важливим аспектом успішності впровадження відповідної технології в навчальний процес вищої школи є виконання процедур, спрямованих на встановлення контакту з аудиторією, створення доброзичливої атмосфери та відчуття безпеки.

#### Література

1. Про національну стратегію розвитку освіти в Україні на період до 2021 року [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://zakon3.rada.gov.ua/laws/show/344/2013>
2. Mullins L. J. Management and Organizational Behavior. 11th edition. – Edinburgh Gate: Pearson Education Limited, 2016. – 650 pp.
3. Conger J. A. Canungo R. N. Charismatic Leadership in Organizations. – London: Sage Publications Ltd., 1998. – 290 pp.
4. Кетс де Врис М. Мистика лідерства. Развитие эмоционального интеллекта / Пер.с. англ. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2004. – 311 с.
5. Vroom V. H., Jago A. G. The Role of the Situation in Leadership. – American Psychologist, Vol.62, No.1, 2007. – P. 17-24.
6. Hunt J. W. Managing People at Work: 3rd edition. – Mc-Graw-Hill Publishing Co., 1992. – 320 pp.
7. Аналіз провідного вітчизняного та зарубіжного досвіду розвитку лідерського потенціалу університетів у контексті глобального лідерства

- (частина I): препринт (аналітичні матеріали) / Авторський колектив: О. Боднарук, К. Жданова, С. Калашнікова, С. Курбатов, О. Паламарчук, І. Прохор, О. Щербакова; за заг. ред. С. Калашнікової. – К.: Інститут вищої освіти НАПН України, 2015. – 153 с.
8. Підсумкова зустріч учасників I етапу Програми з розвитку лідерського потенціалу університетів України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://snu.edu.ua/?p=8894>
  9. Розвиток лідерського потенціалу університетів України. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://www.britishcouncil.org.ua/programmes/education/leadership-development>
  10. Викладачі СНУ ім. В. Даля розвинули лідерський потенціал. – [Електронний ресурс]. – Режим доступу: <http://snu.edu.ua/?p=8887>
  11. Гоффи Р. Почему люди должны следовать за Вами? Книга о том, что значит быть истинным лидером / Роб Гоффи, Гэрет Джонс; пер. с англ. [Виталия Мишучкова]; Стокгольмская школа экономики. – М. : Манн, Иванов и Фербер, 2008. – 240 с.
  12. Гоулман Д. Эмоциональный интеллект. Почему он может значить больше чем IQ. – М.: Манн, Иванов и Фербер, 2013. – 335 с.

#### ТЕХНОЛОГИИ РАЗВИТИЯ ЛИЧНОГО ЛИДЕРСКОГО ПОТЕНЦИАЛА В ВЫСШЕЙ ШКОЛЕ ВЕЛИКОБРИТАНИИ

Т. В. Модестова

*В статье рассмотрен вопрос развития личного лидерского потенциала в контексте имплементации опыта высшей школы Великобритании. Определены основные вызовы, которые стоят перед лидером. Выяснены различия менеджмента и лидерства в сфере высшего образования. Охарактеризованы требования к личностным качествам, ролям и результатам деятельности потенциального лидера. Описаны 6 основных типов лидерства. Выделены их особенности в контексте имплементации в области высшего образования. Определены и охарактеризованы соответствующие педагогические приемы развития личного лидерского потенциала в условия отечественных ВУЗов. Выяснено, что адаптация опыта высшей школы Великобритании предполагает организацию обучения с помощью чередования индивидуальной, групповой и фронтальной работы, обеспечение крепкой связи между теоретическим материалом и практическим опытом участников, направленность на интерактивные виды деятельности, поощрение самопознания и исследования. Важным аспектом успешности внедрения указанной технологии в учебный процесс высшей школы является выполнение процедур, направленных на установление контакта с аудиторией, создание доброжелательной атмосферы и ощущения безопасности.*

*Ключевые слова:* лидерство высшей школы, развитие личного лидерского потенциала, высшее образование Великобритании, тренинг, стили лидерства, самопознание, аутентичность, целостность и честность.

## THE UK HE TECHNIQUES FOR INDIVIDUAL LEADERSHIP CAPACITY BUILDING

**T. V. Modestova**

*The issue of personal leadership capacity building in the context of the UK HE experience implementation is considered in the article. The main challenges for HE leaders are identified. The differences between HE management and leadership approaches are mentioned. Requirements for the potential leaders' personal qualities, roles and their activity outcomes are determined. 6 main leadership styles are described. The peculiarities of their implementation in times of changes are identified. The proper pedagogical approaches for the personal leadership capacity building at Ukrainian universities are determined and described. It has been found that implementation of the UK HE experience implies different training activities on the basis of individual and group work, supplying theory connection with the participants' practical experience, focus on interactive activities, encouraging self-exploring and doing research. The important aspect for the successful HE leadership capacity development is implementing techniques focused on connection with the audience, creating encouraging atmosphere and sense of safety.*

**Key words:** HE leadership, personal leadership capacity building, UK higher education, training, leadership styles, self-discovery, authenticity, integrity.

**Модестова Тетяна Василівна** – кандидат педагогічних наук, доцент кафедри іноземних мов та професійної комунікації, докторант кафедри педагогіки Східноукраїнського національного університету імені Володимира Даля, член Української асоціації дослідників освіти (УАДО). E-mail: Tetyanateacher@gmail.com

**Modestova Tetiana Vasylivna** – Ph.D. in Education, Post-Doctorate Student at the Department of Pedagogy, Associate Professor of the Foreign Languages and Professional Communication Department, Volodymyr Dahl East Ukrainian National University, Severodonetsk, UERA member (Ukrainian Education Research Association). E-mail: Tetyanateacher@gmail.com