

огромный вклад в педагогическую практику, в решение теоретических проблем высшей школы.

Зликов В.Л., Кузикова С.Б.

## ЛИДЕРСКАЯ ПОЗИЦИЯ УЧИТЕЛЯ В СОВРЕМЕННОЙ ОБЩЕОБРАЗОВАТЕЛЬНОЙ ШКОЛЕ

Развитие лидерских качеств педагогов и школьников актуальны для современной школы. Система управления государственными школами претерпевает серьезные изменения. Директора вынуждены все больше отходить от принципов чисто педагогического воздействия в пользу применения управленческих знаний. Стиль руководства является одной из важнейших форм реализации технологий, используемых руководителем в практике управления. В изменившихся условиях требуется пересмотр принципов управления для повышения эффективности деятельности образовательных школ. По-прежнему остаются справедливыми слова К. Д. Ушинского, о том, что в воспитании все должно основываться на личности воспитателя, потому что воспитательная сила изливается только из живого источника человеческой личности. Характер взаимоотношений педагога с учащимися, его творческое отношение к делу, социальная значимость педагогических начинаний предопределяется той профессиональной позицией, которую занимает учитель.

Типичным для групп высшего уровня развития является стиль лидерства, предусматривающий ответственность руководителя и сознательное подчинение, полновластие и самостоятельность коллектива, адекватное распределение ответственности, максимальное доверие в отношениях руководителя и подчиненных, способность лидера к децентрации.

Сторонники теории черт лидерства (К. Бирд, Е. Богардус, Ю. Дженнингс и др.) считают основным условием для признания человека лидером обладание специфическими «лидерскими» качествами и способностями. Исследования, проведенные в русле этой теории, концентрировались на выявлении качеств, специфических для лидеров. Данная теория представляет собой важное направление западной эмпирической социологии 30-50-х гг. XX в., стремящегося четко определить феномен лидерства, конкретизировать его.

Начиная со второй половины 70-х гг. XX в. теория лидерства пополнилась рядом новых подходов, связанных в том числе с теориями и

харизматического лидерства (J. A. Conger, R. N. Kanungo, 1987), неохаризматического лидерства (A. Bryman, 1992; J. J. Sosik, A. C. Dworakivsky, 1998), трансформационного (J. M. Burns, 1978; B. M. Bass, 1985; 1998; N. M. Tichy, M. A. Devanna, 1986) и неотрансформационного лидерства (F. J. Yammarino, B. M. Bass, 1990; G. J. Curphy, 1992; G. Yukl, 1999)<sup>157</sup>.

Многообразие теорий лидерства, существующие на сегодняшний день, можно условно разделить на четыре группы: теории лидерских качеств и поведенческие теории, ситуационные теории или теории непредвиденных обстоятельств, а также теории нового лидерства, охватывающие харизматичный подход, трансформационный подход, лидерство с помощью самоуправляемых команд и атрибутивную теорию лидерства. Особой, относительно современной группой концепций лидерства, связанной с теорией черт, являются концепции харизматического лидерства. В наше время харизматическая теория лидерства активно используется для объяснения политических и социо-экономических процессов в развивающихся странах.

*Харизматическое лидерство* (от греч. charisma - особая одаренность, исключительность) является формой влияния на других посредством личностной привлекательности, вызывающей поддержку и признание лидера. Эти качества обеспечивают владельцу харизмы власть над последователями. Как источник лидерской власти, харизма связана со способностью руководителя влиять на подчиненных в силу своих личных качеств и стиля руководства.

Согласно концепции харизматической личности М. Вебера, харизма выступает основой одного из типов легитимного господства – харизматичного (вместе с легально-рациональным и традиционным). М. Вебер указывает, что понятие «харизма» применяется к определенным качествам личности индивида, дарованным Богом, благодаря которым он отличается от обычных людей и воспринимается обладателем сверхъестественных, сверхчеловеческих или исключительных способностей. В религиозном подходе (К. Фридрих, Д. Эммет) критикуется вывод теологического понятия харизмы за пределы религии, а также равнодушие к вопросам лидерской духовности и морали. Ключевыми положениями данной концепции является то, что мотивом лидера выступает стремление «разбудить» мораль в других людях, а не

---

<sup>157</sup> Sosik J. J. Leadership styles, mentoring functions received, and job related stress: A conceptual model and preliminary study / J. J. Sosik, V. M. Godshalk // Journal of Organizational Behavior. – 2000. – Vol. 21. – P. 365–390.

желание стать объектом поклонения, при этом способности лидера зависят от его внутренних качеств, прежде всего нравственности и духовности. По мнению С. Московичи, проявления харизматических качеств в личности способствует ситуация кризиса. Вокруг харизматика формируется группа «адептов», часть из которых захватывает очарование лидера, другие же ищут материальной выгоды. Влияние харизмы на последователей в значительной степени обусловлено внушаемостью последних и актерского мастерства лидера, в совокупности с пониманием им потребностей людей. М. Hunter и Е. Hollander считают, что лидерство, основанное на эмоциональном всплеске обязывает иметь определенную власть над последователями, особенно в кризисные периоды, при этом основными качествами харизматичного лидера по их мнению являются: обмен энергией (умение влиять на людей, заряжать их энергией), очаровательная внешность, независимость характера, риторические способности и артистизм, положительное отношение к увлечению своей персоной, уверенная манера поведения.

Для измерения качеств харизматического лидера J. A. Conger, R. N. Kanungo разработали Шкалу харизматического лидерства, первоначально состоящую из 25 пунктов (1994 г.) и определяющую шесть поведенческих измерений харизматического лидерства: чувствительность к среде, чувствительность к потребностям каждого члена сообщества, а не утверждения статуса кво, дальновидность и ораторское искусство, склонность к риску и нешаблонное поведение. В 1997 г. методика была усовершенствована (J. A. Conger, R. N. Kanungo, S. T. Menon, P. Mathur), а количество утверждений сведено к 20, шесть шкал трансформированы в пять: стратегическая дальновидность, чувствительность к окружению, чувствительность к потребностям членов группы, личный риск и нестандартное поведение<sup>158</sup>.

Теорию харизматического лидерства сейчас нельзя оценивать однозначно. Она является слишком описательной и не раскрывает психологических механизмов формирования харизмы. Более того, концепции харизмы М. Вебера и религиозная концепция вообще выводят понятие харизмы вне контекста науки, так как трактуют ее как нечто сверхъестественное, непонятное. Попытки же описать харизму превращаются в перечисление личностных качеств и способностей

---

<sup>158</sup> Conger J. A. Measuring charisma: dimensionality and validity of the Conger- Kanungo scale of charismatic leadership / J. A. Conger, R. N. Kanungo, S. T. Menon, P. Mathur // Canadian Journal of Administrative Sciences/Revue Canadienne des Sciences de l'Administration. – 1997. – Vol. 14(3). – P. 290-301.

лидера, что приводит не к пониманию собственно концепта харизмы, а к теории черт, предшествующей концепциям харизматического лидерства.

*Транзакционное лидерство* – это стиль лидерства, где лидер добивается выполнения поставленных задач от своих последователей путем «кнута и пряника». Руководители такого типа тщательно анализируют действия своих подчиненных с целью выявления ошибок и неточностей. Данный тип лидерства эффективен в кризисных и чрезвычайных ситуациях, а также, когда четко определены сроки выполнения определенных видов деятельности. Этот стиль лидерства впервые был предложен М. Вебером в 1947, а детализирован В. Bass в 1981 г. По сути это формальный подход к руководству, где лидер использует свой авторитет и ответственность как ключевые показатели власти над подчиненными<sup>159</sup>.

В литературе нет разногласий по вопросу о первенстве в авторстве идеи о концептуальной самобытности трансформационного и транзакционного лидерства. J. M. Burns первым обратился к теоретическому осмыслению на первый взгляд неочевидной закономерности, согласно которой наибольшего успеха добивается тот лидер, чей подход к мотивации сотрудников не ограничивается сделкой «выполненное задание – вознаграждение за выполненное задание». Он показал, что лидерство, построенное на транзакции, определяет ограничения в возможностях мотивации сотрудников лидером. В частности, J. M. Burns обратил внимание на экологическую ограниченность транзакционного лидерства, а именно на прямую зависимость между эффективностью лидерских процессов и состоянием внутренней и внешней среды, в которых осуществляются деятельность самого лидера и организации под его руководством.

В контексте пирамиды потребностей А. Маслоу, транзакционное лидерство работает с базовыми, нижними уровнями удовлетворения потребностей (в отличие от трансформационной модели лидерства, где упор делается на верхних уровнях). Транзакционное лидерство фокусируется на выполнении конкретных задач, управляя всеми компонентами отдельно. Транзакционная модель направлена на решение насущных задач, а не на долгосрочное планирование. При этом вознаграждение (например, похвала) дается, когда поставленные цели выполняются вовремя, или когда высокий темп работы держится во время всего проекта. Наказание же (например, осуждение) дается, когда

---

<sup>159</sup> Bass B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations / B. M. Bass. – New York: Free Press, 1985. – 328 p.

качество или темп работы падает ниже производственных стандартов, или цели и задачи не выполняются вообще. При таком стиле лидерства, существуют два типа руководства: активное и пассивное. Активное управление означает, что лидер постоянно следит за работой подчиненных, вносит изменения и коррективы до того, как случится какая-то ошибка. пассивное руководство предполагает выжидания, наблюдение за работой подчиненных до тех пор, пока не произойдет неприятность.

*Активная форма транзакционного лидерства.* Такой лидер характеризуется активным участием в диагностике проблемных ситуаций личностного, межличностного, группового и организационного характера. Он последователен в деятельности по идентификации причин организационных кризисов и их предупреждения. Больше интересуется жизнедеятельностью сотрудников организации. В то же время, будучи одной из форм контроля за отклонениями сотрудников от определенных организационных норм (работы, поведения, коммуникации и т.п.), подобный интерес лидера рациональный и прагматический. Реализация функций мониторинга и контроля доминирует в деятельности лидеров данного типа, которые редко выходят за ролевые рамки контролирующего начала в организации.

*Пассивная форма транзакционного лидерства.* Характеризуется поведением лидера, когда он активизируется только в случае возникновения проблемной ситуации, включаясь в деятельность по ее решению постфактум, то есть когда возможности ее устранения минимальные или не очевидны. Пассивность лидера препятствует ранней диагностике проблем и координации усилий сотрудников, связанных с систематическим мониторингом и анализом внутриорганизационных проблем. Отрицательная обратная связь и коррекция деятельности подчиненных с использованием дисциплинарных взысканий являются основными способами, определяющими природу взаимодействия лидера данного типа с окружающими. Крайние формы проявления такого лидерства в отдельных случаях могут выглядеть как поведение, граничащее с патологией. В частности, такой лидер может намеренно ограничивать свое участие в деятельности подчиненных, сознательно повышая вероятность возникновения ошибок в их работе и, соответственно,

увеличивая возможность следующих корректирующих действий со своей стороны<sup>160</sup>.

Важно отметить, что как при активной, так и при пассивной форме транзакционного стиля, лидеры не разделяют ответственности за те ошибки или проблемы, с которыми сталкиваются в процессе работы их подчиненные. При этом единственным способом исправления данных ошибок и предотвращения в будущем является реализация мер дисциплинарного воздействия в отношении подчиненных. Использование дисциплинарного метода как средства влияния на результаты деятельности подчиненных способствует развитию у последних негативного отношения к деятельности, связанной с риском принятия самостоятельных решений. Своеобразному блокированию подвергаются и инновационные возможности мышления сотрудников, поскольку любая инновация предполагает потенциальный риск допустить ошибку и тем самым вызвать негативную реакцию лидера.

Транзакция наиболее эффективна в условиях стабильной и предсказуемой среды. Когда же равновесие среды нарушается (требуя инновационных изменений в деятельности сотрудников), мотивация, основанная на транзакции, ограничивает возможности лидера убедить сотрудников принять инновационные вызовы. Для этого нужны средства мотивации иного порядка, например, применение трансформационной модели лидерства.

Трансформационным называется такой стиль лидерства, при котором лидер прибегает к действиям, направленным на повышение осведомленности подчиненных о том, что является правильным и важным в достижении целей, а также влияет на их личностный рост. *Трансформационное лидерство* в группе помогает ее участникам выйти за пределы собственных личных интересов и получить широкую перспективу в принятии решений, приносящих положительные результаты для группы, организации и общества в целом. В целом, трансформационное лидерство направлено на повышение мотивации и производительности деятельности сотрудников и создание положительного социально-психологического климата коллектива.

Понятие «трансформационное лидерство» впервые введено в научный оборот социологом, исследователем харизматического лидерства J. V. Downton (1973), а впоследствии данное понятие было детализировано американским историком, президентским биографом

---

<sup>160</sup> Yukl G. An evaluation of conceptual weaknesses in transformational and charismatic leadership theories / G. Yukl //The leadership quarterly. – 1999. – Vol. 10(2). – P. 285-305.

Ж. М. Burns (1978). Согласно Ж. М. Burns, трансформационное лидерство заключается в тесном сотрудничестве лидера и подчиненных, направленном на взаимопомощь в повышении уровня нравственности и мотивации друг друга<sup>161</sup>.

Трансформационные лидеры способны вдохновлять коллег на изменение ожиданий относительно результатов деятельности, видений собственной и коллективной перспективы профессионального развития, мотивированности на достижение общих целей. В отличие от транзакционного подхода, эта концепция не базируется на отношениях «давать и брать», а подчеркивает именно личность лидера, его индивидуальные свойства и способности. Иными словами, трансформационный лидер является определенным нравственным идеалом, образцовым командным игроком, ориентированным на сплочение организации или сообщества. По мнению Ж. М. Burns трансформационное и транзакционное лидерство являются взаимоисключающими стилями и прямо противоречат друг другу. Позже организационный психолог В. М. Bass расширил представление Ж. М. Burns о трансформационном лидерстве, создав так называемую трансформационную теорию лидерства, согласно которой трансформационное лидерство определяется тем влиянием, которое лидер оказывает на своих подчиненных<sup>162</sup>. В. М. Bass объяснил психологические механизмы, лежащие в основе транзакционного и трансформационного лидерства, но прежде всего он заменил слово «трансформирующий» (transforming) и «трансформационный» (transformational). По его мнению данный стиль лидерства возможно измерить точно так же, как измеряется мотивация или производительность труда. Степень, в которой лидер является трансформационным, определяется прежде всего с точки зрения его влияния на подчиненных. Подчиненные (или последователи) такого лидера испытывают доверие, восхищение, верность и уважение к лидеру, готовы работать больше, чем первоначально ожидалось, равняются на своего руководителя, как на организатора и нравственного образца, который не просто руководит деятельностью, но и является ее вдохновителем. Иными словами, трансформационный лидер достаточно харизматичен чтобы сплотить коллектив. В. М. Bass

---

<sup>161</sup> Stewart J. Transformational leadership: An evolving concept examined through the works of Burns, Bass, Avolio, and Leithwood / J. Stewart // Canadian Journal of Educational Administration and Policy. – 2006. – Vol. 54. – P. 1-29.

<sup>162</sup> Bass B. M. Leadership and Performance Beyond Expectations / B. M. Bass. – New York: Free Press, 1985. – 328 p.

в отличие от J. M. Burns считал, что лидерство одновременно может быть как транзакционным, так и трансформационным.

Согласно В. М. Bass трансформационное лидерство характеризуется следующими аспектами: подчеркиванием внутренней мотивации и позитивного развития последователей, повышением осознанности нравственных стандартов, акцентированием внимания на приоритетах в работе, стимулированием развития нравственности зрелости последователей, созданием положительного социально-психологического климата коллектива (с соблюдением этических стандартов и осознанием профессиональных ценностей), поощрением последователей выйти за рамки личных интересов для общего блага, содействием развитию сотрудничества и гармоничных отношений в коллективе, использованием убедительных рациональных обращений к последователям, обеспечением индивидуального наставничества, учетом систем ценностей, установок и идеалов коллег, предоставлением им свободы выбора<sup>163</sup>.

Трансформационные лидеры всегда поддерживают позитивные ожидания подчиненных, верят в них и вдохновляют своим примером. Это вызывает рост производительности труда, способствует внедрению креативных идей даже в обычную повседневную деятельность. Такие лидеры заинтересованы не просто в результативности деятельности, а прежде всего в личностном развитии своих подчиненных, удовлетворении их персональных потребностей.

Компонентами теории трансформационного лидерства являются: умение вести за собой, индивидуальный подход, интеллектуальное стимулирование, «вдохновляющая» мотивация, привлечение других во взаимодействие, при котором лидер и члены группы способствуют взаимному росту<sup>164</sup>.

Умение вести за собой (или идеализированное влияние) выражается в том, что лидер является идеальным образцом для подражания, подчиненные восхищаются им. Вдохновляющая мотивация означает, что лидеры обладают способностью вдохновлять и мотивировать своих последователей. Умение вести за собой и вдохновляющая мотивация являются компонентами харизмы трансформационного лидера. Индивидуальный подход составляют

---

<sup>163</sup> Bass B. M. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior / B. M. Bass, P. Steidlmeier // The leadership quarterly. – 1999. – Vol. 10(2). – P. 181-217.

<sup>164</sup> Hogg M. A. A social identity theory of leadership / M. A. Hogg // Personality and social psychology review. – 2001. – Vol. 5(3). – P. 184-200.

умения лидеров демонстрировать настоящую заботу о потребностях и чувствах последователей. Личное внимание к каждому подчиненному является ключевым элементом в обеспечении эффективности деятельности коллектива в целом и высокой производительности труда, каждого человека в частности. Интеллектуальная стимуляция происходит тогда, когда лидер поощряет подчиненных быть инновационными и творческими. На первый взгляд кажется, что трансформационный лидер «мягкий» и либеральный, но на самом деле он является образцом для подражания, постоянно совершенствуется сам и стимулирует к саморазвитию подчиненных.

По мнению К. А. Arnold, N. Turner, J. Barling, E. K. Kelloway, M. C. McKee, трансформационный лидер характеризуется экстраверсией (выраженной потребностью в принадлежности к группе, умением организовывать деятельность и быть медиатором), низким уровнем нейротизма (отсутствием чрезмерной тревожности), открытостью опыту (творческим самовыражением и эмоциональной чувствительностью, обеспечивающих возможности постановки отдаленных целей), доброжелательностью (положительным отношением к другим людям, заботой о них), аккуратностью (усердием и ответственностью)<sup>165</sup>.

Составляющими трансформационного лидерства является интеллектуальная стимуляция, индивидуализированное внимание, вдохновляющая мотивация (харизма) и идеализированное влияние]. Интеллектуальная стимуляция заключается в способности трансформационных лидеров поощрять в подчиненных развитие креативности, желание искать новые способы деятельности и быть мотивированными на профессиональное самосовершенствование (F. O. Walumbwa, B. Orwa, P. Wang, J. J. Lawler)<sup>166</sup>. Индивидуализированное внимание – уровень, согласно которому лидер учитывает потребности каждого подчиненного, склонен к эмпатии и поддержке, открыт в общении и ориентирован на организацию командной работы, акцентируя внимание на индивидуальном вкладе каждого из сотрудников. По мнению J. J. Sosik, V. M. Godshalk,

---

<sup>165</sup> Arnold K. A. Transformational leadership and psychological well-being: the mediating role of meaningful work / K. A. Arnold, N. Turner, J. Barling, E. K. Kelloway, M. C. McKee // Journal of occupational health psychology. - 2007. – Vol. 12(3). – P 193-201.

<sup>166</sup> Walumbwa F. O. Transformational leadership, organizational commitment, and job satisfaction: A comparative study of Kenyan and U.S. financial firms / F. O. Walumbwa, B. Orwa, P. Wang, J. J. Lawler // Human Resource Development Quarterly. – 2005. – Vol. 16(2). – P. 235–256.

F. J. Yammarino<sup>167</sup>, трансформационный лидер является источником мудрости, а его активность способствует не только эффективной организации деятельности, но и уменьшает количество негативных стрессоров, с которыми подчиненные встречаются в процессе выполнения профессиональных обязанностей. Вдохновляющая мотивация (или харизма) заключается в умении лидера определять реальные цели деятельности коллектива, вдохновлять подчиненных на их достижение, поддерживать высокий уровень оптимизма у сотрудников (R. E. De Vries, R. A Roe, T. C. Taillieu)<sup>168</sup>. Идеализированное влияние – трансформационный лидер является ролевой моделью для подчиненных, соответственно все сотрудники склонны разделять ожидания и цели руководителя, считая их внешне навязанными, а своими собственными (B. J. Avolio, W. L. Gardner)<sup>169</sup>. Трансформационное лидерство положительно связано как с личными профессиональным достижениями подчиненных, так и с эффективностью деятельности организации в целом. То есть работники, в коллективах, где практикуется данный тип лидерства, в основном довольны своей работой, принимают корпоративные цели, направленные на их достижение, поддерживают развитие организационной культуры и положительно воспринимают изменения направлений и условий деятельности.

Анализируя связь трансформационного лидерства и самооффективности педагогов, R. Sharma и S. Singh, пришли к выводу, что самооффективность обусловлена индивидуализированным влиянием лидера, отрицательное влияние на нее оказывает политика невмешательства, наоборот приводящая к снижению производительности труда педагога, повышая тем самым его недовольство профессией<sup>170</sup>.

---

<sup>167</sup> Sosik J. J. Leadership styles, mentoring functions received, and job related stress: A conceptual model and preliminary study / J. J. Sosik, V. M. Godshalk // *Journal of Organizational Behavior*. – 2000. – Vol. 21. – P. 365–390.

<sup>168</sup> de Vries R. E. Need for supervision: Its impact on leadership effectiveness / R. E. de Vries, R. A Roe, T. C. Taillieu // *The Journal of Applied Behavioral Science*. – 1998. – Vol. 34(4). – P. 486-501.

<sup>169</sup> Avolio B. J. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership / B. J. Avolio, W. L. Gardner // *The Leadership Quarterly*. – 2005. – Vol. 16. – P. 315–338.

<sup>170</sup> Sharma R. Transformational Leadership Style and Self-Efficacy among Teaching Professionals / R. Sharma, S. Singh // *International Journal of Indian Psychology*. – 2017. – Vol. 4, Issue 2, No. 86. – P. 140–147.

Отметим, что подавляющее большинство исследований фокусируются на взаимосвязях различных стилей лидерства и их влиянии на продуктивность деятельности, тогда как вопрос влияния лидера на личность подчиненного, его мотивированность на выполнение задания и стрессоустойчивость остаются практически неисследованными. J. Seltzer, R. E. Numeroff<sup>171</sup> выяснили, что трансформационное лидерство негативно коррелирует с выгоранием и симптомами стресса (головной боли, усталости, раздражительности), тогда как активное и пассивное управление (согласно транзакционной теории лидерства) имеет положительные корреляции с выгоранием и стрессом. То есть направленность на поиск ошибок и их предотвращение обуславливает развитие профессиональных деформаций, тогда как поощрение и стимулирование личностного роста способствует профессиональному развитию и ощущению удовлетворенности работой. Подобные результаты были получены J. J. Sosik и V. M. Godshalk<sup>172</sup>, согласно которым трансформационное лидерство препятствует развитию профессионального стресса, а активное управление приводит эмоциональное истощение подчиненных и приводит к выгоранию. J. Rowold и W. Schlotz объясняют полученные результаты тем, что трансформационное лидерство направлено на долгосрочные перспективы, определяет направления реализации удаленных целей, соответственно, человек чувствует определенную стабильность, видит возможности карьерного роста в данной организации. Транзакционное лидерство ориентировано на краткосрочные перспективы, по сути это ежедневное лидерство, позволяющее ставить конкретные цели и контролировать их достижение. Отсутствие при этом видение своего профессионального будущего обуславливает формирование у работников, в частности у педагогов, симптомов профессионального стресса<sup>173</sup>.

Для измерения трансформационного, транзакционного и делегирующего лидерства используется многофакторная методика Multifactor Leadership Questionnaire, MLQ (B. J. Avolio, B. M. Bass, 1992)

---

<sup>171</sup> Seltzer J. Exploring the effects of leadership behavior and task characteristics on burnout in a health care center / J. Seltzer, R. E. Numeroff // Journal of health and human resources administration. – 1990. – Vol. 12. – P. 155-165.

<sup>172</sup> Sosik J. J. Leadership styles, mentoring functions received, and job related stress: A conceptual model and preliminary study / J. J. Sosik, V. M. Godshalk // Journal of Organizational Behavior. – 2000. – Vol. 21. – P. 365–390.

<sup>173</sup> Rowold J. Transformational and transactional leadership and followers' chronic stress / J. Rowold, W. Schlotz // Leadership Review. – 2009. – Vol. 9(1). – P. 35-48.

или MLQ 5X (B. J. Avolio, B. M. Bass, 2004)<sup>174</sup>. Методика содержит 36 пунктов, составляющих 9 шкал, по 4 пункта в каждой шкале. Опросник позволяет определить ряд типов лидеров: от пассивных лидеров к стимулирующим своих подчиненных чтобы те сами становились лидерами. MLQ измеряет выраженность характеристик трансформационного лидера как с точки зрения собственно респондента, так и лиц, с ним работающих. Исследуются показатели по таким шкалам как индивидуализированное влияние, вдохновляющая мотивация, интеллектуальная стимуляция, индивидуализированное внимание, поощрения персонала и невмешательство в деятельность. Повторная диагностика по данной методике позволяет отследить изменения в стиле лидерства, а потому рекомендуется для регулярного внедрения при подготовке руководящих кадров.

Отметим, что исследователи (D. N. Den Hartog, J. J. Van Muijen, P. L. Koopman) рассматривают трансформационное лидерство как харизматическое, вдохновляющее и дальновидное. Согласно ключевым элементам данного стиля лидерства есть харизма есть идеализированное влияние по методике MLQ.<sup>175</sup>

Опросник состоит из пяти шкал трансформационного лидерства, трех шкал транзакционного, одной шкалы псевдолидерства и трех нейтральных шкал. Шкалы трансформационного лидерства: вдохновляющая мотивация, идеализированное влияние, индивидуальный подход, интеллектуальная стимуляция, умение вести за собой. К шкалам транзакционного лидерства относятся условное вознаграждение (материальное и психологическое поощрение качественного выполнения задач подчиненными), активное управление (предотвращение ошибок для своевременного принятия корректирующих мер), пассивное управление (коррекция происходит только после того, как ошибки были сделаны). Псевдолидерство является наиболее пассивной формой лидерства (а отчасти вообще считается его отсутствием). Кроме показателей по очерченным шкалам методики MLQ определяются три суммарные критерии: дополнительные усилия, эффективность лидерского поведения, удовлетворенность своим лидером подчиненными.

---

<sup>174</sup> Avolio B. J. Multifactor leadership questionnaire (MLQ) / B. J. Avolio, B. M. Bass // Mind Garden. – 2004. – Vol.1. – P. 29-38.

<sup>175</sup> Den Hartog D. N. Transactional versus transformational leadership: An analysis of the MLQ / D. N. Den Hartog, J. J. Van Muijen, P. L. Koopman // Journal of occupational and organizational psychology. – 1997. – Vol. 70(1). – P. 19-34.

Методика MLQ валидизирована и успешно используются в таких странах как США, Германия, Испания, Австралия, Пакистан, Таиланд, сейчас идет работа по ее адаптации для Палестины, ОАЭ и Израиля.

Тесно связанным с трансформационным является лидерство аутентичное. Под аутентичным лидерством понимается паттерн этического лидерского поведения, поощряемого открытостью обмена информацией, необходимой для принятия решений, при этом во внимание принимаются мнения всех членов коллектива. От трансформационного аутентичное лидерство отличается выраженной нравственной составляющей и высокими этическими стандартами<sup>176</sup>. Впервые на роль аутентичности в организации деятельности обратил внимание С. Barnard, в соответствии с ним, способность быть аутентичным является показателем эффективности лидера. Затем этот феномен изучался в контексте организационного поведения, впрочем само понятие аутентичного лидерства было введено в научный оборот только в 2004 году В. J. Avolio и F. Luthans, которые определяли его как процесс, основанный на положительных психологических качествах и высокоразвитой организационной среде, обуславливающих позитивное и осознанное поведение лидера и его подчиненных, формируя тем самым основу для эффективного саморазвития обеих сторон данного процесса. То есть аутентичный лидер четко понимает свои мысли и поведение, как он воспринимается другими людьми, уверен в своей нравственности, компетентности и умении влиять на других, кроме того ему присущи такие качества как положительное самоотношение, оптимизм, психологическая упругость и стрессоустойчивость. Одним из ключевых компонентов аутентичного лидерства является осознание. По мнению В. J. Avolio, W. L. Gardner самоосознание (самопонимание) является основой данного стиля лидерства и означает, что лидер четко понимает, что он хочет и умеет транслировать свое видение ситуации другим людям<sup>177</sup>. Связав осознание себя с саморегуляцией, R. T. Spangole назвал их базовыми в дефиниции аутентичного лидерства, то есть саморегуляция помогает лидеру понять различия между его интернализированными стандартами и требованиями практики, при этом являясь комплексным конструктом, охватывает интернализированное регулирование,

---

<sup>176</sup> Bass B. M. Ethics, character, and authentic transformational leadership behavior / B. M. Bass, P. Steidlmeier // *The leadership quarterly*. – 1999. – Vol. 10(2). – P. 181-217.

<sup>177</sup> Avolio B. J. Authentic leadership development: Getting to the root of positive forms of leadership / B. J. Avolio, W. L. Gardner // *The Leadership Quarterly*. – 2005. – Vol. 16. – P. 315–338.

сбалансированную обработку информации, реляционную открытость и аутентичное поведение. Процесс саморегулирования помогает лидеру противостоять внешним давлениям и воздействиям<sup>178</sup>.

В научной литературе существует общепризнанное понимание четырех факторов-компонентов аутентичного лидерства:

- объективный анализ релевантной информации до принятия решения;
- руководство внутренними моральными стандартами для регуляции своего поведения;
- честный и открытый информационный и эмоциональный обмен соответствии с ситуацией;
- демонстрация понимания собственных сильных и слабых сторон.

Для определения аутентичного лидерства B. Shamir и G. Eilam ввели понятие аутентичного партнерства, которое достигается людьми, следующим за лидером по понятным им причинам и формирующими с ним аутентичные отношения. Аутентичное партнерство характеризуется открытостью и доверием; направленностью на достижение важных целей; акцентом на личностном и профессиональном развитии и всех участников группового взаимодействия. Исследователи применили жизнеописательный подход для определения компонентов становления аутентичного лидерства, к которым отнесли положительный психологический капитал или личные ресурсы (уверенность в себе, оптимизм, эмоциональную стабильность), положительные нравственные перспективы (моральный потенциал, самоэффективность, смелость), самоосознанность (способность понять свои таланты, сильные стороны, жизненные цели, основные ценности, убеждения и желания), саморегуляцию (самоконтроль путем установление внутренних стандартов и определение совпадений между ними и фактическими или ожидаемыми результатами, описанием действий, направленных на согласование этих разногласий), лидерское поведение (уверенность в себе, умение принимать решения и нести за них ответственность, оптимизм, отсутствие разногласий между словами и делами)<sup>179</sup>.

Еще одним аспектом в исследовании аутентичного лидерства является то, каким образом лидер влияет на своих подчиненных. Установлено, что аутентичные лидеры создают такой организационный

---

<sup>178</sup> Sparrowe R. T. Authentic leadership and narrative self / R. T. Sparrowe // The Leadership Quarterly. – 2005. – Vol. 16. – P. 419–439

<sup>179</sup> Shamir B. “What's your story?” A life-stories approach to authentic leadership development / B. Shamir, G. Eilam // The leadership quarterly. – 2005. – Vol. 16(3). – P. 395-417.

климат, где работники испытывают преимущественно положительные эмоции; лидеры олицетворяют положительную поведенческую модель, ориентируясь на которую подчиненные развивают собственную аутентичность; такие лидеры поддерживают самодетерминацию подчиненных, стимулируя их к личностному росту и развитию автономности (R. Pies, F. P. Morgeson, J. D. Nahrgang)<sup>180</sup>.

На данный момент существует несколько методик исследования аутентичного лидерства: Шкала аутентичного лидерства (LAS), Опросник аутентичного лидерства (ALQ), Опросник аутентичного лидерства (ALI), Опросник аутентичности (AI: 3).

Опросник аутентичного лидерства (Authentic Leadership Inventory, ALI, LL Neider, CA Schriesheim, 2011) является валидизированным и надежным инструментом оценки лидерства, состоит из 14 утверждений, оценивающихся по 5-балльной шкале (от «совсем не согласен» до «полностью согласен»). Как отмечают авторы опросника, альфа Кронбаха позволяет считать данную методику надежной ( $\alpha =$  от 0,74 до 0,85). В исследовании приняли участие 218 учителей общеобразовательных школ Украины (из них 105 мужского и 113 женского пола). Возраст исследуемых варьирует от 24 до 65 лет ( $M = 39,5$ ,  $SD = 2,4$ ). Среди учителей 12,5% – учителя-методисты, 38,39% – высшей категории, 14,29% – первой категории, 25,89% – второй категории, 8,93% – без категории.

Для адаптации опросника аутентичного лидерства нами была использована методика Диагностика межличностных отношений (тест Т. Лири, модификация Л. Собчик). Применение критерия сферичности Барлетта показало возможность использования эксплораторного факторного анализа (ЭФА):  $\chi^2(990) = 6015,16$ ,  $p < 0,002$ , а по критерию Кайзера-Майера-Олкина размер выборки является адекватным (0,86). Все пункты опросника входят в одного фактора – то есть вполне достоверно определяют понятие аутентичного лидерства.

В результате исследования установлено, что педагоги характеризуются сотрудничеством-конвенциональным, властным-лидирующим и ответственно-великодушным типами межличностных отношений. Больше всего им присущ такой компонент аутентичного лидерства как объективность, а наименьшее – интернализированные моральные аспекты, свидетельствующие о способности испытуемых к объективному анализу различных точек зрения перед принятием решений, трудности в соблюдении моральных стандартов и ценностей несмотря на

---

<sup>180</sup> Pies R. Authentic leadership and eudaemonic well-being: Understanding leader-follower outcomes / R. Pies, F. P. Morgeson J. D. Nahrgang // The Leadership Quarterly. – 2005. – Vol. 16. – P. 373–394.

организационное давление группы. Все составляющие опросника аутентичного лидерства статистически значимо коррелируют между собой.

Высокий уровень самосознания, реляционная прозрачность и интернализированные моральные аспекты положительно коррелируют с властным-лидирующим и ответственным-великодушным типами межличностных отношений; а объективность – с властным-лидирующим, независимым-доминирующим и ответственным-великодушным типами межличностных отношений. Таким образом, педагогу – аутентичному лидеру – присущи такие качества как уверенность в себе, умение быть хорошим наставником и организатором деятельности, ответственность, готовность помогать другим (паттерн властного-лидирующего типа межличностных отношений) и коммуникабельность, гибкость в применении в различных социальных ролей, выраженная эмоциональная вовлеченность, доброжелательность (паттерн ответственно-великодушного типа межличностных отношений).

Сейчас исследования аутентичного лидерства находятся на начальном этапе, проводится валидизация диагностических методик, создаются программы эмпирического изучения возможностей использования аутентичного лидерства в организационной и педагогической психологии. Продолжаются дискуссии и по поводу того, является аутентичное лидерство самостоятельным стилем, а не компонентом лидерства трансформационного. Исследование ближайших лет должны дать ответы на эти вопросы, а пока ученые считают аутентичное лидерство отличным от других стилей именно благодаря выраженности в нем моральной, этической составляющей.

Таким образом, продуктивность деятельности и психологическое благополучие педагогов в значительной степени зависят от стиля руководства коллективом. Трансформационное и аутентичное лидерство формирует у педагогов чувство защищенности, удовлетворенности своей работой и отношениями в коллективе. Благоприятный социально-психологический климат обуславливает преимущественно положительные эмоции подчиненных как по поводу их лидера, так и профессиональных обязанностей в целом.

При транзакционном лидерстве отношения базируются на принципах обмена, результаты которого не всегда удовлетворяют работников. В четко определенных условиях труда, с устоявшимися традициями и требованиями к деятельности данный тип лидерства является эффективным, однако при необходимости в инновациях, гибкой адаптации организации к условиям меняющейся среды, транзакционное лидерство не эффективно.