



УДК 378.112:303.823

ТЕХНОЛОГІЇ РОЗВИТКУ КОМАНДНОГО ЛІДЕРСТВА У ВИЩІЙ ШКОЛІ ВЕЛИКОЇ БРИТАНІЇ

Модестова Т.В., к. пед. н.,
доцент кафедри іноземних мов та професійної комунікації
Східноукраїнський національний університет імені Володимира Даля

У статті розкрито проблему розвитку командного лідерства в контексті вивчення міжнародного досвіду. Розглянуті підходи до розвитку лідерського потенціалу команд у галузі вищої освіти Великої Британії. Схарактеризовано відповідну навчальну модель розвитку командного лідерства вищої школи та практичні методи її впровадження. Визначено інноваційні складові елементи британського підходу, що в перспективі сприятимуть ефективному розвитку командного лідерства в контексті адаптації до реалій вітчизняних ВНЗ.

Ключові слова: командне лідерство, технології розвитку, вища школа Великої Британії, навчальні моделі, освітні інновації, інтернаціоналізація вищої освіти.

В статье раскрыта проблема развития командного лидерства в контексте изучения международного опыта. Рассмотрены подходы к развитию лидерского потенциала команд в сфере высшего образования Великобритании. Охарактеризована соответствующая учебная модель развития командного лидерства высшей школы и практические методы ее внедрения. Определены инновационные составляющие британского подхода, в перспективе способствующие эффективному развитию командного лидерства в контексте адаптации к реалиям украинских заведений высшего образования.

Ключевые слова: командное лидерство, технологии развития, высшая школа Великобритании, учебные модели, образовательные инновации, интернационализация высшего образования.

Modestova T.V. TECHNIQUES OF TEAM LEADERSHIP DEVELOPMENT IN THE UK HIGHER SCHOOL

The problem of team leadership development in the context of studying international experience is considered in the article. Particular approaches to the team leadership development in the UK higher education have been described. The correspondent model for learning and development of team leadership at higher school and some methods for its implementation have been characterized. The innovative components of British approach, which in the long term could be considered as promoting ones for the team leadership development through its adaptation for Ukrainian universities reality, have been identified.

Key words: team leadership, development techniques, the UK higher school, learning models, educational innovations, internationalization of higher education.

Постановка проблеми. Відповідно до чинної законодавчо-нормативної бази галузь вищої освіти України йде нині нелегким шляхом реформування та удосконалення діяльності вищих навчальних закладів. Одним із ключових факторів успішної реалізації поставленої мети є формування інституційної згуртованості. Протиріччя реальної ситуації полягає у неможливості ефективного впровадження інновацій на базі старої управлінської моделі вищої освіти, яка базується на принципі адміністрування, а не розвитку колективу закладів вищої освіти. Тож, проблема формування командного лідерського потенціалу вищої школи є актуальною та потребує відповідного дослідження.

Аналіз останніх досліджень і публікацій. Серед актуальних закордонних досліджень в зазначеному контексті варто виділити роботи Р. Гоффі та Г. Джонса (в контексті дослідження лідерства як феномена еволюції теорії менеджменту), С. Ханта (в контексті вищої освіти), Д. Пар-

кіна (в контексті викладання та вивчення лідерства у вищій школі), Г. Гібса (в контексті дослідження розвитку лідерського потенціалу викладацької діяльності в науково-дослідницькому оточенні), Д. Росвела (в контексті дослідження теоретичних основ лідерства у галузі вищої освіти), Е. Мороу (в контексті дослідження впливу етнічності у сфері лідерства вищої освіти) та ін.

Серед останніх досліджень вітчизняних фахівців, що опікуються проблемою розвитку лідерського потенціалу вищої освіти, можна виділити роботи О. Боднарук та О. Паламарчук (у контексті дослідження інструментів психологічної діагностики лідерського потенціалу університетів), К. Жданової (дослідження готовності університетів України до реалізації парадигми лідерства в управлінні вищою освітою), С. Калашнікової (в контексті дослідження проблеми теоретичних основ та об'єктивних передумов розвитку лідерського потенціалу університетів, а також, імплементації в Україні), С. Курбатова (дослідження проблеми уні-



верситетських рейтингів як механізму визначення інституційного лідерства), І. Прохор (у контексті аналізу провідного досвіду розвитку потенціалу командного лідерства в університетах Сполученого Королівства), О. Щербакової (в контексті дослідження риторико-комунікативної культури сучасного університету як інтегративного фактору формування академічної еліти) та ін.

Незважаючи на достатню кількість ґрунтовних праць, присвячених феномену лідерства у галузі вищої освіти, питання розвитку командного лідерського потенціалу в контексті вивчення та адаптації успішних світових практик потребує подальшого дослідження.

Тож, метою статті є дослідити досвід вищої школи Великої Британії в контексті розвитку командного лідерства.

Постановка завдання. Для досягнення поставленої мети треба виконати такі завдання:

1) розглянути підходи до розвитку лідерського потенціалу команд у галузі вищої освіти Великої Британії;

2) схарактеризувати навчальну модель розвитку командного лідерства вищої школи Великої Британії та практичні методи її впровадження;

3) визначити інноваційні складники британського підходу, що сприятимуть ефективному розвитку командного лідерства в контексті адаптації до реалій вітчизняних ВНЗ.

Виклад основного матеріалу дослідження. Основою розбудови інституту лідерства вищої школи Великої Британії виступає сталий процес розвитку колективу закладів вищої освіти, що, зокрема, передбачає підвищення відповідної кваліфікації через участь у Програмах із розвитку лідерського потенціалу для науково-викладацького та адміністративного складу університетів у міжнародному контексті. Реалізація відповідних програм передбачає дотримання наведених нижче принципів.

Спільне створення програм передбачає реалізацію індивідуалізованого підходу, спрямованого на конкретні потреби закладів, причетних до галузі вищої освіти, зокрема закордонних, через *адаптацію* стандартних програм, розрахованих на широку аудиторію, до унікальних умов та контексту, або *створення* навчального змісту «з нуля» з метою вирішення нестандартних завдань. Як засвідчує досвід Фондації Лідерства Вищої освіти Великої Британії, нині актуальними тенденціями, що відображають потреби міжнародної освітньої галузі, є розвиток командного лідерства у міжнародному контексті; академічне лідерство, управлін-

ня організаційними послугами, лідерство для тих працівників закладів вищої освіти, які поєднують академічні та адміністративні функції, організація командної роботи науковців, викладачів, розвиток представників професорського складу, маркетингові програми, проектний менеджмент, планування та управління змінами, розвиток стратегічного потенціалу, управління діяльністю на індивідуальному, груповому та організаційному рівнях у закладах вищої освіти, культурна обізнаність у контексті інтернаціоналізації [1].

Креативність. Опиняючись у складній ситуації, людина обирає один із двох основних способів вирішення проблеми – пошук якомога більшої кількості потенціальних варіантів вирішення питання або зосередження на одному єдиному вірному рішенні, що ґрунтується на основі наявних фактів та логіки. Досліджуючи людський інтелект у зазначеному контексті, психолог Джо Гілфорд виділив два відповідних типи мислення – дивергентний (що діє за «віялоподібним» принципом) та конвергентний (допускає лише одну правильну відповідь). Тож, дивергентне мислення (від лат. *divergere* «відхилятися, розходитися») – це мислення, пов'язане з розв'язанням задач шляхом пошуку великої кількості нестандартних оригінальних рішень. Воно припускає існування кількох правильних відповідей та виступає основою креативності [2]. Британські експерти вважають одним з актуальних викликів сучасної вищої освіти навчити людину зміщувати фокус уваги з конвергентності на дивергентність та, навпаки, за принципом «розширення-звуження». Відповідно, це збільшує ймовірність створення інноваційних та нестандартних рішень, що характеризують ефективну творчу особистість та забезпечують швидкий розвиток відповідної галузі.

Взаємоповага. Важливою умовою ефективної роботи команди є дотримання правил взаємодії, які дають змогу ефективно комунікувати учасникам на засадах поваги до думок, почуттів і досвіду інших. Британські фахівці наголошують, що обговорення будь-яких питань у команді мають проводитися відкрито, без оціночних суджень в атмосфері взаємоповаги, підтримки та заохочення. Зокрема, цей підхід є особливо актуальним у часи змін у галузі вищої освіти, коли перед командою постають складні завдання щодо збереження потенціалу колективу, закладу та його подальшого розвитку. Так, дослідження визнаного експерта з реформування освітньої галузі М. Фуллана в зазначеному контексті дали змогу конкретизувати такі настанови: не



можна вважати, що тільки одна єдина версія змін буде саме такою, яку треба чи можна запровадити; будь-яка значна інновація, що призводить до змін, вимагає від людей, які працюють над її впровадженням, сформулювати власне розуміння того, що відбувається; конфлікт та незгода – не тільки неunikні, але й невід'ємні складові елементи процесу успішних змін; людям не потрібен тиск для того, щоб змінюватися; ефективні зміни потребують часу; не можна очікувати, що зміняться всі або навіть більша частина групи; припущення потребують розробки конкретного плану дій; реальний план – це зміна культури в освітніх установах, а не поодинокі інновації [3].

Підтримка та співробітництво. Важливим фактором забезпечення ефективного розвитку командного лідерства в галузі вищої освіти є створення сприятливого середовища для розвитку групи. Відповідну роль «рушіїв змін» вища школа Великої Британії віддає фасилітаторам, які мають володіти високим професіоналізмом, відданістю та мати ентузіазм на шляху подолання різноманітних викликів задля досягнення окресленої мети. В контексті освітнього лідерства фасилітатор – це нейтральна особа, яка допомагає окремим особам та групам працювати ефективніше, підтримуючи всіх у процесі обмірковування та плідної співпраці на шляху до досягнення спільних цілей [4]. Ключовими завданнями фасилітування в контексті розвитку командного лідерства в вищій школі Великої Британії є: *внесення пропозицій* щодо можливого покращення організації групових процесів; *дотримання неупередженості* – фасилітатор не повинен мати власного інтересу щодо прийнятих командою рішень, але бути дуже зацікавленим у тому, щоб ці рішення приймалися; *сприяння прогресу групи* – фасилітатор проводить моніторинг, оцінювання та визначає виклики з метою сприяння сталому прогресу команди; *створення сприятливого середовища*, де в кожного учасника є змога співпрацювати, пропонувати інновації та досягати успіху, зокрема, через заохочення до висловлювання. Тож, метою фасилітування в зазначеному контексті є підтримка та спрямування команди, а також керування нею за допомогою чіткого мислення, активної участі і повного залучення всіх учасників із метою ефективного досягнення спільних командних цілей.

У продовження дослідження філософії розвитку командного лідерства у сфері вищої освіти Великої Британії варто розглянути такі підходи, що застосовуються британськими експертами з метою навчання команд-представників закладів вищої освіти:

Модель 70-20-10. З метою розвитку командного лідерського потенціалу британські експерти пропонують модель навчання, розроблену М. Макколом, М. Ломбардо і Р. Ейчингером [5]. Зазначений підхід передбачає забезпечення високої ефективності засвоєння знань та розвитку необхідних навичок шляхом дотримання певного співвідношення різних видів діяльності:

- 70% – навчання на власному досвіді: вирішення реальних завдань на робочому місці, бізнес-завдання, проекти, щоденна професійна діяльність. Наприклад, у контексті Програми з розвитку лідерського потенціалу університетів України, організаторами якої є Фондація лідерства вищої освіти Великої Британії, Британська Рада та Інститут вищої освіти НАПН України [6], кожна команда-учасник реалізує власний інституційний проект протягом року;

- 20% – взаємодія з іншими в професійному контексті: співробітництво, спільні роздуми, робота та спостереження за рольовими моделями, неформальні відгуки та коучинг;

- 10% – формальне навчання: тренінги, семінари, конференції, зустрічі зі спеціалістами.

Експерти Фондації лідерства вищої освіти підкреслюють той факт, що викладені пропорції є орієнтовною схемою. Тож, вони можуть змінюватися залежно від наявних обставин. Самі розробники зазначають: «Цінність цієї моделі не в представлених числах, а в тому, що вона виводить концепцію навчання за межі навчального класу, переносить її на робоче місце та в соціальну сферу» [7].

Імплементация ідеї навчання на власному досвіді передбачає дотримання певного алгоритму. Так, у контексті розвитку командного лідерства британські експерти радять звернути увагу на дослідження Д. Колба щодо експериментального навчання [8]. Дослідник висунув твердження про те, що навчання є процесом перетворення досвіду на знання. Успішність відповідного процесу базується на власному автентичному досвіді того, хто навчається. Розроблений вченим цикл навчання демонструє послідовність чотирьох відповідних етапів: 1) конкретний досвід (отримання нового досвіду, зіткнення з новою ситуацією або переосмислення наявного досвіду); 2) рефлексивні спостереження (у центрі уваги будь-які протиріччя між отриманим досвідом та його розумінням); 3) абстрактна концептуалізація (рефлексія дає поштовх новим ідеям або модифікації наявної абстрактної концепції); 4) активне експериментування (студент використовує ідеї, що

виникли, в оточуючому світі для того, щоб побачити результат їх застосування).

Експерти Фундації лідерства вищої освіти Великої Британії пропонують використувати зазначений підхід у контексті розвитку командного лідерства через призму обмірковування конкретних запитань на кожному з етапів [9] (див. схему 1).

Представлена модель стала основою для класифікації стилів навчання за Д. Колбом, яка створена для виявлення відповідних уподобань людини та відображає також погляди на формування творчої осо-

бистості через розвиток конвергентного та дивергентного стилів мислення, які були описані вище. Як зазначають експерти, цей підхід є ефективним інструментом, що використовується не тільки в контексті розвитку лідерського потенціалу вищої освіти, а й в комерційній сфері та професійно-технічному навчанні Великої Британії. Він дає змогу швидко допомогти із визначенням оптимального підходу до індивідуального навчання, групової роботи, менеджменту. Також британський досвід вищої школи засвідчує, що представлена модель сприяє за-



Схема 1. Цикл навчання (за Д. Колбом)

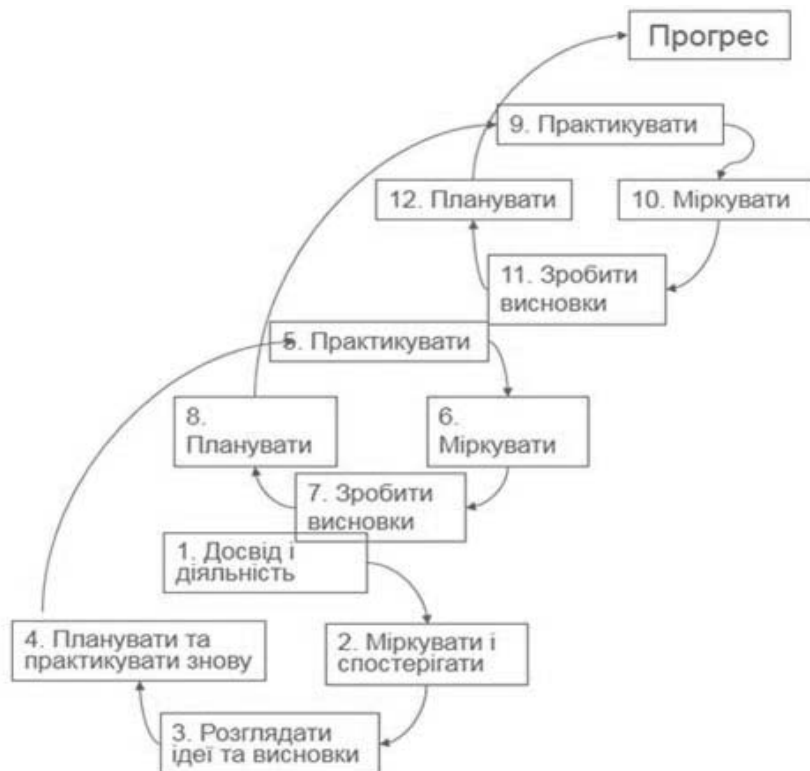


Схема 2. Спіраль навчальної практики



стосуванню більш збалансованого підходу до навчання як інструменту самооцінювання, а також є корисною під час визначення профілю команди в контексті використання малими групами та виявлення сильних та слабких сторін у процесі навчання.

Співзвучний підхід до поетапного навчання, який є актуальним, на думку британських експертів, у контексті розвитку командного лідерського потенціалу запропонував Д. Шон [10].

Головна думка автора також зосереджена на унікальному досвіді студента та відповідному процесі роздумів над ним. Обґрунтовуючи теорію «рефлексуючого практика», дослідник стверджує, що професіонали мають навчитися формулювати та перефразовувати складні, неоднозначні проблеми, з якими вони стикаються, а потім змінювати власну практику згідно з отриманими висновками. Принциповим аспектом зазначеного підходу є виділення двох ключових типів роздумів: *під час дії* (негайне прийняття рішення) та *про дію* (довші та більш глибокі роздуми) (див. схему 2).

У продовження дослідження навчальних моделей, що рекомендовано до застосування фахівцями вищої школи Великої Британії з метою розвитку командного лідерства, варто розглянути рефлексивний цикл Г. Гібса, який базується на серіях запитань, пов'язаних із кожним із представлених етапів [11] (див. схему 3).

Етап «Опис». Британські експерти рекомендують сфокусувати увагу на запитанні «Що сталося?». Під час обговорення можна використовувати такі додаткові запитання

та інструкції, пов'язані з описом здобутого досвіду: що це був за досвід? Опишіть мені...; поясніть щодо...; розкажіть про...; розкажіть більше про...; що ви помітили? Що ви зробили?

Етап «Почуття». Ключове запитання – «Що ви думали і відчували?». Доречно розбудовувати обговорення навколо таких пунктів: як ви відреагували? Як ви почувалися? Що ви думали під час... та після...? Опишіть себе; опишіть інших.

Етап «Оцінювання». Варто обміркувати: «Що було гарного і поганого в цьому досвіді?», а також приділити час таким позиціям: оглядаючись, перегляньте, що сталося...; що було гарного і поганого? Що було цінним? Що це змусило обдумати чи почати обдумувати?

Етап «Аналіз». Увагу зосереджено на запитанні «Який висновок ви можете зробити з ситуації?». Корисно буде опрацювати таке: з ким ви говорили? Які теорії чи ідеї розглядали? Що ви зрозуміли? Що справді відбувалося?

Етап «Висновок». Головне запитання – «Що ще ви могли б зробити?». Не зайвим буде відповісти на такі додаткові запитання: ваша найсміливіша ідея? Які є інші можливості? Що ви дізналися про себе? Поясніть мені варіанти.

Етап «План дій». У центрі уваги – запитання «Якщо це станеться знову, що ви зробите?». А саме: що ви будете робити далі і коли завершите? Які кроки ви зробите? Які нові знання і навички вам потрібні?

Як зазначають британські фахівці, цей підхід заохочує мислити системно щодо

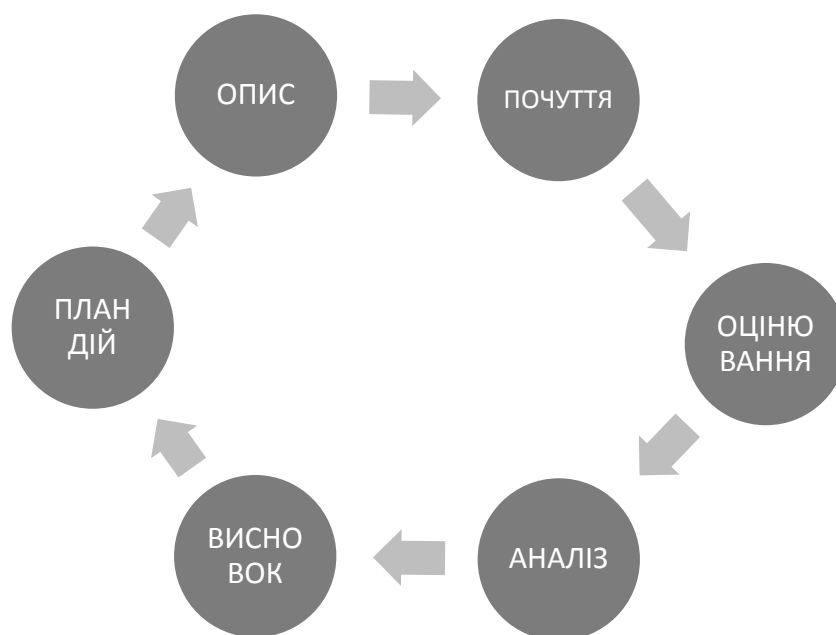


Схема 3. Рефлексивний цикл (за Г. Гібсом)



кожної з фаз власного досвіду або діяльності, а також дисциплінує студента, який таким чином дійсно ретельно зосереджується на одному питанні, перш ніж перейти до наступного. Крім того, експерти наголошують на доцільності застосування представленої підходу в контексті розвитку командного лідерства в режимі колективного обговорення, самостійного обміркування отриманого досвіду або співпраці в парі з колегою.

Продовжуючи дослідження технологій розвитку командного лідерського потенціалу вищої школи Великої Британії, вважаємо за доцільне схарактеризувати відповідний тематичний зміст та методичні аспекти на прикладі Програми з розвитку лідерського потенціалу в розрізі навчальних сесій «Центр розвитку команд» [9] та «Академія змін» [12], адаптованих британськими фахівцями саме для розбудови команд-лідерів у галузі вищої освіти України. Так, навчальний зміст за темами охоплює розуміння контексту освітньої галузі та конкретних умов функціонування команди, розуміння динаміки розвитку колективу, погляди на лідерство в галузі вищої освіти, комунікацію та вміння слухати, моделі змін, креативне мислення, обмін ідеями та результатами (робота у групі, емоційний інтелект), інструменти впливу тощо.

Відповідний зміст передбачає командне опрацювання за допомогою рефлексивного оцінювання (наприклад, PESPLE та SWOT аналіз), мозкового штурму, діагностики індивідуального стилю навчання, мислення та керування (за допомогою онлайн ресурсів та анкетування під час групових сесій), діагностики етапів розвитку групи (вправа-міркування над моделлю розвитку груп), складання та дослідження об'єднаного рольового профілю команди, картування та аналіз зацікавлених сторін, складання плану дій (у контексті інституційного проекту), перевіркового списку для комунікації (планування, підготовка, структура, підходи, пастки), схеми впливу на стейкхолдерів (наприклад, діаграма «Голова-Розум-Серце», модель впливу «від себе – до себе» через обговорення в команді та створення відповідної схеми), візуалізації проекту («the Rich Picture») [13], опрацювання викликів («Світове кафе») [14], презентації ідей, пропозицій («Пітч у ліфті») [15], роботи з робочими аркушами (наприклад, 8-крокова модель змін за Котером, чек-ліст «Фенікс») [16], тощо.

На окрему увагу, на наш погляд, заслуговує підхід британських експертів до розвитку креативного мислення команд, якому вища освіта Великої Британії надає

великого значення в контексті розвитку командного лідерства освітньої галузі. Наприклад, із метою визначення нових можливостей експерти рекомендують звернути увагу на принцип пошуку ключових слів, головною ідеєю якого є асоціація слів або концептів. У цьому разі працює схема: одна річ веде до іншої. Таким чином, як зазначають фахівці, команда може спеціально ставити перед собою певне завдання, яке стимулюватиме процес пошуку оптимального рішення, зокрема, за допомогою таких методів:

- *метод словника.* У контексті вирішення проблеми в освітній галузі експерти пропонують взяти ключове слово для наявного проекту чи завдання (наприклад, публічність). Потім треба перелічити синоніми та пов'язані з ним терміни, які зазвичай можна знайти в словнику (також можна використовувати інші інформаційні ресурси. Наприклад, інтернет, друковану пресу, комерційні публікації, фахові спеціалізовані видання тощо). Фахівці звертають увагу на те, що треба відібрати не лише іменники, а й дієслова, прислівники тощо. Таким чином, описаний метод дає змогу згенерувати велику кількість варіантів для подальшого дослідження на предмет практичності, актуальності тощо (залежно від поставленого завдання);

- *метод синонімів.* Відрізняється від попереднього підходу тим, що замість пошуку синонімів до одного слова британські фахівці пропонують змінити всі ключові слова у формулюванні проблеми. У посібнику з розвитку командного лідерства наводиться такий приклад: формулювання проблеми – «Грубий ґрунт викликає деформацію транспортних засобів із жорсткими кріпленнями колес» трансформовано у «Нерівна поверхня є причиною зсуву шасі в автомобілях із негнучким монтажем коліс» [12]. Як зазначають експерти, хоча не всі з отриманих трансформацій натякають на «життєздатні» варіанти вирішення проблеми, деякі з них можуть бути дійсно корисними, такими, які команда могла впустити під час звичайного обговорення. Тож, представлений метод покликаний змінити звичайне сприйняття проблеми;

- *реверс проблеми.* Ще один ефективний варіант креативного пошуку нових можливостей вирішення проблеми в галузі вищої освіти пропонується через зміну місцями предмету та об'єкта у формульованій проблемі. Наприклад «Як зробити так, щоб у нашого освітнього центру стало більше студентів?» стає «Як зробити так, щоб у наших студентів стало більше освітніх центрів?». Як зазначають британські фахів-



ці, саме таким чином може з'явитися багато цікавих свіжих ідей.

У продовження дослідження технологій розвитку командного лідерського потенціалу вищої школи вважаємо за доцільне схарактеризувати практичні підходи експертів Фундації лідерства вищої освіти Великої Британії до опрацювання наявних викликів через певний алгоритм виконання командних вправ, що передбачає вступну частину (налаштування команди на роботу), основну частину (виявлення та відбір викликів, генерування ідей у контексті пошуку шляхів вирішення проблеми) та фінальний етап (оцінювання та просіювання наявних пропозицій):

1. *Вступна вправа.* Учасники всіх команд мають підвестися зі своїх місць за столами. Кожна командна стає півколом до стільця, який вона розташовує прямо перед собою. Ведучий тренінгу з розвитку командного лідерського потенціалу робить коротку серію суб'єктивних тверджень, під час якої учасники команди мають виявити ступінь згоди із ними шляхом пересування у просторі щодо стільця. У разі повної згоди з твердженням ведучого учасник сідає на стілець. Тож, ступінь віддалення від стільця свідчить про ступінь згоди кожного члена команди із наданим твердженням. Твердження треба формулювати, починаючи із жартівливих (наприклад, «мені сподобався сьогодні сніданок») та поступово переходячи ближче до контексту зустрічі («наша команда зрозуміла, що нам робити, щоб досягти успіху» або «у нашому проекті чітко визначені заходи впливу» тощо).

2. *Виявлення викликів.* Кожен з учасників має поміркувати про виклик, з яким стикається команда під час реалізації проекту. Потім треба сформулювати його на клейкому аркуші для нотаток у формі запитання «Як нам...?». Зрештою, запитання треба розмістити на дошці для команди.

3. *Вибір виклику.* Команда має намалювати на дошці квадрат і систематизувати ідентифіковані виклики за принципом збільшення складності виконання завдань. Найлегші завдання розташовуються в центрі геометричної фігури, а найскладніші – по краях. За межі квадрата виносяться виклики, здолання яких команда вважає за межі її можливостей. Зрештою, команда має обрати одну із наявних проблем, що визначено як найбільш складну, але реальну для вирішення (тобто таку, що знаходиться біля внутрішньої межі геометричної фігури), та записати її формулювання на чистому аркуші фліп-чарту або дошці.

4. *Тихий тур.* Спочатку учасники команди мовчки мають обміркувати та сформулюва-

ти власні пропозиції щодо подолання обраного виклику. Кожну ідею треба записати на окремому клейкому аркуші. Після цього по черзі члени команди виходять до дошки, зачитують власні пропозиції вголос та прикріплюють під записаним на ній викликом. Важливим аспектом дотримання технології процесу генерування ідей на цьому етапі є уникнення довгих пояснень із боку того, хто презентує ідею та висловлення відповідних суджень, коментарів чи надання аналізу з боку інших членів команди.

5. *Словесні асоціації.* Команда має обрати два ключових слова із запитання-виклику та записати їх у протилежних кутах аркуша фліп-чарту. Після цього члени команди називають слова, які в них асоціюються з обраними пунктами. А окремий член команди призначається «секретарем», який записує ідеї інших учасників на дошці. Після цього треба обрати одне слово з отриманого асоціативного ряду та продовжити генерування нових ідей, відштовхуючись вже від нього. За рекомендаціями британських експертів, у результаті опрацювання представленого етапу має з'явитися якнайменше 50 нових слів-асоціацій. Зрештою, кожен з учасників мовчки має обміркувати власні ідеї, які виникли в результаті створення асоціативних зв'язків, записати їх на окремих аркушах та по черзі зачитати команді.

6. *Аналогія.* Команда має обрати продукт, яким вона захоплюється, але який не стосується галузі освіти. Спочатку треба перерахувати якомога більше ознак цього товару. Після цього кожна з визначених ознак треба зв'язати з викликом для проекту. Отримані зв'язки виступатимуть тригерами (від англ. «trigger» – спусковий гачок) для генерування нових ідей, які також треба записати на окремих аркушах та розмістити на дошці. Важливим аспектом, на якому наголошують британські фахівці у галузі розвитку командного лідерства, є те, що формулювання пропозицій має відображати очікувані результати та активізуючі дії щодо наявної проблеми.

7. *Припущення.* Команда має обговорити наявні припущення щодо запитання-виклику, які відображають уявні або реальні обмеження в контексті вирішення відповідної проблеми. Після цього визначені твердження треба переформулювати з метою трансформації обмежень у напрямі потенційних можливостей. Отримані ідеї варто записати на окремих аркушах та додати до попередньо напрацьованих на дошці.

8. *Просіювання і оцінювання ідей.* На фінальному етапі опрацювання викликів треба класифікувати напрацьовані ідеї відповідно



до таких характеристик: 1 група – звичні і реалістичні шляхи подолання визначеного виклику, тобто такі, що не потребують значних зусиль; 2 група – незвичні та реалістичні способи, тобто такі, що відрізняються від стандартних підходів групи до вирішення проблем, але такі, що цілком можливо реалізувати; 3 група – незвичні і нереалістичні підходи відповідно. З цією метою кожен з учасників команди має обрати із загальної напрацьованої купи ідей по одному пункту (на клейкому аркуші) та розташувати в кожній групі на дошці. Важливим етапом, що завершує опрацювання викликів командою в контексті розвитку лідерського потенціалу вищої школи, є оцінювання обраних ідей за допомогою голосування. Так, кожен з учасників команди має розподілити 10 балів (або уявний бюджет у 10 000 фунтів стерлінгів) між всіма обраними на фінальному етапі ідеями. Відповідні цифри фіксуються на аркушах з ідеями. Ті ідеї, що отримали найбільшу кількість балів (найбільший бюджет), визнаються пріоритетними для подальшої діяльності команди [12].

Таким чином, представлені вище підходи до розвитку командного лідерського потенціалу дають змогу дійти висновку, що представлені практики вищої освіти Великої Британії містять інноваційні компоненти, що в перспективі сприятимуть сталій розбудові потенціалу вітчизняних університетів. Зокрема, через:

- *розвиток перспективного підходу до міжнародної співпраці в контексті інтернаціоналізації вищої освіти.* Як засвідчують висновки міжнародних експертів у галузі вищої освіти, на відповідний процес покладаються великі сподівання закордонних та вітчизняних закладів вищої освіти [17]. На практиці ж, коли мова заходить про конкретні кроки в цьому напрямі, кожен з учасників схильний до спрямування зусиль задля досягнення власних цілей. Тож, серед стандартних практик у зазначеному контексті можна визначити академічну мобільність студентів, науково-педагогічного та адміністративного складу закладів вищої освіти, а також участь у різноманітних проектах та навчально-наукових заходах, спрямованих, насамперед, на приваблення іноземних абітурієнтів або здійснення так званого «академічного туризму» [18].

У цьому контексті ідея спільної розробки програм із залученням провідних міжнародних експертів із розвитку лідерського потенціалу університетів, національних фахівців у галузі вищої освіти та вітчизняних освітніх закладів, що потребують відповідної підготовки, вигідно відрізняється по-

тенційною можливістю забезпечити високу якість та унікальність «інтернаціонального» продукту, його відповідність очікуванням слухачів, що в перспективі сприятиме підвищенню конкурентоздатності вітчизняної вищої освіти та ефективній реалізації положень Болонського процесу. Природно, що в складних трансформаційних умовах, в яких нині перебуває наша країна, рух у зазначеному напрямі є нелегким процесом, що потребує певного часу та зусиль всіх учасників. Але саме це можна визначити як передумову для дійсно ефективної міжнародної взаємодії, інтенсивного обміну професійним досвідом, а також взаємного культурного та інтелектуального збагачення представників академічної спільноти Великої Британії та України;

- *впровадження ефективної навчальної моделі розвитку командного лідерського потенціалу у галузі вищої освіти,* спрямованої на вироблення інноваційного знання на основі автентичного досвіду. Всесвітньо відома висока якість вищої освіти Великої Британії засвідчує актуальність впровадження представлених у дослідженні педагогічних підходів на базі вітчизняної вищої школи, які акцентують на усвідомленні власного досвіду та активізації креативного мислення освітян. Адже в часи змін, коли звичайні практики вже не діють, а нові шляхи ще мало досліджені та вивірені, виникає нагальна потреба в пошуку інноваційних рішень та унікальних ідей, що дадуть змогу гідно відповісти на виклики сучасного світу;

- *визначення сприятливих умов для впровадження відповідної навчальної моделі.* Зокрема, фасилітування команд покликано полегшити трансформаційні процеси в контексті розвитку лідерського потенціалу, надати необхідну психологічну й експертну підтримку, стимулювати до досягнення найкращих результатів. Приділення великої уваги формуванню навичок міжособистісної взаємодії дає змогу досягти більшого порозуміння у внутрішньому колі команд та із зовнішніми партнерами, узгодити погляди на лідерство, сформувавши навички ефективної комунікації, впливу, активного слухання, забезпечити високу продуктивність обміну ідеями та узгодження результатів. Інтерактивний формат формальної частини програми (сесій) забезпечує високу мотивацію до навчання, позитивний емоційний фон та достатню продуктивність навчального процесу.

Висновки з проведеного дослідження. В результаті представленого дослідження технологій розвитку командного лідерського потенціалу вищої школи Великої Британії



• *з'ясовано*, що основними принципами відповідної підготовки є спільне створення програм з учасниками-партнерами, стимулювання креативного стилю мислення в контексті пошуку шляхів вирішення наявних проблем, взаємоповага, експертна підтримка та співробітництво;

• *схарактеризовано* навчальну модель 70-20-10, рекомендовану британськими фахівцями з метою розвитку командного лідерського потенціалу вищої школи, яка базується на усвідомленні власного досвіду членів команди та на відповідних механізмах рефлексії з дотриманням певних алгоритмів. Також наведені конкретні приклади педагогічних технологій із розвитку креативного мислення;

• *визначено* такі інноваційні складники британського підходу до розвитку командного лідерського потенціалу в контексті адаптації до потреб вітчизняних закладів вищої освіти: здійснення актуального підходу до міжнародної співпраці в контексті інтернаціоналізації вищої освіти через спільне створення відповідних програм, впровадження ефективної навчальної моделі, забезпечення сприятливих умов її імплементації, зокрема, за допомогою фасилітування діяльності команди, формування навичок міжособистісної взаємодії, інтерактивний формат навчальних сесій.

ЛІТЕРАТУРА:

- Leadership Foundation for Higher Education: official website. URL: <https://www.lfhe.ac.uk/> (Дата звернення: 18.08.2018).
- Приходько Ю.О., Юрченко Ю.І. Психологічний словник-довідник : мислення дивергентне. URL: http://www.psyh.kiev.ua/%D0%94%D0%B8%D0%B2%D0%B5%D1%80%D0%B3%D0%B5%D0%BD%D1%82%D0%BD%D0%B5_%D0%BC%D0%B8%D1%81%D0%BB%D0%B5%D0%BD%D0%BD%D1%8F (Дата звернення: 18.08.2018).
- Fullan M. Leading in a Culture of Change. San Francisco: Jossey-Bass, 2001. 172 p.
- Code of Facilitator: Ukraine Higher Education Leadership Development Programme. Kyiv: British Council, 2017. 15 p.
- Ukraine Higher Education Leadership Development Programme. URL: <http://www.britishcouncil.org.ua/en/programmes/education/leadership-development> (Дата звернення: 18.08.2018).
- Jennings Ch. 70:20:10 – Above All Else It's a Change Agent. URL: <http://charles-jennings.blogspot.com/2015/01/702010-above-all-else-its-change-agent.html> (Дата звернення: 18.08.2018).
- Lombardo M., Eichinger R. The Leadership Machine: Architecture to Develop Leaders for any Future (3rd ed.). NY: Lominger Ltd Inc., 2000. 404 p.
- Kolb D. Experimental Learning Experience as the Source of Learning and Development. URL: https://www.researchgate.net/profile/David_Kolb/publication/235701029_Experiential_Learning_Experience_As_The_Source_Of_Learning_And_Development/links/00b7d52aa908562f9f000000/Experiential-Learning-Experience-As-The-Source-Of-Learning-And-Development.pdf (Дата звернення: 18.08.2018).
- Центр розвитку команд: посібник / Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України, 24–26.04.2017. Київ: Британська Рада, 2017. 58 с.
- Schon D. Reflective Practitioner: How Professionals Think in Action. London: Routledge, 2016. 374 p.
- Gibbs G. Learning by Doing. URL: <https://thoughtsmostlyaboutlearning.files.wordpress.com/2015/12/learning-by-doing-graham-gibbs.pdf> (Дата звернення: 18.08.2018).
- Академія змін: посібник / Програма розвитку лідерського потенціалу університетів України, 13–15.06.2017. Київ: Британська Рада, 2017. 17 с.
- Rich Pictures. URL: <https://www.betterevaluation.org/en/evaluation-options/richpictures> (Дата звернення: 18.08.2018).
- The World Café. URL: <http://www.theworldcafe.com/world-cafe-book> (Дата звернення: 18.08.2018).
- Heath C., Heath D. Made to Stick: why some ideas take hold and others come unstuck. N.Y.: Random House, 2007. 291 p.
- Campbell J. The Phoenix Checklist: a framework for turning complex problems into simple solutions. Port-Huron: Campbell and Company Publishing LLC, 2014. 104 p.
- Модестова Т.В. Інтернаціоналізації вищої освіти в контексті викладання фахових дисциплін англійською мовою: експертний погляд Великої Британії. Вісник Житомирського державного університету ім. І. Франка: науковий журнал. Педагогічні науки / гол. ред. П.Ю. Саух, відп. ред. Н.А. Сейко. Житомир: Вид-во Житомирського держ. Ун-ту імені І. Франка, 2018. Вип. 1 (92). С. 111–119.
- Соколов М.М. Академический туризм: об одной форме вторичного приспособления к институтам интернациональной науки. URL: <http://magazines.russ.ru/nz/2009/5/so21.html> (Дата звернення: 18.08.2018).