

Ковальчук В.І.

Центральний інститут післядипломної педагогічної освіти

Університету менеджменту освіти

АПН України

ПРОБЛЕМИ УПРАВЛІНСЬКОГО ЛІДЕРСТВА У ПРОФЕСІЙНО-ТЕХНІЧНІЙ ОСВІТІ

У статті розглядаються проблеми лідерства в системі управління навчальним закладом. Подано характеристику понять «менеджер» і «лідер». На думку автора, лідерство — це робити правильні речі, менеджмент — робити речі правильно. В статті наведено характеристики типів лідерства, зроблено акцент на ситуативному лідерстві та подано чотири типи ситуативного лідерства.

Ключові слова: *лідер, лідерство, трансформаційне лідерство, ситуативне лідерство, стилі лідерства.*

Постановка проблеми

Різноманітні суспільні перетворення, які відбуваються в країні, висувають нові вимоги до керівників різних установ і навчальних закладів, зокрема. Державі потрібні керівники, які вміють бачити проблеми та творчо їх вирішувати, гнучко адаптуватися до мінливих умов життя, володіти високим професіоналізмом. Авторитет керівника забезпечується не тільки його професійними знаннями, а й особистісними якостями, поведінкою, ставленням до педагогів та учнів, культурою ділового спілкування. Керівник має вести за собою колектив, а колектив — рівнятися на керівника. Тенденції, що пов'язані із соціальним розвитком, мають також вплив і на керівників навчальних закладів. Тому людина, яка керує організацією, повинна бути кращою в усіх відношеннях, як фахівець і менеджер, так і людина. За оцінкою професора Л.Келлі, успіх організації на 20% залежить від лідера і на 80% від тих, хто йде за ним. Останні дуже часто показують неабиякі результати, а це означає, що лідери створюють лідерів [1, 120].

Професія керівника навчального закладу в системі «людина – людина» перетворює спілкування з фактора, що супроводжує діяльність, у професійно значущу категорію. Керівник — не просто «старший педагог», він наділений функцією керування, адміністративними повноваженнями. В ідеальному варіанті він у педагогічному колективі стає одночасно і «лідером», і «менеджером».

У зв'язку з цим мета даної роботи — розгляд проблеми лідерства в системі управління навчальним закладом.

Поняття «керівництво» і «керування» звичайно не розрізняють за змістом, хоча вони мають істотні відмінності.

Лідерство не вичерпує й не замінює процес керування, а доповнює його в тих випадках, коли традиційні методи керування не дають високих результатів і не дають змоги ефективно досягати поставленої мети.

Дуже важливими для успішної роботи колективу є не лише сформовані у ньому стосунки, що забезпечують ефективну взаємодію людей у процесі спільної роботи, а й те, яким чином спрямовується їхня діяльність, які форми впливу використовуються для того, щоб спонукати людей до продуктивної праці. Ці питання належать до компетенції керівника — людини, яка очолює колектив і використовує надану їй владу для впливу на поведінку людей, що в ньому працюють. Керівництво може спиратися на формальні важелі впливу (у цьому разі поняття «керівник» ототожнюється з поняттям «менеджер», «керуючий») і на неформальні. У другому випадку поняття «керівник» ближче до поняття «лідер».

Відмінність між керуванням і лідерством полягає в наступному. Керування (управління) визначається, як розумовий та фізичний процес, який приводить до того, що підлеглі виконують офіційно визначені ним доручення і розв'язують певні задачі. Лідерство є процесом, за допомогою якого одна особа впливає на поведінку інших членів групи. Отже, лідерство є дещо вужчим поняттям, ніж керування (обмежується лише впливом), хоча діапазон його застосування є ширшим (вплив використовується для розв'язання різних задач, в тому числі й управління). Надалі, для чіткішого розмежування статусу осіб, що можуть впливати на поведінку інших людей, керівником (менеджером) називатимемо людину, що має офіційно делеговані їй права і повноваження для впливу на поведінку підлеглих їй людей, а лідером — людину, що здобула це право завдяки особистим якостям.

У словнику «Професійна освіта» термін «лідер» (від англ. *leader* — ведучий, керівник) трактується за кількома значеннями:

- 1) керівник політичної партії, громадської організації тощо;
- 2) ланка управління, фірма чи заклад освіти, який досягнув порівняно високих результатів у діяльності;
- 3) робітник, керівник, що визначає діяльність інших працівників;
- 4) лідер формальний — офіційний керівник, наділений необхідними повноваженнями;
- 5) лідер неформальний — рядовий член колективу, групи, особистісні якості якого дають йому змогу справляти значний вплив на поведінку і настрій людей, вести їх за собою [7, 169].

Слід визначити, що лідерство — це лише один з можливих проявів соціальної активності особистості. А.Кузякін під лідерством розуміє систему неформальних стосунків впливу і домінування [4, 83–98].

Менеджер — це керівник, який спрямовує роботу інших і несе персональну відповідальність за її результати. Менеджер не завжди буває лідером. Його завдання вносити порядок і послідовність, координувати освітній процес.

Управління здійснюється, виходячи з більш загальних цілей і за принципом вибору найбільш оптимальних рішень. Сучасна варіативність освітнього процесу визначає необхідність швидкого реагування на зміни, ситуації та пошуки нових рішень, прогнозу і планування діяльності.

Управління має на увазі відносини твердого підпорядкування, трансляцію цілей «зверху — вниз», наявність певних посадових обов'язків.

Таким чином, управління навчальним закладом — це процес впливу на педагогічний колектив з метою забезпечення постійного функціонування, розвитку й підвищення ефективності навчально-виховної діяльності.

Професіоналізм керівника включає його загальнопедагогічні професійні знання (в галузі управління), загальнолюдські, психофізіологічні, організаційні й комунікативні якості.

Процес управління будь-якою педагогічною системою передбачає цілепокладання (постановку цілей) і планування (прийняття рішень), що диктується необхідністю постійного розвитку, руху педагогічної системи. У діяльності керівника важливе місце займає інструктування, риторична майстерність, необхідні для формування переконаності під час виконання доручення, забезпечення єдності педагогічного й учнівського колективів, надання безпосередньої допомоги у процесі виконання роботи, вибір найадекватніших форм стимулювання діяльності, а також оцінювання процесу і результатів.

Професіоналізм керівника проявляється в його вмінні створити ефективну організаційну структуру управління закладом, повноваження й відповідальність учасників спільної діяльності, а також правила їхньої взаємодії по вертикалі та горизонталі.

Недостатньо тільки побудувати організаційну структуру закладу освіти, необхідно забезпечити ефективність спільної діяльності людей. Для цього необхідно, по-перше, щоб виконавці добре розуміли, яких результатів необхідно досягти і коли їх очікувати, по-друге, щоб вони були зацікавлені в їх досягненні, по-третє, щоб вони отримували задоволення від своєї роботи, по-четверте, щоб соціально-психологічний клімат у колективі був сприятливий для продуктивної роботи.

При реалізації функції керівництва закладом освіти вирішуються такі основні завдання: 1) добір, розміщення й оцінювання кадрів, постановка завдань перед виконавцями; 2) аналіз і регулювання соціально-психологічного клімату в колективі; 3) стимулювання продуктивної діяльності підлеглих і їхнього саморозвитку; 4) створення умов для професійного зростання підлеглих.

Під змістом професіоналізму керівника розуміють його індивідуальні якості, які виділяють у п'ять основних груп:

- 1) загальнолюдські якості;
- 2) психофізіологічні якості;
- 3) ділові якості й організаторські здібності;
- 4) комунікативні якості;
- 5) професійні знання.

Змістовні компоненти професіоналізму у педагогічній діяльності припускають наявність у суб'єкта освіти разом із професійними знаннями загальнокультурних і соціально-моральних якостей.

Професіоналізм керівника можна визначити як наявність індивідуальних здібностей. Він є умовою успішного управління педагогічним колективом і навчально-виховним процесом у цілому. Поняття «здібності» обумовлене знаннями, вміннями й навичками, які вже вироблені у даної людини, характеризують глибину, швидкість, міцність оволодіння нею тією або іншою діяльністю. Здібності виявляються у процесі оволодіння діяльністю і тісно пов'язані із загальною спрямованістю особистості, з тим, наскільки стійкі схильності людини до тієї або іншої діяльності. В основі однакових досягнень під час виконання будь-якої діяльності можуть лежати різні здібності, водночас та сама здібність може стати умовою успішності різних видів діяльності.

Керівник у своєму впливі на роботу підлеглих і в побудові стосунків з ними перш за все покладається на посадову основу влади та джерела, що її живлять. Лідерство ґрунтується більше на процесі соціальної взаємодії людей у групі, що є набагато складнішим — віднайти ті важелі, за допомогою яких можна впливати на поведінку інших людей, не маючи для цього формальних (законних) підстав, і стати лідером групи вдається далеко не кожному.

Лідерські стосунки відрізняє те, що послідовники визнають лідера лише тоді, коли він довів свою компетентність і цінність для групи. Отже, лідер отримує свою владу від послідовників. Для підтримання своєї позиції він повинен надавати їм можливість задовольняти їхні потреби. У відповідь послідовники задовольняють лідерську потребу у владі і надають йому необхідну підтримку у досягненні організаційних цілей.

І керівництво, і лідерство для впливу на поведінку інших людей використовують владу. Вплив — це будь-яка поведінка однієї людини, яка вносить зміни у поведінку, взаємини, відчуття іншої людини. Влада — це можливість впливати на поведінку інших.

Керівника, який досяг влади лише завдяки своєму місцю у посадовій ієрархії і керує людьми винятково з цих позицій, називають формальним лідером. Його влада поширюється в основному на робочі стосунки і здійснюється за схемою «начальник — підлеглий» (він має владу над підлеглими

тому, що вони залежать від нього у питаннях розподілу робочих завдань, нарахування і видачі заробітної плати, просування по службі тощо). Соціальна взаємодія його із членами колективу, яким він керує, є досить обмеженою. Підлеглі такого керівника мають багато підстав для того, щоб не визнавати й оскаржувати його права на керівництво, особливо якщо він у роботі показує недостатній професіоналізм.

Владні позиції керівника зміцнюються, якщо він, окрім нормальних підстав керувати, отримає визнання своїх підлеглих як лідер завдяки особистим якостям — компетентності, рішучості, цілеспрямованості, енергійності, вмінню пробуджувати ентузіазм у інших тощо. Процес впливу через здібності та вміння чи інші ресурси, що необхідні людям, отримав назву неформального лідерства. Неформальний характер лідерської позиції більшою мірою обумовлений використанням особистісної основи влади та джерел, що її живлять.

Ідеальним з позиції інтересів організації (тобто для досягнення більшої сили впливу на її членів, а, отже, більшої ефективності управління) вважається поєднання формальних і неформальних основ влади. Менеджер, будучи лідером, здійснює свої управлінські функції через призму неформального лідера. У підпорядкованому йому колективі складаються взаємини «лідер – послідовник», які є набагато тіснішими і результативнішими, ніж взаємини «начальник – підлеглий».

Лідерство дає змогу підсилити керівні дії менеджера у таких сферах, як постановка цілей; координація зусиль підлеглих; оцінювання результатів їхньої роботи; мотивування діяльності (через власний приклад, рішучість, упевненість, уміння вести за собою тощо); забезпечення групової синергії; відстоювання інтересів групи за її межами; визначення перспектив її розвитку.

Дуже часто запитуючи себе, яким же має бути керівник, згадується одна історія про керівника навчального закладу.

Приїхавши у готель, керівник записав у реєстраційній формі в графі «професія» — керівник.

У готелі менеджер запитав:

- А чим ви керуєте?
- Я керую людьми.
- Як ви це робите?
- Добре.

Керівникові дуже хотілося якнайшвидше занести речі у номер і піти на море. Проте впродовж усієї відпустки він запитував себе: «А як я це роблю насправді? Наскільки я гарний лідер? Від чого це залежить — від особливостей моєї особистості, від уваги, яку я приділяю людям чи від того, наскільки чіткі і структуровані завдання я даю працівникам? Чи веду я колектив правильним шляхом? Як я можу покращити свої лідерські якості?» [6, 50].

Лідерство стало об'єктом дослідження багатьох учених, і нині сформульовано три основних теоретичних підходи до розуміння лідерства.

1. Харизматична дія (від «харизма» — благодать) стверджує, що лідером може стати лише людина, що має певний набір особистих якостей, здібність спонукати інших до високопродуктивної праці. Починаючи з теорії «великої людини» (зародилася ще у древніх греків і римлян), яка стверджує, що лідерами народжуються, а не стають, робилися спроби визначити фізичні, розумові та індивідуальні риси різних лідерів.

Хоча вченим не вдалося сформулювати повного набору якостей, якими повинні володіти ефективні лідери, однак встановлено, що деякі якості є обов'язковими для лідера: високі розумові здібності, широкі громадські інтереси і зрілість.

2. Ситуаційна теорія визначає, що люди стають лідерами не стільки в силу своєї особистості, скільки завдяки різним ситуаційним факторам і відповідності взаємозв'язку між лідером і ситуацією. На думку американського вченого Фідлера, існують три критичні ситуації, які впливають на найефективніше лідерство: 1) вплив посади — лідер, що має більше посадових повноважень, може значно легше вести за собою, ніж той, хто не володіє такими повноваженнями; 2) структура задач або чіткість, з якою поставлені задачі можуть бути описані порівняно із ситуаціями; 3) взаємини між лідером і членами групи, в тому числі — наскільки колектив довіряє лідеру і готовий йти за ним.

3. Синтетична теорія розглядає лідерство як процес організації міжособових взаємин у групі, а лідера — як суб'єкта управління цим процесом. Основний зміст цього підходу у тому, що сам феномен лідерства розглядається як сумісна групова діяльність.

Нині лідерство як складний соціально-психологічний процес групового розвитку диференціюється за різними ознаками.

1. За змістом діяльності: лідер-натхненник, що пропонує програму поведінки; лідер-виконавець, що забезпечує виконання вже прийнятої програми; лідер, який одночасно є і натхненником, і організатором.

2. За характером діяльності: універсальний, що постійно проявляє свої якості лідера; ситуаційний — якості лідера проявляються лише в певних, специфічних ситуаціях.

3. За стилем лідерства: авторитарний, демократичний, ліберальний.

Як у вітчизняній, так і в зарубіжній літературі найбільш поширеною є класифікація лідерства за стилем. При авторитарному (диктаторському) стилі лідер володіє достатньою владою, щоб нав'язувати свою волю підлеглим і без коливань проводити в життя прийняті рішення, використовуючи адміністративні методи впливу на підлеглих. Тобто авторитарному стилю притаманна висока концентрація влади в руках керівника, причому він одноосібно розв'язує всі питання управління виробництвом, не враховуючи думки про це підлеглих, часто втручається в дії керівників нижчого ступеня, зв'язує їхню ініціативу. При цьому стилі управління керівник користується серед підлеглих головним чином формальним авторитетом. Тому авторитарний

стиль керівництва не може вважатися оптимальним, він повинен знаходити обмежене застосування лише за деяких обставин, які вимагають швидких і категоричних рішень.

Демократичний стиль характеризується високим ступенем делегування повноважень. Підлеглі беруть активну участь у прийнятті рішень і користуються широкою свободою у виконанні завдань. Як правило, рішення приймається тільки після виявлення думки підлеглих, лідер охоче ділиться з ними владою, надає можливість проявити ініціативу, розвивати свої здібності. За таких умов лідер користується не тільки службовим, а й високим особистим авторитетом у підлеглих, панує дух співробітництва і розвиваються управлінські навички в підлеглих.

У практичній діяльності демократичний лідер виходить з того, що люди мотивуються не тільки матеріальними, а й більш високими потребами, тому він намагається зробити обов'язки підлеглих привабливішими. Тобто створити ситуацію, за якої люди деякою мірою самі себе мотивують, оскільки їхня робота сама є винагородою. Керівник сприяє тому, щоб підлеглі розуміли, що їм доведеться вирішувати більшу частину проблем, не шукаючи схвалення або допомоги. Водночас керівник витрачає багато зусиль на створення атмосфери довіри і відкритості з тим, щоб, коли підлеглим буде потрібна допомога, вони могли б звернутися до керівника. Він намагається навчити підлеглих вникати у проблеми підприємства, надає для цього відповідну інформацію і показує, як шукати їх розв'язання.

При ліберальному стилі лідерства підлеглим надається велика самостійність у роботі, у прийнятті рішень, керівник дає лише загальні настанови і час від часу контролює діяльність виконавців. Цей стиль знаходить обмежене поширення, він властивий головним чином науковим установам.

В американській літературі подібний стиль називають стилем невтручання або потурання (англ. *Laisser-faire*). Лідер повністю покладається на підлеглих і іноді дотримується позиції простого члена групи, в якій всі члени діють переважно незалежно один від одного.

Лідерство в організації часто означає:

- стимулювання, мотивацію, надихання людей;
- сприяння розвитку людей;
- вміння ставити виклики перед людьми і допомагати їм відповідати на ці виклики;
- розроблення бачення, яке надихає інших до його досягнення, таким чином, що організація може працювати змістовно і скоординовано;
- впевненість [3, 3].

Менеджмент головним чином означає:

- розроблення системи і процедур, відповідно до яких організована робота;
- розроблення і керування завданнями, функціями, структурування зустрічей тощо;
- систематичне збирання й організацію інформації, яка дає підстави стверджувати, чи були досягнуті поставлені цілі;

- налагодження стосунків між організацією і середовищем [5].

Відмінність між лідерством і менеджментом може бути визначена так:

Лідерство — це робити правильні речі.

Менеджмент — робити речі правильно.

Лідерство — не є незалежний сегмент функціональних обов'язків керівника. Керівник навчального закладу, працюючи з різними сегментами, робить це як лідер, який виконує основну роль у навчальному закладі.

Погляди на лідерство розвиваються одночасно із соціальним розвитком. У сучасному суспільстві лідерство більше фокусується на покращенні професійного розвитку працівників з метою якнайшвидшого досягнення організаційних цілей.

Ефективне лідерство орієнтоване на завдання і на людей. Це означає, що керівник враховує відмінності між людьми (компетентність, мотивацію тощо), оскільки у навчальному закладі працюють педагоги, які потребують допомоги в певних сферах, та досвідченіші педагоги.

У сучасному світі навчальні заклади та їх оточення настільки комплексні, що керівник уже не може використовувати лише один стиль лідерства. Вибираючи той чи інший стиль лідерства, керівник враховує різні ситуації, різні потреби, які можуть існувати в організації. Це називається «ситуативним лідерством»

Ситуативне (трансформаційне) лідерство наголошує на професіоналізмі спільної роботи. Лідер стимулює педагогів працювати професійно, щоб сприяти подальшому розвитку навчального закладу: він допомагає команді визначати проблеми і вміло вирішувати їх.

Трансформаційне лідерство здебільшого спрямоване на технічні аспекти роботи.

Трансформаційний лідер зосереджує свої зусилля на постановку завдань перед своїми працівниками, залучаючи їх до цього процесу, покращуючи їхні методи роботи.

Цілі розвитку організації для такого лідера лежать у двох площинах: освітній та організаційній. Вони досягаються ним у співпраці з командою: лідер стимулює працівників визначати та вирішувати проблеми; допомагає у розвитку спільного бачення, визначенні цілей, сфер для покращення, формулюванні власних освітніх питань. Все це сприяє розвиткові діалогу стосовно бачення, власної думки, потреб.

У кожного керівника свій стиль керівництва педагогічним й учнівським колективами, проте вони мають знати свій стиль і стиль інших керівників для визначення їхніх позитивних і негативних наслідків.

Стиль (англ. *Style*) — поняття багатозначне. Кажуть: стиль епохи, архітектурний стиль, стиль художника, стиль одягу, стиль життя, стиль бігу, стиль керівництва (лідерства). В соціальній психології під стилем розуміють цілісну, відносно стійку систему способів діяльності, що забезпечує ефективно виконання суб'єктом своїх функцій.

У ситуаційному лідерстві виокремлюють чотири основних стилі:

<p>Стиль 3. Підтримуючий Лідер фасилітує і підтримує зусилля працівників під час виконання завдань, поділяє відповідальність за прийняття рішень</p>	<p>Стиль 2. Переконаючий Лідер спрямовує і контролює, однак також пояснює свої рішення, заохочує інші пропозиції і прогрес</p>
<p>Стиль 4. Делегуєчий Лідер делегує відповідальність за процес прийняття рішень і вирішення проблем працівниками</p>	<p>Стиль 1. Директивний Лідер надає конкретні інструкції і здійснює ретельну супервізію над виконанням завдань</p>

Рис. 1. Стилi ситуативного лідерства

Жоден стиль не найкращий, а стиль лідерства має обиратися залежно від ситуації. Жоден тип лідера не може бути домінуючим. Майбутнє за різними типами лідерів.

Досвідчений лідер може використовувати усі чотири стилі ситуативного лідерства. Чотири стилі є комбінацією двох основних типів поведінки: директивної і підтримуючої.

Директивна поведінка передбачає структурування, контроль та інспектування. Підтримуюча поведінка передбачає схвалення, слухання, фасилітування, заохочення.

Директивний стиль (керування) потрібен тоді, коли рішення має бути прийняте дуже швидко і коли воно передбачає деякі ризики. Він добрий для недосвідчених працівників, які мають великий потенціал для саморозвитку, для людей, які володіють «ноу-хау» і досвідом, але не знайомі з організацією, її цілями, пріоритетами, культурою і способом працювати.

Переконаючий стиль (переконання) найкраще спрацьовує тоді, коли людина розчаровується. Часто люди приступають до роботи з високою мотивацією. Коли вони добре справляються з нею, менеджер не говорить нічого. Проте, як тільки вони роблять помилки, то потрапляють у халепу. Одразу вони втрачають свій ентузіазм, і тоді простих директив — недостатньо. Вам як керівникові потрібно їх підтримати і заохотити. Директивний стиль добрий для ентузіастів-початківців, а переконуючий стиль, який містить багато напрямів і підтримки, потрібен тим, кого треба заохотити.

Досвідчені керівники віддають перевагу *підтримуючому стилю менеджменту* (стилю участі). Вони цінують його, коли люди дослухаються до них і підтримують їх. Саме тому, що вони досвідчені і компетентні, але інколи також мають сумніви щодо своїх якостей.

Делегуєчий стиль підходить людям, які є експертами, ентузіастами і компетентними. Вони не потребують вказівок і здатні самі собі забезпечити підтримку. Експерти, котрі добре виконують свою роботу, не потребують перевірки та заохочень, вони просто знають, що добре виконують свою роботу (рис. 2).

дером», «Чи ефективна моя робота як керівника» та ін. Слід також пам'ятати, що реалізація місії навчального закладу залежатиме від спільної діяльності колективу, тону, якій задає керівник.

ЛІТЕРАТУРА

1. Веснин В.Р. Менеджмент: учебник. — 3-е изд., перераб. и доп. / В.Р.Веснин. — М.: Проспект, 2008. — 512 с.
2. Калкіна Л. Навчаємо та виховуємо студента як особистість / Л.Калкіна // Освіта. Технікуми. Коледжі. — 2005. — № 1. — С. 54–55.
3. Карамушка Л.М. Психологія управління: навч. посіб. / Л.М.Карамушка. — К.: Міленіум, 2003. — 344 с.
4. Кузякин А.П. "Блеск и нищета" управленческого аппарата. Что такое лидер и лидерство? Преимущество лидерства / А.П.Кузякин // Образование. — 2000. — № 4. — С. 83–98.
5. Мексон М.Х. Основы менеджмента / М.Х.Мексон, М.Альберт, Ф.Хедоури; пер. с англ. — М.: Дело, 1992. — 702 с.
6. Менеджмент керівників закладів дошкільної і початкової освіти: навч.-метод. посіб. / Т.Шоутен, Л.І.Даниленко, О.І.Зайченко та ін. — К.: Плеяда, 2008. — 161 с.
7. Професійна освіта: словник: навч. посіб. / Уклад. С.У.Гончаренко та ін.; за ред. Н.Г.Ничкало. — К.: Вища шк., 2000. — 380 с.

В статье рассматриваются проблемы лидерства в системе управления учебным заведением. Дана характеристика понятий «менеджер» и «лидер». По мнению автора, лидерство — это делать правильные вещи, менеджмент — делать вещи правильно. В статье приведены характеристики типов лидерства, сделан акцент на ситуативном лидерстве и даны четыре типа ситуативного лидерства.

Ключевые слова: лидер, лидерство, трансформационное лидерство, ситуативное лидерство, стили лидерства.

In the article the problems of leadership are examined in control system by educational establishment. Description of concepts is given manager and leader. In opinion of author leadership — to do it correct things, management, — to do things correctly. Descriptions of types of leadership are resulted in the article, an accent is done on situation leadership and four types of situation leadership are given.

Key words: leader, leadership, transformation leadership, situation leadership, styles of leadership.