



УДК 351.851:005.342

## РЕЗУЛЬТАТИВНЕ ЛІДЕРСТВО В ПРОЦЕСІ УПРАВЛІННЯ ОСВІТНИМИ ЗМІНАМИ

**I. А. Семенець-Орлова,**

докторант кафедри управління освітою,

Національна академія державного управління при Президентові України

Проаналізовано різні стилі освітнього лідерства, окреслено їх доцільність і дієвість на різних етапах життєвого циклу освітньої зміни. Узагальнено зарубіжний досвід методологічного аналізу освітнього лідерства в практичній площині системного оновлення освіти. Переосмислено образ дій, зміст та особливості професійної діяльності освітнього керівника в межах кожного стилю освітнього лідерства та вплив практики різних стилів на загальний організаційний клімат навчального закладу. Визначено функціональне навантаження та практичну місткість освітнього лідерства, зазначено, який стиль освітнього лідерства буде більш результативним у специфічних контекстах упровадження освітньої зміни (стабільному, кризовому, посткризовому).

*Ключові слова:* освітня зміна, освітня інновація, державне управління освітніми змінами, спротив освітнім змінам, стилі лідерства.

**I. A. Semenets-Orlova,**

Doctoral Candidate of Education Management Department,

National Academy for Public Administration under the President of Ukraine

### PRODUCTIVE LEADERSHIP IN THE PROCESS OF EDUCATIONAL CHANGE MANAGEMENT

The article analyzes different styles of educational leadership, indicates their expediency and effectiveness at different stages of a life cycle of an educational change. The author has generalized foreign experience of educational leadership methodological analysis in an applied dimension of system renovation of education. The paper reconsiders a mechanism of actions, contents, and peculiarities of an education manager professional activity within each style of educational leadership and influence of different styles on general organizational climate of an educational establishment. The author determines functional burden and applied content of educational leadership and indicates what style of educational leadership will be more effective under specific conditions of educational change implementation (stable, crisis, post-crisis ones).

*Key words:* educational change, education innovation, public administration of educational change, resistance to educational changes, leadership styles.

**И. А. Семенець-Орлова,**

докторант кафедри управління образованием, Национальная академия государственного управления при Президенте Украины

### РЕЗУЛЬТАТИВНОЕ ЛИДЕРСТВО В ПРОЦЕССЕ УПРАВЛЕНИЯ ОБРАЗОВАТЕЛЬНЫМИ ИЗМЕНЕНИЯМИ

Проанализированы стили образовательного лидерства, определены целесообразность и действенность их на различных этапах жизненного цикла образовательного изменения. Обобщен зарубежный опыт методологического анализа образовательного лидерства в практической плоскости системного обновления образования. Переосмыслено образ действий, содержание и особенности профессиональной деятельности образовательного руководителя в пределах каждого стиля образовательного лидерства, а также влияние практики различных стилей на общий организационный климат учебного заведения. Определено функциональную нагрузку и практическую емкость образовательного лидерства, указано, какой стиль образовательного лидерства будет более результативным в специфических контекстах внедрения образовательного изменения (стабильном, кризисном, посткризисном).

*Ключевые слова:* образовательное изменение, образовательная инновация, государственное управление образовательными изменениями, сопротивление образовательным изменениям, стили лидерства.

**Постановка проблеми в загальному вигляді та її зв'язок із важливими науковими та практичними завданнями.** Нелінійність суспільного розвитку в Україні, непередбачуваність багатьох соціальних явищ викликають зростаючу потребу в ініціативних лідерах, здатних творчо діяти в мінливому доквітлі. Особли-

ву значимість лідерський механізм становить для сфери освіти, де суб'єкт і об'єкт професійної діяльності пов'язаний із людським фактором, де можливості для підвищення функціонування й розвитку обмежені, оскільки результат діяльності не об'єктивований у конкретному дискретному продукті.

© Семенець-Орлова І. А., 2015

Структурні освітні зміни, зокрема перспектива фінансової, академічної та управлінської автономії шкіл в Україні, суттєво посилює проблему змісту і характеру професійної діяльності освітніх управлінців. Інноваційна діяльність у сучасному навчальному закладі – один з аспектів його роботи в режимі розвитку. Управління інноваційними процесами концептуалізується як специфічна складова управлінської діяльності, що зумовлює якісні зміни в усіх компонентах управлінської системи в галузі освіти. І чим складніша освітня зміна, тим більш професійної управлінської діяльності потребує процес її впровадження. Це зумовлює нову дослідницьку потребу переосмислення ефективних стилів освітнього лідерства в умовах формування контексту готовності навчальних закладів до тенденції постійного вдосконалення через впровадження освітніх змін.

**Аналіз останніх публікацій за проблематикою та виділення не вирішених раніше частин загальної проблеми.** Питання формування та реалізації лідерського потенціалу в управлінні організацією стало предметом праць І.Адзіеса [1], П.Друкера, К.Левіна, Д.Макгрегора, А.Пригожина. Зокрема, І.Адзіес розкрив особливості функціонального навантаження лідера в концепції «change management» через авторську формулу ефективного менеджменту. Роль лідера в управлінні освітою вивчали науковці Н.Беннетт, М.Барбер, Ф.Вудз, Д.Гопкінз. Теоретик М.Барбер переосмислив потребу лідерства в сучасному мінливому контексті освітнього середовища, однак його концепція не містила проблеми адміністрування в освіті. На думку вченого, у процесі реалізації освітніх змін кожен педагог, будучи частиною дієвих професійних педагогічних спільнот, є носієм лідерської ролі. Теоретики М.Генсон [3], Т.Серджіованні [7], Ш.Такер працювали над класифікацією та систематизацією адміністративних ролей освітніх управлінців, вибудували методологічну рамку визначення стилю освітнього лідерства.

Вітчизняні дослідження кінця ХХ – початку ХХІ ст. детермінують феномен лідерства як нову управлінську парадигму. Це роботи таких вітчизняних авторів, як М.Бойченко [2], В.Громовий, Л.Даниленко [5], С.Калашнікова [6], А.Сбруєва. Зокрема, С.Калашнікова ґрунтовно проаналізувала національні моделі професійної підготовки в освіті. Методологічно місткими є авторські класифікації освітнього лідерства В.Громового. Позитивно оцінюючи наукові доробки вітчизняних учених, зазначимо, що питання результативності стилів освітнього лідерства в процесі впровадження освітніх змін з урахуванням специфічних обставин організаційного середовища ще не поста-

вало предметом комплексного дослідження у вимірі предметно-методологічного поля науки державного управління.

**Формулювання мети дослідження.** Мета роботи – визначити особливості різних стилів лідерства в процесі ініціації та впровадження освітніх змін з акцентом на формуванні й управлінні організаційною культурою навчальних закладів та органів управління освітою.

**Виклад основних результатів та їх обґрунтування.** Сучасна наука управління стає все більш людиноорієнтованою – значна увага теоретиків управління фокусується на лідері та його особистісних якостях.

Освітнє лідерство – тип лідерства відповідно до основних видів суспільної діяльності (так зване галузеве лідерство). У галузі освіти ефективність функціонування організації та ефективне використання людських ресурсів значною мірою залежить від лідерських якостей управлінця. На нашу думку, саме особистісно-професійна готовність управлінців і педагогів до інноваційної діяльності стає головною умовою готовності системи управління освітою до забезпечення безперервності інноваційних процесів в освіті.

Процес управління освітньою зміною ускладнюється тим, що, порівняно з іншими галузями, зміни в освіті дуже часо-, ресурсозатратні, мають високий рівень стохастичних наслідків, потребують гнучкого планування. Освітні зміни тісно пов'язані з людським фактором: учасниками змін є люди, а об'єктом виступає система міжлюдських відносин – навчально-виховний процес.

Основні стилі управління, на думку І.Адзіеса, є комбінацією чотирьох функцій, які повинні виконуватися, щоб організація розвивалася (див. табл. 1). Якщо одна з цих функцій не виконується зовсім, це породжує дисфункціональність усієї системи управління.

Теоретик І.Адзіес переконаний, що система управління особливо специфічна в галузі освіти і культури, але свою авторську формулу управління називає придатною для будь-якої сфери, де відбуваються зміни. На думку вченого, лідер – це той, хто успішно виконує як мінімум дві означені функції, одна з яких – І [1, с. 14]. Крім того, стиль лідерства має відповідати характеру, етапу впровадження актуального завдання та конкретному життєвому циклу організації. Якщо певна функція в управлінській діяльності керівника проявляється успішно, у формулі його стилю І.Адзіес пропонує вписати велику літеру, відповідну успішно виконуваній функції (Р, А, Е або І); якщо на достатньому рівні – малу літеру (р, а, е або і), якщо не проявляється – мінус (-).

Таблиця 1

## Основні функції керівника, що визначають управлінські стилі за І.Адзісом [1]

Вхід Функції	Акцент Тип завдань	Перетворення Для перетворення організації у:	Вихід	
			Що характеризують діяльність	У часовому вимірі
P (Producing results – вироблення результатів)	Що?	функціональну	результативну	у короткостроковій перспективі
A (Administrering – адміністрування)	Як?	систематизовану	ефективну	у короткостроковій перспективі
E (Entrepreneurring – ініціатива, відкритість до змін)	Коли?	готову до випереджальних дій, перспективну	результативну	у довгостроковій перспективі
I (Integrating – інтеграція)	Хто?	цілісну	ефективну	у довгостроковій перспективі

Зазвичай структура управлінської піраміди в будь-якій галузі, стверджує І.Адзіс, дуже проста – на вершині перебувають носії Е-функції (у нашій системі – це реалізатори 1-го порядку, які повноважні визначати стратегічний курс), на рівень нижче – управлінці-носії А-функції (реалізатори 2-го порядку, які забезпечують реалізацію рішень), біля основи піраміди – виконавці – носії доміанти Р-функції (реалізатори 3-го порядку). Однак ми погоджуємось із точкою зору І.Адзіса, що така піраміда наразі є дещо застарілою і не спрацює достатньо ефективно, адже придатна лише для рішень рутинного характеру. До того ж, як свідчить практика, з часом у такій піраміді дуже швидко зростає кількість носіїв А-функції, не на користь носіям Е- та Р-функцій. Таким чином, за попереднього обсягу роботи, кількість людей, які слідкують за процесом виконання, невпинно зростає. Це ускладнює прийняття рішень та впровадження їх у дію. Найчастіше, коли носій стилю -А – отримує підвищення і починає відповідати за виконання Е-функції, не варто очікувати, що він швидко перетвориться в успішного виконавця Е [1, с. 163]. Важливо, щоб управлінець-лідер зміг виконувати успішно функції – передусім І, потім – Е (у сучасних мінливих умовах поза залежністю від того, реалізатором зміни якого порядку він є). В ідеалі він має бути носієм РаЕІ-стилю. Як свідчить практика, це трапляється рідко – кращі спеціалісти не завжди є здібними інтеграторами.

Американський психолог Д.Гоулман, дослідивши різні складові емоційного інтелекту [4], дійшов висновку, що управлінці в різних галузях діяльності застосовують на практиці 6 стилів лідерства. Через акцент на міжособистісні фактори вважаємо ці типи дуже придатними для галузі освіти. Проаналізуємо їх за критерієм впливу на організаційний клімат (див. табл. 2).

Як бачимо, крім директивного стилю, доцільного лише в кризових ситуаціях та в умовах нагального впровадження особливо важливих змін, у жодній вище сформульованій нами формулі лідерства немає домінуючої бюрократичної складової «А-функції». Але в кожній формулі присутня інтегративна складова більшою (І) чи меншою мірою (і). Цікаво, що носіїв стилю раЕІ І.Адзіс називає державними діячами (які «думають про наступні покоління, а не наступні вибори»), а РаЕІ – лідерами перетворень. Те, що в жодному проаналізованому вище стилі лідерства немає формули РаЕІ, свідчить про доцільність поєднання деяких стилів у процесі управління змінами.

Трактування менеджменту як дотримання сценарію, а не його написання, применшує значення повноважень з урядування для багатьох освітніх управлінців. Водночас у системі аналізу функціонального навантаження освітніх управлінців з'являється поняття провідництва як тієї управлінської ролі, що, на відміну від менеджерської, повністю включає в себе відповідальність за ефективне (Р-функція) впровадження змін (Е-функція) і об'єднання колективу навколо спільного бачення майбутнього організаційного розвитку (І-функція). Тобто зміст самого поняття освітнього провідника можна ототожнювати зі змістом категорії результативного освітнього лідера.

Лідерство нерозривно пов'язане з менеджментом або з так званим організаційним лідерством, яке полягає в оптимізації використання ресурсів навчального закладу та освітньої системи загалом і координації професійної діяльності педагогів зокрема. «Менеджерське лідерство» у вузькому розумінні є невід'ємною частиною централізованої системи управління освітою. Досвід реформування вищої школи в Україні свідчить, що, крім повноважень керівника в освіті, держава має

## Вплив стилів лідерства за Д.Гоулманом на ефективність змін в освіті [4]

Стиль	Образ дій керівника	Аспекти емоційного інтелекту, що лежать в основі стилю	Зміст стилю	Ситуації, в яких стиль найбільш ефективний	Вплив стилю на організаційний клімат / формула лідерства
Директивний	Вимагає прямого підпорядкування	Прагнення досягнути результату, ініціативність, самоконтроль	«Робіть те, що я Вам кажу»	У кризових ситуаціях, за потреби повернути систему до кращого стану, проблемний колектив співробітників	Негативний / pAei
Надихаючий	Мобілізує колектив навколо свого бачення майбутнього	Упевненість у собі, в ефективності запропонованих змін, емпатія	«Слідуйте за мною»	За потреби радикально нової концепції, курсу організаційного розвитку	Здебільшого позитивний / p-EI
Підтримуючий	Створює гармонію, сприяє емоційним контактам	Емпатія, вміння вибудувати відносини, мистецтво спілкування	«Колектив передусім»	З метою підвищити мотивацію співробітників у стресових ситуаціях	Позитивний / paeI
Демократичний	Досягнення згоди на основі колективної участі у розв'язанні проблем	Співробітництво в команді, мистецтво колективного прийняття рішень	«А яка Ваша точка зору?»	За необхідності досягнути згоди, широкої колективної участі, щоб дізнатися точку зору співробітників	Позитивний / p-EI
«Підганяючий»	Задає високі стандарти ефективності	Цілеспрямованість та самоконтроль, упевненість в управлінні змінами, ініціативність	«Робіть так, як я»	За потреби досягнути швидкого результату з командою висококваліфікованих та вмотивованих спеціалістів	Негативний / P-Ei
Консультативний	Готує людей для вирішення майбутніх завдань	Розвиток інших членів колективу, емпатія, самовідчуття	«Спробуйте так»	Щоб допомогти співробітнику підвищити ефективність або розвинути в ньому якості, потрібні в довгостроковій перспективі	Позитивний / P-eI

нормативно визначити баланси повноважень і відповідальності всіх, хто бере участь в управлінні, – органів влади, керівників, колективних органів управління закладами освіти, керівників органів структурних підрозділів, органів самоврядування тощо. Крім того, під кожне повноваження потрібно надати належне ресурсне забезпечення. Ми погоджуємося з точкою зору дослідниці С.Калашнікової, що розвиток лідерського потенціалу – ключове завдання у світлі реформування державної служби в Україні [6, с. 109]. Вітчизняна модель лідерства тільки починає складатися як відповідь на суспільні вимоги [6, с. 107]. Сьогодні в Україні, як перший крок в окресленому напрямі, гостро постало питання про практичне втілення концепції організаційного навчання на державній службі.

**Висновки та перспективи подальших досліджень.** Інноваційно орієнтована система управління освітою, що ґрунтуватиметься на

лідерському підході, забезпечить перехід окремого навчального закладу і освітньої системи в цілому в режим розвитку на основі скоординованої перебудови функціонального, організаційно-структурного, особистісно-професійного компонентів відповідно до стратегічних цілей становлення інноваційного суспільства, в якому кожна особистість буде готовою до інноваційної діяльності. У такому суспільстві освіта має не лише чутливо сприйняти інновації, а бути повністю інноваційною за своїм змістом.

Якщо лідерство передбачає постановку мети, то менеджмент сприяє її реалізації. Для освітнього управління важливо мати такі лідерські компетентності, як здатність виконувати Е- та І-функції успішно, менеджерські вміння щодо успішного здійснення Р-функції і, на достатньому рівні, – А-функції. Кожен освітній управлінець за умови поінформованості про стилі та функціональне зна-

Таблиця 3

## Залежність стилів лідерства від контексту впровадження освітньої зміни

Стиль	Контекст, тип зміни, якій найбільше відповідає	Залежність від ресурсного забезпечення	Темпоральна перспектива ефективності	Етапи життєвого циклу зміни*
Директивний	Оперативні цілі, окремі фрагментарні зміни, зміни з обмеженими наслідками, спонтанні зміни як реакція на потребу швидкої адаптації до мінливості організаційного довкілля, що зумовила кризу у функціонуванні системи або окремих її структур	Матеріальні, часові ресурси мають бути у достатній кількості, можливі проблеми з кадровим ресурсом; сильна політична воля, громадський запит на зміни	Коротко-термінова	3, 4, 5, 6
Надихаючий	Радикальні системні зміни, широкий масштаб оновлень, стратегічні цілі, сильна потреба мотивації освітян до постійного самовдосконалення, підтримки у прийнятті нових прогресивних ідей в умовах розуміння доцільності комплексних перетворень в освіті	Усі ресурси в достатній кількості, значний ступінь легітимності глибоких освітніх змін у суспільстві. В умовах необхідності виробити силове поле підтримки новим, можливо, дещо незрозумілим ідеям	Довго-термінова	1, 2, 7
Підтримуючий	Комплексна тривала реформа в умовах невисокого ступеня довіри учасників змін один до одного (наприклад низького соціального статусу вчителів, коли педагоги недовіряють державі, а суспільство – професіоналізму вчителів), державне стимулювання педагогів до безпосередньої активної участі в інноваційних процесах	В умовах деякого браку всіх видів ресурсів та в кризових ситуаціях, що можуть бути наслідком цього; при непередбачуваній зміні керівництва системи державного управління освітою чи радикальній зміні державної освітньої політики	Середньо-термінова	4, 5, 6
Демократичний	Не нагальні цілі системних змін в умовах відсутності (навіть на парадигмальному рівні) єдиного бачення освітньої реформи, а також окремі структурні зміни в режимі цейтноту і значного рівня новизни змін, потреби подолання спротиву змін на індивідуальному та організаційному рівнях. Найбільш дієвий на етапі обговорення концепції оновлень та роз'яснювальної кампанії в суспільстві	В умовах достатньої кількості часового ресурсу. За значного явного та прихованого спротиву змін, наявності суттєвих розбіжностей між баченням змісту реформістського курсу громадськістю і державою	Результативний – середньо-термінова, найбільш ефективний – коротко-термінова	1, 2, 5 та підготовка до 6 (стосується лише дифузного поширення)
Підганяючий	Оперативні цілі, несуперечливі зміни з мінімально можливим рівнем спротиву в умовах, коли є запит у суспільстві на сильного керівника	Значна кількість ресурсів, сприятливі обставини, сильна політична воля, умотивований кадровий ресурс	Коротко- та середньо-термінова	3, 4, 6
Консультативний	Далекоглядні, стратегічні цілі, підготовка до громадського обговорення реформ та впровадження змін, для подолання спротиву зі значною вірогідністю його прояву в найбільш сильній формі; для впровадження реформи в перспективі	Достатня кількість ресурсів, особливо часового. Найбільш дієвий у контексті втіленої у закладах освіти парадигми сильного організаційного навчання	Середньо-термінова	1, 2, 3, 4, 5, 7

\*Пояснення до таблиці: Етапи життєвого циклу освітньої зміни:

- 1) концептуалізація – стадія формування ідеї (концепції) – планування замовлення зміни на розробку;
- 2) проектування – визначення загальних контурів зміни, обґрунтування;
- 3) конструктивізація – детальне опрацювання окремих елементів зміни, термінів точного впровадження, економічних параметрів, сфер використання;
- 4) технологізація – підготовка відповідних нормативних актів, наприклад із розрахунками нового комплексу навчальних норм і нормативів;
- 5) експериментування – перевірка в обмеженому, але репрезентативному масштабі – малій моделі;
- 6) освоєння – одиничне чи масове (дифузне поширення);
- 7) вичерпання новизни і додаткової ефективності.

чення освітнього лідерства, розуміння можливостей самоменеджменту та методик безперервної освіти зможе сформувати в собі відповідний ситуації управлінський стиль та непомітно регулювати його у разі потреби.

#### Список використаних джерел

1. Адизес И. Стили менеджмента – эффективные и неэффективные / И. Адизес. – М. : Альпина Бизнес Букс, 2009. – 199 с.
2. Бойченко М. Розвиток творчого потенціалу освітніх лідерів: британський досвід / М. Бойченко // Витоки педагогічної майстерності : зб. наук. пр. – Полтава : [б.в.], 2011. – С. 69–74.
3. Генсон М. Е. Керування освітою та організаційна поведінка / Марк Е. Генсон. – Львів : Літопис, 2002. – 384 с.
4. Гоулман Д. Эмоциональное лидерство: Искусство управления людьми на основе эмоционального интеллекта / Д. Гоулман. – М. : Альпина Паблишер, 2015. – 301 с.
5. Даниленко Л. Лідерство і керівництво в управлінській діяльності керівника загальноосвітнього навчального закладу: сутність і проблеми / Л. Даниленко // Нова пед. думка. – Рівне : Рівнен. обл. ін-т післядиплом. пед. освіти. – 2010. – № 1.
6. Калашнікова С. Концепція лідерства в управлінні освітніми системами / С. Калашнікова // Економіка освіти та управління освітою. – 2012. – № 1. – С. 106–112.
7. Керування освітою і шкільне врядування / Т. Серджіованні, М. Барлінгейм, Ф. Кумз та ін. – Львів : Літопис, 2002. – 440 с.

**Перспективи подальших досліджень** стосуються парадигми, методів, форм, засобів неперервного навчання управлінців у сфері освіти, без чого неможлива ефективність постійного оновлення вітчизняної системи освіти.

#### References

1. Adyzes Y. Styly menedzhmenta – efektyvnyye y neefektyvnyye [Management Styles – effective and ineffective] / Y. Adyzes. – M. : Al'pyna Byznes Buks, 2009. – 199 s.
2. Boychenko M. Rozvytok tvorchoho potentsialu osvitynih lideriv : brytans'kyi dosvid [The Development of Educational Leaders' Creative Potential : British Experience] / M. Boychenko // Vytoky pedahohichnoyi maysternosti : Zb. nauk. prats'. – Poltava, 2011. – S. 69–74.
3. Henson Mark E. Keruvannya osvitoyu ta orhanizatsiyna povedinka [Education management and organizational behavior] / Mark E. Henson. – L'viv : Litopys, 2002. – 384 s.
4. Houlman D. Emotsyonal'noe lyderstvo : Iskusstvo upravleniya lyud'my na osnove emotsyonal'noho intellekta [Emotional Leadership : Art of People Management based on Emotional Intelligence] / D. Houlman. – M. : Al'pyna Pablysher, 2015. – 301 s.
5. Danylenko L. Liderstvo i kerivnytstvo v upravlins'kiy diyal'nosti kerivnyka zahal'noosvitn'oho navchal'noho zakladu : sutnist' i problemy [Leadership and Management in the Management Leader of Educational Institute : Nature and Problems] / L. Danylenko // Nova pedahohichna dumka. – Rivne : Rivnen. obl. in-t pislyadyplom. ped. osvity. – 2010. – № 1. – S. 58–61.
6. Kalashnikova S. Kontseptsiya liderstva v upravlinni osvitnimy systemamy [Concept of Leadership in the Educational Systems Management] / S. Kalashnikova // Ekonomika osvity ta upravlinnya osvitoyu. – 2012. – № 1. – S. 106–112.
7. Keruvannya osvitoyu i shkil'ne vryaduvannya [Management education and school governance] / T. Serdzhiovanni, M. Barlinheym, F. Kumz ta in. – L'viv : Litopys, 2002. – 440 s.